



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



## الموضوع

# خطوات إنشاء مشروع مصنع لإنتاج الرخام الصناعي

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

الأستاذ المشرف:

الزير صيرينة

إعداد الطالبة:

غربية نسيمة

...../Master-GE/MAN -Entrep /2013	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2012-2013

قسم علوم التسيير

## شكر و عرفان

يقول تعالى في محكم تنزيله "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ " صدق الله العظيم

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

جزيل الشكر والامتنان والتقدير للأستاذة الفاضلة

"الزير صبرينة"

التي كان عوننا لي في إعداد هذا البحث

شكرا على كل النصائح والتوجيهات

شكرا على تقبلها الإشراف علي

كل الشكر للأستاذ زوزو عبد الله الذي لم يبخل علي بنصائحه و إرشاداته المتواصلة  
كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل عمال الوكالة الوطنية لدعم تشغيل  
الشباب بسكرة التي قدم لنا يد المساعدة لإتمام هذا العمل المتواضع.

كما لا يفوتنا بالمناسبة أن نتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور بن بركة عبد  
الوهاب وكل من الأساتذة: دبلّة فاتح و طاهري فاطمة الزهراء و إلياس قشوط  
الذين لم يبخلوا علي بنصائحهم وتوجيهاتهم القيمة وإعانتهم لي في إعداد هذا  
العمل.

شكرا لكل أساتذتنا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كل الشكر لمن مد لنا يد العون ولو بكلمة

شكرا لكل من علّمنا حرفا

# أهداء

أهديكم سلاما لو رفع إلى السماء لكان قمرا منيرا ، و لو نزل إلى الأرض لكساها سندسا و  
حريرا ، و لو مزج بماء البحر لصار فرائقا مذبذبا سلسبيلا

إلى التي بقلم حبها اجتهدت و صوت دعائها في الدجى نجحت ، إليك يا من علمتني  
معنى الحياة و مغزى النجاح و جوهر التحدي ، و لذة الانتصار  
إلى صاحبة النبع الذي لا ينضب نوره و الحب الذي لا ينتهي عطاؤه  
مني لك نجاحي أمي . . . .

إلى من تسجد له كلماتي و تنحني له أحاسيسي إلى الرجل الذي لا يتكرر إلى من علمني  
أن الحياة كفاح و وراء كل تعب نجاح

إلى الذي أظنني بظله و رسم طريق علمي بما لا يصح لأحد أن يتجاوزه . . .  
إليك يا تاج رأسي و عنوان نجاحي . . . إليك أبي  
إلى الذين ذاقوا الحلوة و المرة معي و الذين رافقوني في هذه الحياة  
أخواتي : حورية، مريم

إلى إخواني: تركي، مصطفى، أحمد، عبد الرؤوف، يونس، ياسين  
إلى أوسرتي الثانية عمي محمد وزوجته لويزة وأولادهم فطيمة، رشيد، نادية، عبد  
الرحمان، مسعودة

إلى العزيزة التي كانت معي طيلة إنجاز هذا العمل صليحة  
إلى العزيزات على قلبي مسعودة، وسام، حنان، فاطمة الزهراء (فاتمي)، آسيا، مريم  
إلى جميع قريباتي نصيرة، حليلة، ليلي، حكيمه، حنان  
، سميلة، أسماء، دنيا، سميرة، دليلة، جميلة، زينب، صباح، سميرة، حنان،  
إلى الغاليلت اللواتي عشت معهن شوطا من حياتي إلى وفاء، نادية، ثريا، نسرين، هاجر  
، خديجة، زهرة، حنان، سارة، وناسة، إيمان، ابتسام.

و إلى كل الزملاء و الزميلات بفرع المقاولاتية 2012/2013 بكلية العلوم الاقتصادية و  
التجارية وعلوم التسيير  
أهديهم نجاحي هذا

## الملخص:

تعتبر المشاريع الاستثمارية الصغيرة عصب المؤسسات الاقتصادية و العامل المحدد لوجودها و استمراريتها، ومن بين الأدوات المساعدة على التنمية خاصة لو تم التخطيط لها بشكل جيد، انطلاقا من فكرة إطلاق و بداية المشروع مرورا بدراسة جدواها الاقتصادية و وضعها في شكل خطة عمل و انتهاء بإنجازها في الوقت المحدد، وبالتمويل المسموح به وبالجودة والمواصفات المطلوبة. بحيث تهتم هذه الدراسة باستثناء المشروع المقترح قبل تنفيذه بطريقة علمية فالقرار الاستثماري الرشيد لا بد أن تسبقه دراسات توضح وجود سوق كاف لتصريف إنتاج المشروع وإمكانية تنمية هذا السوق وأيضا توافر الأيدي العاملة والخامات والبنية اللازمة بالإضافة إلى توافر مصادر التمويل بالقدر الكافي وفي الوقت المناسب والأهم من ذلك كله كيفية استغلالها بما يحقق في النهاية عائد يتناسب مع طبيعة المشروع ودرجة المخاطرة التي ينظمها.

من هنا نستخلص أن نجاح المشاريع الصغيرة مرهون بإتباع خطة أعمال ناجحة و مركزة على جميع الجوانب من دراسة السوق إلى الإستراتيجية المتبعة في التنفيذ.

**الكلمات المفتاحية:** المشاريع الصغيرة، دراسة الجدوى الاقتصادية، مخطط أعمال المشروع.

## Résumé

Tout les projets d'investissement moyen sont le nerf d'entreprise économique et le seul caractère d'elles présence et elles dureté et entre les outilles qui poncée la progresse surtout avec une planification avantageons en départ de dégagement de projet et l'étude de l'efficacité économique qui présent après dans un plan de tache et aura finir le projet dans les durée fixe avec financement et la qualité et les mesures demandée et donnée l'importance exceptionnel de le projet posée avant l'engagement avec une méthode scientifique par ce que la décision d'investissement prudente avec la possibilité de Progress et tout les instrument de construction et les moyen financière et le plus important comment on a utilisée pour effecteur un rendement équilibré avec la nature de projet et le degré de risque.

Enfin ont résumé la réussite d'entreprise moyen gagé d'annexion d'un plan de travaux torchée qui concentrée sur toutes les cotes de l'étude de marché et l'estratégie annexé en pratique.

Mots clé : moyen projet – l'étude de l'efficacité économique -plan d'affaire de projet.



## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
.VI	فهرس الجداول.....
.VII	فهرس الأشكال.....
(أ-ت)	مقدمة عامة.....
	الفصل الأول:الإطار النظري لخطوات إنشاء مشروع.....
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول:فكرة المشروع و دراستها.....
03	المطلب الأول:فكرة المشروع.....
10	المطلب الثاني:دراسة الجدوى من المشروع.....
34	المبحث الثاني:مخطط أعمال المشروع و الإجراءات اللازمة لتنفيذه ...
34	المطلب الأول:مخطط أعمال المشروع.....
59	المطلب الثاني:الإجراءات اللازمة لتنفيذ المشروع.....
64	خلاصة الفصل.....
65	الفصل الثاني:الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء مشروع.....
66	تمهيد.....
67	المبحث الأول:فكرة مشروع مصنع لإنتاج الرخام الصناعي ودراستها...
67	المطلب الأول:فكرة المشروع.....
68	المطلب الثاني:دراسة الجدوى من مشروع مصنع الرخام الصناعي....
71	المبحث الثاني:مخطط أعمال مشروع مصنع الرخام الصناعي و الإجراءات اللازمة لتنفيذه
71	المطلب الأول:مخطط أعمال مشروع مصنع الرخام الصناعي.....
103	المطلب الثاني:الإجراءات اللازمة لتنفيذ المشروع.....
104	خلاصة الفصل.....
105	الخاتمة
108	قائمة المراجع
116	الملاحق

## فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	الخطوات الأساسية لعملية البحث عن البيانات الثانوية	15
02	أساليب التنبؤ بالطلب	18
03	الطاقة الاستيعابية للسوق الحالي	20
04	العلاقة بين متوسط تكلفة الأموال وقرار اختيار الهيكل التمويلي الأمثل وفق المدخل التقليدي	30
05	مكونات النظام الإنتاجي	41
06	نموذج القوى لبورتر	43
07	رسم بياني يوضح نقطة تعادل	58
08	الرسم التخطيطي لمراحل إنتاج الرخام الصناعي	79
09	تصميم مبنى المشروع	81
10	الهيكل التنظيمي للمشروع	87

## فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	نموذج مبسط لهيكل التمويل والاستثمار لمشروع استثماري	32
02	مفهوم التحليل الثنائي SWOT	44
03	هيكلية المخطط التمويلي	51
04	جدول حسابات النتائج التقديري	55
05	إحصاء الملفات المتحصلة على شهادة التأهيل للفترة من 1998 إلى 2012	72
06	المشاريع المتوقع إنجازها التابعة لولاية بسكرة	73
07	تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (SWOT) لمصنع الرخام الصناعي	74
08	خصائص المنتج	76
09	السعر (السعر الرسم على القيمة غير مدمج)	77
10	آلات و معدات المشروع	80
11	المواد الأولية اللازمة لإنتاج	81
12	بيان بالعمالة المطلوبة لبدء المشروع	82
13	الكميات المنتجة	83
14	الكميات الضرورية للمنتج الأول	84
15	الكميات الضرورية للمنتج الثاني	85



86	بيان بالعمالة المطلوبة للمشروع و أجورهم الشهرية	16
89	الميزانية الافتتاحية لمصنع الرخام الصناعي	17
90	الهيكل المالي للتمويل الثلاثي	18
90	مخطط تسديد القرض	19
92	الاستثمارات الضرورية للمشروع و إهلاكها	20
94	التكاليف المختلفة للمشروع	21
95	تحديد سعر التكلفة للوحدة الواحدة (م <sup>2</sup> )	22
96	مخطط الخزينة	23
98	جدول حسابات النتائج التقديري	24
100	الموازنة التمويلية التقديرية	25
102	حساب نقطة التعادل	26

## مقدمة عامة

تمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة إحدى القطاعات الاقتصادية التي تستحوذ على اهتمام كبير من قبل دول العالم كافة والمنظمات والهيئات الدولية والإقليمية، والباحثين في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية العالمية، وذلك بسبب دورها المحوري في الإنتاج والتشغيل وإدارة الدخل والابتكار والتقدم التكنولوجي علاوة على دورها في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لجميع الدول ، ونظرا لهذا الدور الفعال للمؤسسات المصغرة يتطلب الأمر زيادة الاهتمام بهذه المؤسسات وتوفير كافة البرامج والآليات الموجهة لدعمها ومساعدتها على القيام بدورها في تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة. ولهذا قامت الحكومة الجزائرية بعدة مبادرات هدفت إلى تشجيع الشباب وصغار المستثمرين للتوجه نحو إقامة مشاريع مصغرة، ويظهر ذلك من خلال إنشاء هياكل تهتم بدعم هذه المشاريع وتأهيلها في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي، ومن أبرز هذه الأجهزة: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر...

و تتم زيادة الاستثمارات بتشجيع إنشاء و تطوير و توسيع المشروعات، فالمشروعات الاستثمارية بأشكالها المختلفة كفيلة بتطوير الاقتصاد، و هذا ما يتطلب اتخاذ قرارات استثمارية، تسمح بتحقيق الأهداف المرجوة، و التي تراعي متغيرات و مستلزمات المحيط، من أجل النقيض من المخاطر المستقبلية التي ترافق المشروع ، و يتجسد هذا من خلال إخضاع المشروعات الاستثمارية قبل تنفيذها إلى دراسة علمية تسمح باختبار صلاحية هذه المشروعات، و هي دراسة الجدوى الاقتصادية التي تضمن الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالمشروع، للوصول إلى اتخاذ قرار حول قبول المشروع المقترح أو رفضه، بمعنى تحديد إمكانية إنشائه من عدمه.

إن لإنشاء المشاريع الصغيرة و المتوسطة وانطلاق الأعمال لابد من وضع مخطط أعمال حيث يعتبر مرحلة مبدئية و مهمة لمباشرة و تطوير المشروع، إن إعداد مخطط أعمال ناجح ليس بالأمر السهل حيث يتطلب إعداد تفكير مسبقا ودراسة تحليلية معمقة لعوامل المحيط التي تؤثر على المؤسسة، و لهذا فإن كل مقاول أو مؤسسة تطمح إلى إنجاز مخطط أعمالها تحرص على التصميم الجيد لهذا المخطط، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل و العقلاني لمجموعة العوامل الداخلية والأخذ في الحسبان تأثير العوامل الخارجية بهدف ضمان أفضل جدوى لمشروع الأعمال ، ومن هذا يمكن صياغة التساؤلات التالية:

1. ما المقصود بالمشروع الاستثماري و دراسة الجدوى الإقتصادية؟
2. كيف يتم إعداد مخطط أعمال للمشروع ؟
3. ما مدى مساهمة مخطط الأعمال في ترشيد القرار الاستثماري؟
4. ماهي الإجراءات اللازمة لتنفيذ المشروع؟
5. وهل مشروع دراستنا التطبيقية (مصنع لإنتاج الرخام الصناعي ) له جدوى اقتصادية أم لا ؟ وكيف يتم وضع مخطط أعمال له ؟

#### أهمية البحث:

- ◀ تكمن أهمية البحث في كونه يتعرض لأهم و أحدث المراحل التي يمر بها المشروع عند إنشائه.
- ◀ أهمية مخطط الأعمال و دوره في نجاح المشاريع.
- ◀ أهمية المشاريع الصغيرة و المتوسطة في برامج التنمية الوطنية .

#### أهداف البحث:

- سنقوم بتحديد جملة من الأهداف التي نريد الوصول إليها من بينها:
- تقديم حوصلة عامة عن مخطط الأعمال و دراسة الجدوى للقارئ.
- إبراز أهمية مخطط الأعمال بغرض القيام به قبل الاستثمار .
- تحديد المراحل التي يجب القيام بها من اجل الوصول إلى قرار نهائي فيما يتعلق بتنفيذ المشروع أم لا .
- مساعدة المستثمرين على القيام بدراسة مشاريعهم الخاصة.

#### منهج البحث:

- لقد تم اختيار موضوع إنشاء مشروع استثماري للدراسة وذلك مع استعمال المنهج التحليلي الوصفي للموضوع ، وذلك بتحليل كل جزء من أجزاء هذا الموضوع .

#### مبررات اختيار الموضوع:

- نقص الدراسات السابقة في هذا المجال .
- التشجيع على إقامة مشاريع في إطار وكالات دعم الشباب .
- إثراء المكتبة بمرجع جديد .
- الرغبة في تنفيذ هذا المشروع .

## هيكـل البـحث:

للإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بوضع المخطط التالي:

**الفصل الأول:** والذي نتناول فيه الإطار النظري لمراحل إنشاء مشروع استثماري ، حيث يتم تقسيمه إلى مبحثين ،نتناول في المبحث الأول فكرة المشروع و دراستها،وفي المبحث الثاني نتطرق فيه إلى خطة عمل المشروع و الإجراءات اللازمة لتنفيذه.

أما **الفصل الثاني** ، فسننتاول فيه الإطار التطبيقي ،أين سنطرح خطوات إنشاء مشروع مصنع لإنتاج الرخام الصناعي.

## خامسا: صعوبات الدراسة

إن أبرز الصعوبات التي واجهناها في دراسة هذا المشروع هي:

- عدم توفر البيانات والمعلومات الدقيقة المتعلقة بالمشروع التي تعكس لنا الواقع .
- إمتناع أصحاب المشاريع المشابهة على المساعدة والتوجيه، حفاظا على سرية المعلومات
- قلة الوقت، ما جعلنا نقصّر في دراسة المشروع.

### تمهيد

لقد أصبح الدخول في مجال الاستثمار في قطاع اقتصادي معين، يستوجب توجيهها و تنظيمها محددًا، بأبعاد أكثر شمولية، وإقامة شروط وعوامل أكثر تنافسية، وأنماط إنتاجية وتسويقية وتنظيمية منفردة، تفرض كشروط للمتعاملين الاقتصاديين الخواص و العموميين لمنح رخص إقامة مشروعاتهم من طرف الجهات المختصة في ذلك.

وبهذا أصبح المستثمر قبل أن يخوض أي تجربة استثمارية، يشترط عليه إخضاع الفكرة الاستثمارية للدراسة و وضع مخطط أعمال لضمان سير عملية التنفيذ و التحقق من مردودية المشروع واحتمالات نجاحها . و سنتطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

- فكرة المشروع و دراستها
- خطة عمل المشروع و الإجراءات اللازمة لتنفيذه

### المبحث الأول: فكرة المشروع ودراستها

يمكن لمجموعة من الأفكار أن تتبلور في شكل مشروع استثماري، الذي ينطلق من عدة بدائل ممكنة، فالأفكار الجديدة هي الحجر الأساسي لنجاح المشروع، لذلك لابد من التقييم الأولي لدرجة نجاح البدائل المقترحة عن طريق تحليل كل فكرة و تحديد سلبياتها و إيجابياتها، والإبقاء على الأفكار الأكثر احتمالاً للنجاح والتطبيق.

#### المطلب الأول: فكرة المشروع

تعتبر فكرة المشروع أهم نقطة قبل الانطلاق في تنفيذ المشروع و قبل التعرف على فكرة المشروع لابد من التعرف على المشروع و أهميته و المدى الحاجة إليه و العوائق التي قد تواجهه.

#### الفرع الأول: مفهوم المشروع

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم المشروع الإستثماري، بتعدد و اختلاف مداخل التحليل المعتمدة، و التي تتفرع بين التحليل الاقتصادي و التحليل المالي و حتى الاجتماعي، و لكنها تشترك في تحديد طبيعة المشروع و العناصر المكونة له.

و بالتالي يمكن تعريف المشروع الإستثماري على أنه " ائتلاف عناصر اقتصادية و اجتماعية و بيئية لبناء كيان اقتصادي، يستطيع القيام بإجراء عمليات تحويل معينة لمجموعة من الموارد الاقتصادية، إلى أشكال ملائمة لاحتياجات أطراف ذات مصالح في المشروع.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: دورة حياة المشروع

يمكن النظر إلى أي مشروع على أنه مجموعة من المراحل يجب القيام بها، منذ ظهور الفكرة أو المقترح الإستثماري، الذي يوافق اكتشاف فرصة ما، إلى لحظة تشغيله و تطويره و متابعته، و هذا ما يمثل دورة حياته. فمن بداية بطيئة، تتقدم المشروعات إلى أعلى حجمها البنائي، و عموماً تتضمن دورة حياة المشروع المراحل الأربعة التالية:

#### المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل تنفيذ المشروع.

يتم فيها ظهور أو اكتشاف فرصة استثمارية في مجال معين، سرعان ما تتحول إلى فكرة أو أفكار جديدة بالبحث و الدراسة و التحليل، و عموماً تتضمن هذه المرحلة ما يلي:

1 - التعرف على الفكرة الاستثمارية: يتم التعرف على الأفكار المتاحة للمشروع لدراستها، و الوصول إلى الفكرة المناسبة بعد تصنيفاتها و المقارنة بين الأفكار المتاحة، و قد تتبلور هذه الفكرة و تصبح مشروعاً، "و تتضمن

<sup>1</sup>نبيل عبد السلام شاكر، إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، ط2، 1998، ص 14.

هذه المرحلة التحديد الكامل للملامح العامة للمشروع المراد القيام به، و ذلك من حيث الأهداف الواجب تحقيقها<sup>1</sup>، و بعد الاستقرار على فكرة المشروع، تخضع لدراسة استطلاعية يعلها المستثمر نفسه أو أحد المختصين.

2 - دراسة الجدوى المبدئية ( الدراسة الاستطلاعية ): و الهدف منها اتخاذ القرار فيما يخص القبول المبدئي لفكرة المشروع أو رفضها، قبل أن تخضع لدراسة معمقة، و هي دراسة الجدوى التفصيلية .

3 دراسة الجدوى التفصيلية: تبدأ بعد انتهاء الدراسة المبدئية و تعتمد على نتائجها، فإذا اتضح أن الاقتراح الإستثماري مقبولا مبدئيا ولا توجد موانع تعيق تنفيذه، فإنه يحتاج إلى دراسة جدوى تفصيلية تتعلق بالجوانب التسويقية، الفنية، المالية و الاجتماعية.

4 تقييم المشروع: بعد اختبار صلاحية و كفاءة المشروع، تأتي مرحلة التقييم ، و عموما تتضمن ما يلي:

- التأكد من المواصفات الفنية للمشروع.
- مراجعة و التأكد من ملائمة حجم المشروع و موقعه، و مميزات الموقع.
- التأكد من ملائمة التكنولوجيا المستخدمة.
- التأكد من مصادر التمويل و شروطه.
- مراجعة هيكل العمالة.
- مراجعة الآثار المباشرة للمشروع و الآثار البيئية.
- التأكد من معدل العائد المتوقع.<sup>2</sup>

المرحلة الثانية: تنفيذ المشروع، و تتضمن ما يلي:

- تصميم المشروع ،التفاوض و التعاقد، إنشاء المشروع ،بدأ التجارب .<sup>3</sup>

المرحلة الثالثة: تشغيل المشروع و المتابعة

بعد تجاوز مشاكل التنفيذ، و استمرار التجارب، تبدأ عملية التشغيل الفعلي للمشروع، في ظل ظروف عادية، و ينتقل المشروع من إطار الدراسة إلى إطار تنفيذ الأهداف، و يتحول إلى منشأة لها شخصية اعتبارية، و ترافق عملية التشغيل، عملية المتابعة الدائمة للمشروع و تطورات و يفضل القيام بالإشراف و المتابعة مجموعة منفصلة، غير التي قامت بعملية الإعداد، و غير التي تقوم بالتنفيذ.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> يسري خضر اسماعيل ،الجدوى الاقتصادية للمشروعات الإستثمارية ، مطبعة الجامعة، القاهرة ، ص 7.

<sup>2</sup> طه علام، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات ، دار طبية للنشر، القاهرة، مصر، 2003، ص 21.

<sup>3</sup> محمد توفيق الماضي، إدارة و جدولة المشاريع، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000 ، ص 20.

<sup>4</sup> سعد طه علام، مرجع سابق، ص 22.

### المرحلة الرابعة: التقييم اللاحق

يجري هذا التقييم في أي من الحالات التالية:

- في نهاية فترة الاتفاق الاستثماري.
  - إذا كانت مشاكل في المشروع أثناء التنفيذ و التشغيل معقدة.
  - عند إجراء توسعات في المشروع.
  - عند إتمام التشغيل الكامل للمشروع.
- و ذلك للنظر في عناصر النجاح و الفشل في المشروع، و هي أداة إدارية في المشروعات القائمة.

### الفرع الثالث: هيئات دعم ومراقبة المشاريع الصغيرة في الجزائر

أولاً: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ<sup>1</sup>

#### 1- تعريف:

تأسست الوكالة الوطنية و تشغيل الشباب بهدف تقديم الدعم الحالي لإنشاء المؤسسات المصغرة و تعتبر هذه الوكالة هيئة حكومية تحت سلطة رئيس الحكومة و يتولى الوزير المكلف بالتشغيل و المتابعة لجميع نشاطات الوكالة، كما تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، أنشأت الوكالة بموجب مرسوم تنفيذي رقم 96\_962 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 مقرها بمدينة الجزائر و لها 53 فرع على المستوى الوطني.

#### 2- مهام الوكالة:

تختص الوكالة بالمهام التالية:

- تضع تحت تصرف الشباب ذوي المشاريع كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي و النقدي و التشريعي و التنظيمي المتعلقة بممارسة نشاطهم.
- تعد بنكا للمشاريع المفيدة اقتصاديا و اجتماعيا.
- تقدم استشارات و المساعدة للشباب ذوي المشاريع في مسار تركيب المالي و تعبئة القروض.
- تقسم علاقات متواصلة مع البنوك و المؤسسات المالية في إطار تركيب المالي للمشاريع و تطبيق خطط التمويل و متابعة انجاز المشاريع و استغلالها.

<sup>1</sup> أرمانى جمال الدين، دور مخطط الأعمال في استمرارية المؤسسات المصغرة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص10



- تبرم اتفاقيات مع كل هيئة أو مقولة أو مؤسسة إدارية، يمثل هدفها في أن تطلب لحساب الوكالة انجاز برامج التكوين و التشغيل و برامج التشغيل الأولى لدى المستخدمين العموميين أو الخواص.
- و يمكن للوكالة بأن تقوم بواجبها بأكمل وجه بما يأتي:
- تكلف بمن يقوم بانجاز دراسات الجدوى بواسطة مكاتب الدراسات المتخصصة ذوي المشاريع الاستثمارية.
- تكلف من يقوم بانجاز قوائم نموذجية خاصة بالتجهيزات بواسطة هياكل متخصصة.
- التكوين و التحويل التكميلي.
- المساعدة المنظمة فيما يتعلق بالبحث عن العمل على مستوى مراكز البحث عن العمل ( CRE ) حيث يقوم مركز البحث عن العمل ( CRE ) بتنظيم دراسات تكوينية لمدة 21 يوم، يتلقى المتربص خلالها بطرق و أساليب البحث عن العمل لدى الهيئات و المؤسسات في شكل دروس.

### ثانيا: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEN

عقب التوصيات المقدمة خلال الملتقى الدولي المنعقد في ديسمبر 2002 حول موضوع " تجربة القرض المصغر في الجزائر " و الذي ضم عددا معتبرا من الخبراء في مجال التمويل المصغر ، تم 14 المؤرخ في 22 إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04 جانفي 2004 .

و من بين أهدافها العامة تنمية روح المقولة عوضا عن الإتكالية التي تساعد الأفراد في اندماجهم الاجتماعي و إيجاد ضالّتهم.

و ضمان متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة.<sup>1</sup>

### 1. تعريف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEN .

أنشئت الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04\_14 المؤرخ في 22 جانفي 2004، وهي هيئة ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، توضع الوكالة تحت سلطة رئيس الحكومة ويتولى الوزير المكلف بالشغل المتابعة العملية لمجمل نشاطات الوكالة وفقا لأحكام هذا المرسوم.

<sup>1</sup> عمر قريد، العيد قريشي، متابعة شبكات الدعم و المرافقة لإنشاء المؤسسات الصغيرة- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ نموذجاً، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، جامعة بسكرة، 19/18/17 أبريل 2012.

### 2. مهام الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM .

- تشكل الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر أداة لتجسيد سياسة الحكومة فيما يخص محاربة الفقر ، وتتمثل مهامها الأساسية في:<sup>1</sup>
  - تسيير جهاز القرض المصغر وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
  - تدعيم المستفيدين وتقديم لهم الاستشارة وترافقهم في تنفيذ أنشطتهم.
  - تبليغ المستفيدين أصحاب المشاريع المؤهلة بمختلف الإعانات التي تمنح لهم.
  - تضمن متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة.
  - تساعد المستفيدين عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم.
  - تقييم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع وتنفيذ خطة التمويل.
- ### 3. شروط التأهيل للحصول على القرض المصغر

يستفيد من الإعانات المنصوص عليها في إطار القرض المصغر المواطنون الذين يستوفون الشروط المجتمعة التالية:

- بلوغ سن 18 سنة فما فوق.
- عدم امتلاك دخل أو امتلاك مداخيل غير ثابتة وغير منتظمة.
- إثبات مقر الإقامة.
- امتلاك شهادة تثبت الكفاءة المهنية أو وثيقة معادلة معترف بها أو التمتع بمهارة مهنية مؤكدة تتوافق مع النشاط المرغوب إنجازه.
- عدم الاستفادة من مساعدة أخرى لإنشاء النشاطات.
- القدرة على دفع المساهمة الشخصية حسب صيغ التمويل المتبعة.
- الاشتراك في صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة في حالة طلب المقاول لقرض بنكي.
- الالتزام بتسديد القرض ونسبة الفوائد للبنك حسب جدول زمني محدد.

<sup>1</sup> ربيعة بركات، سعيدة دوباخ، الوكالات الوطنية لدعم ومرافقة إنشاء المؤسسات المصغرة: ANSEJ-ANGEM نموذج (حالة ولاية بسكرة الملتقى الدولي الثاني للمقاولاتية، آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر (فرص وتحديات)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، ص6

• الالتزام بتسديد مبلغ السلفة بدون فوائد للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر حسب جدول زمني محدد.

### ثالثا: الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC<sup>1</sup>

#### 1. تعريف:

أسس الصندوق الوطني لتأمين عن الأضرار بالمرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 6 جويلية 1994 تطبيقها للمرسوم التشريعي رقم 1/94 المؤرخ في 11 ماي 1994 م، و تعتبر الركيزة الأساسية التي يركز عليها لحماية المهنيين بفقدان مناصب العمل بطريقة غير إرادية لأغراض اقتصادية، يشمل الصندوق الوطني لتأمين على ثلاث مديريات جهوية، و كل مديرية جهوية لها عدد من الوكالات الولائية.

#### 2. مهام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة:

يعمل الصندوق الوطني على أداء مجموعة من المهام و هي عبارة عن مساعدات مالية و أخرى مجانية من أجل تخليص خطر البطالة الاقتصادية و تتجسد المهام في:

- دعم البطالة لمواجهة الظروف الاقتصادية ذلك بضمان لمدة ثلاث سنوات للرد على الاحتياج بطريقة مباشرة واضحة، و ذلك لأهمية القصوى في تغطية الحاجات الاجتماعية و الطبية.
- و في حالة حصول المؤمن على هذا الامتياز يمكن التعامل الذي يعني من البطالة أن يساعده الصندوق يقدم لمؤمنيه ثلاث آليات CNAC الوطني لتأمين عن البطالة البحث عن شغل في شوق العمل ولتصاحبه في خطواته.

#### 3. شروط التأهيل :

يستفيد من تمويل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة كل شخص يستوفي الشروط التالية:<sup>2</sup>

1. أن يبلغ من العمر ما بين ( 30 ) و خمسين ( 50 ) سنة.
2. أن يقيم بالجزائر.
3. أن لا يكون شاغلا منصب عمل مأجور عند إيداعه طلب إعانة.

<sup>1</sup> مرغاد لخضر، محمد جلاب، آليات دعم و مساعدة إنشاء و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ضوء الفكر المقاولاتي ، الملتقى الدولي آليات دعم و مساعدة إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرص و العوائق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة 3-4-5 ماي 2011 ، ص 07.

<sup>2</sup> رمانى جمال الدين، دور مخطط الأعمال في استمرارية المؤسسات المصغرة في الجزائر، مرجع سابق، ص 16

4. أن يكون مسجلا لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل منذ شهر واحد على الأقل بصفة طالب شغل، أو أن يكون مستقيدا من تعويض الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.
5. أن يتمتع بمؤهل مهني أو يمتلك قدرات معرفية ذات صلة بالنشاط المراد القيام به.
6. أن يكون قادرا على رصد إمكانيات مالية كافية للمساهمة في تمويل مشروعه.
7. أن لا يكون قد مارس نشاطا لحسابه الخاص منذ 12 شهرا على الأقل.
8. أن لا يكون قد استفاد من تدبير إعانة في إطار إحداث نشاط.

#### الفرع الرابع: فكرة المشروع

هي نقطة البداية، تعبر عن رؤية أو تصور يمكن أن يأتي نتيجة تفكير أو إلهام. قد تجد مصدر الفكرة الأصلية عادة في ماضي من يحملها (المقاول). فإذا كان المقاولون يتحركون فعلا بشكل فردي، فإن الدوافع التي تحركهم يمكن تفسيرها جزئيا بأصولهم وانتماءاتهم الاجتماعية. حيث يشكل الانتماء إلى عائلات أو فئات اجتماعية معينة عاملا هاما يسمح لهم بالذهاب أبعد من المعايير السائدة مع احترام قواعد المجتمع، مع ذلك يمكن القول أن الفكرة يمكن تطويرها تدريجيا عبر إجراء لقاءات، أو تسجيل ملاحظات وترسيخ القنوات المكتسبة. وهكذا فإن الفكرة التي تبدو في بداية الأمر بسيطة وحتى ساذجة وتتميز بعدم هيكلية واضحة يمكن تطويرها وتحسين صياغتها عبر طرق مختلفة حتى إذا نضجت تصبح جاهزة للانطلاق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> لطرش الطاهر، عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار إنشاء مؤسسات المتوسطة و الصغيرة في الجزائر ، الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية جامعة محمد خيضر بسكرة. 19/18/17 افريل 2012، ص2

## المطلب الثاني: دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع

و هي المرحلة الخاصة بدراسة فكرة المشروع من جميع الجوانب و إعدادها للتنفيذ عبر عدة مراحل مختلفة و فيما يلي سنتطرق إلى الجوانب المراد التعرف عليها:

### الفرع الأول: مفهوم وأهداف دراسة الجدوى الاقتصادية

إن قرار الاستثمار يعتبر من أهم القرارات الاقتصادية و أخطرها، و ذلك لارتباطه بالعديد من المتغيرات الاقتصادية الصعب التنبؤ بسلوكها.

لذا لا بد من القيام بدراسة جدوى الفكرة التي تعتبر كسلسلة متتابعة و متكاملة من الدراسات التي تساعد على اختيار القرار الاستثماري المناسب.

### أولاً: مفهوم دراسة الجدوى الاقتصادية

يقصد بدراسة الجدوى الاقتصادية مجموعة الاختبارات و التقديرات التي يتم إعدادها بنية الحكم على صلاحية المشروع الاستثماري المقترح، أو القرار الاستثماري و ذلك على ضوء توقعات التكاليف و الفوائد المباشرة و الغير مباشرة.<sup>1</sup>

دراسة الجدوى الاقتصادية هي تلك السلسلة المترابطة و المتكاملة من الدراسات التمهيديّة و التفصيلية و التي تتم على الفرص الاستثمارية، منذ أن تكون كفكرة إلى غاية إقرار قبول تلك الفرص المتاحة أو رفضها ، وهذه الدراسة تكون من مختلف الجوانب الإدارية و التسويقية والفنية ، هذه الدراسات يقوم بها فريق من المختصين ، كل واحد وفق اختصاصه<sup>2</sup>.

### ثانياً: أهداف دراسة الجدوى من فكرة المشروع

الهدف الأساسي من دراسة الجدوى الاقتصادية هو اتخاذ قرار الاستثمار في تنفيذ المشروع من عدمه في ضوء ما كشفت عنه الدراسة من النتائج ، و هناك أهداف فرعية أخرى منها:<sup>3</sup>

- تحديد مدى الحاجة إلى منتجات المشروع
- تحديد مدى توافر عوامل الإنتاج الأساسية
- تقدير حجم الاستثمار المطلوب وتكلفة التشغيل

<sup>1</sup> أحمد عبد الرحيم زردق، محمد سعيد بسيوني، مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية، القاهرة، 2011، ص32

<sup>2</sup> عبد المنعم التهامي، دراسات الجدوى الاقتصادية ، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1984، ص 20.

<sup>3</sup> محمد إبراهيم محمد، كيفية إعداد دراسة جدوى لمشروع صغير، القاهرة، 2006، ص3

## الفرع الثاني: مكونات دراسة الجدوى الاقتصادية

تتكون دراسة الجدوى من :

### أولاً: الجدوى المبدئية

دراسة الجدوى المبدئية هي الدراسة التي تعقب مرحلة تشخيص فكرة المشروع المقترح التي يبدأ المباشرة فيها سواء كان ذلك من قبل المستثمر نفسه أو من قبل فريق عمل متخصص بعد ظهور نتائج مشجعة لفكرة المشروع الذي تمت مفاضلته مع مشاريع أخرى وحسب المعايير المحددة في مصفوفة تقييم أفكار المشروعات المقترحة وتولد القناعة لدى صاحب القرار أو صاحب المصلحة بالمشروع بأن فكرة المشروع تستحق الدراسة بشكل تفصيلي.<sup>1</sup>

يمكن لدراسة الجدوى المبدئية أن تشمل عدة جوانب يتم جمع المعلومات عنها و تحليلها لعل أهمها:<sup>2</sup>

- 1 - البحث في المواضيع الجوهرية سواء التشريعية أو غير التشريعية، فهل من الممكن أن تكون مناطق معينة ممنوع إقامة مشروعات معينة به.
- 2 - دراسة قوانين الاستيراد و التصدير و ما بها من قيود و موانع مثل عدم السماح بدخول مواد خام يحتاجها المشروع.
- 3 - محاولة الرجوع إلى الخرائط الاستثمارية للمشروعات على مستوى الموقع المتصور إقامة المشروع عليه و الرجوع على الهيئة الإدارية المختصة.
- 4 - مدى الحاجة إلى منتجات المشروع و هو ما يتطلب التعرف على حالة السوق و طبيعتها و اتجاهات الطلب على تلك المنتجات و الأسعار السائدة و رغبات و أذواق المستهلكين اتجاه هذا النوع من السلع ، بالإضافة إلى إجراء مسح للمشروعات المماثلة و المنافسة للمشروع و مناطق السوق البيعية المحتملة.
- 5 - ظروف نشاط مجال الاستثمار من حيث مستوى التكنولوجيا و بدائلها و مدى توافر عناصر الإنتاج و خاصة العمالة و معرفة خصائص الأرض وأسرارها و هي تدور حول توفر العنصر الفني للمشروع أو الجوانب الفنية.
- 6 - تقدير تكاليف دراسات الجدوى التفصيلية و مدى تناسبها و توافقها وملاءمتها لرأس المال المخصص مبدئياً للاستثمار في المشروع و ما إذا كان المشروع سيحقق إجراء دراسات تفصيلية له أم لا، بل و تحديد الجوانب

<sup>1</sup>قاسم ناجي حمدي، أسس إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات "مدخل نظري وتطبيقي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط2008، ص1، ص29.

<sup>2</sup>السعيد عبد العزيز عثمان، دراسات جدوى المشروعات بين النظرية و التطبيق ، الدار الجامعية للنشر و الطبع و التوزيع ، الإسكندرية، 2002 ص

التي تحتاج إلى اهتمام خاص وتركيز أثناء القيام بالدراسات التفصيلية، بل و محاولة تقدير التكاليف الإجمالية و حجم التمويل اللازمة و هيكله المشروع.

### ثانيا:دراسة الجدوى التفصيلية للمشروع

تضم كل من الدراسة البيئية ،الدراسة القانونية ،الدراسة التسويقية ،الدراسة التمويلية،الدراسة الفنية و الهندسية.سنتطرق لهم بالتفصيل في الفروع التالية.

### الفرع الثالث:دراسة الجدوى البيئية و القانونية

#### أولاً: دراسة الجدوى البيئية

يمكن تعريفها على أنها عملية دراسة التأثير المتبادل بين مشروعات برامج التنمية والبيئة بهدف تقليص أو منع التأثيرات السلبية وتعظيم التأثيرات الإيجابية بشكل يحقق أهداف التنمية ولا يضر بالبيئة و صحة الإنسان كما تعرف بأنها درجة الحماية والصيانة التي تتحقق للبيئة من خلال مراعاة الحمولة البيئية في إطار الخطة الإئتمانية المقترحة من المنظور الآني والمستقبلي بطريقة مباشرة و غير مباشرة، على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي<sup>1</sup>.

#### ثانيا: دراسة الجدوى القانونية:

تعتبر دراسة الجدوى القانونية للمشروع هي ثاني الدراسات التفصيلية و هي تحدد العلاقة بين المشروع و القوانين و التشريعات المؤثرة فيه، والمنظمة لنشاطه و من تم فإن دراسات الجدوى القانونية تجيب عن سؤال ما إذا كان للمشروع جدوى من عدمه من خلا تحليلا عدد من العناصر لعل من أهمها:<sup>2</sup>

1 - تحديد و تحليل القوانين و تشريعات الاستثمار المنظمة للمشروع و العوامل المؤثرة فيه، من خلال المزايا الممنوحة المباشرة و غير المباشرة و القيود المطروحة على الاستثمار في أنشطة معينة و القيود الخاصة بالتفاعل في النقد الأجنبي و غيرها من القيود التي تفرضها بعض الجهات.

2 - دراسة جدوى الشكل القانوني للمشروعات الاستثمارية :مشروعات فردية ،مشروعات أشخاص تضامن،شركة المساهمة....الخ،و أهم العوامل المحددة له و أهمها: نوع النشاط، مدى مساهمة الحكومة في رأس مال المشروع،حجم الأعمال المرغوب في تنفيذها،أحكام القوانين المنظمة للمشروع.

<sup>1</sup> ، أوسريس منور و آخرون،دراسة الجدوى البيئية للمشاريع الاستثمارية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،العدد7،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة،2009،ص338.

<sup>2</sup> عبد المطلب عبد الحميد ، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية ، الدار الجامعية للنشر، القاهرة 2000.صص47-51

## الفرع الرابع: الدراسة التسويقية للمشروع

### أولاً: مفهومها

يقصد بدراسة الجدوى التسويقية للمشروع، مجموعة الاختبارات و التقديرات و الأساليب و الأسس التي تحدد ما إذا كان هناك طلب على منتجات المشروع خلال عمره الافتراضي أم لا، وتتمحور حول تقدير الإيرادات المتوقعة في ضوء الظروف المختلفة للسوق.<sup>1</sup>

### ثانياً: تحديد البيانات و المعلومات اللازمة لدراسة الجدوى التسويقية

لا يمكن البدء في دراسة الجدوى التسويقية للمشروع، إلا بعد تحديد نوعية البيانات و المعلومات المطلوبة، و تعيين مصادرها و كيفية الحصول عليها.<sup>2</sup>

#### 1. نوعية البيانات و المعلومات المطلوبة لدراسة الجدوى التسويقية

تجدر الإشارة في البداية إلى أنه لا توجد قائمة محددة، نمطية، للبيانات المطلوب جمعها لكل المشروعات، بل تتوقف هذه البيانات و المعلومات على طبيعة السلعة أو الخدمة ذاتها. وعلى العموم غلبا ما تحتاج دراسة الجدوى التسويقية للبيانات و المعلومات التالية:

✓ بيانات السكان ، بيانات عن السياسات الحكومية، بيانات عن الدخل، بيانات عن النشاط التجاري  
بيانات عن النقل و المواصلات بيانات عن البيئة الاقتصادية، بيانات عن المستهلكين الحاليين و المرتقبين و سلوكهم، بيانات عن المنافسة.

#### 2. مصادر جمع البيانات و المعلومات التسويقية

يعتمد القائمون بدراسة الجدوى التسويقية على مصدرين أساسيين في جمع البيانات و المعلومات، مصدر ميداني ومصدر غير ميداني، والاختلاف بينهما أن الأول يتضمن البحث عن بيانات غير موجودة مسبقاً، أي قبل إجراء الدراسة، و بالتالي يسعى إلى جمعها و إعدادها، بينما يتضمن المصدر الثاني بيانات جاهزة، معدة مسبقاً.

#### أ. المصادر غير الميدانية للبيانات و المعلومات ( المصادر الثانوية):

البيانات المجمعة من المصدر غير الميداني ( البيانات الثانوية)، لها مصدرين فرعيين أساسيين هما:

<sup>1</sup> عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لإتخاذ القرارات الإستثمارية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص. 103.  
<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، معالي فهد حيدر، دليل إعداد دراسات جدوى المشروعات و تحقيق فعالية القرارات الإستثمارية، دار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2000، ص 95.



✓ المصادر الداخلية: يمكن أن تستعين بهذا المصدر المشروعات القائمة، و يتضمن " كل ما هو منشور و مجهز و مسجل داخل المشروع <sup>1</sup>، ومن المصادر المتاحة داخل الشركة يمكن تصنيفها بشكل عام إلى ثلاث مجموعات رئيسية: <sup>2</sup>السجلات المحاسبية، تقارير مندوبي البيع، تقارير أخرى متنوعة

✓ المصادر الخارجية: توجد عدة مصادر خارجية متاحة للمشروع القائم أو الجديد، و توفر هذه المصادر بيانات ومعلومات ودراسات منشورة بواسطة باحثين أو أفراد آخرين، من خارج الشركة، أو بواسطة جهات أو هيئات أو شركات خاصة أو حكومية. يمكن تصنيف المصادر الخارجية للبيانات الثانوية إلى مجموعات رئيسية هي: المكتبات، الجمعيات، الأجهزة الحكومية، الأدلة، منشآت البحوث التجارية، مراكز المعلومات الدولية. <sup>3</sup>

ب. المصادر الأولية (الميدانية): تعتمد البحوث الميدانية أساساً على المصادر الأولية للبيانات و المعلومات، أي المصادر الميدانية، الطبيعية، الفعلية للبيانات و المعلومات الواقعية، والتي ينزل أو يلجأ الباحث إلى الميدان ليحصل منه على ما يريد. تتعد وتختلف مصادر البيانات الميدانية التي تزود القائم بدراسة الجدوى التسويقية بمعلومات مهمة، ونذكر من هذه المصادر:

- " جمهور المستهلكين الحاليين و المتوقعين، العملاء الفعليين للشركة أو البنك أو المتجر.... مندوبي البيع و العاملين في النشاط البيعي في الشركات، مدراء التسويق و رؤساء الأقسام التابعة، تجار الجملة وتجار التجزئة في المنتجات المختلفة، العاملون في الخط الأمامي في البنوك و المؤسسات الخدمية الأخرى، العاملون ومدراء وكالات الإعلان. <sup>4</sup>

#### ❖ أساليب جمع البيانات و المعلومات

تختلف أساليب جمع البيانات باختلاف أنواع المصادر و نوع البيانات، إذ نجد البيانات الثانوية يتم جمعها بأسلوب موحد عبر خطوات منتظمة، بينما تعدد طرق جمع البيانات الأولية، وتتنوع بين الاستقصاء، الملاحظة، والتجارب الميدانية.

أولاً: خطوات جمع البيانات الثانوية: يمر أسلوب جمعها عن طريق خطوات، تمثل إطار شامل و مرشد لعملية البحث، كما هو موضح في الشكل الموالي:

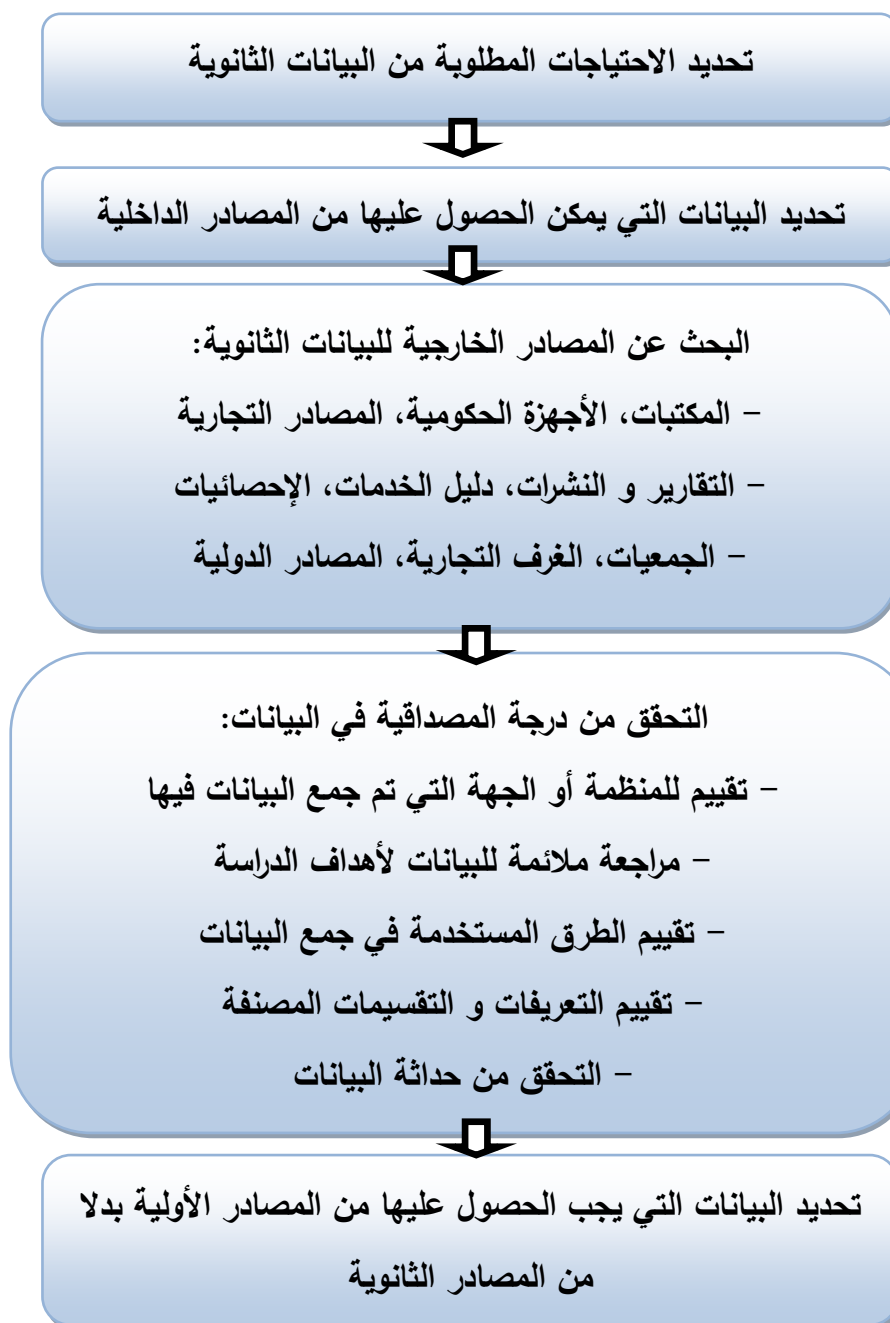
الشكل رقم (1): الخطوات الأساسية لعملية البحث عن البيانات الثانوية

<sup>1</sup> محي الدين الأزهرى، بحوث التسويق، بحوث التسويق علم وفن، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1993، ص 152.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان ادريس، بحوث التسويق، اساليب القياس و التحليل و اخيار الفروض، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 180.

<sup>3</sup> محي الدين الأزهرى، مرجع سابق، ص 157.

<sup>4</sup> محمد صادق بازرغة، بحوث التسويق للتخطيط و الرقابة و اتخاذ القرار، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1995، ص 191.



المصدر: ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سابق، ص 571

ثانيا: أساليب جمع البيانات الأولية: يتم جمعها من خلال تخطيط ميداني للحصول عليها بواسطة:

- الملاحظة أو المشاهدة : و هي طريقة يتم فيها ملاحظة السلوك الحالي و نتائج السلوك السابق، و لا يتم فيها توجيه الأسئلة أو إجراء المقابلات. و تعتمد هذه الطريقة على المشاهدة الفعلية للظواهر في الحصول

على البيانات اللازمة، كملاحظة الإقبال على شراء نوع معين من السلع، و تمتاز هذه الطريقة في أنها موضوعية و تستبعد المؤثرات الذاتية و التحيزات الشخصية.<sup>1</sup>

#### • المقابلة الشخصية:

ويتم فيها تواجد الباحث مع المستقصين منهم وفيها :<sup>2</sup>

- المقابلة النمطية، وتتم باستخدام قائمة استقصاء نمطية توجه إلى مفردات العينة موضوع البحث، وبنفس الطريقة، وهي تعتمد على المقابلة الموجهة.
- المقابلة المتعمقة والتي تعتمد على المقابلة الموجهة و هي تعتمد على عناصر أساسية يراد إثارتها مع المستقصي منه، وطريقة توجيه الأسئلة تختلف من شخص لآخر، وهي تصلح مع الأفراد الذين لديهم الخبرات، وفي حالة دراسة الحالات.

• الاستقصاء: يستخدم أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة إلى

المستقصي منهم للحصول على إجابات لهذه الأسئلة، فهو إعداد قائمة من الأسئلة المرتبطة و المكملة لبعضها البعض، تدور حول المشكلة أو الظاهرة موضوع البحث، ليجيب عليها المستقصي منهم، وتسجيل هذه الإجابات في الأماكن و المساحات المحددة لذلك، وراء كل سؤال بالقائمة.<sup>3</sup>

#### ثالثاً: متطلبات دراسة الجدوى التسويقية

##### ❖ تحديد رسالة المؤسسة

إن وجود أي مؤسسة مرتبط برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، هذه الرسالة مشتقة من البيئة التي تعمل فيها المؤسسة ومن المجتمع الذي تنمي إليه، وهي تقديم رؤية واضحة عن طبيعة وكيان المؤسسة وما الذي تسعى لتحقيقه من وراء وجودها وبالتالي تحدد مجال عملها.

عادة ما تبدأ المؤسسة برسالة واضحة، وبمرور الزمن ومع تغير تشكيلة المنتجات التي تقوم بتقديمها وتنوع الأسواق التي تخدمها، فإن هذه الرسالة قد تتطلب تعديلات كي تتلاءم مع المتغيرات التي تواجهها وتنعكس هذه المتغيرات بالضرورة على الاستراتيجيات التسويقية أيضاً. عند القيام بتحديد الرسالة أو إعادة صياغتها يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Sylvie Martin, Jean Pierre Védrine. **Marketing: Les Concepts** - Clés. Ed: d'organisation, Paris, 1993, P 61.

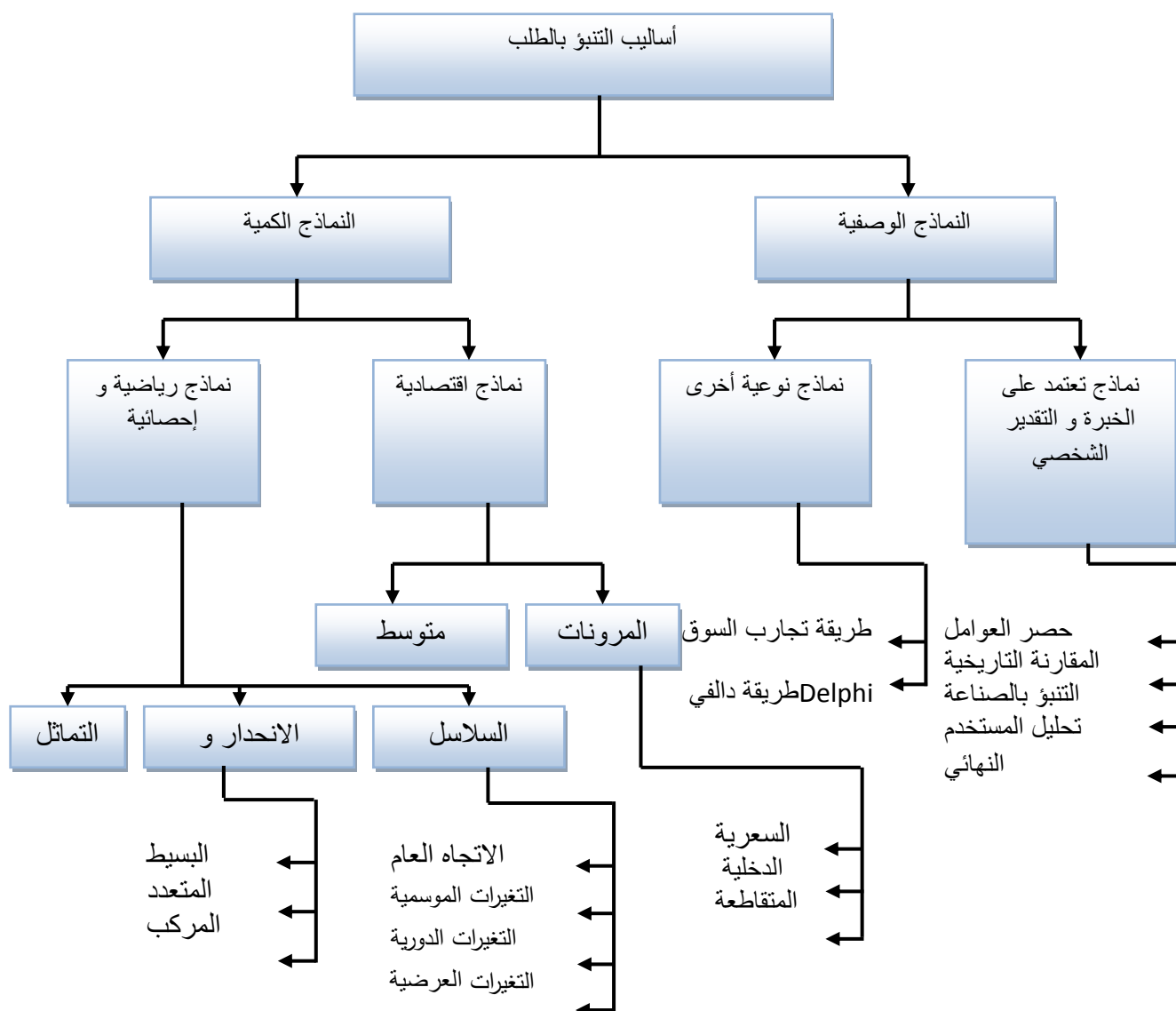
<sup>2</sup>محمد فريد الصحن، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية الإسكندرية، 1998، ص ص 125-130.

<sup>3</sup>محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر، بحوث التسويق مدخل تطبيقي، دار الجامعية، الاسكندرية، 1997، ص 124.

<sup>1</sup>محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 101

1. عند صياغة الرسالة أو تغييرها يجب عدم الابتعاد عن أهداف وسياسات وإنجازات المؤسسة، بتعبير آخر عدم الابتعاد عن تاريخ المؤسسة وسمعتها في السوق.
  2. البيئة التسويقية التي تؤثر على المؤسسات بشكل كبير والتي تعطيها فرضا وتفرض عليها تهديدات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار فتشكل مؤشرا لمجالات عمل أخرى.
  3. تحكم موارد المؤسسة إلى حد كبير في صياغة الرسالة التي يجب على المؤسسة تحقيقها.
  4. تحديد التعريف الجيد لمجال عمل المؤسسة بشكل كاف بحيث يؤثر في سلوك المؤسسة لإعطاء جهة محددة لتخطيطها الاستراتيجي.
  5. تركيز مجال العمل على اتباع حاجات المستهلكين بدلا من التركيز على خصائص المنتج.
  6. أن تعكس الرسالة المهارات الأساسية للمؤسسة في مقابلة حاجات المستهلكين في إطار مستويات المهارة والميزة التناسبية لها.
  7. أن تكون الرسالة ممكنة التحقيق فمجال عمل المؤسسة يجب أن يكون واقعا في حدود موارد المؤسسة وقدراتها.
  8. مرونة الرسالة، فالتعريف الجيد لعمل المؤسسة هو الذي يعرف ميدان عملها بأسلوب يسمح لها بالتغيير متى ما احتاجت لذلك، وعدم اتسامه بالمرونة يحب جهود المؤسسة في التغيير يؤدي إلى فشلها.
- ❖ **التنبؤ بالطلب المتوقع على منتجات المشروع.**
- يتعين على القائمين بدراسة الجدوى التسويقية تقدير الطلب على منتجات المشروع لفترات زمنية معينة من عمر المشروع الافتراضي، ليتم تخطيط الإنتاج ، الاحتياجات من المعدات و المواد الخام، الاحتياجات التمويلية... إلخ، و تشمل عملية التنبؤ بالطلب المتوقع مايلي:
- **التنبؤ بالمبيعات :** و يشمل التنبؤ بما يلي:
- ✓ حجم السوق و تقدير الطلب الحالي والمتوقع ،الحجم المتوقع من مبيعات المشروع قيد الدراسة.
  - ✓ تطور طاقة المشروع عبر الزمن ،تحديد و دراسة البدائل الحالية والمستقبلية،مستويات الأسعار ، التكاليف الإجمالية، نصيب المشروع المقترح من السوق المحلي أو الخارجي،تحليل المناخ التنافسي والمنافسين المتوقعين، و اتجاهات المنافسة في المستقبل ،الشريحة السوقية المستهدفة...الخ.
  - و الشكل الآتي يلخص أهم الأساليب المستخدمة في التنبؤ بالطلب على منتجات المشروع.

الشكل رقم (2): أساليب التنبؤ بالطلب



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على كتاب مصطفى زمير، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1983

يوضح الشكل السابق، معظم الأساليب و النماذج المستخدمة في عملية التنبؤ و هي:

➔ **النماذج الوصفية:** تعرف بأنها نماذج بسيطة و تنقسم إلى:

1- **نماذج تعتمد على الخبرة و التقدير الشخصي:** تعد هذه النماذج من أكثر النماذج المستخدمة شيوعاً، و

ذلك لبساطتها، و يشترط لنجاحها استقرار الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و في المجتمع موضوع الدراسة

(1)، و من بين هذه النتائج ما يأتي:

طريقة حصر العوامل، المقارنة التاريخية، طريقة التنبؤ بالصناعة، تحليل المستخدم النهائي

<sup>1</sup> مصطفى زمير، بحوث التسويق، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1983، ص 20.

**2- النماذج النوعية الأخرى:** تعتمد على التحليل الوصفي، و لكنها بعيدة عن التقديرات الشخصية للمسؤولين و العاملين في المشروع، و منها: طريقة تجارب السوق ،طريقة الاسترشاد بآراء الخبراء (طريقة دالفي) **النماذج الكمية:** و تنقسم إلى:

1 **النماذج الاقتصادية:** تعتمد على مقاييس للتنبؤ بالطلب على منتجات المشروع من أهمها:

• متوسط استهلاك الفرد، مرونات الطلب.<sup>2</sup>

**2- النماذج الرياضية والإحصائية:** تعتبر هذه النماذج من أدق النماذج المستخدمة في عمليات التنبؤ، و تقدير الطلب على منتجات المشروعات المقترحة، خاصة ما إذا خضعت للفحص والتدقيق والمراجعة على فترات زمنية متعاقبة، تتناسب و طبيعة السوق، و نطاق وأهداف المشروع، و تنقسم النماذج الرياضية الخاصة بالتنبؤ إلى ثلاثة نماذج رئيسية: التنبؤ باستخدام السلاسل الزمنية.<sup>3</sup>، تحليل الانحدار و الارتباط، التماثل.<sup>4</sup> و خلاصة فإن التنبؤ بالطلب يتضمن تقدير قيم المتغيرات التابعة، خلال فترة زمنية مستقبلية، اعتمادا على قيم مفترضة للمتغيرات التفسيرية، فالأساليب المختلفة تقوم على أساس أنه ما يحدث في الماضي، سيحدث في المستقبل، و لا يعني التنبؤ بالضرورة أن يكون ممثلا للواقع تمثيلا دقيقا على الرغم من كل الجهود التي تبذل في هذا الشأن، و تتخفف دقة التنبؤ كلما زادت الفترة التي يتم التنبؤ بها، و تعتبر عملية التنبؤ علما وفنا، فعلى الرغم من توافر عوامل موضوعية في عملية اختيار النموذج، فإن اتخاذ القرار يعتمد كثيرا على الخبرة و العوامل والظروف التي تتم فيها عملية التنبؤ.

**رابعا:تقدير الفجوة التسويقية.**

بعد تقدير حجم الطلب المتوقع على منتجات المشروع، يتعين على القائمين بالدراسة قياس ذلك الجزء من السوق الذي يمكن للمشروع أن يعمل فيه، ويسيطر عليه، من خلال تغطيته بعروض مناسبة، أي تتم في هذه الخطوة تحديد حصة المشروع من السوق الحالي و المستقبلي، من خلال قياس الفجوة التسويقية المتاحة للمشروع في سوقه المستهدف.

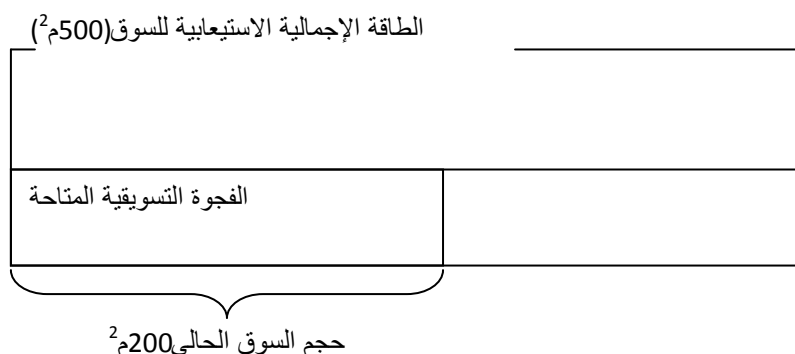
يرتبط تقدير حصة المشروع من السوق أولا بمعرفة الطاقة الإجمالية الاستيعابية من جهة، و ثانيا بمعرفة الجزء المغطى من هذه الطاقة، أي حجم السوق الحالي، كما هو مبين في الشكل.

<sup>2</sup> آدم مهدي أحمد، الدليل لدراسات الجدوى الاقتصادية، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص 26.

<sup>3</sup> جيلالي جيلاطو، الإحصاء، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1998، ص 167.

<sup>4</sup> قاسم ناجي حمندي، مرجع سابق، ص 127.

الشكل رقم (3): الطاقة الاستيعابية للسوق الحالي



المصدر: نبيل عبد السلام شاكر: مرجع سابق، ص ١

الفجوة التسويقية المتاحة، تمثل تلك المساحة السوقية المتاحة لمنتجات المشروعات الجديدة بما فيها المشروع المقترح، و التي لم تتمكن المشروعات القائمة من تغطيتها.<sup>1</sup>

قياس الفجوة التسويقية: "

الفجوة التسويقية تساوي:

$$ف = ط - ج - ق$$

$$ط = ج = ع \times م \times ك \times س \times م$$

حيث أن:

ط ج: الطاقة الإجمالية الاستيعابية للسوق الحالي وتساوي:

ع م: عدد المشتريين المحتملين للمنتج موضع الدراسة.

ك م: متوسط الكميات المشتراة للفرد الواحد.

س م: متوسط سعر الوحدة من المنتج موضع الدراسة.

ق: حجم السوق الحالي (قيمة الاستهلاك) ويساوي:

ج: قيمة الإنتاج الحالي من المنتج موضع الدراسة.

و: قيمة الواردات لنفس المنتج.

$$ق = ج + (و - ص)$$

<sup>1</sup> نبيل عبد السلام شاكر، مرجع سابق، ص 94.

ص: قيمة الصادرات لنفس المنتج<sup>1</sup>.

خامسا: تحديد معالم السياسة التسويقية

➤ تحديد نوع السوق الذي يعمل فيه المشروع.

يعرف السوق " بأنه الجهاز الذي يجمع الموارد الهامة في المجتمع ثم يوزعها بنفس الاستخدامات المختلفة و التي تتنافس المشروعات للحصول عليها<sup>2</sup>، و تعمل على طرح عروضها من السلع و الخدمات في الأسواق التي تشكل "مجموع طلب المستهلكين المحتملين لسلعة معينة أو خدمة، و تختلف الأسواق في خصائصها حسب درجة و نوع المنافسة فيها، فتشكل أربعة أنواع يمكن للمشروع أن يعمل في إحداها و يواجهه نوع المنافسة فيها<sup>3</sup>. أولا سوق المنافسة الكاملة: يعتبر سوق المنافسة الكاملة حالة نظرية نادرا ما تتحقق، و أهم الخصائص التي يتميز بها: <sup>4</sup>

- أعداد كبيرة للغاية من البائعين و المشترين، وحدات السلعة متماثلة و متجانسة تماما، العلم الكامل بما يجري في السوق من ناحية البائعين و المشترين، حرية الدخول و الخروج من و إلى الصناعة.

ثانيا: سوق المنافسة الاحتكارية: من أهم خصائص هذا السوق أنه يجمع بين خصائص المنافسة الكاملة و بعض خصائص الاحتكار و يتميز ب: <sup>5</sup>

- وجود أعداد كبيرة من البائعين و المشترين، حرية الدخول و الخروج إلى و من الصناعة، السلع المنتجة متشابهة، و ليست متجانسة، فهي تعتبر بدائل قريبة لبعضها البعض، تقل درجة العلم بمجريات الأمور في السوق بالمقارنة بسوق المنافسة الكاملة.

ثالثا: سوق احتكار القلة: هو ذلك التركيبة السوقية التي تتميز بوجود عدد قليل من المشروعات التي تقوم بإنتاج معظم سلع صناعة معينة، و "يمكن أن نتميز بين شكلين من هذا السوق، احتكار القلة التام، و احتكار القلة غير التام.<sup>1</sup>

رابعا: سوق الاحتكار الكامل: " يقتضي لتحقيق سوق الاحتكار الكامل توافر شرطين هما: <sup>2</sup>

▪ أن يتولى إنتاج السلعة أو الخدمة كاملة منتج فرد يسمى المحتكر.

<sup>1</sup>نبيل عبد السلام شاكر، مرجع سابق، ص 95.

<sup>2</sup>محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص.77.

<sup>3</sup>نفس المرجع، ص.77.

<sup>4</sup>إيمان محمد محب زكي، مبادئ الاقتصاد الجزئي، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص 217.

<sup>5</sup>إيمان محمد محب زكي: مرجع سابق، ص 259.

<sup>1</sup>محمد دويدار، مبادئ الاقتصاد السياسي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1994 ص 335.

<sup>2</sup>أسامة محمد الفولي، مجدي محمود شهاب، أساسيات الاقتصاد السياسي، دار الجامعية الإسكندرية، 1998، ص 476.



▪ عدم وجود بدائل للسلعة أو الخدمة.

الفرع الخامس: دراسة الجدوى الفنية و الهندسية

أولاً: مفهومها

تعتبر دراسة الجدوى الفنية العمود الفقري و المحور الأساسي لدراسة الجدوى الاقتصادية، فهي تمثل

نقطة البداية في عملية تقديرات التكاليف الرأسمالية، المصروفات و التكنولوجيا المستعملة.

كما أن الدراسة الفنية تهدف إلى إثبات جدوى المشروع فنياً، أي مدى وجود و توفر المقومات الأساسية لنجاحه،

و ذلك من الناحيتين التقنية و الهندسية.

ثانياً: 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.

ويتم اختيار موقع المشروع على مرحلتين:<sup>3</sup>

• تحديد المنطقة التي سيقام فيها المشروع

• تحديد الموقع داخل حدود هذه المنطقة

ثالثاً: العوامل المؤثرة في عملية اختيار موقع المشروع

يمكن لنا التمييز بين نوعين من العوامل المؤثرة في عملية اختيار موقع المشروع وهي:<sup>4</sup>

أ. العوامل الاقتصادية: وهذه العوامل تتمثل في:

-القرب من مصادر المواد الخام

-مدى توافر مصادر الطاقة والكهرباء

-مدى القرب من أماكن توفر اليد العاملة

-مدى توافر البنية الأساسية و وفورات التعامل مع المشروعات الأخرى : و يقصد بالبنية الأساسية قنوات المياه

و الصرف الصحي والطرق الرئيسية وتكلفة الأراضي.

- مدى توافر خدمات النقل و القرب من أسواق التصريف

ب.العوامل الغير اقتصادية: هذه العوامل تتمثل في:<sup>1</sup>

<sup>3</sup> أحمد فوزي ملوخية، "أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية"، دار الهناء، الإسكندرية، 2009، ص ص 180-182 .

<sup>4</sup> عبد العزيز مصطفى عبد الكريم، "دراسات الجدوى و تقييم المشروعات"، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002 ، ص 84.

- العوامل الطبيعية والظروف المناخية : مثل القرب من مصادر المياه كالصناعات الغذائية.
- مدى توافر التيسيرات وحوافز الاستثمار : مثل الإعفاءات الضريبية.
- توافر الاستقرار الأمني و السياسي

#### رابعاً: تخطيط العملية الإنتاج

يتطلب تخطيط العملية الإنتاجية ضرورة القيام بما يلي:

##### 1. العمليات الصناعية

هي تلك الأساليب الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات منها:

العمليات الاستخراجية، عمليات التحويل الكيماوي، العمليات التحويلية، العمليات التجميعية.<sup>2</sup>

2. إختيار الآلات و المعدات: يتوقف إختيار الآلات و المعدات على الكثير من العوامل الواجب مراعاتها والتي من أهمها:<sup>3</sup>

مواكبة التطور و التقدم التكنولوجي و الفني، الملائمة لمساحة الارض المتاحة لإقامة المصنع، المناسبة لظروف العمالة و مستوى مهارتها.

الوفرة في التكاليف الإستثمارية و تكاليف التشغيل، تدعيم قدرة المشروع على المنافسة ،تحقيق الشروط الفنية للإنتاج.

##### 3. تحديد المباني اللازمة لإقامة المشروع:

- يتم تحديد المباني اللازمة على ضوء ما يلي:<sup>1</sup>
- أ. تحديد المساحة المطلوبة للمعدات طبقاً لمواصفاتها الفنية .
- ب. تحديد المساحة المطلوبة لوضع الخدمات و تدفقها
- ج. تحديد المساحة المطلوبة لتحركات العامل لمباشرة عمله
- د. تحديد المساحة للأدوات المساعدة للإنتاج
- هـ. تحديد الممرات اللازمة لوصول معدات النقل وتفرغ الخامات و المنتجات

<sup>1</sup> محمد هشام خواجكية، "دراسات الجدوى للمشروعات الصناعية"، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004 ، ص 285.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح العشماوي، دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2007، ص 66.

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، دار الفكر للطباعة و النشر، ط1، عمان، الأردن، ص 138.

<sup>1</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، «دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات BOT»، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2،

#### 4. تحديد أقسام الإنتاج :

يتم تجميع كل مجموعة من مراكز الإنتاج في قسم واحد لتسهيل مهام الإشراف و الرقابة الفنية ويتم تحديد الأقسام الإنتاجية بإتباع أحد الأسلوبين <sup>2</sup> :  
 أ-نوع العملية عندما يكون الإنتاج مستمرا .  
 ب-نوع العملية عندما يكون الإنتاج تعاقديا .

#### 5. اختيار أسلوب الإنتاج الملائم :

توجد عدة بدائل للفنون الإنتاجية المستخدمة في الإنتاج ،ولاختيار طريقة الإنتاج الملائمة يمكن أن نميز بين أسلوبين هما <sup>3</sup> :

أ. أسلوب كثيف رأس المال :ويمكن التعبير عن مفهوم الكثافة الرأسمالية بنسبة الأصول الرأسمالية الثابتة لكل عامل في الصناعة .فكلما زادت هذه النسبة كلما كانت الصناعة بصدد الاعتماد على أسلوب الكثافة الرأسمالية في الإنتاج والعكس صحيح .

ب. أسلوب كثيف العمل : وهو الأسلوب الذي ينخفض فيه معامل رأس المال إلى عدد العمال ،و تهتم الدراسة الفنية بتحليل المزايا المختلفة لطرق الإنتاج المتاحة ،و اختيار الطريقة الأكثر ملائمة للمشروع.

#### 6. التصميم الداخلي للمشروع:

و المقصود به إعداد التخطيط الهندسي اللازم لتحديد مباني وساحات كل من أقسام الإنتاج و المواصفات وكذلك مركز الخدمات الإجتماعية و التسويقية والإدارية، وشبكة الإتصالات الداخلية، بما يضمن انسياب الإنتاج من قسم إلى آخر بأقل مجهود و أقل تكلفة و أقل وقت.<sup>1</sup>

#### خامسا:تخطيط احتياجات و مستلزمات النشاط الإنتاجي

تحتاج العملية الإنتاجية للمشروع لإنجازها مجموعة من المدخلات الأساسية نذكر أهمها:

#### (1) تقدير احتياجات المشروع من المواد الخام ومستلزمات الإنتاج:

و للوصول إلى هذا التقدير يجب مراعاة ما يلي:<sup>2</sup>

- تحديد المواد و الخامات الداخلة في الإنتاج

<sup>2</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص116

<sup>3</sup> علي شريف ،محمد فريد الصحن ،إقتصاديات الإدارة (منهج القرارات)،الدار الجامعية ،بيروت ،1998، ص340\_341

<sup>1</sup> عبد الغفور يونس، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، المكتب العربي الحديث ، مصر ، 1997، ص120.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح العشماوي، دراسات جدوى المشروعات الاستثمارية، مرجع سابق، ص 70.

- تحديد مواصفات وكميات المواد و الخامات الداخلة مباشرة في الإنتاج
- تقدير نصيب الوحدة الإنتاجية من تلك المواد و الخامات
- تقدير الكمية المطلوبة من هذه المواد و الخامات وذلك بضرب الكمية المقدر إنتاجها في نصيب الوحدة المقدر من تلك المواد.

- (2) **تحديد إحتياجات المشروع من أثاث ووسائل النقل:** لا 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 مستودعات المواد التامة الصنع. كما أنه يتم تحديد إحتياجات المشروع من الأثاث و المعدات المكتبية، و ذلك بالاعتماد على التخطيط الداخلي للمشروع، التي يبين التصميم الهندسي التفصيلي لكل بنايات الأقسام الإدارية الذي يتوفر عليها المشروع.<sup>3</sup>
- (3) **تحديد إحتياجات المشروع من القوى العاملة و الهيكل التنظيمي:** تختلف إحتياجات المشروع من العمالة باختلاف المراحل التي يمر بها، إذ يمكن التمييز بين مرحلتين هما:

- أ. **مرحلة الإنشاء:** ويحتاج المشروع فيها إلى عمالة من نوع خاص تتناسب مع طبيعة المرحلة التي تحتاج إلى مجموعة من الإداريين و الفنيين الذين يتولون مهام الإشراف على تنفيذ المشروع
- ب. **مرحلة التشغيل:** ويحتاج فيها المشروع إلى عمالة خاصة تتوفر على خصوصيات العمل المتناسبة مع هذه المرحلة من تمويل و تمويل و إنتاج و تسويق وصيانة إلى غيرها من العمليات التخطيطية و التشغيلية و التنفيذية و الرقابية، كما يجب وضع التنظيم اللازم لإدارة وضبط عمليات تشغيل المشروع، فهناك صلة وثيقة بين هندسة المشروع و تخطيطه التنظيمي، ولا تكتمل دراسة الجدوى ألا بوضع هيكل تنظيمي سليم يستجيب لإستراتيجية ، ويتم ذلك من خلال تحديد الوظائف وأنواعها و عددها، وتحديد المهارات الخاصة لكل وظيفة و ينبغي لتنظيم المشروع أن يستهدف بلوغ المستوى الأمثل من التنسيق بين جميع مدخلاته ومراقبتها مما يمكن من تنفيذ إستراتيجيات المشروع تنفيذاً اقتصادياً.<sup>1</sup>

## الفرع السادس: دراسة الجدوى التمويلية و المالية

### أولاً: مفهومه

<sup>3</sup> عبد المطلب عبد الحميد، "دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 208.

<sup>1</sup> عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات إطار نظري و تطبيقي، دار مجدلاوي، عمان، ط1، 2002، ص ص 69-70.

يقصد بالدراسة التمويلية تلك التي تدور حول تخطيط و توجيه و تنظيم و متابعة تأمين احتياجات المشروع من الأموال من خلال أفضل خليط تمويلي من مصادر التمويل المختلفة و إدارة و توظيف و تشغيل هذه الأموال في مجالات النشاط الاقتصادي المختلفة الخاصة بالمشروع.<sup>2</sup>

## ثانياً: مصادر التمويل

1. التمويل قصير الأجل: يقصد بالتمويل قصير الأجل، تلك الأموال التي تحصل عليها المنشأة من الغير تلترم بردها خلال فترة لاتزيد عادة عن السنة.<sup>3</sup> و تنقسم إلى:

أ. الإئتمان المصرفي : يعرف الإئتمان المصرفي بأنه، القروض قصيرة الأجل التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك، ويمكن أن نميز فيه :

✧ القروض غير مكفولة بضمان معين

✧ القروض المكفولة بضمان

ب. الإئتمان التجاري: يتمثل الإئتمان التجاري في البضائع التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة دون الحاجة إلى دفع قيمتها نقداً، وهذا الإئتمان يخص غالباً البضائع وليس الآلات أو الأصول الثابتة . ويتوقف منحه على عدد من العوامل الناجمة عن حالة التجارة والمنافسة مثل : طبيعة السلعة المباعة. وغالباً ما يتم منح الإئتمان في سلع تتمتع بطلب كبير ،ومن أنواع الإئتمان التجاري: الحساب الجاري المفتوح، أوراق الدفع، السفتجة.<sup>1</sup>

2. التمويل متوسط الأجل: يعرف التمويل متوسط الأجل، بأنه ذلك النوع من القروض الذي يتم سدادها في فترة تزيد عن السنة وتقل عن سبعة سنوات، ينقسم إلى :

✧ قروض مباشرة متوسطة الأجل: تمنح مثل هذه القروض من قبل البنوك وشركات التأمين، ويتم سدادها على مدار من السنوات على شكل أقساط دورية، وهذه تسدد خلال فترات محددة ومتساوية "شهر، ثلاثة أشهر، سداسي، سنة" .

وعادة ما يكون القرض مكفول بضمان معين، بالإضافة إلى أن معدل الفائدة في حالة القروض المتوسطة الأجل يكون أكبر منه في حالة القروض قصيرة الأجل .

<sup>2</sup> خليل محمد خليل عطية، دراسات الجدوى الاقتصادية، ط1، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، القاهرة، 2008، ص55

<sup>3</sup> كنجو عبود كنجو وغيره، الإدارة المالية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص242

<sup>1</sup> رضوان وليد العمار، "أساسيات في الإدارة المالية"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص193 .

👉 **القرض الإيجاري<sup>2</sup>:** إن عقد القرض الإيجاري هو عقد إيجار مع اختيار المشتريات، وهي تقنية تمويل كغيرها من التقنيات أين يمكن للمؤسسة أن تختار الإستثمار ، وتتصل بهيئة مالية للقرض الإيجاري طالبة منها شراء وإعادة استئجاره منها .

**3. التمويل طويل الأجل :** تبلغ فترة استحقاق الأموال طويلة الأجل، ما يزيد عن الحد الأدنى لها، وهو سبعة سنوات، ويمكن أن يكون هذا التمويل من مصادر داخلية أو خارجية .

**4. التمويل الذاتي:** التمويل الذاتي للمؤسسة يعني قدرة المؤسسة على تمويل نفسها بنفسها دون اللجوء إلى الأطراف الخارجية، وذلك من خلال الإعتماد على النتيجة الصافية بعد إقتطاع الضرائب، والتي يوزع جزء منها على الشركاء والعمال، أما الجزء الباقي فهو المقدار الذي تستطيع المؤسسة التصرف فيه بعد نهاية الدورة ، وبحسب التمويل الذاتي وفق العلاقة التالية <sup>3</sup>:

$$\text{التمويل الذاتي} = \text{الأرباح الصافية غير الموزعة} + \text{الإهلاكات} + \text{المؤنات}.$$

👉 **الأسهم والسندات :** الأسهم هي وسيلة من الوسائل الرئيسية للتمويل طويل الأجل، وتصدر شركات المساهمة في الكثير من الحالات الأسهم، مرة واحدة خلال مدة حياتها، أما إذا كانت المؤسسة في حاجة إلى تمويل طويل المدى فبإمكانها إصدار سندات يكتب فيها الجمهور و تدفع له عائدا من خلال معدل فائدة من القيمة الاسمية للسند .

👉 **الإئتمان الطويل المدى:** يهدف هذا الإئتمان إلى تمويل الإستثمار الثقيل و تسديده يمكن أن يستغرق مدة أكثر من سبع سنوات دون أن تتجاوز 25 سنة. والمجالات التي يستخدم فيها هذا النمط من التمويل تتمثل على وجه الخصوص في شراء الأراضي و العقارات المعقدة لإيواء النشاطات الإنتاجية، المباني التي تأوي الورشات أو المخازن أو المستودعات.

### ثالثا: الهيكل التمويلي الأمثل للمؤسسة

يقصد بالهيكل التمويلي بصفة عامة، أنه يعرض مختلف أنواع و أشكال التمويل من أموال الملكية وأموال الاقتراض الدائمة و المؤقتة قصيرة الأجل منها و الطويلة الأجل.<sup>1</sup>

<sup>2</sup> Stéphane GRIFFITHS, « gestion financière », ed Eyrolles, France, 1996, P22 ;

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون ، "تقنيات مراقبة التسيير"، طبعة 1، دار المحمدية، الجزائر، 2000 ، ص 84 .

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، رسمية قريبا قص، كمال فريد مصطفى، الإدارة المالية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، 1994، ص 495 .

سنتطرق على وجه التحديد لأهم العوامل المحددة للهيكل التمويلي للمؤسسة على النحو التالي:

### ❖ أثر الرافعة المالية (L'effect de levier financiers):

يحاول المشروع أن يحقق أقصى ربح للملاك، فتسعى إدارته إلى تمويل الأصول عن طريق الاقتراض بسعر فائدة محدد على أمل أن يحقق عائدا أكبر مما لو اعتمد على أموال المساهمين في التمويل، ويكون المشروع في هذه الحالة قد استخدم أمواله المملوكة القليلة نسبيا في جذب أموال جديدة يشغلها وتحقق مكسبها منها أكبر من الفائدة المحددة عليها.

وتعتبر النسبة: (إجمالي الخصوم المقترضة/ إجمالي الأصول) بالرافعة المالية ويقال رافعة لأنها تحقق أرباح بدرجة كبيرة نتيجة استخدام الأموال المقترضة.<sup>2</sup>

ويمكن قياسه أثر الرافعة المالية الذي يعبر عن الأثر الإيجابي أو السلبي للاقتراض على المردودية المالية للمؤسسة كما يلي:<sup>3</sup>

$$\begin{aligned} \text{المردودية الاقتصادية} &= \frac{\text{النتيجة الأصلية}}{3} = \frac{\text{النتيجة المصطفية}}{3} \times \frac{\text{المبيعات للأصول}}{3} \\ &\quad \text{هامش الربح} \quad \text{معدل دوران الأصول} \\ \text{المردودية المالية} &= \frac{\text{النتيجة المصطفية}}{\text{الأموال}} = \frac{\text{النتيجة المصطفية}}{3} \times \frac{\text{المبيعات للأصول}}{\text{الأموال الخاصة}} \\ &\quad \text{المردودية الاقتصادية} \quad \text{أثر الهيكل المالي للمشروع} \end{aligned}$$

وتمثل المردودية المالية معدل على حق الملكية والذي يتأثر بـ:  
المردودية الاقتصادية والهيكل للمشروع.

ويظهر أثر الرافعة المالية من خلال المقارنة بين المردودية الاقتصادية وسعر الفائدة كما يلي:

$i < R_2$ : المردودية المالية ترتفع عندما يزداد معدل الاستدانة (الاقتراض) وفي حالة أثر الرافعة المالية إيجابي.

$i = R_2$ : يختفي أثر الرافعة المالية.

$i > R_2$ : المردودية المالية تنخفض عندما يرتفع معدل الاستدانة وفي هذه الحالة أثر الرافعة المالية سالب

وتعطي الصيغة العامة لأثر الرافعة المالية كالاتي:

$$R_f = R_e (1-t) + [(R_e-i) (1-t) k]$$

<sup>2</sup> محمد قويدري، أسس دراسات الجدوى ومعايير تقييم المشروعات الاستثمارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 1997، ص 69.

<sup>3</sup> Abdellah Boughaba, « Analyse el évaluation de projet », édition berti, Paris, 1998, p p 96-98.

حيث:  $R_e$ : المردودية الاقتصادية،  $R_f$ : المردودية المالية،  $t$ : معدل الضريبة،

$$k: \text{معدل الاستدانة (الاقتراض)} = \frac{\text{الديون الخاصة}}{\text{الأموال}}$$

### ❖ عامل المخاطرة:

إن قرار اختيار الهيكل التمويلي الأمثل من خلال المفاضلة بين الهياكل التمويلية البديلة يجب أن يستند إلى درجة المخاطر المرتبطة بتنفيذ كل هيكل تمويلي بديل ويمكن تقسيم هذه المخاطرة التي تواجه القرض الاستثمارية إلى نوعين<sup>1</sup>:

1. **المخاطر العامة:** وتسمى أيضا بالخطر النظامي، وهي المخاطر المرتبطة بالاقتصاد القومي والتي لا يمكن تجنبها من خلال التنوع Diversification، وتتسبب هذه المخاطر من تغيير أسعار الفائدة، تغيير القوة الشرائية لوحدة النقد وانخفاض قيمة العملة، مخاطر التسوق... الخ.

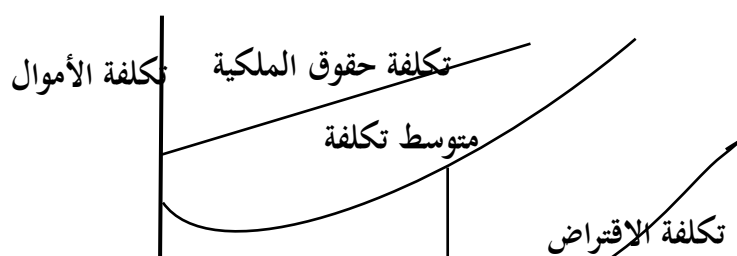
2. **المخاطر الخاصة:** وتتضمن المخاطر التي يمكن مواجهتها من خلال التنوع مثل المخاطر المالية المرتبطة بالهيكل التمويلي المقترح.

### ❖ متوسط تكلفة الأموال:

يعتبر متوسط تكلفة الأموال أحد العوامل المهمة والمؤثرة في قرار الاختيار بين الهياكل التمويلية البديلة، حيث يتم تفضيل الهياكل التمويلية التي يترتب عليها انخفاض متوسط تكلفة الأموال المقدرة، ومن المتوقع أن يختلف هذا المتوسط وفقا لاختلاف مكونات الهيكل التمويلي ونسبة الاقتراض إلى حقوق الملكية ويتبلور عنها العديد من المداخل والتحليلات نذكر أهمها بإيجاز<sup>2</sup>:

#### - المدخل التقليدي:

الشكل رقم (4): يوضح العلاقة بين متوسط تكلفة الأموال وقرار اختيار الهيكل التمويلي الأمثل وفق المدخل التقليدي



<sup>1</sup> سعيد عبد العزيز عثمان، دراسات جدوى المشروعات بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 81، 186.

<sup>2</sup> سعيد عبد العزيز عثمان، مرجع سابق، ص 188، 192.



المصدر :سعيد عبد العزيز عثمان،مرجع سابق،ص190

وفقا لهذا المدخل فإن متوسط تكلفة الأموال سوف يتغير من هيكل تمويلي إلى آخر وفقا لاختلاف نسبة

الاقتراض داخل هذه الهياكل التمويلية ويمكن تقسيم هذا التغيير إلى مرحلتين:

\* **المرحلة الأولى:** عند نسبة منخفضة للاقتراض من المتوقع أن ينخفض متوسط تكلفة الأموال كلما زادت نسبة الاقتراض وتستمر في الانخفاض حتى تصل إلى أدناها، وتعتبر تلك النقطة عن الهيكل التمويلي الأمثل أو نسبة الاقتراض المثلي.

\* **المرحلة الثانية:** بعد هذه النقطة ستؤدي الاستمرارية في زيادة نسبة الاقتراض إلى ارتفاع في متوسط تكلفة الأموال.

وتشير هذه النتيجة أنه عند المستويات المنخفضة للاقتراض يكون الانخفاض في متوسط تكلفة الأموال الناتج عن زيادة نسبة الاقتراض يفوق الارتفاع في تكلفة حقوق الملكية، ومن ثم ينخفض متوسط تكلفة الأموال وبما يعرض الزيادة في تكلفة حقوق الملكية ومن ثم ارتفاع متوسط تكلفة الأموال مع زيادة نسبة الاقتراض.

- بالإضافة إلى العناصر السابقة هنالك العديد من العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر على قرار اختيار الهيكل التمويلي الملائم والتي يتعين توافرها في أي هيكل تمويلي يتم اختياره نذكر أهمها (1):

### 1. الملائمة:

يقتضي هذا العامل ضرورة تتلاءم طبيعة المصدر مع طبيعة الأصول التي يستخدم في تمويلها وبما يسمح تحقيق الملائمة في التوقيت بين التدفق النقدية الخارجية المتولدة عن المصدر التمويلي مع التدفقات النقدية الداخلة.

### 2. المرونة:

تعني قدرة المشروع على تكييف هيكله المالي مع الاحتياجات التي تنشأ من الظروف المتغيرة .

### 3. مقدرة التدفق للمشروع:

يعتبر التحفظ أمرا أساسيا عند اختيار الهيكل المالي المناسب لا يعني هذا عدم استخدام المشروع للقروض أو استخدام الضئيل لها، إنما يعني أنه عند استخدام القرض أو الأسهم الممتازة لتمويل المشروع يتعين تحليل التدفقات النقدية في المستقبل وجدولتها لمواجهةها التكاليف الثابتة من أجل الحماية من خطر الإفلاس

<sup>1</sup> يحي عبد الغني أبو الفتوح، أسس وإجراءات دراسات جدوى المشروعات ، دار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية، 2003.

المالي وتتمثل التكاليف الثابتة في دفع خدمة الدين والأرباح الموزعة على حلة الأسهم وجدولتها لمواجهة التكاليف الثابتة من أجل الحماية من خطر الإفلاس المالي.

#### 4. نمو واستقرار المبيعات:

توجد علاقة مباشرة بين استقرار المبيعات وأرباح المشروع والتمويل طريق الدين، فالمشروع الذي يحقق استقرار في المبيعات يستطيع أن يستخدم درجة عالية من المال ويزيد الطاقة الاستيعابية على الاقتراض لأن هذا الاستقرار يمكنه من تغطية الالتزامات أما التقلبات في المبيعات تؤدي إلى زيادة المخاطر التجارية كذاك النمو المتوقع في المبيعات اللجوء القروض في هيكلها المالي لأنها ستواجه صعوبات في سداد الالتزامات الثابتة. وتجدر الإشارة إلى أن العامل الحاسم في تقرير التمويل بالقروض ومداه هو ربحية المشروع المرتبطة أساسا بحجم المبيعات ومعه نموها المتوقع في المستقبل وذلك في ظل الاتجاهات الاقتصادية العامة في الدولة وفي فرع النشاط الذي ينتمي إليه المشروع<sup>1</sup>.

ونستنتج من ذلك أنه على المشروع أن ينفذ بأفضل استخدام لحجمه عند تخطيط الهيكل المالي وبدون القول أيضا أن المشروعات الكبيرة لديها المرونة الأكبر في تكوين هيكلها المالي.

جدول رقم (1): يوضح نموذج مبسط لهيكل التمويل والاستثمار لمشروع استثماري.

المبلغ	الاستخدامات	المبلغ	مصادر التمويل
	1. الاستثمارات الثابتة		1. أموال الملكية
	مصاريف إعدادية		مساهمات المؤسسين
	أراضي		2. قروض بنكية
	مباني		قروض طويلة الأجل
	تجهيزات مستوردة		قروض متوسطة الأجل
	تجهيزات محلية		قروض قصيرة الأجل
	معدات مكتب		
	معدات نقل		
	2. رأس مال العامل		
	المجموع		المجموع

<sup>1</sup> عبد الحميد الشواربي، محمد عبد الحميد الشواربي، إدارة المخاطر الائتمانية من وجهتي النظر المصرفية والقانونية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002، ص 379.

**المصدر:** تمجدين نور الدين، تفعيل دور دراسات الجدوى في تقييم واتخاذ قرارات تمويل المشروعات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2004، ص 57.

#### رابعاً: تقدير التكاليف الإجمالية للمشروع

يتم في هذه المرحلة ترجمة الجوانب الفنية و الهندسية إلى الجوانب المالية و المتمثلة في تقدير تكاليف المشروع و التي تنقسم إلى تكاليف استثمارية و تكاليف التشغيل.

#### أولاً: التكاليف الاستثمارية

تتمثل التكاليف الاستثمارية في المبالغ التي تجمد في صورة أصول لازمة لإتمام العملية الإنتاجية وذلك لمدة دورة إنتاجية على الأقل كالألات والمعدات و المباني. وتتكون من عنصرين أساسيين و هما:

##### أ. الاستثمار المبدئي "تكاليف الإنشاء

و يطلق عليها عادة اسم تكاليف رأس المال الثابت أو التكلفة الرأسمالية، و من أهم خصائصه هو خضوعه لكل من الاهتلاك و التقادم فالاهتلاك نعني به انخفاض القيمة الحقيقية للأصل نظراً لاستعماله، أما التقادم فنعني به انخفاض القيمة الحقيقية للأصل نظراً للتقدم التكنولوجي، و في هذا الاستثمار المبدئي نجد :

##### - الأصول الثابتة الملموسة:

وهذه الأصول تتضمن كافة التكاليف التي يتم إنفاقها على شراء الأصول و التجهيزات المادية الملموسة الطويلة الاجل، وهي تتضمن<sup>1</sup>:

- تكاليف الحصول على الأرض و تجهيزها .
- تكاليف الحصول على الآلات و المعدات الضرورية في العملية الإنتاجية أو التي تدخل مباشرة فيها.
- تكاليف الأثاث و المعدات المكتبية .
- احتياطي الطوارئ، (هذا الاحتياطي يضعه المشروع لمواجهة أي تغيرات غير متوقعة في دراسات الجدوى).

##### - الأصول الثابتة غير الملموسة:

البعض من هذه الأصول يكون له قيمة بيعية، و البعض الآخر لا تكون له قيمة بيعية، و هذه الأصول الغير ملموسة تتضمن ما يلي: <sup>2</sup>

- تكاليف دراسة الجدوى التمهيدية أو المبدئية.

<sup>1</sup> سعيد عبد العزيز عثمان، مرجع سابق، ص 130

<sup>2</sup> سعيد عبد العزيز عثمان، مرجع سابق، ص 131.

- تكاليف دراسة الجدوى التفصيلية بكل مكوناتها التسويقية، المالية، الفنية.....
  - تكاليف الدعاية و الإعلان عن المشروع قبل الافتتاح أو قبل تشغيل المشروع.
  - تكاليف التجارب المقامة على المشروع و تكاليف إصدار الأسهم بما تحتويه من مصاريف التسجيل و الرسوم القانونية.
  - تكاليف براءات الاختراع و الحصول على الاسم التجاري أو العلامة التجارية.....
- ب. رأس المال العامل :

و يتضمن مجموعة الأصول القصيرة الأجل و التي يتم تقديرها للوفاء بمتطلبات دورة تشغيلية أو إنتاجية من حياة المشروع، و هو يتكون من جميع الأصول الجارية أو المتداولة اللازمة للتشغيل و تتضمن:

- المخزون من السلع، الأصول النقدية التي تحتفظ بها لمواجهة أية أعباء نقدية خلال فترة التشغيل الأولى .

#### ثانياً: تكاليف التشغيل

فتكاليف التشغيل يقصد بها جميع الأصول التي تدخل في العملية الإنتاجية خلال فترة معينة و نجدها تتضمن ما يلي:<sup>1</sup>

- تكاليف الاحتياجات من المواد الأولية و مستلزمات الإنتاج و تكاليف الصيانة و قطع الغيار اللازمة.....الخ

- تكاليف اليد العاملة أو الموارد البشرية التي يشغلها المشروع.

#### المبحث الثاني: مخطط أعمال المشروع و الإجراءات اللازمة لتنفيذه

إن مخطط الأعمال يوضح تصوراتنا و كيفية تطبيق الأفكار التي يمكن أن نتبادر إلى أذهاننا، وهو بمثابة خطة طريق لمختلف المراحل المستقبلية لحياة المشروع.

#### المطلب الأول: مخطط عمل المشروع

#### الفرع الأول: مفهوم و أهمية مخطط الأعمال

#### أولاً: مفهوم مخطط الأعمال

- هو جميع الوثائق المكتوبة التي تصف العوامل الداخلية و الخارجية و الإستراتيجيات الملائمة لإستغلال الفرص و بدء مخاطر أعمال جديدة<sup>2</sup>

هو وثيقة تصف العمل و تستخدم لفحص جدوى فكرة العمل، و الحصول على رأس المال و كذلك ستستخدم كخارطة طريق للعمليات المستقبلية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة، إقتصاديات جدوى المشروعات الإستثمارية، دار الزهراء للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 47-48

<sup>2</sup> مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال (المفاهيم و النم اذج و المداخل العلمية، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2010، ص 142

- هو طريقة لعرض مشروع المؤسسة، حيث يسمح بدمج جميع المعطيات المكونة للمشروع في وثيقة واحدة و من مطابقتها لمؤشرات محيط المؤسسة مثل السوق، المؤشرات المالية، الزبائن، المنافسون.<sup>4</sup>
- الشكل الكتابي للمشروع المقاولاتي، وهو يتمثل في وثيقة تشمل حوالي 30 ورقة تقريبا والتي تقدم العناصر الأساسية للمشروع، إضافة إلى طبيعة النوع، وفرص المشروع مستندة إلى تحليل السوق والمنافسة، والمجموعة (فريق العمل) وتماسكهم بالمشروع، المواد اللازمة لانجاز المشروع ورؤيته المستقبلية.<sup>5</sup>
- يخضع تحرير مخطط الأعمال إلى شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة لدى الأطراف المعنية. وعليه يتعين أن يتحلى محرروه بالحرص ويولونه الكثير من العناية. وفي هذا المجال، يتميز مخطط الأعمال الجيد بالخصائص التالية:<sup>1</sup>
- **الإيجاز و التلخيص:** كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز والوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع ومساراته الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل الأطراف المعنية.
- **صياغة مناسبة للمرسل إليهم:** يتعين صياغته بشكل يخدم المقصد من إعداده. وعلى هذا الأساس، يتم تكييف صياغة المخطط مع المرسل إليه الذي يتحقق هذا المقصد به، ويكون بإبراز هذا الجانب أو ذاك في الملف حسب طبيعة وأهداف المرسل إليهم (رأس المال المخاطر، البنك، الشريك الصناعي...).
- **الوضوح وسهولة الفهم:** يتعين أن يتم تحرير المخطط بطريقة بسيطة وسهلة الفهم من أي طرف كان. ويتحقق ذلك باستعمال مفردات بسيطة، واضحة المعنى .
- **العملانية والواقعية:** يتمثل مبدأ الواقعية في ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره معطيات موجودة في الواقع. كما يتعين أن يتميز طرح محاور المشروع بشكل عملي دون الدخول في تبريرات ذات بعد نظري أو معنوي. وتزداد عملانية المخطط كلما كانت واقعيته كبيرة.
- **المصداقية والدقة:** تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية. كما تتمثل الدقة في أن هذه المعطيات تعبر عن حقيقة وجوه المشروع،

<sup>3</sup> طاهر محسن الغالبي، إدارة و إستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص210.

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

<sup>5</sup> Michel coster ,Entrepreneuriat ,pearson education ,paris ,France ,2009,p134

<sup>1</sup> لطرش الطاهر، عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار إنشاء مؤسسات المتوسطة و الصغيرة في الجزائر مرجع سابق، ص ص 11، 12، 13.

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

- **التجانس في عرض البيانات والتحليل:** يقتضي الانسجام أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها.

**ثانيا: أهمية مخطط الأعمال:**

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية لفائدة المقرضين و المستثمرين و الموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع و جدواه و من الأسباب المتعددة تجعل مخطط الأعمال ضروري بل حتمي، نذكر:<sup>2</sup>

- مخطط الأعمال هو أداة إتصالية يساعد على إقناع البنك بالمشروع و إمكانية توسعه، وهو يؤثر على قارئه للتصرف، و إعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الإستثمار.
- يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف و عندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.
- خطة الأعمال تحتوي على الخطة الخاصة بك والإستراتيجية التي تتبعها من أجل النجاح، ويحتاج كل من أصحاب القروض و المستثمرين إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص نجاحك.
- إظهار مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف التي يقوم من أجلها إذ أن إقامة المشروع ليس هدف بحد ذاته و إنما بغرض الحصول على منافع مادية.

## الفرع الثاني: أنواع و مكونات مخطط الأعمال

### أولا: أنواع مخطط الأعمال

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

#### 1- خطة مختصرة:<sup>1</sup>

<sup>2</sup> شوقي جباري، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر 16/17/18 أبريل 2012، ص 11.

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2005، ص 323.

وهي خطة قصيرة مركزة تعرض الجوانب المهمة جدا والقضايا الرئيسية وتحاول إسقاط الأهم منها للعمل الجديد، وأن هذا النوع يتم التركيز فيه بثقل على القضايا التسويقية مثل الأسعار والمنافسة وقنوات التوزيع، وتعطي القليل للإجراءات والطرق للمعلومات الداعمة، وهذا النوع من خطط العمل يكون ملائم خاصة في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي من المصارف في التمويل.

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

- يصف الفرصة الجديدة والتي ستبدأ بها كعمل جديد .
  - مواجهة التغيرات المهمة في العمل أو البيئة الخارجية.
  - توضيح المواقف المعقدة للعمل.
- ويعتبر هذا الأسلوب والنوع في العادة الأفضل للمقاولين (الرياديين) والمستثمرين عند كتابة خطة العمل.

### ثانيا: مكونات مخطط الأعمال

يتكون مخطط الأعمال بشكل موجز من العناصر التالية وسنتطرق إلى أهم مكوناتها بشكل مفصل في الفروع التالية:

- 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.<sup>1</sup>
- 3. تحليل الصناعة و البيئة :** 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.
  - ✓ التغيرات التكنولوجية: و المرتبطة بكافة التطورات التشريعية و الأنظمة.

<sup>1</sup> لبال خلف السكارنة، الريادة إدارة منظمات الأعمال"، دار المسيرة لنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 114.

4. وصف الأعمال : يتم توضيح مهمة الأعمال، وظيفة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة و التي يمكن توضيحها في:<sup>1</sup>

- ◀ 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.
- ◀ أقرب المنافسين (و نقاط القوة و الضعف).
- ◀ الاتجاهات الموجودة في السوق.
- ◀ خصائص المستهلكين و اختلاف الزبائن عن زبائن المنافسين.
- ◀ كذلك وصف طبيعة المخاطرة من حيث الرؤية و رسالة وأهداف المؤسسة لماذا هذه المؤسسة؟ و كيف سيتحقق النجاح؟ و متى و أين ينجز ؟ و أن البناء المستخدم لابد أن يتضمن المعلومات التالية:
- ◀ رسالة المؤسسة.
- ◀ لماذا الاتجاه نحو هذا النوع من الإنتاج و الخدمات؟.....إلخ

#### 5. خطة الإنتاج أو العمليات:

- و هي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج و تكاليف، المعدات و الآلات التي تحتاجها المؤسسة و إجراءات التخزين و الموارد الأولية، الموردين و كذلك خدمات ما بعد البيع و الصيانة و تتضمن ما يلي:
- ◀ هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج و العمليات؟
- ◀ توضيح مراحل الإنتاج التي أنجزت من طرف الآخرين.
- ◀ لماذا تم انجاز عمل عقود الإنتاج مع الآخرين؟
- ◀ ما هي تكاليف عملية الإنتاج من الآخرين؟
- ◀ ما هي خطوات و مراحل تنفيذ عمليات الإنتاج ؟ و ما هي المعدات؟
- ◀ ما هي المواد الخام التي تحتاجها للإنتاج؟
- ◀ من هم الموردين بالمواد الخام ؟ و ما هي التكاليف؟
- ◀ ما هي آلية تخزين المواد الخام؟
- ◀ ما هي آلية نقل المواد الخام؟

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق، ص 116.



## 6. خطة التسويق:

تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع و تسويق المنتجات و الخدمات و التسعير الترويج و كذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.<sup>1</sup>

## 7. الخطة التنظيمية:

- ◀ 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 ؟

## 8. تقدير المخاطر:

هي الكيفية التي يتم تقدير المخاطر و الإستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف و خطة العمل للمؤسسة و تستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الإستراتيجية.

## 9. الخطة المالية:

تتضمن الجدوى الاقتصادية للمؤسسة و ضرورة الالتزام بالاستثمار المالي و كذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات مستقبلية و الربحية و كذلك التدفقات النقدية و خطة الموازنة للأصول و الديون.

## 10. الملاحق:

تحدد و توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل، قنوات التوزيع و العقود، و خاتمة الأسعار من الموردين و المنافسين.

### الفرع الثالث: المخطط الإنتاجي

#### أولاً: مفهوم المخطط الإنتاجي:

المخطط الإنتاجي يعد من أبرز وظائف إدارة الإنتاج والعمليات، فوظيفة التخطيط تعنى بتحديد الأهداف النهائية، وكذلك الأهداف الحزبية التي تسعى المنظمة لتحقيقها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 118\_119.

<sup>1</sup> محمد إيديوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط2، 2004، ص 49.

كما يعرف المخطط الإنتاجي على أنه إعداد طريقة أو أسلوب لتحقيق متطلبات الإنتاج. ويعرفه Mayer من خلال: الأخذ بالاعتبار الطلب المستقبلي على سلعة معينة، وعلى هذا الأساس يتم تعبئة الطاقة الإنتاجية اللازمة لمواجهة الطلب، إن هذا النشاط يتطلب التنبؤ بالمبيعات المستقبلية، وترجمة هذا التنبؤ في مختلف المتطلبات الإنتاجية والعمل للحصول على المتطلبات.<sup>2</sup>

ويقصد أيضا به أنه التحديد الكامل لخطوات العمليات الإنتاجية من الناحية الفنية وتتابع هذه العمليات حتى يمكن للنظام الإنتاجي أن يقدم منتجا بمستوى الجودة المطلوبة، والكمية المطلوبة، والتكلفة المطلوبة، والوقت المناسب.<sup>3</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.

## ثانيا: نظام الإنتاج

### 1. مفهوم نظام الإنتاج:

يعرف نظام الإنتاج بتعاريف مختلفة فقد عرف على أنه عبارة عن مجموعة من الأجزاء أو الأنشطة المتداخلة والتي ترتبط ببعضها البعض بعلاقات منطقية تكفل تحقيق التكامل والتناسق فيما بينه والفعالية.<sup>1</sup>

ويمكن أن نلخص مكونات عملية الإنتاج على أنها مزج مجموعة من العوامل للحصول على منتج معين فيما يلي:<sup>2</sup>

#### أ. المدخلات:

تتمثل في كافة الموارد المادية وغير المادية التي تحصل عليها المؤسسة، وكذلك الموارد البشرية والمعلومات والخبرات المتراكمة والمهارات.

#### ب. عملية المعالجة (التحويل):

عملية التحويل من خلالها يتم إدخال مختلف التحويلات التي تمس المدخلات المختلفة، ويتم نوع من التفاعل غير العشوائي بين مكونات النظام وهذا بإتباع أساليب وخطوات معينة للتحكم في تلك التفاعلات بغية الحصول على المخرجات المرغوب فيها.

<sup>2</sup> حدادو نبيلة، وضعية تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص 27.

<sup>3</sup> سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل النظم)، الدار الجامعية، 1999، ص 203.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، الإدارة الصناعية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 72.

<sup>2</sup> سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 384.

### ج. المخرجات:

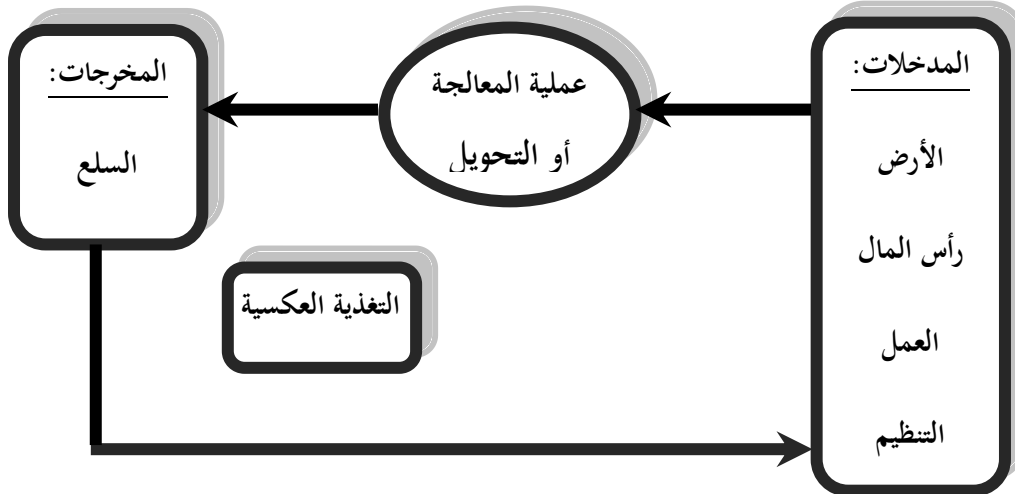
وهي كل ما يتم الحصول عليه بعد إجراء عملية التحويل أو المعالجة للمدخلات، وكل ما ينتج عن النظام نتيجة تلك العمليات قد يأخذ شكل معلومات، أو سلع تامة الصنع أو شبه مصنعة أو خدمات.

### أ. التغذية العكسية:

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

### 2. مكونات النظام الإنتاجي

الشكل رقم (5): مكونات النظام الإنتاجي



المصدر: فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتسيير والريادة والتفوق ،

الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 16.

### الفرع الرابع: المخطط التسويقي:

#### أولاً: مفهوم المخطط التسويقي

هو سلسلة من الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى وضع الأهداف التسويقية، و صياغة الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ،و ذلك عن طريق الاستغلال المنظم للموارد في المنشأة من أجل تحقيق أهدافها التسويقية .<sup>1</sup>

– الخطة التسويقية لمخطط الاعمال هي عبارة عن المسار التسويقي الذي سيتبعه صاحب المشروع وذلك لفترة زمنية معينة قد تكون قصيرة أو طويلة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين عزة، دور الخطة التسويقية لمخطط الاعمال في استمرارية المشاريع ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،2011،ص26.

- هو تسلسل منطقي للخطوات تؤدي إلى تحديد أهداف التسويق و وضع خطط تسمى إلى تحديد الأهداف اللازمة و هو عملية إدارية إستراتيجية تؤدي إلى القيام بأشياء صحيحة.<sup>2</sup>

﴿ يساعد على اتخاذ القرارات و ذلك بالرجوع و العودة إلى المراحل و الخطوات المسطرة مسبقاً.

## ثانياً: مكونات المخطط التسويقي

تحتوي الخطة التسويقية الشاملة على ما يلي:

### 1. دراسة السوق

إن دراسة السوق تمثل المحور الأساسي لإعداد أي خطة تسويقية حيث من خلالها يتم استنتاج اتجاه كل سوق و الفرص المتاحة للمشروع ، و فيما يلي العناصر التي يجب أن تتضمنها دراسة السوق:

#### أ. تحديد السوق المستهدف:

يساعد مفهوم القطاعات السوقية المنظمة في تحديد الفرص المتاحة أمامها في الأسواق من القطاعات المختلفة، بينما يحدد مفهوم السوق عدد القطاعات السوقية التي يمكن تغطيتها والكيفية التي يمكن الوصول بها إلى أفضل هذه القطاعات، أي معرفة من يشتري؟ وماذا يشتري؟ ومتى وأين تباع الشركة؟ ويمكن للشركة استخدام أي استراتيجية من الإستراتيجيات الثلاث التالية في تحديد مجال تغطية السوق:<sup>3</sup>

❖ إستراتيجية تسويقية موحدة: تحاول الشركة في ظل هذه الاستراتيجية خدمة السوق كله بسلعة أو خدمة واحدة على أساس انه لا توجد اختلافات جذرية في حاجات المستهلكين بمعنى أنها متجانسة. ومن ثم فإن الشركة تحاول أن توفر للسلعة أكثر جاذبية ممكنة لكي تلبي احتياجات السوق ككل. ويمكن هذه الإستراتيجية الشركة من تخفيض التكاليف التسويقية، ولكن على الجانب الآخر تتعرض الشركة للمنافسة من الشركات الأخرى التي تقوم بخدمة أكثر من قطاع واحد بأكثر من سلعة واحدة.

❖ إستراتيجية تسويقية غير موحدة: تعتمد على فكرة تقسيم السوق إلى قطاعات وتوجيه سلع أو خدمات مختلفة لكل قطاع بمزيج تسويقي مختلف ، وتأمل الشركة أن تخدم حاجات المستهلكين غير المتجانسة وتحقق مزايا تنافسية بناء على ذلك.

- إستراتيجية تسويقية مركزة: تختلف هذه الاستراتيجية عن الاستراتيجية السابقة في ان الشركة بعد أن تقسم السوق تركز على خدمة قطاع واحد فقط أو قطاعين بكفاءة حيث ان موارد الشركة قد لا تسمح لها بأكثر من

<sup>1</sup> بشير العلق ،التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات ،دار اليازوري ،عمان ،2008،ص32.

<sup>2</sup> بن الشيخ الحسين محمد، دور المخطط التسويقي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر

بسكر،2011،ص18.

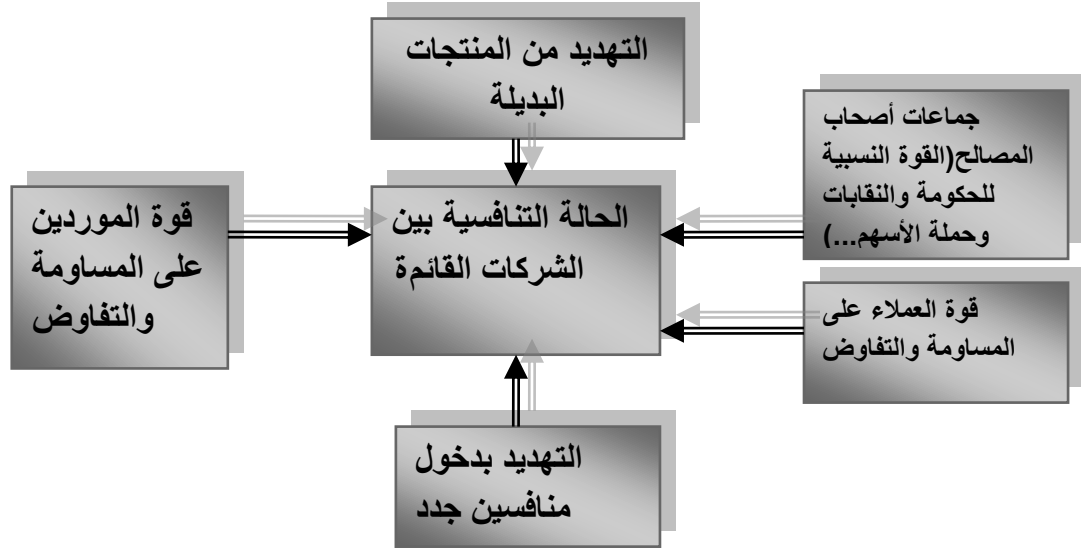
<sup>3</sup> Strategor .stratégie, structure, décision, identité. politique général d'entreprise, inter édition, 1993

ذلك أو ان النظرة الإستراتيجية للشركة تقوم على فكرة التركيز مما يحقق لها ميزة التخصص في مجال معين وخدمة حاجات القطاع المستهدف بأسلوب متميز.

#### ب. تحليل المنافسة:

يفيد تحليل المنافسين في الإجابة على التساؤلات التالية: من هم منافسو الشركة؟ ما هي نقاط قوتهم وضعفهم؟ ما هي أهدافهم واستراتيجياتهم؟ ما هي أنماط ردود أفعالهم؟ ولابد من التنويه بأن درجة المنافسة وشكلها يختلف من صناعة لأخرى، وسنتعرض فيما يلي لمدخل "بورتر لتحليل الصناعة"<sup>1</sup>. والشكل التالي يوضح نموذج القوى لبورتر.

#### الشكل رقم (6) نموذج القوى لبورتر



المصدر:- Michel Porter, " the competitive advantage of nations ", Macmillan ,1990

**1- التهديد من دخول المنافسين الجدد:** عادة ما يترتب عن دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة، والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد وبالتالي فإنهم يمثلون تهديدا للشركات القائمة، ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية. وقد تتمثل عوائق دخول الصناعة في:<sup>2</sup> اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج من خلال الحملات الإعلانية و الترويجية، متطلبات رأس المال ضخمة، تكلفة التغيير مرتفعة، إمكانية التوصل إلى قنوات التوزيع، سياسة الحكومة.

**2- المنافسة بين الشركات القائمة:** يلاحظ أنه في معظم الصناعات تعتمد المنظمات على بعضها البعض، وأي تصرف من أي منظمة له صدى عند المنظمات الأخرى، ويرى بورتر أن المنافسة الحادة مرتبطة

<sup>1</sup>porter Michel E, "competitive strategy", New York :free press ,1980,p p.7-29

<sup>2</sup> Porter Miche. ibid.p.244

بوجود عدة عوامل ومنها: عدد المنافسين ،معدل نمو الصناعة، خصائص السلعة أو الخدمة،حجم التكاليف الثابتة ،حواجز الخروج.

**3- التهديد بالمنتجات والخدمات البديلة:** تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، فعلى سبيل المثال يمكن اعتبار القهوة بديلا للشاي وإذا ارتفع سعر الشاي فقد يتحول المستهلكين إلى شرب القهوة، ولابد من الإشارة هنا إلى أهمية التعرف على البدائل الممكنة للسلعة التي تؤدي نفس الوظيفة، بالرغم من إنها قد لا تبدو كبدايل ممكنة.

**4- قوة المشترين/العلاء على المساومة:** يؤثر المشترين على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات والتنافس مع بعضهم البعض، ويعتبر المشتري/العميل أو مجموعة المشترين أقوىاء ولهم نفوذ إذا ما توافرت بعض العناصر كسيطرة عدد محدود من الموردين على الصناعة بالرغم من كبر حجم مبيعاتها مثل صناعة البترول، وعدم توفر البدائل، تكلفة التغيير تكون عالية في السلع والخدمات المميزة، وإمكانية الموردين على التكامل الأمامي والتنافس المباشر مع عملائهم الحاليين.

**5-القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين:** نجد أولا الموردين وهم الجهات أو الأفراد الذين يقدمون

مدخلات الإنتاج الأساسية من مواد خام والآلات ومعدات وقطع غيار ومستلزمات التعبئة والتغليف وغيرها وأصبح التركيز منصبا على البحث على أفضل مصادر التوريد بأقل تكلفة وأعلى مستوى جودة ، ونجد ثانيا المستهلكين/المشتريين الصناعيين حيث ينقسم السوق المستهدف من المنظمات إلى عدة مجموعات من المستهلكين أو المشتريين الصناعيين الذين تسعى المنظمة لإشباع حاجاتهم من خلال السلع/الخدمات المقدمة، ويتكون السوق من:المستهلك النهائي الذي يشتري السلعة/الخدمة لاستخدامها في مجال عمله و المستهلك الذي يستعمل السلعة في مجال العملية الإنتاجية ،كما توجد مجموعة الوسطاء من موزعين ووكلاء وتجار جملة وتجزئة الذين يقومون بشراء السلعة بغرض إعادة بيعها أو عرضها في منافذ ملائمة للقطاع السوقي المستهدف

## 2. تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر(SWOT)

تعرف طريقة SWOT أيضا بأنها تحليل ثنائي يقوم على تصنيف العوامل البيئية من خلال بعدين أساسيين(داخلي/خارجي)من جهة و ( قوي/ضعيف) من جهة أخرى و الجدول التالي يوضح ذلك:

### جدول رقم (2):مفهوم التحليل الثنائي

داخلي	خارجي	
نقاط قوة	فرص	قوي
نقاط ضعف	تهديدات	ضعيف

المصدر: رحيم حسين ،إستراتيجية المؤسسة ،دار بهاء الدين للنشر و التوزيع ،الجزائر ،2008،ص94.

❖ **نقاط القوة :** هي كل ما يملكه المشروع و تكون قادرة على استغلاله على نحو إيجابي لانجاز و تحقيق أهدافها بشكل يجعلها متفوقة و متميزة على المنظمات الأخرى المنافسة لها.

❖ **نقاط الضعف:** هي عبارة عن النقص في الإمكانيات و القدرات التي تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياسا بالمنافسين ،وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء.<sup>1</sup>  
إن الهدف الأساسي لتحليل وضع المنظمة الداخلي هو تحديد القدرات المميزة بشكل نقاط قوة تمتلكها المنظمة بشكل منفرد و تتفوق فيها على المنافسين.

❖ **الفرص:** و هي بمثابة ظرف رئيسي ملائم جدا موجود في بيئة المنظمة ،فالفرص هي ظواهر يمكن حدوثها في البيئة الخارجية للمنظمة و التي يمكن استغلالها لتحقيق أهدافها ،و تعتبر السبيل للسيطرة على قواعد المنافسة في تلك البيئة .

❖ **التحديات:** هي تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ،و يكون لها أثر سلبي على المنظمة و تقاس بمقدار النقود التي خسرتها او في انحصار خصتها السوقية.<sup>1</sup>  
**3. الاستراتيجيات التسويقية:**

إن التركيز على جزء معين من السوق قد يؤدي إلى تحقيق ربحية أكبر من حالة الارتكاز على السوق كله. فإذا أراد المشروع التوسع للاستفادة من وفورات الحجم الكبير فإنه سيتحمل تكاليف أكبر من الإيرادات وذلك حتى فترة زمنية معينة وهذه التكاليف يمكن أن تكون الإنفاق الإعلاني ،البحث والتطوير.<sup>2</sup>  
✓ **إستراتيجية التمييز:**

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

✓ **إستراتيجية التركيز:**

و نقصد بها تركيز عمل المشروع على منطقة جغرافية محددة أو قطاع معين من المستهلكين، وذلك تفاديا للمنافسة الواسعة.

✓ **إستراتيجية قيادة التكلفة:**

<sup>1</sup>فروجي نوح، دور تحليل البيئة التسويقية في إختيار البديل الاستراتيجي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلو التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011ص34.

<sup>1</sup>فروجي نوح، دور تحليل البيئة التسويقية في إختيار البديل الاستراتيجي، مرجع سابق، ص36

<sup>2</sup>عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق ، ص 3

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

هذه العناصر تتمثل في تبين نظام توزيع منخفض التكلفة و تطوير المنتج بما يحقق الانتشار الواسع.

#### 4. المخطط التجاري

##### أولاً : المنتج

يقصد بالمنتج مجموعة المواصفات التي تؤدي في استخدامها واستعمالها إلى الحصول على منافع معينة، تؤدي بدورها إلى الإشباع والحصول على منافع معينة، تؤدي بدورها إلى إشباع حاجات ورغبات معينة لدى الزبائن، سواء كانت أشياء مادية أو خدمات أو أفكار<sup>1</sup>.

##### ❖ إستراتيجيات المنتج:

هناك عدة استراتيجيات يمكن تطبيقها على المنتج من أجل الدخول به إلى السوق نذكر منها:  
إستراتيجية التميز ، إستراتيجية التعبئة والتغليف، إستراتيجية خدمات ما بعد البيع

##### ثانياً : السعر

يمكن التعبير عن السعر على أنه: القيمة المعطاة لسلعة أو خدمة معينة والتي يتم التعبير عنها في شكل نقدي " فالمنفعة التي يحصل عليها المستهلك من شراء المنتج يعبر عنها في شكل قيمة معينة يتم ترجمتها من طرف المؤسسة في شكل سعر معين يدفعه المستهلك ثمناً لهذه المنفعة فالسعر إذاً هو مقياس للقيمة المدركة<sup>2</sup>.

##### ❖ طرق التسعير:

##### أ. التسعير على أساس التكلفة

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

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

##### ب. التسعير على أساس أسعار المنافسين :

يقوم مسؤول التسويق في هذه الطريقة بدراسة الأسعار المنافسة في السوق ، وبعد القيام بهذه الدراسة يجد نفسه أمام ثلاث استراتيجيات لتحديد السعر والمتمثلة فيما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طلعت أسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال ،دار النهضة العربية ،مصر ، 2002 ، ص 310.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات ،الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر 1998،ص 290.

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن، اسماعيل محمد السيد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000. ص 293



### ✓ التسعير على مستوى المنافسين :

قد تقوم المؤسسة عند إتباع هذه الاستراتيجية بإعطاء أهمية لرفع حجم المبيعات وكذا زيادة المردودية ،أي ارتفاع حجم المبيعات ويمكن للمؤسسة استعمال هذه الطريقة إذا كان الطلب كبيرا أو زيادة في الإنتاج التي تفسر انخفاض الإنتاج الوحدوي .

### ✓ التسعير أعلى من أسعار المنافسين :

تستعمل هذه الطريقة عندما يكون المنتج متميزا عن المنتجات الموجودة في السوق أو للمؤسسة شهرة كبيرة فتقوم المؤسسة في البداية بعرض منتجاتها بأسعار أعلى من أسعار المنافسين وتمس قسم معين من السوق وهذا لمدة من الزمن ،وبعد تحقيق الربح المرغوب فيه تقوم بتخفيض أسعارها لكي تمس الأقسام الأخرى من السوق وتقوم المؤسسة في هذه الطريقة بانتهاز فرصة عدم وجود منتجات متشابهة لإغراء المستهلك لحين ظهور المنافسة .

### ✓ التسعير على مستوى المنافسين :

تتبع هذه الطريقة عندما لا توجد اختلافات بين منتج المؤسسة و المنتجات المعروضة ،إذن تقوم المؤسسة بتحديد أسعار في نفس مستوى أسعار المنتجات المنافسة أو ما يسمى بـ"سعر السوق". وفي حالة ارتفاع التكاليف تحاول المؤسسة التخفيض من الجودة مثلا ،كما يبقى تميز السلعة متمثلا في شهرة المؤسسة أو عن طريق الإشهار ...على سبيل المثال :المياه المعدنية .

### ثالثا : الترويج

يعرّف الترويج على أنه: مجموعة من الاتصالات التي يجريها المنتج بالمشتريين المرتقبين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالسلع والخدمات المنتجة ودفعهم للشراء.<sup>1</sup>

### ❖ الاستراتيجيات الترويجية :

تختلف الإستراتيجيات الترويجية المعتمدة من طرف المؤسسة باختلاف الهدف التسويقي ودرجة حداثة المنتج في الأسواق ، إذا كان هدف المؤسسة هو الدخول للسوق أو الحفاظ على الحصة السوقية .<sup>2</sup>

### ▪ الدخول إلى السوق:

- إعلان مكثف لتعريف المستهلك الأجنبي بمنتج المؤسسة وسعره مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة.
- تنشيط المبيعات من خلال المسابقات والجوائز لترغيب المستهلك الأجنبي للإقبال على شرائه.

<sup>1</sup> طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 478.

<sup>2</sup> مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، بدون دار وبلد وسنة النشر، ص 149

■ **الحفاظ على الصحة السوقية:** التركيز على عناصر المزيج الترويجي (الدعاية، الإعلان....) بشكل متوازن لمواجهة المزيج الترويجي للمنتج المنافس.

### رابعاً : التوزيع

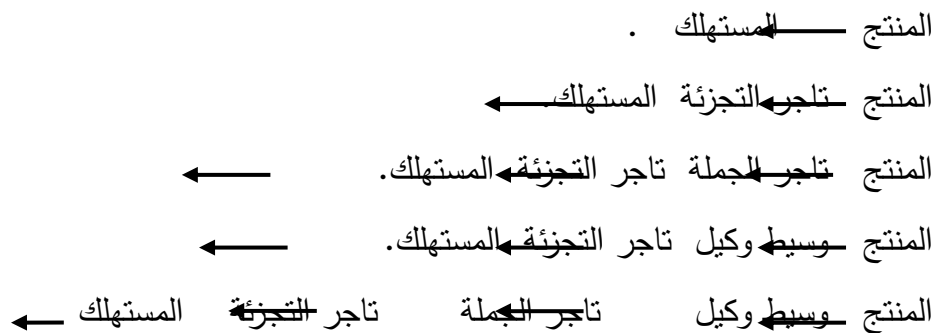
❖ يتمثل مفهوم التوزيع في أنه: إتاحة المنتجات في المكان المناسب، الذي يرغب الزبون الحصول عليها فيه<sup>1</sup>.

كما يعرف على أنه: "إيصال السلعة من المنتج إلى المورد أو إلى المستهلك النهائي أو الصناعي<sup>2</sup>."

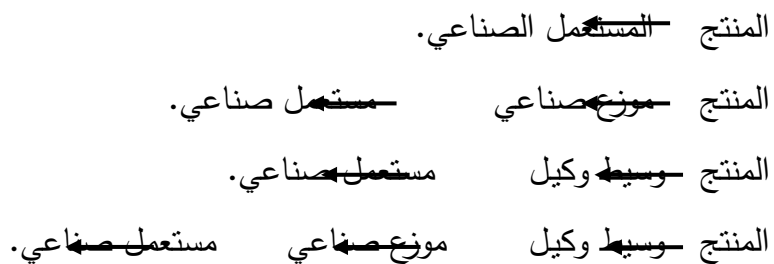
### ❖ قنوات التوزيع:

يقصد بقناة التوزيع مجموعة المؤسسات أو الأفراد الذين تقع على مسؤولياتهم القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية والمرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء في السوق أو الأسواق المستهدفة. يمكن تقسيم قنوات التوزيع إلى ما يلي:

- بالنسبة للسلع الاستهلاكية هناك خمس قنوات:



- بالنسبة للسلع الصناعية هناك أربعة قنوات هي :



### الفرع الخامس: المخطط التنظيمي

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضري، التسويق في ظل الركود، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 1996، ص 104.

<sup>2</sup> بيان هاني حرب :مبادئ التسويق ،مؤسسة الوراق ،، عمان ، 1999 ، ص 187.

تحدد الخطة التنظيمية المهارات الفردية للعاملين و الكوادر الإدارية الضرورية و الإحتياج إليها في إطار المشروع و تطوره ونموه، كذلك يتم ايجاد الصيغة المناسبة للمشروع و تحضير الخارطة التنظيمية و توزيع الأدوار و الصلاحيات و المسؤوليات.<sup>1</sup>

## أولاً: تنظيم المشروع

### 1. مفهوم تنظيم المشروع

- تنظيم المشروع: "هو بناء و تصميم الهيكل التنظيمي الذي سوف يستوعب كافة الوحدات الإدارية و الفنية و يوضح العلاقات و المسؤوليات بين العاملين في حدوده."<sup>2</sup>

### 2. تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع

أ. تعريف الهيكل التنظيمي: يشير Draft إلى أن الهيكل التنظيمي عبارة عن "تمثيل بياني لكافة نشاطات و عمليات المنظمة، بحيث يمكنه إعطاء فكرة عن كافة أقسام المنظمة و دوائرها و كيفية ارتباطها مع بعضها".<sup>3</sup>

ب. طرق إعداد الهيكل التنظيمي: لتصميم الهيكل التنظيمي لابد من إتباع الخطوات التالية:<sup>4</sup>

« تحديد إدارات المنظمة: وذلك من خلال :

- « إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالأعمال و الأنشطة التي تحقق إستراتيجية المنظمة.
- « رفع الوحدات الإدارية ذات العلاقة بتحقيق الإستراتيجية إلى الأعلى.
- « إعطاء هذه الوحدات سلطات و حريات أعلى في التصرف و إتخاذ القرار.
- « تخصيص إعمادات مالية أكبر لهذه الوحدات

« تحديد الوظائف: بعد التوصل إلى الإدارات ثم الأقسام، يكون الدور على تحديد الوظائف التي تحقق أهداف كل من الأقسام فالإدارات وذلك ب: تحديد أسماء الوظائف المطلوبة، وصف كل وظيفة ومواصفات شاغلها، تحديد عدد العاملين في كل وظيفة.

« تحديد سلطات الإدارات و الوظائف: ويعني كل ذلك تحديد كل مما يأتي:

- ✓ الصلاحيات التنظيمية: أوجدول الصلاحيات التنظيمية يوضح السلطات المختلفة للوظائف الإدارية.
- ✓ حدود تفويض الصلاحيات و السلطات: أي تحديد ما يمكن تفويضه، و ما لا يمكن تفويضه، و تحديد الظروف التي يمكن التفويض فيها، وتحديد إلى من يمكن التفويض إليه.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، مرجع سابق، ص 230.

<sup>2</sup> مؤيد الفضل، تقييم و ادارة المشروعات المتوسطة و الكبيرة، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 101.

<sup>3</sup> Richard Daft 'Organization Theory and Design' 8th Ed. Thomson South-Western USA, 2004, p. 87.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص ص 175-176-177.

✓ **تحديد الاختصاصات و المهام:** أي المهام التي تخص كل إدارة أو قسم، و التي سيتم ترجمتها لاحقا إلى مهام على مستوى كل وظيفة.

✓ **تحديد العلاقات التنظيمية:** تشير إلى العلاقات الداخلية بين الإدارات بعضها البعض، وبين الأقسام، وكذلك العلاقات الخارجية بين كل وحدة تنظيمية.

### ثانيا: فريق العمل في المشروع

أي مشروع إنتاجي أو خدمي لابد أن يكون قائما على أساس وجود فريق عمل لذا على قيادة المشروع العمل على تطويره و ذلك بإيصال المعرفة إلى أعضاء الفريق والعصف الذهني في تحليل مشكلات المشروع، التنفيذ و الإنجاز.

❖ **أهمية فريق العمل في المشروع:** يمكن تلخيص أهمية فريق العمل بمايلي:

➔ يساعد على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية و متجانسة على مستوى المشروع.

➔ التوصل إلى عمليات أكثر كفاءة وأقل تكلفة.

➔ يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار.

➔ تبادل الخبرات بين أعضاء الفريق في المشروع.<sup>1</sup>

**ثالثا: تجميع الأنشطة ورسم الخرائط:** يختلف ترتيب الخريطة التنظيمية وقواعد تصميمها من مشروع

لآخر، ولكن القاعدة العامة للترتيب هو إظهار الوظائف الرئيسية في القمة و الوظائف التابعة في القاعدة، بناء

الخريطة حسب التسلسل الهرمي للوظائف و سلطة اتخاذ القرارات فيها، حيث يتمتع أصحاب الوظائف العليا

بأكبر سلطة، في حين يتمتع من هم في القاعدة بأقل سلطة.<sup>2</sup>

### الفرع السادس: المخطط التمويلي و المالي

#### أولا : مفهوم المخطط التمويلي

يعرف المخطط التمويلي على أنه دفتر شامل يجمع مختلف الآثار النقدية لقرارات الاستثمار والتمويل على المدى الطويل.<sup>3</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.

<sup>1</sup> مؤيد الفضل، مرجع سابق ص 137.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل و التصميم، دار وائل للنشر و التوزيع، ط3، عمان ، الأردن، 2008، ص60

<sup>3</sup> Couland Alain, **gestion financière « Analyse et décision »**, éd : Démos, 1997, p 190.

- شروط تحقيق التوازن المالي.<sup>4</sup>

ويعرف أيضا: على أنه خطة مالية تتضمن بعض التفاصيل الكيفية لاستخدام الأموال بصفتها كموارد،

كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد.<sup>5</sup>

مخطط التمويل هو استثمار الأموال في أصول تستخدمها المؤسسة في فترات زمنية طويلة. يسمح بتقييم طبيعة وحجم التمويلات الضرورية وتبرير طلب التمويل، وعليه يهدف المخطط المالي إلى عرض هيكل حاجات التمويل للمؤسسة المزعم إنشاؤها.<sup>1</sup>

### ثانيا: هيكل المخطط التمويلي

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

### الجدول رقم (3): هيكل المخطط التمويلي.

المبلغ	الموارد	المبلغ	الاستخدامات
	- طاقة التمويل الذاتي (التدفق النقدي الإجمالي) = نتيجة الدورة + مخصصات الاهتلاكات للدورة + مؤونات الأعباء والخسائر	- توزيع الأرباح لنسبة (N-1) خلال سنة N	- ارتفاع المصاريف الإعدادية (بالقيمة المضافة)
	- فائض القيمة الناتج عن التنازل عن الاستثمارات (تطرح من نتيجة الدورة)	- زيادة الاستثمارات (الاستثمارات المعنوية، الاستثمارات المادية، الاستثمارات المالية)	- تخفيض رأس المال
	- التنازل عن الاستثمارات (بسعر البيع) (استثمارات مادية أو مالية)	- تسديد الديون	- منح القروض
	- تحصيل القروض		
	- ارتفاع الأموال الخاصة		
	* بزيادة رأس المال		

<sup>4</sup> Grandguimot Béatrice et Francis, **Analyse financière**, 2<sup>ème</sup> édition, éd : gualino, 1998, p 151

<sup>5</sup> مبارك لسلوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 169.

<sup>1</sup> لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مرجع سابق، ص 9.

	* زيادة الأموال الخاصة الأخرى (إعانات، تجهيز) - ارتفاع الديون المالية (الاقتراضات الجديدة) طويلة الأجل		
	مجموع الموارد		مجموع الاستخدامات
	التغير في (FR) (استخدامات) (الاستخدامات) الموارد، نقص في احتياجات التمويل		التغير في (FR) (مورد) (الموارد) < الاستخدامات زيادة احتياجات (التمويل)
	- المخزونات - القيم القابلة للتحقيق - زيادة الموارد التمويل (د، ق، أ ما عدا تسبيقات مصرفية)		- المخزونات - القيم القابلة للتحقيق - نقص الديون ق، أ، (ما عدا التسبيقات المصرفية)
	مجموع الموارد		مجموع الاستخدامات
	التغير في (BFR) استخدام		التغير في (BFR) مورد
	- نقص في المتاحات - زيادة التسبيقات المصرفية		- زيادة في المتاحات - نقص التسبيقات المصرفية
	مجموع الموارد		مجموع الاستخدامات
	التغير في الخزينة (استخدام)		التغير في الخزينة (مورد)

المصدر: تمجدين نور الدين ، تفعيل دور دراسات الجدوى في تقييم واتخاذ قرارات تمويل المشروعات الصناعية، مرجع سابق، ص 65.

### ثالثاً: مكونات المخطط التمويلي

#### 1) الميزانية الافتتاحية:

الميزانية هي قائمة الموجودات (الأصول) التي تملكها المؤسسة و المطالب ، والمتمثلة في المورد الداخلي و الخارجي أي الأموال التي استعملتها المؤسسة ، و هي أيضا عبارة عن كشف أو قائمة توضح الموارد الاقتصادية المتاحة للمؤسسة و مصادر الحصول على تلك الموارد و ذلك في لحظة زمنية معينة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فهد تبة، دور المخطط المالي في نجاح المشاريع، مذكرة مقمة لنيل شهادة الماستر ،جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2011، ص33

## ❖ عناصر الميزانية :

تتشكل الميزانية أساساً من عنصرين هما الأصول و الخصوم :

1. عناصر الأصول : هي مجموعة الاستخدامات أو الممتلكات التي تعتبر ملكاً للمؤسسة و منها الثابتة

و المنقولة ، و تشمل كلمة أصول كل ما يتعلق بالاستثمارات ، المخزونات ، المدينون <sup>2</sup>.

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

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

-المصاريف الإعدادية ، القيم المعنوية ، القيم المادية .

❖ المخزونات : و تشمل كل الأملاك التي تم شراؤها أو تم إنتاجها داخلياً بهدف استهلاكها و استعمالها

في الإنتاج أو إعادة بيعها و تضم : البضاعة ، المواد واللوازم .

❖ المدينون (الحقوق) : و تشمل جميع حقوق المؤسسة على الغير و تتكون من مجموعتين ، الأولى قابلة

للتحقيق و الثانية جاهزة ، و تشمل الحقوق العناصر التالية : مدينو الاستثمار ، مدينو المخزونات ، التسبيقات

الزبائن أو العملاء ، القيم الجاهزة .

2. عناصر الخصوم : و تتمثل في المصادر المالية التي تستعمل لتمويل عناصر الأصول ، و تنقسم إلى

قسمين ( الأموال الخاصة و الديون ) : <sup>1</sup> الأموال الخاصة ، الديون ( قروض بنكية ، قروض أخرى )

## (2) موازنة الخزينة

❖ 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 الإحتياجات الناتجة عن هذا النشاط خلال فترة

زمنية معينة . و هناك ثلاث حالات لوضعية الخزينة هي :

- الخزينة موجبة (  $0 <$  ) : وجود فائض نقدي يجب إستغلاله 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 إستثمار من استثماراتها أو زيادة الأموال الخاصة .

## (3) الموازنة التمويلية التقديرية:

### أ. تعريف الموازنة التقديرية:

<sup>2</sup> محمد بوتين ، المحاسبة العامة للمؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1999 ، ص 2 .

<sup>1</sup> بوشاشي بو علام ، التحليل المالي ، دار همومة ، الجزائر ، 2000 ، ص 99 .

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالموازنة التقديرية، نذكر منها ما يلي: <sup>2</sup>

هي "الوسيلة التي يمكن بواسطتها التفكير بمشاكل المستقبل قبل حدوثها لغرض الإعداد لها إعدادا سليما، وهي كذلك عبارة عن خطة للعمل وضعت بصورة أرقام تفصيلية ومعلومات تبين توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين في المؤسسة و كذلك طريقة التنفيذ الواجب إتباعها.

**ب. أنواع الموازنات التقديرية:** هناك أنواع مختلفة من الموازنات التقديرية وهي ضرورية سواء كانت بالنسبة للمؤسسات الكبيرة أو ذات حجم متوسط أو الصغيرة، و تتمثل هذه الأنواع في: <sup>1</sup>

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

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

✚ **الموازنة التقديرية للمشتريات:** بعد إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات و إعداد برنامج الإنتاج يكون هناك احتياج للمواد الأولية اللازمة، ويتم وضع جدول زمني لشراء هذه المواد وتبين هذه الموازنة:

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

**الموازنة التقديرية للأجور المباشرة:** ويقصد بالأجور المباشرة التي تسدد إلى العمال الذين يعملون في

أقسام الإنتاج و هي تتغير مع الإنتاج تغيرا طردي، و الغرض من هذه الموازنة هو: <sup>2</sup>

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

✚ **الموازنة التقديرية لمصاريف البيع و التوزيع:**

<sup>2</sup> خالص صافي صالح، تقنيات تسيير الميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقبلية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2003، ص 10.

<sup>1</sup> فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة تسيير، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995، ص04.

<sup>2</sup> خالص صافي صالح، مرجع سابق، ص ص75-76.



إن إعداد الموازنة التقديرية لهذه المصاريف يكفل للمؤسسة تحقيق الأهداف العامة التي تهدف إليها، و تتمثل في:<sup>3</sup>

- التنسيق بين جهود التوزيع و البيع و الإنتاج و البرنامج المالي للمؤسسة.
- اختيار أفضل مجموعة من طرف التوزيع.
- توجيه الجهود البيعية توجيهها سليماً لغرض زيادة المبيعات و السيطرة على أكبر حصة في السوق.
- مراقبة نفقات التوزيع.

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

#### (4) جدول حسابات النتائج:<sup>2</sup>

أ. تعريف جدول حسابات النتائج :

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

ب. العناصر المكونة لجدول حسابات النتائج:

إنتاج الفترة، استهلاك الفترة، استهلاك السنة المالية، القيمة المضافة للاستغلال، إجمالي فائض الاستغلال، النتيجة التشغيلية، النتيجة المالية، النتيجة العادية قبل الضرائب، مجموع منتوجات الأنشطة العادية، مجموع أعباء الأنشطة العادية، النتيجة الصافية للأنشطة العادية، النتيجة غير العادية، صافي نتيجة السنة المالية.<sup>3</sup>

و لأكثر توضيح نوجزها في الجدول التالي :

جدول رقم (4) : جدول حسابات النتائج التقديري

البيان	السنة N
المبيعات و المنتوجات الملحقة	ح / 70
الإنتاج المخزن أو المنتقص من المخزون	ح / 72

<sup>3</sup> خالص صافي صالح ، مرجع سابق ، ص 116.

<sup>1</sup> خالص صافي صالح، مرجع سابق ، ص 129.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، التحليل المالي، الجزء الثاني، دار المحمدية العامة، ص 74.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون ، تحليل مالي ، مرجع سابق ، ص 75.

73/ح	الإنتاج المثبت
74/ح	إعانات الاستغلال
	إنتاج السنة المالية (1)
60/ح	المشتريات المستهلكة
61/ح و 62	الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الاخرى
	استهلاك السنة المالية (2)
	القيمة المضافة للاستغلال (2_1)
63/ح	أعباء المستخدمين
64/ح	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة
	4- إجمالي فائض الاستغلال
75/ح	المنتجات العملية الأخرى
65/ح	الأعباء العملية الأخرى
68/ح	المخصصات للإهلاك و المؤونات وخسائر القيمة
78/ح	استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات
	5- النتيجة التشغيلية
76/ح	المنتجات المالية
66/ح	الأعباء المالية
	6- النتيجة المالية
	7- النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)
695/ح و 698	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
692/ح و 693	الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
	مجموع منتجات الأنشطة العادية
	مجموع أعباء الأنشطة العادية
	8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية
77/ح	عناصر غير عادية-منتجات

عناصر غير عادية-أعباء	ح/67
9-النتيجة غير العادية	
10-صافي نتيجة السنة المالية	

المصدر: مبارك لسوس ،التسيير المالي ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،ط2،ص26

#### (5) عتبة المردودية:

هي النقطة التي عندها يتساوى مجموع النفقات مع مجموع الإيرادات ،وبذلك يكون صافي الربح يساوي الصفر،أعلى هذه النقطة تسمى بمنطقة الأرباح وأدنى هذه النقطة تسمى بمنطقة الخسائر.<sup>1</sup>

#### ❖ طرق تحليل التعادل:

ويمكن الوصول لعتبة المردودية إما ببيانها من خلال خريطة التعادل أو رياضيا من خلال بعض المعادلات الرياضية.

#### 1. الطريقة البيانية: يتم تحديدها وفق الأساليب البيانية وذلك من خلال جعل المحور العمودي يمثل

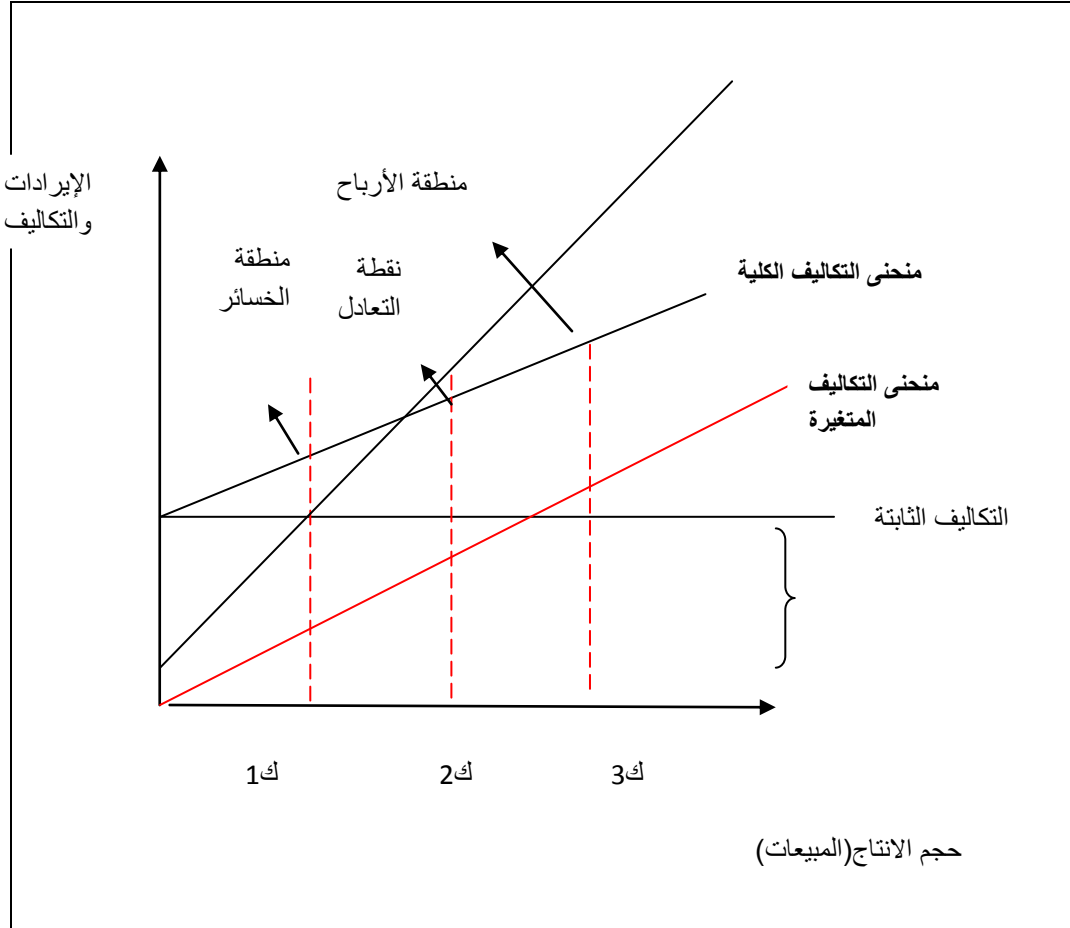
الإيرادات والتكاليف،أما المحور الأفقي فيمثل الإنتاج أ والمبيعات ثم يتم رسم منحني الإيراد الكلي،الذي تمثل كل نقطة عليه ،الإيرادات المتوقعة وعند كل مستوى من مستويات الإنتاج،كما يرسم منحني التكاليف الكلية،الذي تمثل كل نقطة عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة وعن كل مستوى من مستويات الإنتاج ،كما يرسم منحني التكاليف الكلية،الذي تمثل كل نقطة عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة وعن كل مستوى من مستويات الإنتاج،إضافة إلى رسم منحني التكاليف الثابتة ومنحني التكاليف المتغيرة.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

<sup>1</sup>أيمن الشنطي،عامر شقر،مقدمة في الإدارة والتحليل المالي،دار البداية ناشرون وموزعون،عمان،ط2007،ص173

<sup>2</sup>كاظم جاسم العيسوي،دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات،دارالمناهج للنشر والتوزيع،عمان،الأردن، ط 2011،ص189

الشكل رقم (7) : رسم بياني يوضح نقطة تعادل



المصدر: أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الادارة والتحليل المالي، مرجع سابق، ص173

## 2. تحديد نقطة التعادل رياضياً:<sup>1</sup>

هي طريقة لفحص العلاقات بين الإيرادات و التكاليف لتقرير الحد الأدنى لحجم الإنتاج اللازم للتعادل (أي عدم تحقيق ربح أو خسارة) و هو مؤشر أولي يساعد على الكشف عن ربحية المشروع. و تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{المبيعات} = \text{الكمية} \times \text{سعر بيع الوحدة}$$

$$- \text{تكاليف النشاط} = \text{الكمية} \times \text{تكلفة النشاط للوحدة}$$

<sup>1</sup> سمير محمد عبد العزيز ، الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية و قياس الربحية التجارية و القومية ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية الإسكندرية، 2000، ص150

= الهامش

- التكاليف الثابتة

= النتيجة

فالنتيجة إذن تساوي : ( سعر بيع الوحدة - تكلفة متغيرة للوحدة ) × الكمية - تكاليف ثابتة

النتيجة = 0، و هي تعادل حجم التعادل و يتحقق حجم التعادل عندما:

الكمية × (سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة) = التكاليف الثابتة

أي أن الكمية = (التكلف الثابتة) / (سعر الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة)

نقطة التعادل بالكمية = (التكاليف الثابتة) / (هامش التكلفة المتغيرة للوحدة)

**المطلب الثاني: الإجراءات اللازمة لتنفيذ المشروع**

**الفرع الأول: إجراءات إجازة المشروع**

على الرغم من اختلاف التصاريح اللازمة حسب طبيعة نشاط المشروع إلا أن هناك بعض الموافقات و

المستندات العامة التي يجب استيفائها لتأسيس أي مشروع و منها:<sup>1</sup>

- عقد مشاركة في حالة وجود الشركاء موثق من الشهر العقاري.
- الحصول على البطاقة الضريبية ، ويتطلب الحصول عليها تقديم صور القيد من البطاقة الشخصية مصحوبة بطلب متضمن نوع النشاط و مكانه مدعما بعقد إيجار مسجل أو ائصال كهرباء إذا أمكن، وهنا يفتح للمشروع ملف في الضرائب و يحصل على البطاقة بعد معاينة المكان.
- القيد بالغرفة التجارية أي تسليم البطاقة الضريبية للغرفة التجارية بالولاية للاحتفاظ بها لحين استخراج السجل التجاري و ذلك لمنع استخدام البطاقة دون القيد بالسجل التجاري و يسلم صاحب المشروع ورقة قيد قيده بالغرفة.
- استخراج رخصة مزاولة المهنة بالنسبة للمشروعات الصناعية لابد من استخراج رخصة بمزاولة النشاط من الدائرة و التي تقدم ضمن أوراق الحصول على السجل التجاري.
- القيد بالسجل التجاري بحيث تسلم ورقة القيد بالغرفة التجارية، مع صورة شهادة مزاولة المهنة، وتحديد رأس مال المشروع إلى السجل التجاري للمنظمة الخاضع لها المشروع لتسجيله. وبعد استخراج السجل التجاري يمكن استلام البطاقة الضريبية من الغرفة التجارية.

<sup>1</sup> أحمد فوزي ملوخية ، مرجع سابق، ص ص 272-273.

- التسجيل في ضريبة المبيعات بحيث يتحتم على بعض المشروعات كالمشروعات العاملة في مجال الاستيراد و التصدير القيد لدى مصلحة ضريبة المبيعات.
- الاشتراك في التأمينات الاجتماعية حيث على صاحب المشروع أن يقدم السجل التجاري و البطاقة الضريبية لفتح ملف له لدى مكاتب التأمينات الاجتماعية التابع له المشروع.

## الفرع الثاني: أساليب و مراحل تنفيذ المشروع

### أولاً: أساليب تنفيذ المشروع

- يمكن تنفيذ و تشييد المشروع المقترح من خلال الالتزام بصيغة و احدة من صيغ التنفيذ التالية:<sup>1</sup>
- ✓ **مشروع جاهز:** وهو الأسلوب الذي يتم به تنفيذ المشروع بشكل كامل من قبل شركة أو مؤسسة غالبا ما تكون أجنبية، و يتم هذا الأسلوب في الكثير من الدول النامية لتنفيذ و بناء المشروعات المختلفة، عادة ما تكون الكلفة الاستثمارية لتنفيذ المشروعات الاقتصادية بهذا الأسلوب أكبر من مثيلاتها المنفذة بأساليب أخرى، وهو ما قد يؤثر بالطبع على كفاءة أداء هذه المشروعات و مستوى عائدها الاقتصادي فيما بعد.
- ✓ **مقولة واحدة أو عدة مقاولات:** قد يأخذ الاتفاق بين الطرف الأول و الثاني لتجهيز مشروع ما بكافة المعدات و التجهيزات الضرورية شكل مقولة واحدة أو عدة مقاولات، كل مقولة تكون متخصصة بتجهيز المشروع المقترح بنوع معين من المكنات و المعدات، وحسب التخصص الصناعي و المهارة التقنية للشركات والمؤسسات الصناعية ، مما يتطلب عقد مقاولات تجهيز و تمويل متعددة، و بشروط متباينة حسب الاتفاق بين الطرفين، بحيث تلبي هذه المقاولات مطالب و شروط الطرف الأول.
- ✓ **التنفيذ المباشر:** وهو الأسلوب الذي قد يدفع دولة ما أو مؤسسة القيام بتنفيذ مشروع معين بشكل مباشر و توظيف إمكانياتها الذاتية الفنية و التقنية في تخطيط وتصميم هذه المشروعات و الإشراف على بناءها، و الارتباط بعقود مع شركات أجنبية مصنعة للمكنات و المعدات المختلفة التي يحتاجها المشروع .

### ثانياً: تفاصيل مقاولات تنفيذ المشروع

ينبغي أن تتضمن عقود مقاولات بناء المشروع لكافة الأساليب المذكورة سابقا على جميع التفاصيل الخاصة بشروط عقد تزويد المشروع في كافة المستلزمات المادية و الفنية و التقنية، و أن يتم التحقق المسبق من أهلية المقاولين و الخبراء الاستشاريين و الموردين و الاتفاق على جدولة تفصيلية لمواعيد تسليم تجهيزات المشروع و حسب مراحل و مواعيد خطة العمل الخاصة بالأعمال الإنشائية لمرحلة تشييد المشروع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>قاسم ناجي حمندي، مرجع سابق، ص 81.

<sup>2</sup>قاسم ناجي حمندي، مرجع سابق، ص 84 .

### ثالثاً: البرنامج الزمني المقترح للتنفيذ

ينبغي وضع جدول زمني تفصيلي ودقيق لكافة الأنشطة المتعاقبة لمراحل تنفيذ المشروع، ابتداءً من فترة إجازة المشروع وتحديد موقع البناء و فحوصات التربة و التسوية الترابية وتخطيط الموقع و حفر الأسس و صبها و بناء الركائز ...

وبصورة عامة يجري إعداد الجداول الزمنية لتنفيذ الأنشطة المتعاقبة لمشروع معين في ثلاث خطوات :

✓ **الخطوة الأولى:** يتم فيها تحديد التسلسل المنطقي لمجريات التنفيذ دون إبطاء إهتمام زائد لمدة كل

مهمة. فالهندسة التفصيلية يجب بالضرورة أن تسبق التشييد و التركيب، و تعيين الموظفين يجب أن يعقب الانتهاء من تكوين الشركة، وغيرها من الأنشطة المختلفة و المتعاقبة بعضها بعد الآخر.

✓ **الخطوة الثانية:** فيها يقوم المخطط بتحليل تفصيلي لكل من المهام و الأنشطة المحددة في الخطوة الأولى، و

التي يستدل منها أن بعض الأنشطة يمكن تقسيمها إلى أنشطة فرعية مثل امكانية تقسيم مرحلة التشييد و التركيب إلى عدد من الأنشطة الفرعية المتعاقبة و المترابطة الواحدة بالأخرى.

✓ **الخطوة الثالثة:** تتمثل في قيام المحلل وضع جدول زمني للتنفيذ، مع بيان الموعد المقترح لبدء تنفيذ المشروع

و مدة ذلك التنفيذ، و الموضع الصحيح لكل الأنشطة و المهام و ينبغي أن يتضمن وصف كل مهمة ماييلي:

• العمل المراد إنجازه.

• الموارد اللازمة.

• الوقت الذي يستغرقه إنجاز مهمة.

• الجهة المسؤولة عن اداء المهمة.

• المعلومات اللازمة لأداء المهمة.

• النتائج المطلوب التوصل إليها.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: مرحلة التوظيف و التدريب<sup>2</sup>

#### 1. تخطيط التوظيف

إن تخطيط الأيدي العاملة و تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية لمختلف أقسام المشروع، ينبغي أن يتم وفقاً للمخطط التنظيمي و الهيكل الإداري و خطة التشغيل المقترحة و مدى علاقة العوامل الأخرى ذات الصلة المالية بسميزات المشروع المالية و التجارية، كذلك فإن من المهام الأساسية لخطة القوى العاملة هو تحديد مصادرها الرئيسية و كيفية توزيعها على كافة الأقسام، وتهيئة كافة الظروف المناسبة لاستخدام العمالة الجديدة

<sup>1</sup>قاسم ناجي حمدي، مرجع سابق، ص ص، 86-87..

<sup>2</sup>قاسم ناجي حمدي، مرجع سابق، ص ص 90، 93.

بشكل فعال و خلق حالة من الموازنة بين كافة الاختصاصات و المهارات الأساسية منها و القانونية و كذلك الفئات العمرية المختلفة.

## 2. تخطيط التدريب

من الضروري بالنسبة للمخطط أن يقوم بتحديد احتياجات المشروع من الكوادر الفنية و التقنية و تصميم البرامج التدريبية خلال مرحلة ما قبل الإنتاج و كذلك مرحلة التشغيل باعتبارهما مرحلتين مستقلتين لكنهما غير منفصلين عن بعض ،حيث من الممكن أن تكون الكثير من مخرجات التدريب للمرحلة الأولى بمثابة مدخلات للمرحلة الثانية التي لا غنى للمشروع عنها،و هنا ينبغي تدريب كافة الكوادر بمختلف المستويات الفنية و التقنية و الإدارية التي يحتاجها المشروع بما يتلاءم مع مراحل التنفيذ و قبل بدء الإنتاج .سواء كان ذلك بالنسبة للكوادر التي سوف تشرف أو تساهم في اختبارات التشغيل التجريبي و من ثم التشغيل التجاري و فعاليات الإنتاج و أعمال الصيانة و تنظيم الإنتاج و التخزين و التسويق و القياس و السيطرة و الفحص المخبري و غير ذلك أو بالنسبة للكوادر الإدارية التي سوف تتولى إدارة و تنظيم العمل الإداري داخل المشروع بعد تشغيله.

## الفرع الرابع: التشغيل التجريبي و التجاري للمشروع<sup>1</sup>

### 1. التشغيل التجريبي للمشروع

تعتبر هذه المرحلة الخاصة بتهيئة المشروع للتشغيل من أهم مراحل فترة التنفيذ ،و عادة تشمل مرحلة تهيئة المشروع للتشغيل على الأنشطة التالية: اختبارات ما قبل التشغيل ،التشغيل التجريبي ،اختبار الأداء ،القبول و التسليم ،تحتاج هذه المرحلة إلى كثير من الجهد من قبل فريق العمل المشرف على بناء و إعداد المشروع لأنها تتضمن:

- فحص و اختبار كافة المكائن و المعدات و عمليات الإنتاج و الطاقة الإنتاجية ومدى ملاءمتها و مطابقتها للمواصفات و المقاييس المعتمدة و المتفق عليها .
- تقييم مواصفات الإنتاج للوحدة الواحدة من حيث الشكل و الوزن و اللون....الخ.
- تقييم احتياجات المشروع من المواد و قطع الغيار الخاصة بالصيانة و الإبدال و البحث عن مصادر تجهيز جديدة عند الضرورة .
- تقييم طرق استعمال التقنيات الخطرة الاستعمال و محاولة تحديد الطرق و التدابير اللازمة و الملائمة لتقليل الآثار السلبية المتوقعة على بيئة موقع المشروع.
- تقييم وفحص معدات الاختبار و القياس و البحوث و المعالجة و كفاءة عمل منها .

<sup>1</sup>قاسم ناجي حمندي، مرجع سابق، ص ص 97، 101.



- تقييم الأثر البيئي لتشغيل للمشروع و طرق معالجتها و تقليل آثارها الضارة على البيئة المحيطة بموقع المشروع.

و على هذا الأساس على صاحب المشروع أو فريق العمل المشرف تنفيذ المشروع التأكد من مطابقة جميع مكائن و معدات و أجهزة و أقسام المشروع مع المواصفات التقنية و الفنية و القياسية المختلفة التي تم التعاقد عليها قبل الإقدام على التوقيع بالقبول و استلام المشروع من المقاول أو المجهز للمشروع.

## 2. التشغيل التجاري للمشروع

وهي مرحلة التشغيل الفعلي و العادي للمشروع و هي ترتبط بالمرحلة السابقة لها ( مرحلة التشغيل التجريبي)و يمثل النجاح المحقق في هذه المرحلة على نجاح مهمة التخطيط في تنفيذ المشروع ضمن السقف الزمني المحدد سلفا ،و يمكن أن تشمل هذه المرحلة على الأنشطة الفرعية التالية:

- ◀ علاج المشاكل التي قد تظهر عقب بداية الإنتاج مثل مشاكل تطبيق أساليب الإنتاج و تشغيل الآلات و المعدات و مشاكل إنتاجية العمل و نقص الخبرة الفنية و الإدارية و غيرها.
- ◀ علاج مشاكل تكاليف الإنتاج و إيرادات التشغيل.

### خلاصة الفصل:

يمثل المشروع الإستثماري مجموعة من الوظائف (إنتاج، مالية، تسويق، موارد بشرية) المتكاملة، و التي تهدف إلى تحقيق أقصى مردودية ممكنة بأفضل الطرق و الوسائل المتاحة.

يهدف مخطط أعمال المشروع الاستثمائي للوصول إلى قرار استثمائي جيد، من خلال منهجية تبدأ بدراسة، ثم خطة تسويقية، إنتاجية، تنظيمية، تمويلية، لتنتهي بتنفيذ المشروع، و هذا ما يشير إلى أن مخطط الأعمال يركز على التعرف المسبق للآثار الناجمة عن ممارسة نشاط معين، و ذلك بعد تقديرها من النواحي البيئية، القانونية، التسويقية، الفنية، المالية ، و التنبؤ و استقراء المستقبل بناء على الحاضر وهذا من خلال دراسة جدوى المشروع ، مما يسمح باتخاذ قرار نهائي بشأن إقامة المشروع أو تعديله، رفضه أو تأجيله.

و بهذا فمخطط الأعمال يعد عملية متكاملة ينطلق من دراسة فكرة المشروع التي تختلف من مشروع لآخر حسب طبيعة النشاط، لتحديد المحاور الكبرى لاحتياجاته، بالشكل الذي يضمن تقدير التكاليف اللازمة لانطلاق العملية الإنتاجية و العوائد المترتبة عنها.

### تمهيد

بعدما تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للمذكرة و الذي تطرقنا فيه إلى فكرة المشروع و دراستها ومخطط الأعمال و الإجراءات اللازمة لتنفيذه سنحاول إسقاطه في الميدان التطبيقي والذي يخص مشروع مصنع للإنتاج الرخام الصناعي بحيث تعتبر المنتجات التي تصنع من الرخام الصناعي من المنتجات التي تلقى قبولا لدى المستهلك بصفة عامة حيث تكتسب مظاهر الرخام الطبيعي ، مما يعطي انطبعا لدى المستهلك بالأصالة المميزة للخامات الصناعية بالإضافة إلى انخفاض أسعارها بالمقارنة بمنتجاتها من الرخام الطبيعي ، وعليه اتجه المشروع إلى المنتجات التي تتناول بعض الوظائف المنزلية والجمالية والسياحية ذات التكوينات الهندسية البسيطة والتي يمكن تشكيلها بإمكانيات التقنية المتاحة وفي حدود احتياجات السوق المحلي.

يتضمن هذا الجانب التطبيقي محاولة إبراز مختلف الجوانب المتعلقة بهذا المشروع ، لذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول : التعرف على فكرة مشروع مصنع الرخام الصناعي و دراستها

المبحث الثاني : وضع مخطط عمل لمصنع الرخام الصناعي و الإجراءات اللازمة لتنفيذه

### المبحث الأول: فكرة مشروع مصنع الرخام الصناعي و دراستها

من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على كل من فكرة مشروع مصنع الرخام الصناعي و دراسة الجدوى إلى غاية تنفيذها.

#### المطلب الأول: فكرة المشروع

قبل التعرف على الفكرة يجب التعرف على المشروع ثم مصدر الفكرة ثم أهمية المشروع و مدى الحاجة إليه العوائق التي قد تواجهه.

#### الفرع الأول: مفهوم مشروع إنتاج الرخام الصناعي

المشروع هو عبارة عن مصنع لإنتاج الرخام الصناعي بدائرة أولاد جلال ولاية بسكرة يختص بإنتاج بلاط الأراضي و إكساء الجدران و ذلك من الرخام الصناعي .

#### الفرع الثاني: التعرف على فكرة مصنع للرخام الصناعي

فكرة المشروع لم تأتي من خلال حلقة مفرغة ولكنها كانت نتيجة لما نلاحظه اليوم من توسعات عمرانية و تشييد للمباني فالكل يسعى لتحقيق منازل فخمة . و منه جاءت فكرة إنشاء مصنع للرخام الصناعي يكون في متناول الجميع كبديل للرخام الطبيعي المرتفع السعر و بهذا فهو يساهم في إشباع رغبات وحاجات أفراد المجتمع ومؤسسات البناء وفي نفس الوقت تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية.

#### الفرع الثالث: أهمية المشروع

تتبع أهمية المشروع في استخدام الرخام الصناعي لإيجاد منتجات اقتصادية متميزة في الشكل متشابهة مع منتجات الخامات الطبيعية من الرخام مما يحقق إحدى الدوافع التي ترجح هذا المشروع، إلا أنه يستلزم استخدام عمالة ذات كفاءة فنية متميزة ومدرية في اتجاه إنتاج النماذج بالجودة والمواصفات الفنية المقترحة بالتصميم .

#### الفرع الرابع: العوائق التي تواجه المشروع

يواجه المشروع العديد من العوائق نذكر من بينها مايلي:

1. البعد عن مناطق بعض المواد الأولية.
2. أسعار المواد الخام في تزايد مستمر.
3. جمع المعلومات المتعلقة بالسوق.
4. الإجراءات المتعلقة بالحصول على قروض.
5. التسجيل في الغرفة التجارية.
6. الاتصال بالموردين.

### المطلب الثاني: الدراسة البيئية و القانونية لمصنع الرخام الصناعي

للقيام بدراسة المشروع اقتصاديا عن طريق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لابد من إيداع الملف لدى الوكالة و الذي يتمثل في:

الملف الإداري: و يتكون من:

- طلب خطي للحصول على الامتيازات يوجه إلى المدير العام للوكالة، و يكون ممضي من طرف يوضح نوع التمويل ثنائي أم ثلاثي.

- شهادة ميلاد أصلية

- صورة طبق الأصل لبطاقة التعريف الوطنية

- وثائق تثبت المؤهلات المهنية لصاحب أو أصحاب المشروع ( شهادات علمية، شهادات عمل....).

- شهادة الإقامة لصاحب أو أصحاب المشروع.

- اعتماد أو رخصة أو تصريح بممارسة النشاط عندما يتعلق هذا الأخير بالمهن الحرة.

- شهادة الإعفاء من الخدمة الوطنية بالنسبة للمسير الذي يتراوح سنه ما بين 19 و 20 سنة، و لا يشترط ذلك

بالنسبة للسن ما بين 20 و 40 سنة.

- بالإضافة إلى ملف آخر و هو الملف المالي.

الملف المالي: و يشتمل على الوثائق التالية:

- الفاتورة الشكلية للعتاد معفية من الرسوم.

- فاتورة شكلية للتأمينات متعددة الأخطار تمنح من طرف أحد شركات التأمين.

- كشف التهيئة متضمن الرسوم إن اقتضى الأمر ذلك.

### الفرع الأول: الدراسة البيئية:

#### 1. دراسة موقع المشروع:

أ. **الموقع:** يقع المشروع بدائرة أولاد جلال بولاية بسكرة ، ببلدية حاسي السيدة، يتربع على مساحة قدرها 500 م<sup>2</sup> وهو ملكية عامة يتكون المبنى من طابق أرضي ينقسم إلى ثلاثة أجزاء جهة بها إدارة ،مركز الإنتاج،،مساحة للتخزين.

ب. أسباب اختيار الموقع:

ويفضل هذا الموقع لأسباب عديدة منها:

■ يقع في طريق رئيسي.

- توفر مصادر الطاقة والكهرباء
- القرب من أماكن توفر اليد العاملة
- توفر البنية الأساسية و وفورات التعامل مع المشروعات الأخرى : و يقصد بالبنية الأساسية قنوات المياه و الصرف الصحي والطرق الرئيسية وتكلفة الأراضي.
- توفر خدمات النقل

**2. معايير التقييم البيئي :** يمكن أن نعتبر المعايير التي تكون ذات أهمية في الدراسة البيئية للمؤسسة هي كما يلي :

-طبيعة الأرض.

-توفر المياه والطاقة.

-تأثير المشروع على صحة السكان.

-مدى تقديمه للخدمات البيئية والاجتماعية.

-مدى توفر المواصلات ووسائل النقل.

**أ. تأثير البيئة على المشروع :**

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

-يحتاج المشروع إلى طاقة كهربائية وكذا إلى مياه لتستعمل في عملية الإنتاج، بما أن المشروع يتواجد بمنطقة صناعية فإنه هنالك وفرة في هذه المواد.

**ب. تأثير المشروع على البيئة:**

- لا يشكل المشروع خطر كبير على التجمعات السكانية لأنه بعيد عن التجمعات السكانية.

-يقدم المشروع خدمة بيئية حيث أنه ينتج منتج يستعمل لتزيين البيئة مع أنه لا يقدم خدمات اجتماعية كبيرة ماعدا توفير مناصب شغل رغم قلتها وكذا تحريك العجلة التجارية بالمنطقة.

- لا يؤثر المشروع على العلاقات الاجتماعية لأن ما ينتجه لا يتنافى مع قيم المجتمع المستهلك.

-لا تشكل وسائل النقل عائق على المشروع لأنه يقع بعيدا عن التجمعات السكانية فهو قريب من طريق وطني معبد يسهل التنقل بين المناطق المراد التوزيع إليها أو جلب المواد الأولية منها.

### الفرع الثاني: الدراسة القانونية:

-الشخصية القانونية للمشروع: المؤسسة ملكية فردية

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

-الامتيازات الجبائية :

بالإضافة للإعانات المالية التي تقدمها الوكالة، فهي تقدم كذلك إعانات جبائية متعلقة بمرحلتين الإنجاز والاستغلال.

■ **مرحلة الإنجاز :** تتمثل الامتيازات في :

-الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة للحصول على معدات التجهيز و الخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.

-تخفيض بنسبة 5 % من الحقوق الجمركية على معدات التجهيز المستوردة،و التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمارات.

- الإعفاء من حقوق تحويل الملكية في الحصول على العقارات المخصصة لممارسة النشاط.

-الإعفاء من حقوق التسجيل على العقود المنشئة للمؤسسات المصغرة.

■ **مرحلة الاستغلال :** و تشمل الامتيازات الجبائية للمؤسسة المصغرة لمدة 3 سنوات بداية من انطلاق النشاط، أو 06 سنوات بالنسبة للمناطق الخاصة و تتمثل في :

- الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات و الضريبة على الدخل الإجمالي و الرسم على النشاطات المهنية

- الإعفاء من الرسم العقاري على البنايات و المنشآت الإضافية المخصصة لنشاطات المؤسسات المصغرة.

سنتطرق إلى باقي الدراسات في المبحث القادم وذلك لارتباطها الوثيق بمخطط الأعمال.

### المبحث الثاني: مخطط عمل المشروع و الإجراءات اللازمة لتنفيذه

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مخطط أعمال المشروع و الإجراءات اللازمة لتنفيذه.

#### المطلب الأول: مخطط أعمال المشروع

يتضمن مخطط الأعمال الخاص بمصنع الرخام الصناعي ما يلي:

##### الفرع الأول : الصفحة الرئيسية

تتكون الصفحة الرئيسية لمخطط الأعمال من:

إسم المؤسسة :مصنع غربية لإنتاج الرخام الصناعي

العنوان:حاسي السيدة بدائرة أولاد جلال

الهاتف:XXXXXXX

مهمة المشروع:إنتاج الرخام الصناعي للجدران و الأراضي

الشكل القانوني :ملكية فردية

إسم صاحب المشروع: غربية نسيم

المبيعات التقديرية :2 160 000 شهري

الأرباح قبل الضريبة :11 182 666,67 دج

الأرباح بعد الضريبة: 11 182 666,67 دج

#### الفرع الثاني: المخطط التسويقي

يعتبر المخطط التسويقي من أهم مكونات مخطط الأعمال الخاص بالمشروع.سنحاول توضيح ذلك من خلال

الطرق إلى دراسة السوق والمزيج التسويقي من خلال:المنتج السعر التوزيع و الترويج .

##### 1. الدراسة التسويقية:

أ. السوق المستهدف السوق المستهدف هم المواطنون ، مؤسسات البناء و محلات بيع مواد البناء

بولاية بسكرة وبعض الولايات المجاورة لها كبداية أولية.

##### ب. تحليل المنافسة:

إن سوق الرخام يعج بالمنافسين سواء كانوا منتجين من داخل الوطن أو حتى خارج الوطن وهذا ما يجعل

المنافسة شرسة جدا على مستوى السوق الوطني ، ينقسم هؤلاء ( المنتجين ) المنافسين إلى قسمين : القسم

الأول هم منتجون يحتلون مكانة عالية ومتوجاتهم ذات جودة مثل الرخام الطبيعي و القسم الثاني مؤسسات تعتمد



على الرخام الصناعي تتبع بأقل تكلفة أما على مستوى ولاية بسكرة فالسوق يتميز باحتكار القلة حيث هناك عدد قليل من ورشات إعادة تصنيع الرخام الطبيعي أما الرخام الصناعي فكله من الولايات الأخرى .

#### ج. تحليل العملاء :

هناك نوعين من العملاء أولهم عملاء يبحثون عن الجودة ولا يعطون اهتمام كبير للأسعار أي لابد من إنتاج منتج ذو جودة أي يحتوي على مزيج بين الرخام الصناعي والشبه الطبيعي أما النوع الثاني من العملاء ذوي الدخل المحدود يبحثون عن السلع ذات أسعار مخفضة ولا يعطون اهتمام كبير للجودة ولهذا يجب إعطاء منتجات ذات أسعار منخفضة نسبيا أي منتج لا يحتوي على الرخام الطبيعي.

#### د. الطلب الكلي للمنتج :

إن الطلب على الرخام يزداد يوم بعد يوم نظراً لتحرك الأسواق وزيادة أشغال البناء، فالطلب الكلي للرخام مرتبط بهذه الأشغال حيث يقدر الطلب على الرخام في السوق الجزائرية بالتقريب 500 مليون متر مربع سنوياً، والاستهلاك بـ 200 مليون متر مربع سنوياً و ، (وهذا بالاستعانة بوثائق من مؤسسة شرفة للرخام بسطيف )، أما الطلب عليه في ولاية بسكرة فيقدر بحوالي 10 مليون متر مربع سنوياً وهو في تزايد مستمر وتعود هذه الزيادة إلى العديد من المتغيرات التي لها أثر على الطلب من بينها زيادة عدد الملفات المتحصلة على شهادات التأهيل أو رخص مزاولة نشاطات البناء بولاية بسكرة و التي بدورها تؤدي إلى زيادة المشاريع فالبعض منها يحتاج إلى الرخام و منه زيادة الطلب عليه ، كذلك ارتفاع عدد المشاريع المتوقع إنجازها ، حيث كانت الإحصائيات المتعلقة بها كالتالي:

الجدول رقم(5) :إحصاء الملفات المتحصلة على شهادة التأهيل للفترة من 1998 إلى 2012

المجموع	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	1998	
	2	1	0	9	8	7	6	5	2004/	
الملفات المتحصلة على شهادة التأهيل	11270	2927	3159	651	449	271	413	161	317	2922
المؤسسات التي دخلت مرحلة الاستغلال	612	88	91	48	42	58	42	36	40	167

المصدر :من إعداد الطالبة بالاستعانة بسجلات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "Ensej"،و بسجلات من أمانة ولاية بسكرة.

كذلك زيادة مشاريع البناء حيث قدرت المشاريع المتوقعة إنجازها و ذلك حسب طبيعة تمويلها كما يلي:

الجدول رقم(6):المشاريع المتوقعة إنجازها التابعة لولاية بسكرة

سنة 2014	سنة 2013	
500	300	المشاريع الممولة من ميزانية الدولة
600	400	المشاريع الممولة من طرف الافراد المقاولين

المصدر :من إعداد الطالبة بالإعتماد على سجلات من مديرية برمجة و متابعة الميزانية ببسكرة

هـ. دراسة العرض : إن سوق الرخام سواء كان الرخام طبيعي أم صناعي يعج بالعارضين من كل أنحاء الوطن

بنفس المنتج أو بمنتجات بديلة ، ومع ذلك لا يمكن الحكم على السوق بأنه مشبع رغم كثرة العارضين .

سنحاول تحديد هؤلاء العارضين في السوق و ذلك بالتقريب بالاستعانة بوثائق مؤسسة شرفة للرخام بسطيف

✓ **بالنسبة للرخام الطبيعي**: مؤسسة شرفة للرخام و الغرانييت بسطيف ،ومؤسسة.بوحوتة محمد بسكيكدة.و مؤسسة

.تيمقاد بالجزائر العاصمة،مفيد ماربر بباتنة ،زيدان ببجاية،بالإضافة إلى شركة الرخام خنتوش

بقسنطينة.....الخ

✓ **بالنسبة للرخام الصناعي**: مؤسسة تيجيني للسيراميك بتقرت ،ومؤسسة BATI SIRAM بسطيف.

✓ بالإضافة إلى بعض الورشات في العديد من الولايات .

- لهذه المؤسسات العديد من نقاط الضعف التي يمكن الاستفادة منها في مشروعنا هذا نذكر أهمها:

● هذه المؤسسات لا تغطي سوى نسبة 40% من احتياجات السوق الجزائرية أي بالتقريب 200 مليون متر مربع سنويا.

● تتحمل هذه المؤسسات تكاليف إضافية تتمثل في مصاريف النقل ،الشحن ،التوزيع.....

و. **تحديد الفجوة التسويقية**:

و هي تمثل الفرق بين الطلب الكلي و العرض الكلي و الحصة التي يمكن للمشروع أن ينشط فيه و هي

كالتالي:

✓ الطلب الإجمالي المقدر بالتقريب هو 500 مليون متر مربع.

✓ العرض الإجمالي المقدر بالتقريب هو 200 مليون متر مربع.

**الفجوة التسويقية=500-200=300**

300 مليون متر مربع تمثل الفجوة التسويقية المتاحة ، أي أن السوق غير مشبع ،ومنه فهي تمثل المساحة

السوقية المتاحة التي يمكن أن تغطيها منتجات المشروع أو تغطي نسبة منها.

ملاحظة: اعتمدنا على الوحدة بالمتر المربع ولم نعتد على الكيلو متر لأن الوحدة المستعملة لبيع بلاط الأراضي وما شابهه هي المتر مربع.

2. جدول رقم (7) تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (SWOT) لمصنع الرخام

عناصر القوة S	عناصر الضعف W
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام تكنولوجيا حديثة</li> <li>- موارد مالية متميزة</li> <li>- مهارات بشرية مرتفعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتفاع تكاليف المواد الأولية</li> <li>- نقص وسائل النقل</li> </ul>

نتائج تحليل البيئة الخارجية	أهم الفرص	أهم التهديدات
<p>نتائج تحليل البيئة الداخلية</p> <p><u>أوجه القوة الرئيسية</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام تكنولوجيا حديثة</li> <li>• مهارات بشرية مرتفعة</li> <li>• الموارد التمويلية المتميزة</li> </ul> <p><u>نقاط الضعف الرئيسية</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتفاع تكاليف المواد الأولية</li> <li>• نقص وسائل نقل المواد الأولية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سوق واسعة</li> <li>• الدعم مالي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتفاع الأسعار</li> <li>• منافسة شرسة</li> <li>• ندرة المواد الأولية</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة

الإستراتيجية التسويقية : بما أن الم شروع سيعزز جديدا في السوق فإن من الصعب علينا التحكم في السعر لنعتمد عليه في بناء إستراتيجيته، كما أن حجم الإنتاج المتوسط بحكم صغر المشروع يجعل من الصعب الاعتماد على إستراتيجية توزيع معينة ومنه فإن أفضل إستراتيجية هي إستراتيجية التركيز وذلك بالتركيز على ولاية بسكرة و بعض الولايات المجاورة لها كبداية أولية، هذه الإستراتيجية هي الأفضل في هذه الحالة لغرض التعريف بالمنتج وكسب ثقة أكبر عدد ممكن من المستهلكين ومنه تحقيق أكبر مبيعات.

### 3. المخطط التجاري:

#### أولا : المنتج

الجدول التالي يوضح لنا أهم خصائص المنتج

جدول رقم(8): خصائص المنتج

المنتج			
إكساء الجدران		بلاط الأرضي	
الخصائص			
النوع اللون الحجم (سم) التغليف	من الرخام الصناعي أبيض، رمادي • 25×25 يعتمد المشروع لتعبئة منتجاته لتسهيل عملية الشحن علب كرتونية يتم تسجيل عليها بعض البيانات متعلقة بالمشروع.		شبه رخام جميع الألوان 40×40 يعتمد المشروع على أكياس بلاستيكية شفافة متينة لتعبئة منتجاتها لتسهيل عملية الشحن و علب كرتونية يتم تسجيل عليها بعض البيانات متعلقة بالمشروع.

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

ثانيا: سياسة التسعير

- تم تحديد السعر على أساس سعر التكلفة وأيضا على أساس المنافسين وذلك كالتالي:

سعر التكلفة = التكلفة الإجمالية للمنتج + هامش ربح

جدول رقم(9): السعر (السعر الرسم على القيمة غير مدمج)

المنتج		بلاط الأرضي وإكساء الجدران
40×40سم	25×25سم	
xxxx	xxxx	يرغب الزبائن في دفع:
أسعار المنافسين أو سياسة السعر المفروضة:		
1000دج	1700دج	السعر الأكثر ارتفاعا
950دج	1600دج	السعر الأدنى
300	400	السعر الذي أقترحه
320دج	560دج	سعر التكلفة
800دج	1000دج	سعر نهائي:

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

ثالثا: سياسة الترويج

إن أهم طريقة للترويج يمكن إتباعها تكون كالتالي :

■ الترويج الشفهي:

سأروج شفويا لمنتجاتي كما يلي:

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

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

✓ عن طريق رجال البيع.

■ أما الترويج الكتابي فيكون:

✓ عن طريق قصاصات ورقية يتم توزيعها تحتوي على شرح ووصف للمنتج و المواد المكونة له و كيفية

البيع،بالإضافة إلى المجلات و الملصقات....

### رابعاً: سياسة التوزيع

- سيتم اعتماد قناتي توزيع هما البيع المباشر التي سيكون الاعتماد الكبير عليها أما القناة الأخرى ستكون عبر الوسطاء أي محلات البيع.
- إن عدد الوسطاء لن يكون كبير بسبب الاعتماد على البيع المباشر بشكل كبير.
- هناك بعض المساعدات المقدمة للوسطاء مثل إعطاء بعض الحرية في استقطاب العملاء عن طريق عرض بعض المزايا الخدمية للمنتج.
- إن كلفة قناة التوزيع لا تكون كبيرة بسبب أن القناة التوزيعية تعتمد على البيع المباشر

### الفرع الثالث: المخطط الإنتاجي:

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

#### 1. الدراسة الفنية للمشروع:

أولاً: التخطيط الداخلي للمشروع: يتضمن كل من:

#### أ. تخطيط العملية الإنتاجية:

تتلخص مراحل التصنيع بصفة عامة إلى مرحلتين هما:

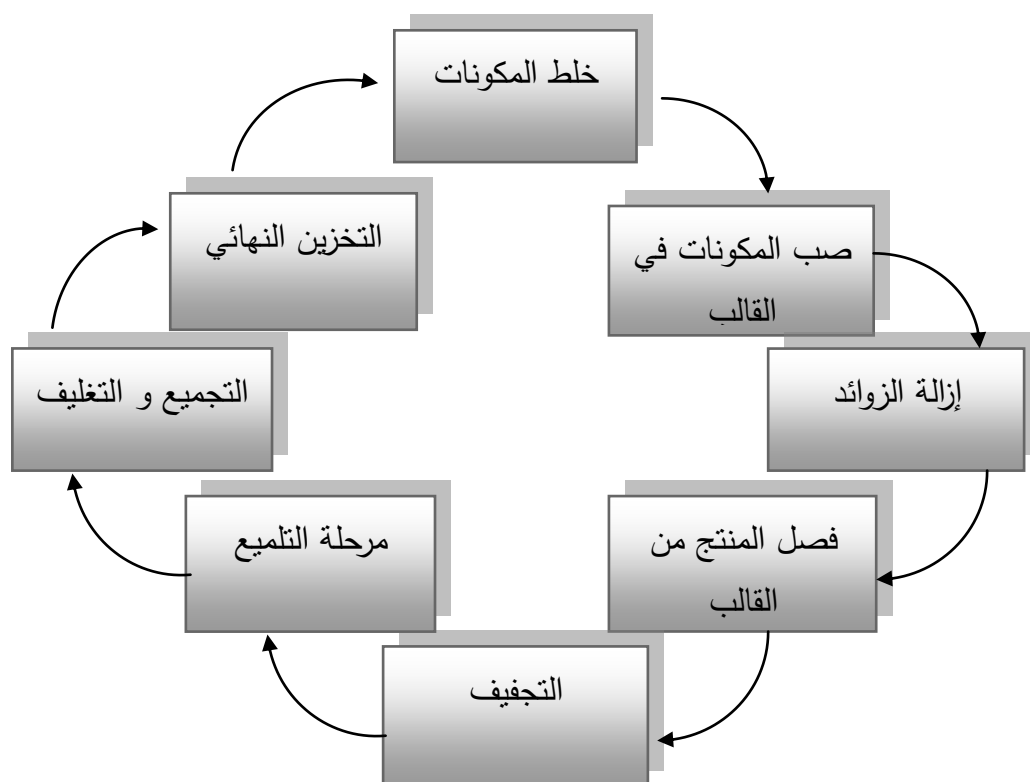
**المرحلة الأولى:** يتم خلط الخامات التالية (إسمنت أبيض، رمل) مع المواد المضافة (حصوة

رخام، صبغات.....) ثم يتم وضع الخليط آلياً في القوالب لتقوم بإعطائه الشكل الأولي ثم يوضع مباشرة في الفرن للقيام بعملية التجفيف.

- **المرحلة الثانية:** يمر المنتج الجاف عبر آلة التلميع أو القيام بعملية الصقل لتعطيه الشكل النهائي جاهز

للبيع ، بعدها يتم تغليف المنتجات في العلب الكرتونية حيث كل علبة تحتوي على 1متر مربع ، و بعد هذه المرحلة تعرض المؤسسة إنتاجها مباشرة على المتعاملين معها سواء كانوا مواطنين أو مقاولين ، ويمكن توضيح خطوات العملية الإنتاجية كآتي :

شكل رقم (8) الرسم التخطيطي لمراحل إنتاج الرخام الصناعي






المصدر: من إعداد الطالبة



ب. اختيار الآلات و المعدات:

جدول رقم(10):آلات و معدات المشروع

القسم	العدد	الصورة
مرحلة خلط المكونات	01	
مرحلة صب المكونات في القالب و التجفيف	01	
مرحلة التلميع (عملية الصقل)	01	

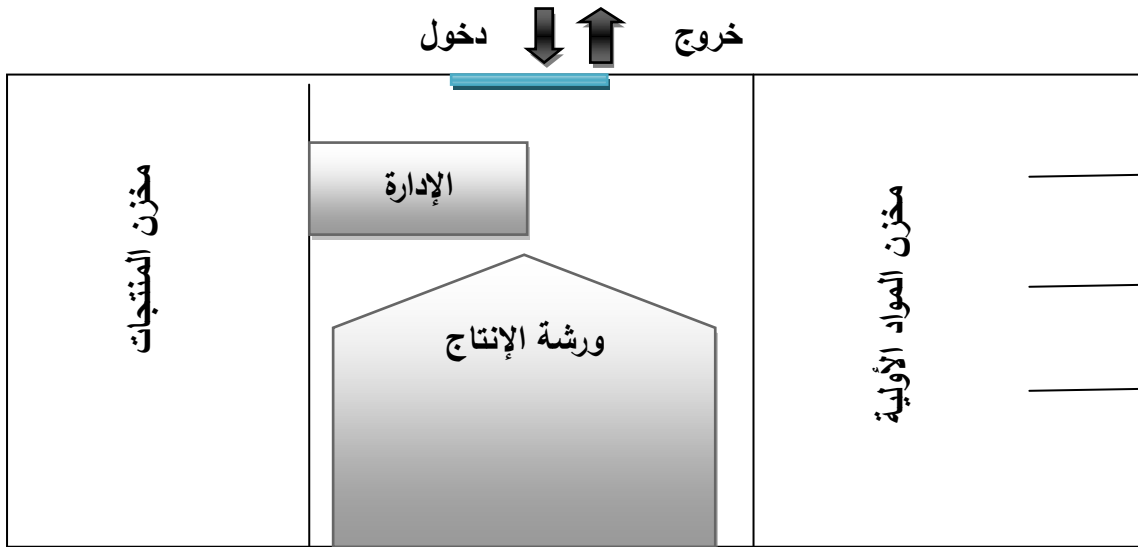
المصدر: من إعداد الطالبة بالإستعانة بسجلات مؤسسة زوزو وشركاؤه ببسكرة

▪ بالإضافة إلى آلة لرفع المنتج (clarque)

ج. تحديد المباني اللازمة لإقامة المشروع:

بناءً على عدد و نوع الآلات و المعدات و حجم الطاقة الإنتاجية و تطورها مستقبلاً و طبيعة العمليات الانتاجية ،يتم تحديد المباني اللازمة لذلك و مساحاتها على ضوء ما يلي:

شكل رقم(9) تصميم مبنى المشروع



المصدر: من إعداد الطالبة

د. تحديد أقسام الإنتاج:

يتم تجميع كل مجموعة من مراكز الإنتاج في قسم واحد لتسهيل مهام الإشراف و الرقابة الفنية.

ثانياً:تخطيط إحتياجات و مستلزمات النشاط الإنتاجي

تحتاج العملية الإنتاجية للمشروع لإنجازها مجموعة من المدخلات الأساسية نذكر أهمها:

أ. تقدير إحتياجات المشروع من المواد الخام ومستلزمات الإنتاج:

تبلغ الكمية المعيارية من المواد الأولية اللازمة لإنتاج 2600م<sup>2</sup> شهرياً ما يلي:

جدول رقم(11)المواد الأولية اللازمة لإنتاج

المواد الأولية	الكمية كغ /سنويا	مصدر التموين
الإسمنت الأبيض	1 404 000	- من معسكر - من تونس عن طريق شركة صراي سطيف
غبرة الرخام	192 000	الرخام الأبيض من سكيكدة الرخام الأصفر من تلمسان

حصى الرخام	1 200 000	الرخام الأحمر من أرزيو
الرمل	1 120 000	عين التوتة ،بسكر (مؤسسات خاصة)
الصبغات	1 320 000	محلات مواد البناء
المجموع	5 236 000	

المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على سجلات من مؤسسة زوزو و شركاؤه ببسكرة

ب. تقدير احتياجات المشروع من القوى العاملة:

جدول (12): بيان بالعمالة المطلوبة لبدء المشروع

المنصب	العدد
مسير المشروع	01
مكلف بمصلحة الإنتاج	01
مكلف بالمصلحة التجارية	01
عمال مباشرين	07
حارس	2
الإجمالي	12

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

2. المخطط الإنتاجي: بعد الدراسة الفنية للمشروع تبدأ العملية الإنتاجية بحيث يجب تحديد كل من:

• القدرة الإنتاجية للآلة المستعملة في المشروع تقدر ب100م<sup>2</sup> يوميا

• مدة العمل 8 ساعات يوميا

• أيام العمل 26 يوم شهريا

أ. تحديد الكميات المنتجة شهريا:

قبل الشروع في عملية الإنتاج يجب تحديد الكمية المراد إنتاجها لكل نوع من المنتجات، ويتم هذا التحديد بناءا

على القدرة الإنتاجية للآلة. والجدول التالي يوضح الكمية المشتراة من المواد الأولية اللازمة لإنتاج كل من بلاط

الأراضي وإكساء الجدران ، وهذه الكميات شهرية .

## الفصل الثاني

## الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء مشروع

جدول رقم (13) الكميات المنتجة:

الوحدة = 1000 دج

مخطط الإنتاج (بناء على مخطط المبيعات) حسب عدد المنتجات المصنوعة أو المقدمة													
الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
المنتج 1: بلاط الجدران حجم 25×25 (م2)	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4 800
سعر الوحدة	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	/
قيمة المبيعات	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	4 800 000
المنتج 2: بلاط الأراضي حجم 40×40 (م2)	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	26 400
سعر الوحدة	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	/
قيمة المبيعات	1 760 000	1 760 000	1 760 000	1 760 000	1 760 000	1 760 000	1 760 000	1 760 000	1 760 000	1 760 000	1 760 000	1 760 000	21 120 000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على سجلات من الوكالة الوطنية ENSEJ و مؤسسة زوز و شركاؤه ببيسكرة

من الجدول نلاحظ أن الكمية المنتجة خلال السنة قدرت ب31200متر مربع .

## الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء مشروع

من أجل إنتاج 31200م<sup>2</sup> يجب تحديد الكميات الضرورية لكل منتج و الجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول رقم (14) الكميات الضرورية لكل منتج**

شراء المواد الأولية ( حسب مخطط الإنتاج )													
المنتج 1: بلاط حجم 25×25 للجدران													
شهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
المنتج 1: بلاط الجدران حجم 25×25 (م2)	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4 800
أول نوع للمادة الأولية = إسمنت أبيض      الكمية الضرورية لكل منتج = 3كغ/(م2)      سعر الوحدة = 15دج /كغ													
الكمية	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	24 000
القيمة	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	216 000
ثاني نوع للمادة الأولية = غبرة الرخام      الكمية الضرورية لكل منتج = 2كغ/م      سعر الوحدة = 20دج													
الكمية	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	24 000
القيمة	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	192 000
ثالث نوع للمادة الأولية = حصى الرخام      الكمية الضرورية لكل منتج = 10كغ /م      سعر الوحدة = 25دج													
الكمية	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	48 000
القيمة	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	1 200 000
رابع نوع للمادة الأولية = رمل      الكمية الضرورية لكل منتج = 20 كغ/م      سعر الوحدة = 1,666دج /كغ													

## الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء مشروع

[illegible]

## الفصل الثاني

## الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء مشروع

المنتج 2: بلاط حجم X4040 للأراضي													
الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
المنتج 2: بلاط الأراضي حجم 40×40 (م2)	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	26400
أول نوع للمادة الأولية = إسمنت أبيض	الكمية الضرورية لكل منتج = 3 كغ/ (م2)												
الكمية	6 600	6 600	6 600	6 600	6 600	6 600	6 600	6 600	6 600	6 600	6 600	6 600	79 200
القيمة	99 000	99 000	99 000	99 000	99 000	99 000	99 000	99 000	99 000	99 000	99 000	99 000	1 188 000
ثاني نوع للمادة الأولية = رمل	الكمية الضرورية لكل منتج = 20 كغ/م												
الكمية	44 000	44 000	44 000	44 000	44 000	44 000	44 000	44 000	44 000	44 000	44 000	44 000	528 000
القيمة	73 333	73 333	73 333	73 333	73 333	73 333	73 333	73 333	73 333	73 333	73 333	73 333	880 000
ثالث نوع للمادة الأولية = الكرتون	الكمية الضرورية لكل منتج = 1 كرتون/م												
الكمية	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	26 400
القيمة	33 000	33 000	33 000	33 000	33 000	33 000	33 000	33 000	33 000	33 000	33 000	33 000	396 000
رابع نوع للمادة الأولية = الصبغات	الكمية الضرورية لكل منتج = 1 كغ/م												
الكمية	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	2 640
القيمة	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	1 320 000
المجموع :	315 333	315 333	315 333	315 333	315 333	315 333	315 333	315 333	315 333	315 333	315 333	315 333	3 784 000

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على سجلات من مؤسسة زوزو و إخوانه بسكرة

### الفرع الرابع: المخطط التنظيمي:

لابد من مخطط لتنظيم المشروع فالمخطط التنظيمي يتضمن كل من:

1. تحديد إحتياجات المشروع من القوى العاملة و الهيكل التنظيمي: تختلف إحتياجات المشروع من

العمالة باختلاف المراحل التي يمر بها الإنشاء كالتالي:

جدول (16): بيان بالعمالة المطلوبة للمشروع و أجورهم الشهرية

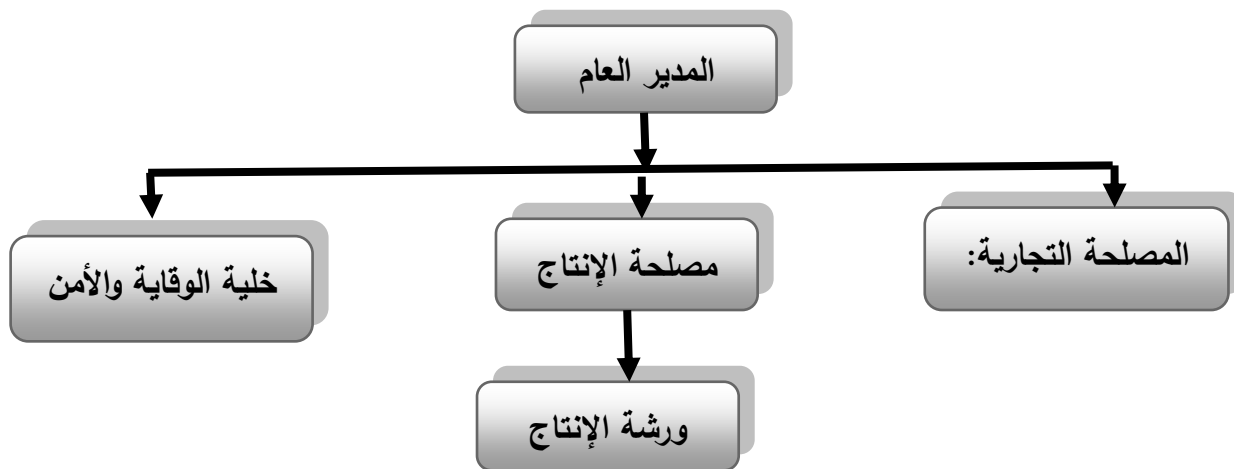
الوحدة = 1000 دج

المنصب	العدد	الراتب الشهري
مدير المشروع	01	50000
مكلف بمصلحة الإنتاج	01	35000
مكلف بالمصلحة التجارية	01	35000
عمال مباشرين	07	140000
حارس	2	40000
الإجمالي	12	300000

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

2. تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع:

شكل رقم (8) الهيكل التنظيمي للمشروع



المصدر: من إعداد الطالبة



### 3. تحديد سلطات الإدارات و الوظائف:

تظهر مهام المصالح المكونة للهيكل التنظيمي السابق في:

أ. **المدير العام**: نجده في أعلى الهرم وهو المسير المكلف بإدارة المؤسسة و تتمثل مهامه في:

- ربط الدوائر والمصالح والمحافظة على حسن سير المؤسسة.

- التنسيق بين المصالح واتخاذ القرارات اللازمة.

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

- تسديد الأعباء والمصاريف.

ب. **المصلحة التجارية**: وهي المصلحة المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسير المنتج النهائي

وتسويقه و عملية التمويل بالمواد الأولية حيث يقوم المدير التجاري في المؤسسة ب:

- الاتصال بالموردين و التفاوض معهم لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية، وإبرام عقود

الشراء حول الحجم والنوعية والسعر وآجال الإستلام، بحيث تتوافق وقدرة المؤسسة.

- الحفاظ على الزبائن الحاليين، والبحث عن إبرام صفقات جديدة، من خلال تقديم أسعار منخفضة، وآجال

تسليم مرضية، و تسير مختلف الإجراءات المتعلقة بعمليات البيع.

- دراسة السوق واحتياجاته والاستقصاء عن تطور الأسعار في السوق و دراسة أسباب تغير الطلب.

ج. **مصلحة الإنتاج**: وتتكون من:

المخزن: مهمته المحافظة على المنتجات المخزنة سواء كانت مواد أولية أو منتجات تامة الصنع إلى غاية

استلامها من طرف قسم تسير العمليات الإنتاجية.

ورشة الإنتاج: يتم فيها ما يلي:

- الإشراف على تسير مراحل العملية الإنتاجية.

- الرقابة على أداء عمال .

- القيام بالعملية الإنتاجية وتعبئة المنتج في عبواته قبل نقله إلى المخزن.

د. **خلية الوقاية والأمن**: وتتمثل مهمتها في حراسة المؤسسة و حماية الممتلكات والسهر على أمن جميع الأفراد

العاملين وكذا التدخل لمنع دخول أي فرد أو وسيلة نقل ليست تابعة للمؤسسة، وعدم السماح بخروج المنتج إلا

بإذن من المدير العام أو مدير مصلحة التجارة.

الفرع الخامس: المخطط المالي و التمويلي

أولاً: الدراسة التمويلية

إن الدراسة التمويلية من أهم وأدق الدراسات التي تؤثر تأثيراً كبيراً على إقامة أي مشروع لأنه بدون تمويل لن يكون هناك مشروع وبالنسبة لمصنع الرخام الصناعي فمقدار التمويل الذي يحتاجه المشروع يقدر بـ 10 400 000 دج

جدول رقم (17) الميزانية الافتتاحية لمصنع الرخام الصناعي الوحدة = 1000 دج

ميزانية بسيطة			
20..../01/01			
الأصول		الأموال الخاصة والخصوم	
الاستثمارات	10 100 000	رأس المال الخاص	600 000
المخزون		إعانات على الاستثمارات	/
وفرة نقدية (السيولة)	300 000	القروض البنك	7 000 000
		القروض ANSEJ	2 800 000
.....		....	
الرصيد الاجمالي	10 400 000	الرصيد الاجمالي	10 400 000

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

أ. هيكل تمويل المشروع

يمكن تمويل هذا المشروع بطريقتين في إطار ANSEJ.

- 1 -تمويل ثنائي : وهي صيغة تكمل المساهمة المالية لأصحاب المشروع بقرض بدون فائدة تمنحه الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب .
  - 2 -تمويل ثلاثي : كما هو الحال في مشروعنا وهذه الصيغة تكمل مساهمة أصحاب المشروع بقرض بدون فائدة تمنحها الوكالة ANSEJ وبقرض بنكي أيضا بدون فائدة من طرف الوكالة .
- ويكون الهيكل التمويلي كما في الجدول التالي :

جدول رقم ( 18 ) الهيكل المالي للتمويل الثلاثي عندما تكون قيمة الاستثمار تتراوح من 5000001 دج إلى 10000000 دج.

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

ب. إهلاك القرض:

الجدول التالي يوضح إهلاك القرض المقدم من كل من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و البنك:

جدول رقم (19): مخطط تسديد القرض

الوحدة = 1000 دج

	مخطط تسديد القرض الخاص بالبنك:							
	اسم المقرض:.							
	مبلغ القرض : 7.000.000 دج							
	مدة التسديد : 5 سنوات							
	معدل الفائدة : 0 %							
	فترة السماح : 3 سنوات							
	فترات التسديد: / كل سداسي							
السنوات	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
مبلغ القرض	1 400 000	2 800 000	4 200 000	5 600 000	7 000 000	7 000 000	7 000 000	7 000 000
رأس المال المتبقى المستحق	0	1 400 000	2 800 000	4 200 000	5 600 000			
مبلغ فائدة الفترة	0	0	0	0	0			
القيمة المسددة من راس المال	1 400 000	1 400 000	1 400 000	1 400 000	1 400 000			
المبلغ الكلي المسدد	7 000 000	5 600 000	4 200 000	2 800 000	1 400 000			

مخطط تسديد القرض "الخاص بالوكالة " ANSEJ "					
اسم المقرض:..					
مبلغ القرض : 2.800.000 دج			مدة التسديد : 5 سنوات		
معدل الفائدة : 0 %			فترة السماح : 8 سنوات		
فترات التسديد: / كل سداسي					
السنوات	2021	2022	2023	2024	2025
مبلغ القرض رأس المال المتبقى المستحق مبلغ فائدة الفترة القيمة المسددة من راس المال المبلغ الكلي المسدد	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 240 000
	2 240 000	2 240 000	2 240 000	2 240 000	1 680 000
	0	0	0	0	0
	560 000	560 000	560 000	560 000	560 000
	560 000	1 120 000	1 680 000	2 240 000	2 800 000

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

من خلال الجدول نلاحظ أنه:

✓ يتم تسديد قرض البنك من السنة الرابعة بعد الحصول عليه أما بالنسبة لقرض الوكالة فيكون ابتداء السنة التاسعة و مدة التسديد هي 5 سنوات ،حيث يتم دفعه على أقساط متساوية كل ستة أشهر .

#### ج. العوامل المؤثرة على تشكيل هيكل التمويل

✓ من ناحية الملائمة :المشروع يحتاج لبعض القروض طويلة الأجل لتمويل احتياجات طويلة الأجل ومع وجود عوائد مناسبة فيتم التسديد بأقرب وقت ممكن .

✓ أما المخاطر التي تواجه المشروع لا تشكل عائق كبير باختيار مصدر التمويل بالقروض الطويلة الأجل ومن أجل السيطرة والتحكم فإنها تكون لملاكها ولا يتدخل احد في الإدارة .

#### ثانيا:المخطط التمويلي:

سنتطرق في المخطط التمويلي إلى كل من:

#### 1. تكاليف المشروع

تنقسم تكاليف المشروع إلى تكاليف الاستثمار و تكاليف الاستغلال سنتطرق إلى كل واحدة منهما كما يلي :

## الفصل الثاني

## الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء مشروع

أ. تكاليف الاستثمار

جدول رقم(20): الاستثمارات الضرورية للمشروع و إهلاكها

الوحدة =1000دج

### الاستثمار و الاهتلاك

نوع الاستثمار	المدة بالسنوات	معدل الاهتلاك	تكلفة الشراء (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
تجهيزات مكتب	3سنوات	33%	100 000	33 333	33 333	33 334					
آلات و معدات	10سنوات	10%	10 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
المجموع الكلي للسنة:			10 100 000	1 033 333	1 033 333	1 033 333	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000

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

من الجدول نلاحظ أن:

- الاهتلاك ثابت يتم احتسابه على أساس نسبة ثابتة من قيمة أصل المبلغ .
- طريقة الاهتلاك المطبقة هنا هي طريقة الاهتلاك الثابتة.
- كما نجد أن الآلات و المعدات لاتخضع للرسم على القيمة المضافة لأنه تم الحصول عليها عن طريق الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب،و تم تحديد عمرها بعشرة سنوات.
- أما الاهتلاك الخاص بتجهيزات مكتب فقد تم تحديده بثلاث سنوات.

**ب. تكاليف الاستغلال:**

الجدول التالي يوضح لنا تكاليف المشروع التقديرية التي تدخل في تشغيل المشروع للسنة الأولى من عملية الإنتاج و قد تختلف هذه التكاليف من سنة إلى أخرى و ذلك حسب مستوى الإنتاج.

## الفصل الثاني

## الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء مشروع

جدول رقم(21):التكاليف المختلفة للمشروع(الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)

الوحدة =1000دج

الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
مصاريف الدعاية و الإعلان	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	240 000
مصاريف إدارية	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	360 000
مصاريف التأمين	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	1 200 000
مصاريف الايجار	200 000			200 000			200 000			200 000			800 000
مصاريف أخرى (الكهرباء.....)			150 000			150 000			150 000			150 000	600 000
المجموع	350 000	150 000	300 000	350 000	150 000	300 000	350 000	150 000	300 000	350 000	150 000	300 000	3 200 000

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

ج. تكلفة الإنتاج:

جدول رقم(22) :تحديد سعر التكلفة للوحدة الواحدة (م<sup>2</sup>):

تكلفة الوحدة الواحدة(م <sup>2</sup> )		التكاليف
منتج 1	منتج 2	
383	143	المواد الأولية
11	11	الأجور
33	33	الإهلاك (سنوي)
133	133	تكاليف أخرى
560	320	سعر التكلفة

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

الجدول يبين كيفية حساب سعر التكلفة الوحدوي ،حيث تم تحديدها على أساس تكاليف الوحدة الواحدة من المواد الأولية و الأجور و إهلاك الاستثمارات بالإضافة إلى تكاليف أخرى.

2. مخطط الخزينة:

تمثل الخزينة حجم السيولة النقدية الفعلية الموجودة تحت تصرف المشروع خلال دورة الإنتاجية الأولى و الجدول التالي يوضح ذلك:



## الفصل الثاني

## الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء مشروع

جدول رقم (23): مخطط الخزينة

الوحدة = 1000 دج

الأصول	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
السيولة في بداية المدة	300 000	11 752 470	22 587 107	34 954 956	46 323 778	58 186 755	70 594 399	82 382 508
الربح الصافي بعد الضريبة	11 182 667	11 040 333	12 500 067	11 673 150	12 219 620	12 248 712	11 570 534	12 483 126
التغير في صافي الاستثمارات	10 100 000	10 100 000	10 100 000	10 100 000	10 100 000	10 100 000	10 100 000	10 100 000
	-10 100 000	-10 100 000	-10 100 000	-10 100 000	-10 100 000	-10 100 000	-10 100 000	-10 100 000
التغير في صافي الاهتلاكات	0	-1 033 333	-1 033 333	-1 033 333	-1 000 000	-1 000 000	-1 000 000	-1 000 000
	1 033 333	1 033 333	1 033 333	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
التغير في المخزون	0	575 333	839 000	963 600	1 109 700	1 275 400	1 462 600	1 689 000
	-575 333	-839 000	-963 600	-1 109 700	-1 275 400	-1 462 600	-1 689 000	-1 923 000
التغير في الزبائن	0	758 160	848 016	950 508	1 068 444	1 199 016	1 345 032	1 516 320
	-758 160	-848 016	-950 508	-1 068 444	-1 199 016	-1 345 032	-1 516 320	-1 698 840
التغير في رأس المال الخاص	-600 000	-600 000	-600 000	-600 000	-600 000	-600 000	-600 000	-600 000
	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000
التغير في القروض البنكية	-7 000 000	-7 000 000	-7 000 000	-7 000 000	-5 600 000	-4 200 000	-2 800 000	-1 400 000
	7 000 000	7 000 000	7 000 000	5 600 000	4 200 000	2 800 000	1 400 000	0
التغير في القروض الأخرى	-2 800 000	-2 800 000	-2 800 000	-2 800 000	-2 800 000	-2 800 000	-2 800 000	-2 800 000
ANSEJ	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000
التغير في الضريبة IRG	0	0	0	0	-1 221 990	-2 432 041	-4 180 728	-6 027 210
المستحقة	0	0	0	1 221 990	2 432 041	4 180 728	6 027 210	6 518 606
التغير في الرسم TAP المستحق	0	0	0	0	-60 880	-68 320	-76 640	-86 400
	0	0	0	60 880	68 320	76 640	86 400	96 800
التغير في الرسم على القيمة المضافة المستحقة	0	-233 393	-226 975	-248 958	-273 661	-298 866	-324 494	-351 070
	233 393	226 975	248 958	273 661	298 866	324 494	351 070	374 606
التغير في الموردون	0	-336 570	-490 815	-563 706	-649 175	-746 109	-855 621	-988 065
	336 570	490 815	563 706	649 175	746 109	855 621	988 065	1 124 955
الرصيد الإجمالي	11 752 470	22 587 107	34 954 956	46 323 778	58 186 755	70 594 399	82 382 508	93 711 335

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على سجلات من الوكالة الوطنية ANSEJ

نلاحظ من خلال الجدول الذي سبق عرضه أنه في :

- سياسة البيع المتبعة: اعتمدنا على نسبة 70% من المبيعات نقدا و 30% على الحساب لمدة شهر. هذه السياسة تجعل لنا رصيد في الميزانية السنوية تمثل نسبة 30% من مبيعات شهر ديسمبر مضافا إليها TVA.
- سياسة الشراء: اعتمدنا على نسبة 50% نقدا و الباقي على الحساب لمدة شهر ، و هذا ما يؤدي إلى وجود رصيد في الميزانية السنوية بنسبة 50% من مشتريات شهر ديسمبر مضافا إليها TVA.
- بالنسبة للمخزون اعتمد المشروع على تكوين مخزون أمان مساوي لكمية المواد الأولية المستهلكة شهريا و هذا يظهر في الميزانية الختامية في شهر ديسمبر.

3. جدول حسابات النتائج

جدول رقم(24): جدول حسابات النتائج التقديري:

الوحدة =1000دج

2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	
58 080 000	51 840 000	45 984 000	40 992 000	36 528 000	32 496 000	28 992 000	25 920 000	قيمة المبيعات
58 080 000	51 840 000	45 984 000	40 992 000	36 528 000	32 496 000	28 992 000	25 920 000	إنتاج السنة المالية
22 842 000	19 854 400	17 364 000	15 139 100	13 170 300	11 438 600	9 804 333	6 904 000	قيمة المشتريات
22 842 000	19 854 400	17 364 000	15 139 100	13 170 300	11 438 600	9 804 333	6 904 000	إستهلاك السنة المالية
35 238 000	31 985 600	28 620 000	25 852 900	23 357 700	21 057 400	19 187 667	19 016 000	القيمة المضافة للاستغلال
1 455 667	1 213 056	1 010 880	842 400	702 000	576 000	450 000	360 000	مصاريف إدارية
4 095 000	2 730 000	1 820 000	1 215 000	810 000	540 000	360 000	240 000	مصاريف الدعاية و الإعلان
800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	مصاريف الايجار
2 000 000	1 800 000	1 600 000	1 400 000	1 200 000	1 000 000	800 000	600 000	مصاريف أخرى (الكهرباء.....)
26 887 333	25 442 544	23 389 120	21 595 500	19 845 700	18 141 400	16 777 667	17 016 000	
540 000	624 000	720 000	804 000	900 000	1 008 000	1 104 000	1 200 000	مصاريف التأمين
5 184 000	5 184 000	4 320 000	4 320 000	4 320 000	3 600 000	3 600 000	3 600 000	الأجور
1 161 600	1 036 800	919 680	819 840	730 560	0	0	0	الضريبة
1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 033 333	1 033 333	1 033 333	الاهتلاك
19 001 733	17 597 744	16 429 440	14 651 660	12 895 140	12 500 067	11 040 333	11 182 667	نتيجة الاستغلال
0	0	4 107 360	7 325 830	9 026 598	12 500 067	11 040 333	11 182 667	الربح المعفى 70% 50% 25%
19 001 733	17 597 744	12 322 080	7 325 830	3 868 542	0	0	0	الربح الخاضع
6 518 606	6 027 210	4 180 728	2 432 041	1 221 990	0	0	0	الضريبة
12 483 126	11 570 534	12 248 712	12 219 620	11 673 150	12 500 067	11 040 333	11 182 667	الربح الصافي بعد الضريبة
13 483 126	12 570 534	13 248 712	13 219 620	12 673 150	13 533 400	12 073 667	12 216 000	CAF

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

يظهر لنا من الجدول أن :

قيمة المشتريات تمثل نسبة 26 % من رقم الأعمال هذا مانتج عنه قيمة مضافة للاستغلال بنسبة 74 %، وتعتبر هذه النسبة جيدة مقارنة بالصناعات الشبيهة.

الأجور تمثل نسبة 13 % من رقم الأعمال السنوي، وهي نسبة منخفضة نوعا ما وهذا نتيجة الاعتماد على آلة حديثة ومتطورة، وقد إعتدنا على الزيادة في الأجور كل 3 سنوات.

الكهرباء والماء و المصاريف الأخرى تمثل 2,32% من رقم الأعمال.

التأمين يمثل نسبة 1% من قيمة الاستثمار أي مايعادل 4,65% من رقم الأعمال، والملاحظ أن تكلفته متناقصة نظرا لإهلاك الاستثمار وتدني قيمته بمرور السنوات.

المصاريف الأخرى (النقل، الدعاية والاعلان، الادارية،.....) تمثل مقارنة برقم الأعمال نسب ضئيلة لعدم أهميتها الكبيرة في المشروع .

يستفيد المشروع من إعفاء ضريبي تام لمدة ثلاث سنوات الأولى، وإعفاء مخفض لثلاث سنوات الثانية يقدر ب 70%، 50%، 25%. وإبتداءا من السنة السابعة إعفاء ضريبي بنسبة 0%.

## الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء مشروع

**الوحدة = 1000 دج**

[illegible]

## الفصل الثاني

## الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء مشروع

ANSEJ									
الضريبة IRG المستحقة									
6 518 606	6 027 210	4 180 728	2 432 041	1 221 990					
الرسم TAP المستحق									
96 800	86 400	76 640	68 320	60 880	0	0	0	0	
الرسم على القيمة المضافة المستحقة									
374 606	351 070	324 494	298 866	273 661	248 958	226 975	233 393		
الموردون									
1 124 955	988 065	855 621	746 109	649 175	563 706	490 815	336 570		
ديون أخرى									
الرصيد الاجمالي									
107 433 175	95 687 828	83 502 031	70 761 171	58 601 922	46 969 064	34 374 123	23 185 963	10 400 000	

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

9. عتبة المردودية:

نقطة التعادل = التكاليف الثابتة / (رقم الأعمال - الهامش على التكلفة المتغيرة )

الهامش على التكلفة المتغيرة = رقم الأعمال - التكلفة المتغيرة

معدل الهامش على التكلفة المتغيرة = الهامش على التكلفة المتغيرة / رقم الأعمال (قيمة المبيعات)

نسبة التكاليف المتغيرة من رقم الأعمال = التكاليف المتغيرة / رقم الأعمال

جدول رقم (31): حساب نقطة التعادل

25 920 000	قيمة المبيعات
9 304 000	التكاليف المتغيرة
16 616 000	الهامش على التكلفة المتغيرة
64%	معدل الهامش على التكلفة المتغيرة
36%	نسبة التكاليف المتغيرة من رقم الأعمال
5 433 333	التكاليف الثابتة
8475686	نقطة التعادل
13221580	
4745894	
8475686	
8475686	
0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج (exell)

من الجدول نلاحظ أن نسبة هامش على التكلفة المتغيرة هو 64% نقطة التعادل أو المستوى الذي يعمل عنده المشروع دون تعريض البقاء المالي للزوال هو 8475686 مبيعات وانطلاقاً من هذه النقطة يبدأ المشروع في تحقيق الأرباح وقبلها يكون قد حقق خسارة.

### المطلب الثاني :الإجراءات اللازمة لتنفيذ مصنع الرخام الصناعي

بعد أن تم التأكد من جدوى المشروع المنوي تنفيذه، يجب تسجيل المشروع لدى الدوائر الرسمية من أجل ممارسة العمل في المشروع من الناحية القانونية. و ذلك التسجيل يكون لدى عدة جهات رسمية منها :

- 1 -التسجيل لدى البلدية .
- 2 -التسجيل لدى غرفة التجارة والصناعة .
- 3 - التسجيل في السجل التجاري
- 4 -التسجيل لدى مصلحة الضرائب والأملاك و الحصول على البطاقة الضريبية



### خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التي قمنا بها يتبين لنا أن مشروع مصنع لإنتاج الرخام الصناعي بدائرة أولاد جلال يمكن إنجازه على أرض الواقع ، فالمشروع لا يشك ل خطر كبير على البيئة كما يمكن الاستفادة من بعض القوانين والتشريعات المقدمة من طرف الوكالات لدعم تشغيل الشباب، الخاصة بالمشاريع الصغيرة. و يمكن الاعتماد على الجانب التسويقي كنقطة قوة للمشروع إذا استغل بطريقة عملية وعقلانية خاصة في ظل إهمال المنافسين في الولاية لهذا الجانب وعدم التركيز عليه، وبما أن المعدات الأولية متوفرة دون تلقي صعوبات كبيرة، فإن التمويل المشروع يبقى هو الحلقة الأصعب والأكثر تعقيدا بالنظر إلى ما يعيشه القطاع المالي في الجزائر والبنوك من تعقيدات وعدم الشفافية في التعاملات، لذا فإن الاستعانة بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ والمكاتب الممثلة يكون أكثر فائدة على الأقل الاستفادة من الامتيازات الخاصة بمشاريع مصغرة.

## خاتمة عامة:

تناولنا في دراستنا موضوع مخطط الأعمال و دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع الاستثمارية و التي تعتبر كوسيط بين الفكرة و خطة العمل حيث تمثل هذه الأخيرة خطوة واجبة الحصول قبل القيام بأي مشروع استثماري سواء كان هذا المشروع جديدا أو توسعا في مشروع قائم أو إحلال مشروع قائم آخر وهذا لضمان نجاح المشاريع الاستثمارية وذلك من خلال مساهمتها في اتخاذ القرار الاستثماري الرشيد، فهي تعتبر خارطة طريق تساعد المستثمرين على تخصيص واستغلال الموارد الاقتصادية أحسن استغلال.

وتشمل دراسة الجدوى جوانب متعددة ومتنوعة تتعلق بالاتجاهات التسويقية، الفنية والهندسية، المالية فدراسة الجانب التسويقي تسمح بتوفير البيانات والمعلومات المختلفة من مختلف المصادر والتي تساعد على تقدير الطلب على السلعة المراد إنتاجها ومعرفة حجم السوق، وبالتالي التحكم أكثر في معطيات السوق و الوصول إلى خطة تسويقية ملائمة .

أما من الناحية الفنية والهندسية فتسعى دراسة الجدوى إلى تحديد كل الجوانب المتعلقة بالإنتاج كالحجم، النوع، احتياجات المشروع... الخ، من أجل الوصول إلى خطة إنتاجية محكمة .

أما الجانب المالي فتعمل دراسة الجدوى على تحديد الهيكل التمويلي الأمثل للمشاريع ومصادره ومن ثم وضع خطة تمويلية لاستغلال هذه الأموال.

## الاستنتاجات:

وأهم الاستنتاجات التي استطعنا الوصول إليها من خلال دراستنا ما يلي:

- نجاحة مخطط الأعمال تعتمد على دقة المعلومات المستعملة.
- يساعد مخطط الأعمال على اتخاذ القرار الاستثماري الرشيد.
- تساهم دراسة الجدوى في تحقيق التخصيص الأمثل والأكفا للموارد الاقتصادية.
- مخطط الأعمال وسيلة عملية لإقناع مراكز وهيئات التمويل بتقديم وسائل التمويل.
- تساهم دراسة الجدوى مساهمة فعالة في إنجاح المشاريع الاستثمارية كلما كانت المعلومات المستعملة فيها دقيقة.

-نتائج دراسة الجدوى ليست صحيحة في كل الحالات .

## التوصيات:

- إعداد قائمة بالفرص الاستثمارية من قبل أخصائيين وتحديد معايير يتم على أساسها اختيار هذه الفرص، وإقناع الشباب بالاستثمار فيها، وتوفير الدعم الضروري لتجسيدها ومرافقتهم خلال مرحلة الإنجاز.
- دعم ثقافة المبادرة والحث على التفكير في العمل المستقل، وكذا نشر ثقافة النجاح بالاعتماد على تنظيم المعارض الخاصة بالمؤسسات المصغرة .
- توفير مزيد من الفضاءات بمختلف المناطق لبعث وإحياء أنشطة صناعية وحرفية عن طريق تهيئة واستغلال فضاءات موجودة أو إنشاء أخرى جديدة.
- تشجيع المؤسسات الكبرى على إبرام عقود المناولة مع المؤسسات المصغرة.
- تطوير نظام الإعلام الإقتصادي عن طريق إنشاء بنك للمعلومات الاقتصادية و المعطيات الإحصائية.
- تعزيز موقع و مكانة الصناعات الصغيرة و المتوسطة في سلم الإقتصاد الوطني.
- تعميم الثقافة التسييرية لدى المستثمرين.
- ترقية إطار تشريعي و تنظيمي ملائم لنشاط المؤسسة الصغيرة.
- إصلاح و عصرنه تسيير سوق العمل.

1. عبد العزيز مصطفى عبد الكريم، "دراسات الجدوى و تقييم المشروعات"، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002 .
2. أحمد سعيد بامخرمة، إقتصاديات جدوى المشروعات الإستثمارية، دار الزهراء للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
3. أحمد عبد الرحيم زردق، محمد سعيد بسيوني، مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية، القاهرة، 2011.
4. أحمد فوزي ملوخية، "أسس دراسات الجدوى للمشروعات الإقتصادية"، دار الهناء، الإسكندرية، القاهرة، 2009.
5. أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
6. آدم مهدي أحمد، الدليل لدراسات الجدوى الإقتصادية، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001.
7. أسامة محمد الفولي، مجدي محمود شهاب، أساسيات الاقتصاد السياسي، دار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1998.
8. إيمان محمد محب زكي، مبادئ الاقتصاد الجزئي، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997.
9. أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الادارة والتحليل المالي، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2007.
10. بشير العلق، التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات، دار اليازوري، عمان، 2008.
11. بلال خلف السكارنة، الريادة إدارة منظمات الأعمال"، دار المسيرة لنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008.
12. بوشاشي بو علام ، التحليل المالي ، دار همومة ، الجزائر ، 2000.
13. بيان هاني حرب ،مبادئ التسويق ،مؤسسة الوراق .، عمان ، 1999.
14. ثابت عبد الرحمان ادريس: بحوث التسويق، اساليب القياس و التحليل و اخيار الفروض، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
15. جيلالي جيلاطو: الإحصاء، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1998.
16. خالص صافي صالح، تقنيات تسيير الميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقبلية، ديوان المطبوعات الجامعة، ط2، الجزائر، 2003.
17. خليل محمد خليل عطية، دراسات الجدوى الإقتصادية، ط1، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، القاهرة، 2008 .
18. رحيم حسين ، إستراتيجية المؤسسة ،دار بهاء الدين للنشر و التوزيع ،الجزائر، 2008.

19. رضوان وليد العمار ، "أساسيات في الإدارة المالية"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، مصر، 1997.
20. السعيد عبد العزيز عثمان ، دراسات جدوى المشروعات بين النظرية و التطبيق ، الدار الجامعية للنشر و الطبع و التوزيع ، الإسكندرية، 2002 .
21. سعيد عبد العزيز عثمان، دراسات جدوى المشروعات بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
22. سمير محمد عبد العزيز ، الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية و قياس الربحية التجارية و القومية، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ،الإسكندرية، 2000.
23. سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل النظم)، الدار الجامعية، 1999.
24. طاهر محسن الغالبي، إدارة و إستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
25. طلعت أسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال ،دار النهضة العربية ،مصر ، 2002 .
26. محمد فريد الصحن، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات ،الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر 1998.
27. طه علام دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، دار طيبة للنشر، القاهرة، مصر، 2003،.
28. عبد الحميد الشواربي، محمد عبد الحميد الشواربي، إدارة المخاطر الائتمانية من وجهتي النظر المصرفية والقانونية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002.
29. عبد الغفار حنفي، رسمية قريا قص، كمال فريد مصطفى، الإدارة المالية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، 1994.
30. عبد الغفور يونس، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، المكتب العربي الحديث ، مصر، 1997.
31. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، «دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات BOT"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2000.
32. عبد المطلب عبد الحميد ،دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية ، الدار الجامعية للنشر، القاهرة 2000.
33. عبد المطلب عبد الحميد ، دراسات الجدوى الاقتصادية لإتخاذ القرارات الإستثمارية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
34. عبد المطلب عبد الحميد، "دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية"، الدار الجامعية، مصر، 2003.
35. عبد المنعم التهامي، دراسات الجدوى الاقتصادية ، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1984.
36. عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات إطار نظري و تطبيقي، دار مجدلاوي، عمان، ط1، 2002.

37. علي شريف ،محمد فريد الصحن ،إقتصاديات الادارة (منهج القرارات)،الدار الجامعية ،بيروت ،1998.
- 38.فايز جمعة صالح النجار ، عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة و إدارة الأعمال الصغيرة،دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005
- 39.فرکوس محمد، الموازنات التقديرية " أداة فعالة تسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995.
- 40.فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتسيير والريادة والتفوق، الدار الجامعية، مصر، 2007
- 41.قاسم ناجي حمندي ،أسس إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات"مدخل نظري وتطبيقي"، دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان ،ط1،2008.
- 42.كاظم جاسم العيساوي،دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات،دارالمناهج للنشر والتوزيع،عمان،الاردن، ط1،2011.
- 43.كنجو عبود كنجو وغيره، الإدارة المالية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 44.مبارك لسلوس ،التسيير المالي ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،ط2.
- 45.مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال(المفاهيم و النماذج و المداخل العلمية،عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 46.محسن أحمد الخضري،التسويق في ظل الركود،إيتراك للنشر و التوزيع ،القاهرة ،1996 .
- 47.محمد إديوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط2، 2004.
- 48.محمد إبراهيم محمد، كيفية إعداد دراسة جدوى لمشروع صغير ،القاهرة،2006.
- 49.محمد الصيرفي، الإدارة الصناعية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
- 50.محمد بوتين ، المحاسبة العامة للمؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1999.
- 51.محمد توفيق الماضي، إدارة و جدولة المشاريع، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000 .
- 52.محمد دويدار،، مبادئ الاقتصاد السياسي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية،مصر ، 1994.
- 53.محمد سعيد عبد الفتاح: التسويق، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
- 54.محمد صادق بازرغة: بحوث التسويق للتخطيط و الرقابة و اتخاذ القرار، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1995.
- 55.محمد عبد الفتاح الصيرفي، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، دار الفكر للطباعة و النشر، ط1، عمان، الأردن.
- 56.محمد عبد الفتاح العشماوي،دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2007.

57. محمد فريد الصحن، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 1998.
58. محمد فريد الصحن، " مدخل تطبيقي لفعاليات القرارات التسويقية"، الدار الجامعية، 1998.
59. محمد فريد الصحن، اسماعيل محمد السيد، التسويق، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
60. محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر، بحوث التسويق، مدخل تطبيقي، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1997.
61. محمد هشام خواجكية، "دراسات الجدوى للمشروعات الصناعية" ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
62. محي الدين الأزهرى: بحوث التسويق، بحوث التسويق علم وفن، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1993.
63. مصطفى زمير، بحوث التسويق، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1983.
64. مصطفى محمود أبو بكر، معالي فهد حيدر: دليل إعداد دراسات جدوى المشروعات و تحقيق فعالية القرارات الإستثمارية، دار الجامعية، الابراهيمية، مصر، 2000.
65. مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي ، بدون دار و بلد وسنة النشر .
66. مؤيد الفضل، تقييم و ادارة المشروعات المتوسطة و الكبيرة، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009.
67. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل و التصميم، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 3، عمان، الأردن، 2008.
68. ناصر دادى عدون ، تقنيات مراقبة التسيير، طبعة 1، دار المحمدية، الجزائر، 2000 .
69. ناصر دادى عدون، التحليل المالي، الجزء الثاني، دار المحمدية العامة.د.ن.
70. نبيل عبد السلام شاكر، إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، ط 2، 1998 .
71. يحي عبد الغني أبو الفتوح، أسس وإجراءات دراسات جدوى المشروعات، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
72. يسري خضر إسماعيل، الجدوى الاقتصادية للمشروعات الإستثمارية، مطبعة الجامعة، القاهرة .

## ثانيا: المذكرات

73. تمجدين نور الدين، تفعيل دور دراسات الجدوى في تقييم واتخاذ قرارات تمويل المشروعات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2004
74. بن الشيخ الحسين محمد، دور المخطط التسويقي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
75. جمال الدين عزة، دور الخطة التسويقية لمخطط الاعمال في استمرارية المشاريع، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
76. حدادو نبيلة، وضعية تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2001.
77. رماني جمال الدين، دور مخطط الأعمال في استمرارية المؤسسات المصغرة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
78. فروجي نوح، دور تحليل البيئة التسويقية في إختيار البديل الاستراتيجي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011.
79. فهد تبة، دور المخطط المالي في نجاح المشاريع، مذكرة مقمة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
80. محمد قويدري، أسس دراسات الجدوى ومعايير تقييم المشروعات الاستثمارية، مذكرة لسيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 1997.

## ثالثا: المجلات:

81. أوسريس منور و آخرون، دراسة الجدوى البيئية للمشاريع الاستثمارية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009.

## رابعا: الملتقيات

82. ربعة بركات، سعيدة دوباخ: الوكالات الوطنية لدعم ومرافقة إنشاء المؤسسات المصغرة: ANSEJ-ANGEM نموذجا (حالة ولاية بسكرة الملتقى الدولي الثاني للمقاولاتية، آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر) (فرص وتحديات)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011 .

83. شوقي جباري، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر 17/18/19 أبريل 2012..



84. عمر قريد، العيد قريشي، متابعة شبكات الدعم و المرافقة لإنشاء المؤسسات الصغيرة- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ نموذجا، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، جامعة بسكرة، 19/18/17 أبريل 2012.

85. لطرش الطاهر، عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار إنشاء مؤسسات المتوسطة و الصغيرة في الجزائر، الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية جامعة محمد خيضر بسكرة. 19/18/17 افريل 2012.

86. محمد جلاب، الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال و مساهمته في بعض العمليات الإستثنائية للمؤسسة، الايام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان فرص و حدود مخطط الاعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012.

87. مرغاد لخضر، محمد جلاب: آليات دعم و مساعدة إنشاء و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ضوء الفكر المقاولاتي، الملتقى الدولي آليات دعم و مساعدة إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرص و العوائق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة 3-4-5 ماي 2011.

#### المراجع باللغة الأجنبية(الكتب):

88. Sylvie Martin, Jean Pierre Védrine. Marketing: Les Concepts – Clés. Ed: d'organisation, Paris, 1993.
- 89.: Michel Porter, " **the competitive advantage of nations** ", Macmillan ,1990
90. Abdellah Boughaba, « Analyse el évaluation de projet », édition berti, Paris, 1998.
91. Couland Alain, gestion financière « Analyse et décision », éd : Démos, 1997.
92. Grandguimmot Béatrice et Francis, Analyse financière, 2<sup>ème</sup> édition, éd : gualino, 1998.
93. Michel coster ,Entrepreneuriat ,pearson education ,paris ,France ,2009.
94. Michel E. porter, "competitive strategy ", New York :free press ,1980.
95. Richard Daft ,**Organization, Theory and Design**, 8th Ed., Thomson, South-Western, USA, 2004.
96. Stéphane GRIFFITHS, « gestion financière », ed Eyrolles, France, 1996.

**97.** Strategor .stratégie, structure, décision, identité. politique général d'entreprise, inter édition, 1993.