



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



الموضوع

إعداد مخطط أعمال لمشروع إنتاج الشبكات الحديدية للبناء - باريس - باتنة

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

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

رحال سلاف

جرادي أمين

الموسم الجامعي: 2014-2015

رقم التسجيل:/Master-GE/MAN -Entrep /2015
تاريخ الإيداع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بعد الختام و التوفيق من الله العنان المنان.... و حمد و شكر و ثناء على
الملك العزيز الجبار.... و الصلاة والسلام على أشرف الخلق ... أهدي عملي
وإنجازي لمن كبر و ربى و سهر الليالي.....أغلى و أحلى إهداء لأمي و أبي
و أصحاب دربي أخواني و أخواتي : ياسين - يوسف - نورة - فائزة - ليلى
و من ساهم بالإعانات مادية كانت أو معنوية...

أهديه لكل الأهل: عمي - وأبناء خالي مهدي وحمزة وأحمد

إلى كل الأحبة و الأصدقاء: وليد - رياض - حكيم - إسلام - مهدي - خليفة
وكل من يحملهم القلب و لم يذكرهم اللسان.

من دون أن أنسى زملائي قسم المقاولاتية

و هدية أهديها لأمتي و من شهد أن لا إله إلا الله محمد رسول الله... سائلاً
المولى أن يبارك لي في عملي و يتقبل مني و منكم جل الأعمال.

شكر وعرفان

قال حبيبنا صلى الله عليه و سلم : " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

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

المذكرة

الشكر العميق والامتنان والتقدير لأستاذة الفاضلة "رجال سلافه"

التي كانت بحق سندا وعمونا لنا في إعداد هذه المذكرة شكرا على

النصائح والتقديرات التي زادت مذكرتي جمالا و غنى ، شكرا على

سعة صدرها وتقبلها للإشرافة علينا

من غير أن ننسى كل الشكر لأساتذتنا بقسم التسيير و من ساهم في

رفع راية العلم و إزهاق راية الجهل

كل الشكر لمن مد لنا يد العون ولو بكلمة.

الملخص:

إن المقاولاتية أصبحت بمثابة الحل المثالي لمشكلة البطالة، بل أبعد من ذلك أصبحت دعامة من دعائم الاقتصاد الوطني، وهذا من خلال محاولة تشجيع مؤسسات لخلق القيمة المضافة والمساهمة في تطوير الدخل الوطني، ومن هذا المنطلق، انصبت دراستنا على إنشاء مؤسسة مختصة في إنتاج الشبكات الحديدية للبناء و تجسيدها على ارض الواقع من خلال توفير كل الظروف الملائمة لنجاحها هذا بإتباع خطوات من الإجراءات القانونية المعمول بها ومختلف الدراسات (مخطط الأعمال)، وكذا من خلال الاستفادة من مختلف الآليات المدعمة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الكلمات المفتاحية : المقاولاتية، مخطط الأعمال، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

Résumé :

L'entrepreneuriat est devenu une solution idéale au problème du chômage, mais au-delà est devenue un pilier de l'économie nationale, et en essayant d'encourager les institutions à créer de la valeur ajoutée et de contribuer au développement du revenu national, et dans cette perspective , concentré notre étude sur la création d'une institution compétente dans la production de réseaux de chemin de fer de l'immeuble et réfléchi sur le terrain en fournissant toutes les conditions pour le succès de ce en suivant les étapes en place diverses études(plan d'affaires) et procédures juridiques, ainsi que en profitant des divers mécanismes pris en charge pour le financement des petites et moyennes entreprises.

Mots clés : l'entrepreneuriat; plan d'affaires; petites et moyennes entreprises.

الفهرس

.....	البسمة
.....	الإهداء
.....	الشكر والعرفان
.....	ملخص
.....	الفهرس
.....	قائمة الجداول والأشكال
.....	قائمة الملاحق
.....	المقدمة العامة
.....	أ، ب، ج
04.....	الفصل الأول: الإطار النظري
05.....	تمهيد
06.....	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
06.....	المطلب الأول: معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعريفاتها
11.....	المطلب الثاني: نشأة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
13.....	المطلب الثالث: خصائص وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
14.....	المطلب الرابع: المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
15.....	المبحث الثاني: ماهية مخطط الأعمال
15.....	المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال وخصائصه
18.....	المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال وأهدافه
21.....	المطلب الثالث: أنواع مخطط الأعمال
22.....	المطلب الرابع: مكونات مخطط الأعمال والعوامل المؤدية إلى نجاحه
25.....	المبحث الثالث: المخطط التسويقي
25.....	المطلب الأول: مفهوم المخطط التسويقي
26.....	المطلب الثاني: أنواع الخطط التسويقية
27.....	المطلب الثالث: دراسة عناصر المزيج التسويقي
32.....	المطلب الرابع: الإستراتيجية التسويقية
33.....	المبحث الرابع: المخطط التنظيمي والإنتاجي
33.....	المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية
34.....	المطلب الثاني: المخطط التنظيمي
36.....	المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي
39.....	المبحث الخامس: المخطط المالي
39.....	المطلب الأول: مفهوم المخطط المالي

40.....	المطلب الثاني: مصادر التمويل.....
42.....	المطلب الثالث مكونات المخطط المالي.....
47.....	خلاصة الفصل الأول.....
52.....	الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع إنجاز الشبكات الحديدية للبناء.....
53	تمهيد.....
54.....	المبحث الأول: عرض للوكالة الوطنية لتشغيل الشباب ANSEJ.....
54.....	المطلب الأول: مدخل للوكالة الوطنية لتشغيل الشباب.....
55.....	المطلب الثاني: صيغ التمويل والامتيازات التي تمنحها وكالة ANSEJ.....
57.....	المطلب الثالث : الملفات الواجب إيداعها للاستفادة من دعم وكالة ANSEJ.....
57.....	المطلب الرابع: مراحل وإجراءات الحصول على التمويل.....
60	المبحث الثاني : ملخص المشروع.....
60.....	المطلب الأول: تقديم المشروع.....
61.....	المطلب الثاني: فكرة المشروع وتحليلها.....
63.....	المطلب الثالث: الشكل القانوني للمشروع.....
64	المبحث الثالث: المخطط التسويقي.....
64.....	المطلب الأول: الدراسة التسويقية.....
70.....	المطلب الثاني: الإستراتيجية التسويقية.....
71.....	المطلب الثالث: المزيج التسويقي.....
74	المبحث الرابع: المخطط التنظيمي والإنتاجي.....
74.....	المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية.....
75.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمشروع.....
76.....	المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي
86	المبحث الخامس: المخطط المالي.....
87.....	المطلب الأول: مصادر التمويل المتاحة للمؤسسة.....
90.....	المطلب الثاني: تقدير التكاليف الإجمالية للمشروع.....
92.....	المطلب الثالث: القوائم المالية.....
98.....	خلاصة الفصل.....
100	الخاتمة العامة.....
104.....	قائمة المراجع.....
109	الملاحق.....

قائمة الجداول والأشكال

والملاحق

❖ قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
10	معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر	01
10	بعض التعاريف المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	02
23	الخطوط الرئيسية لمخطط الأعمال	03
32	بعض الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف للمؤسسة	04
44	التكاليف الاستثمارية و التشغيلية	05
47	شكل الميزانية الافتتاحية	06
47	شكل الميزانية الختامية	07
48	شكل جدول حساب النتائج	08
55	الهيكل المالي للتمويل الثنائي	09
55	الهيكل المالي للتمويل الثلاثي	10
60	ملخص مشروع لإنتاج الشبكات الحديدية للبناء	11
64	الشكل القانوني لمشروع الشبكات الحديدية للبناء	12
65	بعض نقاط القوة والضعف للمنافسين	13
67	السكنات الجاري إنجازها في ولايتي بسكرة وباتنة	14
69	تحليل SWOT لمؤسسة WIRE TRANSFER	15
71	خصائص المنتج	16
75	الاحتياجات التقديرية من الموارد البشرية و أجورهم	17
79	الآلات المستخدمة في المشروع	18
79	المعدات المستخدمة في المشروع	19
80	صور تفصيلية للآلات و المعدات	20
81	مساحة الموقع	21
83	قائمة الموردين	22
84	تقديرات للمبيعات و مستلزمات الإنتاج	23
85	القوى العاملة اللازمة للمشروع	24
87	الهيكل الاستثماري للمشروع	25

قائمة الأشكال والجدول

87	الهيكل المالي للتمويل الثلاثي	26
88	جدول اهتلاك القرض الممنوح من طرف البنك	27
89	اهتلاك القرض الممنوح من طرف وكالة ANSEJ	28
90	الآلات و المعدات الداخلة في الاستثمار	29
91	رأس المال العامل في بداية المشروع	30
92	التكاليف التشغيلية	31
93	الميزانية الافتتاحية للمؤسسة	32
93	جدول حساب الاستغلال التقديري	33
94	الميزانية التقديرية	34
95	جدول حساب النتائج	35

❖ قائمة الأشكال

6	المعايير المعتمدة في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	1
15	مراحل إنشاء مشروع	2
19	الوظيفتين الأساسيتين لمخطط الأعمال	3
20	الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال	4
21	الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال	5
27	عناصر المزيج التسويقي	6
29	دورة حياة المنتج	7
33	مصفوفة سوات SWOT	8
62	صورة الموقع بالقمر الصناعي	9
68	الحصة السوقية للمشروع	10
74	قنوات التوزيع	11
75	الهيكل التنظيمي للمشروع	12
81	مخطط موقع المشروع	13
82	مخطط الداخلي لورشة الإنتاج	14
86	حدود دائرة أريس	15

❖ قائمة الملاحق:

109	استمارة التسجيل لدى وكالة ANSEJ	1
110	الفاخرة الشكلية للآلات	2
111	الفاخرة الشكلية للمعدات	3
112	فواتير تأمين المعدات	4

المقدمة

العامّة

مقدمة :

من منا لم يحلم بيوم يمتلك فيه مشروعاً يديره بنفسه ؟ يبدع ويبرع فيه ويصبح مديراً ورئيساً لنفسه لا مرؤوساً لآخرين، إننا نعيش عصر الاستثمار الحر وصار الاهتمام بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متزايداً، حيث أصبح حلم أي شاب وشابة حاملي الأفكار والمشاريع.

إن إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبح في السنوات الأخيرة موضوع المجتمعات حيث ازداد الاهتمام بإيجاد الطرق والوسائل التي تساهم في تذليل المصاعب التي تواجه المقاولين وانتهى الأمر إلى إقامة العديد من الشبكات الدعم والمرافقة تهدف كلها إلى مساعدة أصحاب المشاريع على تجسيد أفكارهم على أرض الواقع من خلال تزويدهم بالنصح والاستشارة فيما يخص كل المراحل التي تمر بها عملية إنشاء المؤسسة، وأيضاً تفادي كل الأخطار التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولاسيما في المراحل الأولى من بداية نشاطها التي تعتبر الأصعب، ومن أهم هذه الشبكات في الجزائر الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ ، الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC ، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM ، والوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI ...

إن المشروعات الصغيرة والمتوسطة ذو أهمية بالغة في تحريك الاقتصاد، وتحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي بل أصبحت تلعب دوراً هاماً في الاقتصاديات النامية. حتى يقوم الفرد بانجاز مشروع يجب أن تكون لديه فكرة عما يريد أو إنجازه، وحتى يقوم بالدراسة يجب عليه أيضاً معرفة كل الجوانب والمفاهيم المحيطة بالمشروع.

إشكالية البحث:

تحتل أعمال البناء والتشييد مكانة هامة سواء على الصعيد الاقتصادي، الاجتماعي والثقافي، فحاجة الفرد للسكن لا تقل أهمية عن حاجته إلى العمل، فإذا كانت أعمال البناء بهذه الأهمية البالغة، فإن توفير المواد الأولية والمستلزمات أصبح ضروري.

يعد قطاع البناء من أهم القطاعات المستهلكة لمنتجات الصلب في صورة شبكات حديد التسليح، فضلاً عن كونه قطاعاً استراتيجياً واعداداً وجاذباً للاستثمار، من خلال هذه الدراسة سنعرض مخطط أعمال مقترح لمشروع إنجاز الشبكات الحديدية للبناء.

كيف يمكن انجاز مخطط أعمال لمشروع إنجاز الشبكات الحديدية للبناء ؟

من خلال هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها ؟

- ما المقصود بمخطط الأعمال ، وما هي أهميته ؟
- هل المشروع قابل للتجسيد من خلال إعدادنا لمخطط الأعمال ؟

أسباب إختيار المشروع :

- هناك طلب قائم ومستمر على المنتج ؛
- عدم وجود مثل هذا المشروع في المنطقة ؛
- الطموح الشخصي في إنشاء مؤسسة شخصية لإنتاج الشبكات الحديدية للبناء ؛
- توافق الموضوع وطبيعة التخصص.

أهمية الموضوع :

- تعتبر صناعة الحديد والصلب من القطاعات الصناعية الهامة والتي تقوم بدور رئيسي في التنمية الاقتصادية والصناعية للمجتمع، فهي ترمز إلى المدنية؛
- تعد أعمال شبكات الحديد من الأعمال الأساسية في مواقع البناء لتكوين الهياكل بجميع أنواعها؛
- يتيح هذا المشروع فرص عمل جديدة، حيث لا يقتصر دوره في تلبية احتياجاته الخاصة، بل يمتد إلى إيجاد فرص عمل في الصناعات المغذية له والمستهلكة لمنتجاته؛
- في الجانب الإحصائي فإن كل فرصة عمل في هذا النوع من المشاريع يوفر عددا مضاعفا من فرص العمل في الصناعات الأخرى.

من نقاط قوة المشروع:

- عدد العمال قليل إلى متوسط؛
- مساحة (قطعة أرض) صغيرة للمشروع؛
- تنافسية الأسعار والجودة العالية للمنتجات؛
- القرب من مشاريع البناء؛
- تكلفة منخفضة وزمن أقل في إنجاز الشبكات؛
- إمكانية تصميم الشبكات حسب مواصفات العملاء؛
- توفير الشبكات الضرورية لأعمال البناء بجودة ودقة في التصنيع والعدد المطلوب من العملاء.

أهداف البحث :

- التعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية لمخطط الأعمال و أهميته ؛

- تحليل المعلومات والبيانات الضرورية المساعدة في إقامة المشاريع ؛
- إعطاء فكرة عن كيفية إنشاء مشروع.

منهجية البحث:

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

الفصل الأول

الإطار النظري

تمهيد:

ظهرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتطورت أكثر في الفترة التي عرفت فيها الدولة تحولا في الاقتصاد الجزائري ، فمن أجل النهوض بالاقتصاد الوطني والقضاء على مشكلتي الفقر والبطالة بشكل خاص والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية على وجه عام، وأن المؤسسات الكبيرة غير قادرة بمفردها تحقيق ذلك، كان لزاما على الجزائر تركيز الجهود على مجال المقاولات وخلق المؤسسات المصغرة الصغير والمتوسطة الداعمة للمؤسسات الكبيرة ، خاصة بعد أن أثبتت قدرتها وكفاءتها في معالجة المشكلات الرئيسية التي تواجه اقتصاديات الدول .

لذلك سنقوم من خلال هذا الفصل بمحاولة لإلقاء الضوء على :

- ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
- ماهية مخطط الأعمال
- مكونات مخطط الأعمال

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن محاولة تحديد مفهوم أو تعريف واضح وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نظرنا خطوة رئيسية في طريق معالجتنا لهذا الموضوع، خاصة إذا علمنا أن موضوع تحديد مفهوم شامل ودقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة شكل وما زال يشكل موضوع اختلاف وإشكالية لدى الباحثين الاقتصاديين من دولة لأخرى.¹

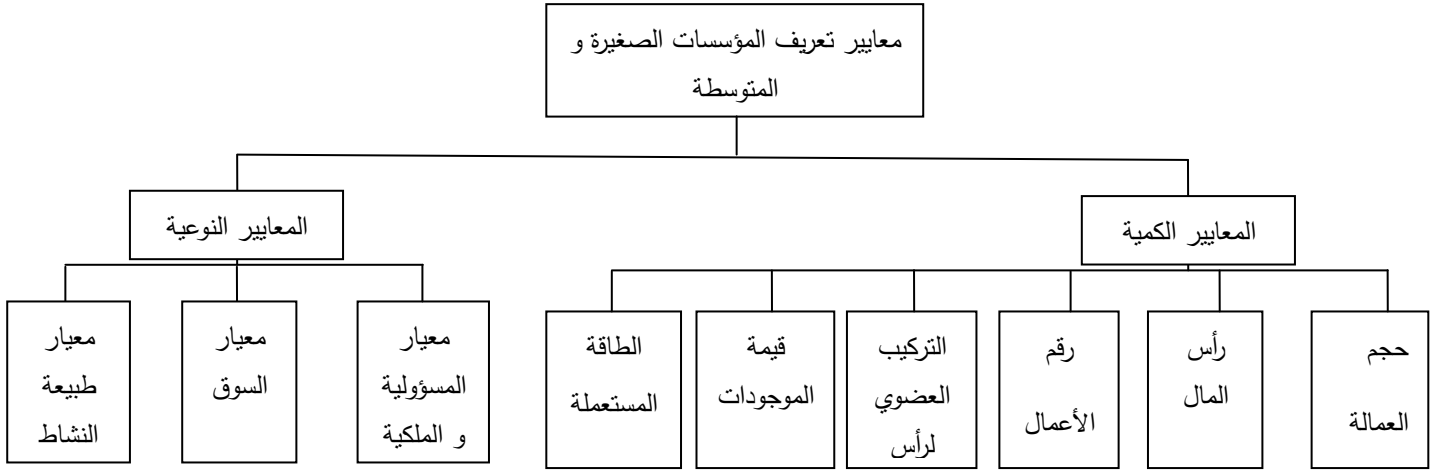
المطلب الأول: معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعريفاتها

سنقوم في هذا المطلب بعرض مختلف التعاريف التي تبنتها بعض الدول والهيئات الدولية ، لكن قبل هذا سنقوم بتناول أهم المعايير المتفق عليها لتحديد تعريف لهذه المؤسسات، لننتقل إلى نشأة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرع أول: المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ليس هناك تعريف واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بل تعددت التعاريف، فقد اتبع في تعريف هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة معايير يمكن تقسيمها وإيجازها حسب الشكل التالي:

الشكل رقم 01: المعايير المعتمدة في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة



المصدر: من إعداد الطالب

1-المعايير الكمية :

تتمثل هذه المعايير في: حجم العمالة، رقم الأعمال، رأس المال، التركيب العضوي لرأس المال، قيمة الموجودات، والطاقة المستعملة. حيث يعتبر معيار حجم العمالة ومعيار رأس المال المستثمر الأكثر استخداما في تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

¹ شعيب أنشي، واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأوروبية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص تحليل

اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008 ، ص.3.

1 1 معيار حجم العمالة : يمكن تقسيم المشروعات الصغيرة والمتوسطة حسب هذا المعيار إلى: مشروعات مصغرة وهي التي لا يزيد عدد عمالها عن 10، حيث نجدها في جميع المجالات الاقتصادية خاصة الأنشطة الحرفية والتقليدية والتجارية، ومشروعات صغيرة ومتوسطة تضم من 10-500 عامل.¹

1 2 معيار رأس المال: يعتبر رأس المال من المعايير المحددة للطاقة الإنتاجية للمشروع وكذلك معيار العمالة لذا فإن الاعتماد على أي منهما منفردا يؤدي إلى نتيجة غير دقيقة في تحديد حجم المشروع، فقد نجد أن عدد العمال في المنشأة قليل ولا يعني ذلك أن حجمها صغير إذ من المحتمل أن يكون حجم رأس المال فيها كبيرا أي أنها تستخدم أسلوب فن إنتاجي كثيف رأس المال، وبالتالي تصنف هذه المنشأة حسب معيار رأس المال من المنشآت الكبيرة. وقد تكون بالفعل كذلك في حين تكون مصنفة صغيرة وفقا لمعيار العمالة وربما يحدث العكس، فقد نجد رأس المال صغيرا وحجم العمالة كبيرا فيتم تصنيف المنشأة كبيرا وفقا لمعيار العمالة وصغيرة وفقا لمعيار رأس المال.²

إن الاعتماد على معيار واحد لتحديد حجم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، قد لا ييسر المقارنة الدولية

لاختلاف نوعية العمل من بلد لآخر، فهناك دول تعتمد على المعيارين معا:³

أ - فبالنسبة للدول التي تعتمد على رأس المال فقط نجد دولة الهند، حيث تعرف المؤسسات المتوسطة بأنها المؤسسات التي لا تتجاوز استثماراتها 750 ألف دولار في حين تعرف المؤسسات الصغيرة بأنها المؤسسات التي لا تتجاوز استثماراتها 65 ألف دولار أمريكي.

ب - أما الدول التي تعتمد على المعيارين معا في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي كثيرة ولكنها تختلف أيضا فيما بينها في قيمة كل معيار.

- فالجزائر تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بأنها كل مؤسسة إنتاج سلع و / أو خدمات تشغل من 1 إلى 250 شخصا، ولا يتجاوز رقم أعمالها 2 مليار دينار أو لا يتجاوز رأس مالها 500 مليون دينار.

- وأما مصر، فإتحاد الصناعات المصرية اشترط أن يكون رأس المال لا يتعدى 10.000 جنيه وعدد العمال لا يتعدى 50 عاملا.

2- المعايير النوعية :

¹ شوقي جباري، مخطط الأعمال النفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلميّة الدوليّة الثالث حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة، 17-18-19 أبريل 2012، ص ص 6،5.

² نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة *Gestion des P.M.E*، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت- لبنان، 2007، ص 31.

³ طيب لحيلج، دور المؤسسات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في تنمية أقطار المغرب العربي، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17، 18 أبريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، ص 163.

إن عدم قدرة المعايير الكمية لوحدها على تحديد حجم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وطبيعتها، جعل الباحثين الاقتصاديين يدرجون معايير أخرى، من شأنها الأخذ بعين الاعتبار عدة أمور أكثر تعقيدا ومتناسبة فيما بينها نجملها فيما يلي:¹

1 1 معيار المسؤولية و الملكية: من الشائع أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعود ملكيتها في معظم الأحيان للقطاع الخاص، والتي تكون أغلبها في شكل مشاريع استثمارية فردية أو عائلية، ولهذا فإن المسؤولية القانونية والإدارية تقع على عاتق مالكيها مباشرة، وهو الوحيد الذي يقوم باتخاذ القرارات، وتنظيم العمل، وكذلك التسويق، التوظيف، وتمويل المؤسسة .

1 2 معيار السوق: يمكن الحكم على مؤسسة استنادا إلى علاقتها بالسوق، وتتحدد قوة هذه العلاقة بمدى سيطرتها عليه، وهي في الغالب تكون مؤسسة كبيرة عندما تكون هيمنتها كبيرة على السوق، والتي تفرض عليه نوع من الاحتكار، وقد لا يكون هذا التحديد شافيا، لأن نوع المنتجات له دور في تحديد أهمية السوق نفسها.²

1 3 معيار طبيعة النشاط: إن طبيعة النشاط الممارس هو الذي قد يحدد حجم المؤسسة، فبعض أنواع الصناعات الحقيقية لا يتطلب حجما كبيرا من رؤوس الأموال، ولا عددا كبيرا من اليد العاملة، كالصناعات الحرفية والتقليدية التي يكفي سير عملها ورشة صغيرة، كما توجد صناعات تتطلب رؤوس أموال ضخمة وآلات ومعدات استثمارية ضخمة، كما هو الحال في صناعات السيارات والصناعات البترولية.

الفرع الثاني: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

نعطي في ما يلي بعض التعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

1 - تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند منظمة إتحاد بلاد جنوب شرق آسيا (ASEAN) تعرف هذه المنظمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالتالي:³

- المؤسسات المصغرة هي التي توظف ما بين 1 إلى 9 أفراد.

- المؤسسات الصغيرة هي التي توظف ما بين 10 إلى 49 فرد.

- المؤسسات المتوسطة هي التي توظف ما بين 50 إلى 99 فرد.

2 - تعريف الولايات المتحدة الأمريكية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على معيار حجم المبيعات وعدد العمال كمايلي:¹

¹ شعيب أنشي، مرجع سابق، ص ص 9، 10.

² عثمانية رؤوف، التخطيط في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير جامعة الجزائر، 2000/2001، ص36.

³ طيب لحيح، مرجع سابق، ص 1.

- المؤسسات الخدمائية والتجارة بالتجزئة..... من 01 إلى 05 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية.
- مؤسسات التجارة بالجملة..... من 05 إلى 15 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية.
- المؤسسات الصناعية..... عدد العمال 250 عامل أو أقل.
- 3 - تعريف الاتحاد الأوربي حدّد التعريف المعتمد بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 1996 من طرف الاتحاد الأوربي، ويرتكز هذا التعريف على ثلاثة مقاييس: المستخدمون ورقم الأعمال، الحصيلة السنوية واستقلالية المؤسسة.
- المؤسسة المصغرة هي مؤسسة تشغل أقل من 10 أجراء.
- المؤسسة الصغيرة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 50 أجيورا، وتتجز رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين أورو، أو لا يتعدى ميزانيتها السنوية 5 ملايين أورو.
- المؤسسة المتوسطة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية، وتشغل أقل من 250 عامل ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو، أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 27 مليون أورو.
- 4 - تعريفات اللجنة الأوروبية التي ميزت بين المؤسسات بالتركيز على معيار حجم العمالة واستقلالية المؤسسة ورقم الأعمال والحصيلة السنوية، فتعد مؤسسة فردية تلك التي لا تشغل أي عامل، أما المؤسسة المصغرة فهي تلك التي تضم بين عامل إلى تسعة (09) عمال أجراء، في حين انه المؤسسة الصغيرة هي تلك التي تحتوي على 10 عمال إلى 49 عامل أجيورا، أما المؤسسة المتوسطة فهي التي تشغل بين 50 إلى 249 عامل أجيورا وتتميز باستقلاليته².
- 5 - لقد أخذت الجزائر بالمعايير الأوروبية في تحديد مفهوم للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فعرفت المؤسسات المصغرة بأنها تلك التي تشغل من عامل (1) إلى (9) عمال وتحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دينار أو تتجاوز حصيلتها السنوية 10 ملايين دينار.
- كما عرفت المؤسسات المتوسطة بأنها تلك التي توظف بين 50 إلى 250 عامل ويكون رقم أعمالها بين 200 مليون و 2 مليار دينار جزائري أو تكون إجمالي حصيلتها السنوية ما بين 100 مليون و 500 مليون دينار جزائري ويمكن التعبير عن المفهوم السابق في الجدول التالي:³

¹ زويتة محمد الصالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص نقود و مالية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - جامعة الجزائر، سنة 2006/2007، ص ص 6،5.

² صالح الصالح، أساليب تنمية المشروعات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد الثالث، الصادرة سنة 2004 ، جامعة فرحات عباس سطيف -الجزائر، ص 24.

³ صالح الصالح، مرجع سابق، ص 24.

الجدول رقم 01 : معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر

المعايير المؤسسة	العمالة الموظفة (عامل)	رقم الأعمال السنوي (مليون دينار)	الحصيلة السنوية (مليون دينار)
المؤسسة المصغرة	1 إلى 9	20	10
المؤسسة الصغيرة	10 إلى 49	200	100
المؤسسة المتوسطة	50 إلى 250	200 إلى 2000	100 إلى 500

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

وحسب القانون 01-18 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تعرف هذه

المؤسسات مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج و/أو الخدمات تشغل من 1 إلى 250 شخصا، ولا

يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري (2) دينار أو لا يتجاوز حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار.¹

كما ظهرت تعاريف أخرى للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من طرف بعض الهيئات ذات الصلة بهذا القطاع

والتي نبينها في الجدول التالي:²

جدول رقم 02: بعض التعاريف المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الهيئة	المعيار المعتمد	التعريف المقدم
وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	عدد العمال	كل المؤسسات التي توظف بين 1 و 250 عامل .
الديوان الوطني للإحصائيات	عدد العمال	المؤسسات التي توظف 500 عامل كحد أقصى .
الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي	عدد العمال	- مؤسسة مصغرة: من 1 إلى 9 عمال - مؤسسة صغيرة: من 10 إلى 49 عامل - مؤسسة متوسطة: 50 إلى 250 عامل

المصدر: قروش عيسى، تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. دراسة حالة مؤسسة: ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة

لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- فرع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كلية العلوم الاقتصادية

والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2007/2008، ص12.

¹ عبد المجيد تيمايوي، مصطفى بن نوي، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم المناخ الاستثماري -حالة الجزائر- ، المتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية يومي 17، 18 أبريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، ص240.

² قروش عيسى، تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة مؤسسة: ملبنة الحضنة بالمسيلة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- فرع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2007/2008، ص12.

المطلب الثاني: نشأة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ظهرت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مباشرة بعد الاستقلال، بحيث كان تأسيس المؤسسة على أساس التجارة بالدرجة الأولى ثم بالدرجة الثانية على أساس الزراعة، وأصحاب المؤسسة هم مالكي الأموال. وتطور هذا النوع من المؤسسات منذ الاستقلال بمرحلتين أساسيتين:¹

1/ المرحلة الأولى (1962-1982):

في هذه المرحلة أعطت الحكومة الأهمية الكبرى إلى المشاريع الثقيلة و المؤسسات الوطنية كبيرة الحجم و خاصة في الصناعة وعلى سبيل المثال: SONACOME، SONELEC، SN METAL، SNMC... وفي هذا الإطار للمحيط الاقتصادي الثقيل، تهمشت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم فالقطاع الخاص أو المؤسسات الخاصة كانت تمثل إلا المؤسسات العائلية ذو ملكية خاصة أو الحرفية. تأسست في هذه الفترة في المتوسط 600 وحدة خلال سنة واحدة، حيث أن هذه الأخيرة عرفت مجموعة من القيود أهمها:

- قيمة مشاريع الاستثمارات لا تتعدى 30 مليون دج في حالة إنشاء شركة ذات مسؤولية محدودة أو شركة ذات الأسهم، و 10 ملايين دج في حالة إنشاء مؤسسات فردية أو ذات اسم جماعي.
- الصعوبة في تمويل المشاريع المعتمدة، بحيث لا يتعدى تمويل البنك إلا 30% من المبلغ المستثمر.

2/ المرحلة الثانية: (1982-2002)

إن ثورة الاقتصاد العالمي و عولمة الأعمال و انخراط الدول في اقتصاد السوق أعاد النظر في الإطار القانوني والإداري للمؤسسات والمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، بحيث مرت بمراحل عدة وهي كالتالي:

1982: خلق إطار قانوني جديد بقانون رقم 82-11 المؤرخ في 21/08/1982 المتعلق بالاستثمار الاقتصادي الوطني الخاص.

1983: إنشاء الديوان التوجيهي للمتابعة و التنسيق للاستثمار الخاص.

1987: فتح الغرفة الوطنية للتجارة خاصة بأصحاب المؤسسات الخاصة.

1988: الإصلاح الاقتصادي والدخول إلى اقتصاد السوق، قانون 90/10 المؤرخ في 14 أبريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض.

¹ ضحاك نجية، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين الأمس و اليوم أفاق تجربة الجزائر، المنقح الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17، 18 أبريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، ص 138.

- 1991:** مرسوم تنفيذي رقم 91-37 المؤرخ في 19 فبراير 1991 المتعلق بتحرير التجارة الخارجية.
- 1993:** مرسوم تنفيذي رقم 93-12 المؤرخ في 05 أكتوبر 1993 المتعلق بترقية الاستثمارات وخلق مكتب وحيد APSI على مستوى الوطني والذي سمي بوكالة الترقية ودعم الاستثمارات في سنة 1994.
- 1994:** اختيار الإطار القانوني لخصوصة المؤسسات العمومية.
- 1995:** إصدار قانون الخصوصية.
- كل هذه الخطوات عدلت بإصدار قانون جديد للاستثمار وهذا في جوان 2001 الذي نص على:
- عدم تمركز نشاط للوكالة الوطنية لترقية ودعم الاستثمار بخلق مكاتب جهوية.
 - إنشاء مجلس وطني للاستثمارات.
 - إمضاء الحكومة على عقود أجنبية بهدف الشراكة.
- أخذت بعين الاعتبار هذه التعديلات الحرية في اختيار المشاريع الاستثمارية والمساواة ما بين المستثمرين الوطنيين والأجانب، وكذلك تحديد آجال لدراسة ملف القرض بـ 60 يوما.
- ففي 12 ديسمبر 2001، أصدر القانون رقم 01-18 والمتعلق بالقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهدفه كان:
- تشجيع ظهور مؤسسات جديدة.
 - رفع من مستوى النسيج المؤسسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النشاط الإنتاجي.
 - تشجيع الإبداع و الابتكار.
 - تشجيع عملية التصدير للمنتجات و الخدمات.
 - تسهيل توزيع المعلومات على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- أنشأت الحكومة الجزائرية صندوق لضمان القروض الممنوحة من طرف البنك والتي خصصت للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لعملية تجديد التجهيزات والتوسيع بحيث استفاد هذا الصندوق من غلاف مالي:
- 860 مليون دج لقانون المالية المتم لسنة 2001
 - 150 مليون دج من قانون المالية لسنة 2002.
- وكذلك تسهيل تمويل المشاريع الأجنبية.

المطلب الثالث: خصائص وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرع الأول: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة خصائص يمكن إجمالها في ما يلي:

- تساهم بشكل فعال وكبير في توفير فرص العمل للشباب والعاطلين والباحثين عن العمل وبالتالي تحد بشكل كبير من ظاهرة مشكلة البطالة.¹

- صغر حجم رأس المال نسبياً نظراً لصغر حجم المشروع الصغير مقارنة بالمشروعات الصغيرة، ولأنه لا يحتاج لمساحة كبيرة لأداء نشاطه، والاعتماد على تكنولوجيا بسيطة عند بدايته.

- تساعد على خلق التوازن الصناعي بين الريف والحضر.

- قدرة هذه المشاريع على الانتشار الواسع بين المناطق والمحافظات والأقاليم ، وهذا الانتشار الواسع يساعد على التنمية المتوازنة جغرافياً بين مختلف الأقاليم والمحافظات و يقلص أوجه التفاوت في توزيع الدخل والثروة بين المناطق.²

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مغذية ومكملة للمؤسسات الكبيرة.

- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري للاقتصاد الوطني ومحركاً أساسياً في تنمية الاقتصاد ، وتعمل أيضاً على زيادة الناتج الإجمالي وتحسين وضع ميزان المدفوعات.

- استقلالية الإدارة ومرونتها: تتركز إدارة معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في شخص مالكيها أو مالكيها لذلك فهي تتسم بالمرونة والاهتمام الشخصي من قبل أصحابها لتحقيق أفضل نجاح ممكن لها ويترتب على ذلك بساطة التنظيم المستخدم وسهولة التزود بالاستشارات والخبرات الجديدة.

- سهولة الدخول في السوق و الخروج منه والقدرة على التكيف مع متغيراته.³

الفرع الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن أن نوجز أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال عدة نقاط من بينها:

- أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستجيب لطلبات الصناعات الكبيرة بتوفير مستلزمات معينة (مواد

أولية) وتتم هذه العملية عن طريق عقود المقاوله من الباطن أو عقود التعاقد.⁴

¹ نبيل جواد، مرجع سابق، ص ص 84، 85.

² شوقي جباري، مرجع سابق، ص 8.

³ نبيل جواد، مرجع سابق، ص 86

⁴ سطاوي عزيز، دور تكنولوجيا المعلومات في عملية التنبؤ بالمبيعات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. دراسة حالة: مدينة الأوراس

L.A.Batna، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- فرع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، جامعة محمد خيضر

بسكرة، سنة 2008/2007، ص9.

- تساهم في عملية إحلال وتعويض للمنتجات المستوردة، وذلك بتصنيعها محليا هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجدها تساهم في تصدير العديد من المنتجات المحلية إلى الأسواق الخارجية.
- تسمح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإظهار وتنمية روح المبادرة وتحمل المخاطر وذلك لأن رجل الأعمال الذي يبدأ المشروع الصغير لا بد وأن يواجه بعض المخاطر وبعض التغييرات غير المتوقعة مما يتطلب القدرة على التنبؤ بالأحداث غير المتوقعة واتخاذ القرارات السليمة حيالها.¹
- تتمتع المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالقرب من المستهلكين والقدرة على اكتشاف احتياجاتهم مبكرا وبالتالي تستطيع تقديم منتجات بعض الحاجات الخاصة مثل أعمال الحياكة وإصلاح الأدوات الكهربائية الأدوات الكهربائية وغيرها من الأعمال قد لا تمثل مصدر اهتمام للشركات الكبيرة.
- تحظى هذه المؤسسات بدور فعال في تنمية الصادرات، فمنتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة ما تظهر فيها فن ومهارات العمل اليدوي الذي يلقى قبولا ورواجا في الأسواق الخارجية.²

المطلب الرابع: المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تتعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عدة مشاكل موضوعية وأهمها ما يلي:³

1. صعوبة الحصول على التمويل اللازم، حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه مشكلة التمويل سواء في مرحلة الحصول على التمويل أو في مرحلة سداد القرض حيث ترتفع الفوائد على القروض.
2. التأخر في دراسة الملفات، ففي دول المغرب العربي أجريت دراسة عن الوقت اللازم لانتهاج من دراسة الملف والرد على صاحبه إما بالموافقة أو الرفض تبين أن أسوأ دولة هي الجزائر بمعدل 390 يوما، يليها المغرب 150 يوما ثم تونس بـ 10 أيام فقط. إن التأخير في دراسة الملفات بالإضافة إلى تسجيل بطء نمو الصناعات يؤدي بالشخص إلى صرف النظر عن إقامة المشروع أساسا.
3. تفضيل المستهلك المحلي للمنتجات الأجنبية المماثلة في بعض الأحيان بدافع التقليد.⁴
4. تواجه هذه المؤسسات مشاكل حقيقية في التحديث ومواكبة التطورات التكنولوجية بسبب نقص المعلومات عن هذه التطورات وغياب جهات متخصصة.

¹ بن زهية محمد، التسيير الأمثل للمخزون في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة: ملبنة الحضنة بالمسيلة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- فرع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2008/2007، ص10.

² زويتة محمد الصالح، مرجع سابق، ص 23

³ طيب لحيلج، مرجع سابق، ص 170.

⁴ بن جيمة عمر، ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر منطقة بشار أنموذجا ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر، سنة 2015/2014، ص،ص 166،167.

5. تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة الحصول على المعدات الإنتاجية الحديثة نتيجة لضعف التمويل والدعم اللازم لها.
6. ضعف المبادرة والابتكار في مجال نشاط المؤسسة، وعدم الاهتمام بالتقاول من الباطن.
7. نقص تكوين المسيرين وقلة خبراتهم وتأهيلهم وصعوبة حصولهم على المعلومات الدقيقة.
8. عدم العقلانية في التصرف والاستخدام، حيث طغت التصرفات الخاطئة والاستخدامات السيئة للطاقات البشرية والإمكانات المادية المتوفرة وإن استخدمت أحيانا بشكل مقبول، فهي بطرق وأساليب قديمة وبتكاليف جد مرتفعة، مما أثر على كمية ونوعية وتكاليف الإنتاج.
9. من أهم المشاكل التي يعاني منها قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تتمثل في اقتطاع الضرائب والرسوم المطبقة في دورتها الاستغلالية العادية، بالإضافة إلى تطبيق الرسم الإضافي الخاص الذي انعكس سلبا على القطاع.¹
10. عدم توفير توفير الحوافز الكافية للمنتجات المحلية مما يؤدي إلى منافسة المنتجات المستوردة لمثيلتها من المنتجات المحلية و قيام بعض المؤسسات الأجنبية بإتباع سياسات إغرائية لتوفير منتجاتها للأسواق المحلية بأسعار تقل عن المنتج المحلي مما يؤدي إلى ضعف الموقف التنافسي للمؤسسات الوطنية.

المبحث الثاني: ماهية مخطط الأعمال

إن إنشاء أي مؤسسة يعتمد على مخطط الأعمال الذي يدرس الإستراتيجيات المعتمد عليها في تسيير هذه المؤسسة وغالبا ما يتمحور هذا المخطط حول الدراسة سوقية والدراسة المالية والدراسة الإنتاجية والتنظيمية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال و خصائصه

إن إنشاء مشروع يستدعي لصاحبه بالمرور بعدة مراحل من بينها مخطط الأعمال الذي هو آخر مرحلة قبل التجسيد كما يوضحه الشكل التالي:²

الشكل رقم 02: مراحل إنشاء مشروع

الفكر ← الفرصة ← تعريف المشروع ← نموذج الأعمال ← مخطط الأعمال ← تجسيد

Source : Michel Coster, Entrepreneuriat, Pearson Education, paris, 2009, p134.

¹ قوريش نصيرة، آليات و إجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، الملتقى الدولي:متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 أبريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، ص 1049.

² Michel Coster, Entrepreneuriat, Pearson Education, paris,2009,p134

الفرع الأول: تعريف مخطط الأعمال

توجد عدة تعريفات لمخطط الأعمال و التي نوجزها في ما يلي:

يعتبر مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة وتعرض كل الجوانب المتعلقة بمجالات نشاطها (المنتجات والخدمات والسوق والتسويق والإنتاج والتنظيم...)، كما تعتبر أداة تستعمل خاصة عند: إنشاء مؤسسة جديدة، عرض خدمة أو منتج جديد، دخول سوق جديد، إبرام اتفاقية تعاون صناعية أو تجارية، البحث عن شركاء لتمويل المشروع...¹

هو عبارة عن وثيقة تصف وتوضح الإستراتيجية التي سيتبناها صاحب المشروع لبلوغ أهدافه خلال مدة زمنية معينة وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة.

مخطط الأعمال business plan هو عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة، والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع وإستراتيجية تطويره، والنمو المرتقب لرقم الأعمال، والنتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل في الأشهر القادمة، أي أن مخطط الأعمال يظهر الرؤية الاقتصادية والمالية للمؤسسة، وإعداده بالطريقة الصحيحة يضمن اهتمام وثقة الشركاء، والذين قد يكونوا مستثمرين أو مساعدين أو موردين.²

هو وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل، هو مخطط يساعد على إعطاء معلومات واضحة ومنظمة على المؤسسة، ويعدد أعمالها و ينشئ معلومات شخصية حيث نجد فيه تحليل دراسة للسوق وإستراتيجية التسويق.³

مخطط الأعمال عبارة عن إستراتيجية تعتمد على مجموعة من الدراسات المتتابعة والمترابطة والمتكاملة في ما بينها والتي تمس كافة نواحي المشروع المقاولاتي، والتي تتعلق بالبيئة الخارجية(التسويقية، الفنية والهندسية وخاصة المالية منها)، والداخلية بغية التحكم في مدى صلاحية المشروع وبالتالي التكيف مع هذه المتغيرات من أجل تحقيق الاستمرارية.⁴

¹الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقبل، الجمهورية التونسية، مخطط أعمال،

<http://www.emploi.nat.tn/fo/ar/global.php?libre=146&menu=>, consulté le 04/03/2015 à 20h24

² صندرة سايب، سيرورة إنشاء المؤسسة أساليب المرافقة، دار المقاولاتية، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2010، ص 16.

³ برحومة عبد الحميد، بوظرفة صورية، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال:الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيضر - بسكرة، 17-18-19 أبريل 2012، ص8.

⁴ فواز واضح، عنتر بوتيار، البيقظة الإستراتيجية و دورها في إنجار و متابعة مخطط الاعمال في ظل بيئة ديناميكية و معقدة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال:الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيضر -

بسكرة، 17-18-19 أبريل 2012، ص4

مخطط الأعمال هو خريطة الطريق التي توفر الاتجاهات الواجب إتباعها، بحيث يمكن المقاول بتخطيط مستقبلهم وتفاذي العراقيل والحواجز في الطريق.¹

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي :

- مخطط الأعمال يعتبر كخريطة طريق للعمليات المستقبلية، وهو من أهم الوثائق الأساسية لبدء مشروع مقاولاتي.

- هو وثيقة تشمل الإستراتيجية العامة للمؤسسة والتي تمس جميع جوانب المشروع وذلك بإعطاء معلومات واضحة.

- مخطط الأعمال الموضوع بعناية يعد السبيل لنجاح مشروعك المستقبلي.

- مخطط الأعمال يوضح الحالة المستقبلية المتوقعة للمشروع، والخطة اللازمة (الخطة التسويقية، الخطة المالية، الانتاجية...) لبلوغ الأهداف.

- هي مجموعة من التفاصيل والاستراتيجيات المكتوبة التي تأكد أو تنفي جدوى المشروع، ويساعدنا على اتخاذ القرار، ولهذا يجب أن يكون شاملا و بسيط.

- مخطط الأعمال يعرض العناصر الأساسية للمشروع من تحليل للسوق وتحليل المنافسين، توفير الموارد الضرورية للتشغيل ويعرض كذلك ما هو متوقع وما يهدف إليه صاحب المشروع.

الفرع الثاني: خصائص مخطط الأعمال

لمخطط الأعمال عدة خصائص يمكن تلخيصها في ما يلي:²

- يجب أن ترتب على نحو مناسب، مع ملخص تنفيذي، وقائمة محتويات، وفصول في ترتيب ومنط صحيح.
- يجب أن تكون بطول وامتداد صحيح، وبمظهر صحيح - لا طويلة، ولا قصيرة، لا مغرقة بالوهم والخيال، ولا ممثلة بتخمة زائدة.
- أن تعطي معنى للذي سوف ينجز من قبل المؤسسين والمنظمة و توقعاتهم للثلاث أو الخمس سنوات القادمة.
- أن توضح بصورة كمية ونوعية طبيعة الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات وخدمات المنظمة.
- أن تعرض أدلة قوية على إمكانية عرض المنتجات في السوق وكذلك بيع الخدمات.
- أن تثبت الأهلية المالية للخيارات الأساسية لبيع المنتجات والخدمات.

¹ Small Business Encyclopeda, Business plan, www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-plan consulté le 07/03/2015.

² - طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2009، ص216.

- يجب أن توضح وتبرر مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم ، وان تصف بشكل من التفصيل عمليات التصنيع والتكاليف المرتبطة بها.
- يجب أن تصور الشركاء كفريق و بخبرات مديرين مع مهارات أعمال متممة ومساعدة.
- يفترض أن توحى مستوى كلي وعالي من التثمين الممكن لمنتجات العمل وكذلك لطبيعة عمل الفريق.
- يجب أن تحوي تنبؤات وإسقاطات مالية صادقة، مع معطيات أساسية للتوضيح موثقة.
- أن توضح كيف يحصل المستثمرون على عوائد خلال الثلاث إلى السبع سنوات مع تقديرات مناسبة لرأس المال.
- يمكن عرضها بسهولة ووضوح بمعمارية وهيكلية جيدة ، وبعرض شفاهي واضح ومناسب، والتركيز على الأولويات حسب الأهمية.
- يجب أن تعرض بطريقة متفتحة و بإمكان احتمالي عالي للحصول على عوائد مالية لتجنب فقدان الوقت وتضائل أموال المنظمة.
- يتم تحرير المخطط بطريقة بسيطة و سهلة الفهم من أي طرف كان. ويتحقق ذلك باستعمال مفردات بسيطة، واضحة المعنى قادرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق.¹

المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال و أهدافه

إذا كان مخطط الأعمال مهما بالنسبة لجميع المؤسسات فإن أهميته تزداد عندما يتعلق الأمر بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرع الأول: أهمية مخطط الأعمال : هناك العديد من الأسباب التي تدعو إلى وضع مخطط الأعمال، والتي تجعل هذا الأخير ذو أهمية كبيرة ، من بين هذه الأسباب ما يلي:²

- التوصل إلى فنانة شخصية بأن المشروع الجديد جدير بالاهتمام و ذو جدوى قبل تقديم أي التزام شخصي ومالي ذي شأن.
- مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف والتخطيط للأمد الطويل.
- اجتذاب المستثمرين والحصول على التمويل.

¹ لطرش الطاهر ، عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال:الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيضر - بسكرة، 17-18-19 أبريل 2012، ص11.

² جين هولدن، مبادئ المبادرة التجارية، ص50.

• تساعد على تخصيص الموارد بشكل مناسب، والتعامل مع أية مشاكل غير متوقعة، واتخاذ قرارات تجارية صائبة.

• توضيح المشروع للشركات الأخرى التي قد يكون من المفيد إقامة تحالف أو التعاقد معها.

• مخطط الأعمال يساعد صاحب المشروع في تشكيل رؤيته الأصلية وتحويلها إلى فرصة أفضل عن طريق طرح الأسئلة الحرجة، والبحث عن أجوبة عن هذه الأسئلة، و من ثم الإجابة عنها.

• توضيح الخيارات الإستراتيجية التي تسمح بالحصول على الأهداف المسطرة (بنية السوق، رقم الأعمال، المردودية، النتيجة...) ¹

• تحديد قيمة ونوعية الموارد المالية التي هي بحوزة المنشئ والموارد المراد الحصول عليها.

• يمكن صاحب المشروع من القيام بعملية التأكد من جدوى مشروعه والتحقق من مردوديته إما بنفسه أو بمساعدة المختصين في ذلك إن اقتضى الأمر ²

• يبرز مخطط الأعمال خصائص المشروع الاقتصادية والفنية والمالية.

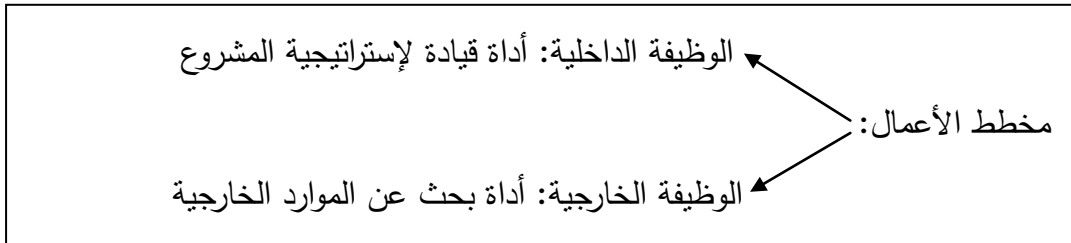
• مخطط الأعمال يساعد المقاول على التنبؤ بالتكاليف التي يمكن أن يتطلبها المشروع، والفوائد المتوقع الحصول عليها، ويساعد أيضا في تحديد كل مصادر التمويل التي يمكن الاعتماد عليها في عملية تمويل المشروع ماليا والمفاضلة بينها التي تتم على أساس تكلفة الحصول على تلك الأموال ³.

• تسمح للمقاول بالتكيف مع متغيرات بيئة الأعمال.

الفرع الثاني: أهداف مخطط الأعمال

• أهداف مخطط الأعمال حسب A.Fayolle و L.J Filion، ترتكز على مفهومين وهما: أداة إستراتيجية (وظيفة داخلية) وأيضا وسيلة للاتصال والمساعدة على البحث عن الموارد (وظيفة خارجية) ⁴.

الشكل 03: الوظائف الأساسية لمخطط الأعمال



المصدر: Michel Coster, 2009 , p137

¹ يحيواي مفيدة، إعداد الملف المالي لمشروع إنشاء المؤسسة-النظرية و التطبيق- ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال:الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيضر- بسكرة، 17-18-19 أبريل 2012، ص3.

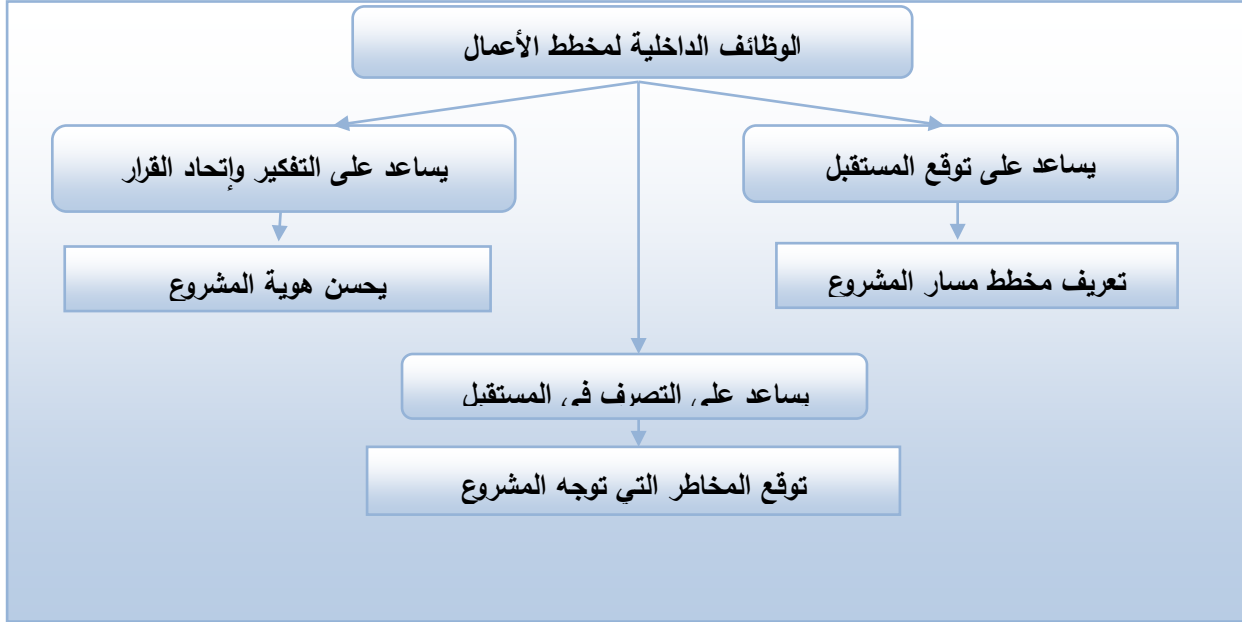
² قبة فاطمة، الحاضنات...كألية لضمان نجاح مخطط الأعمال ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال:الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيضر- بسكرة، 17-18-19 أبريل 2012، ص4.

³ فواز واضح، عنتر بوتيارة، مرجع سابق، ص4.

⁴ Michel Coster, 2009, p137.

1 - الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال: أداة إستراتيجية

الشكل 04: الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال



Source :Michel Coster,2009 , p137

المنافع التي يستفيد منها المفاوض عند إعداد مخطط الأعمال مختلفة من حيث طبيعتها:

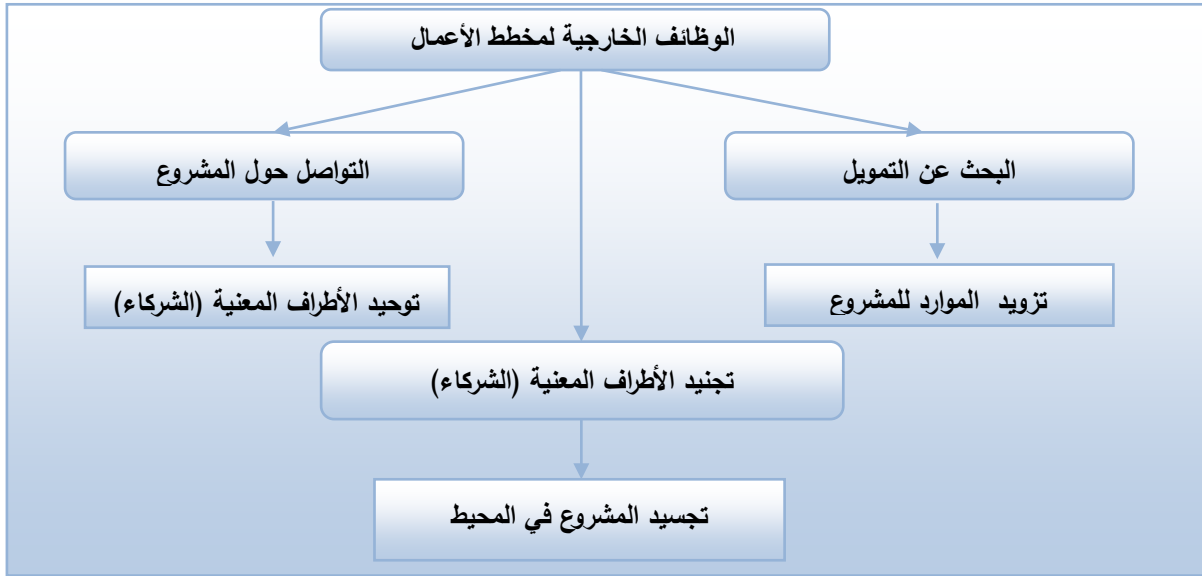
- 1 1 - يساعد على التفكير و اتخاذ القرار: وضع أسلوب للتحليل، تحديد الهوية و التناسق الإجمالي للمشروع.
- 1 2 - يساعد على توقع المستقبل: يبحث عن توقع تغييرات المشروع من خلال تعريف المسار المتبع للتجسيد والتنمية.

- 1 3 - يساعد على التصرف في المستقبل: إن وضع مخطط الأعمال يسمح لصاحب المشروع بتوقع بعض المخاطر، وتحضير أفضل لتجسيد مشروعه.

2 -الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال: وسيلة للاتصال و المساعدة على البحث عن الموارد

في هذا المنظور، وظيفة مخطط الأعمال تختلف، ف الأمر يتعلق بقدرته على جعل المحيط يدرك وجود هذا المشروع المرتقب بطريقة مقصودة، وذلك بنقل الطاقات أو جذب الموارد.

الشكل 05: الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال



Source :Michel Coster,2009 , p140.

- 2 1 -التواصل حول المشروع: والهدف هو جعله معروفا لدى المشرفين المحتملين على المؤسسة المستقبلية.
- 2 2 -البحث عن الأموال: من بين هذه الأطراف المعنية (الشركاء)، يمكن أن يجلب بعضهم مواردهم المالية لتزويد المشروع بوسائل تحقيق طموحاته.
- 2 3 -ضم (جلب) الشركاء الإستراتيجية للمشروع: والمقصود هنا هو فكرة العرض ؛ إذ يجب أن يثير مخطط الأعمال اهتمام أكبر قدر ممكن من الأطراف المعنية مهما كان دورهم ، وطبيعة الموارد التي يستطيعون جلبها للمشروع.

المطلب الثالث: أنواع مخطط الأعمال

ينقسم مخطط الأعمال إلى أربعة أنواع رئيسية و هي:¹

- 1 - **خطط مصغرة (Mini-plans):** من المحتمل أن تحتوي على (10) صفحات بالإضافة إلى أنها يجب أن تشمل أيضا على تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل و الاحتياجات المالية و خطة التسويق والكشوفات المالية، و خاصة كشف التدفقات النقدية و العائد المستهدف وكشف الموازنة، وهنا لابد من الحذر في الإساءة لاستخدام الخطة الصغيرة لأنها ليست البديل عن الخطة التفصيلية المطولة والكاملة للمشروع.
- 2 - **خطط العمل (Working Plans):** وهو عبارة عن الأداة المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع العائد للريادي، ويتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن تكون في بعض الأحيان قصيرة في عرض المشروع.

¹ فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، سنة 2006، ص 332.

3 - خطط التقديم (Presentation Plans): تستخدم هذه الخطط عادة في التقديم للبنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج المؤسسة لغرض الحصول على التمويل المالي. و تذهب جميع المعلومات الموجودة في خطة التقديم تقريبا إلى خطة العمل مع بعض الاختلافات المحددة.

4 - الخطط الإلكترونية (Electronic Plans): تجري معظم الخطط وبرامج الأعمال بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، ومن ثم يتم طبعا على نسخ ورقية متعددة. كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال. ومن الممكن هنا أن يجد المقاول أكثر ملائمة له والاحتفاظ بنسخة الكترونية من خطته. ويستخدم الغرض المستند على الحاسب في تقديم الخطة الإلكترونية.

المطلب الرابع: مكونات مخطط الأعمال و العوامل المؤدية إلى نجاحه

الفرع الأول: مكونات مخطط الأعمال

يمكن توضيح مخطط الأعمال كالآتي¹:

- 1 - الصفحة الرئيسية (المقدمة):** التي تتضمن إيجاز عن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم وعنوان المنظمة، طبيعة الأعمال، كافة أرقام الهواتف، الموقع الإلكتروني، الحاجات المالية من أسهم وديون ووثيقة متعلقة بالضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائدة لأصحاب الفكرة.
- 2 - ملخص التنفيذ :** يتكون الملخص من ثلاث إلى أربعة صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال وبيانات عن الفكرة التي تم تجميعها، سواء تتعلق بإستراتيجية التسويق، والمالية وإجراءات البيع.
- 3 - التحليل الصناعي والبيئي:** في هذا القسم يعرض المقاول كيف يتناغم ويتطابق العمل مع محيطه البيئي الواسع. إن التحليل البيئي يحدد اتجاهات التغيير التي تحصل في محيط البيئة الوطنية والعالمية والتي تؤثر على مستقبل المنظمة. ويجب أن يكون هذا التحليل مركز حيث الأبعاد الاقتصادية، التنافسية، القانونية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية والتكنولوجية والتي تؤثر وتتأثر بوجود العمل الصغير. إن التحليل البيئي يفترض أن يعرض الفرص ويعطي قابلية للمنظمة للتعامل مع التغيير بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف².
- وكذلك يتم دراسة متطلبات الصناعة التي تبين التعرف من خلاله على حاجات الزبائن والمتنافسين الجدد ومناطق القوى والضعف لديهم والتهديدات المحتملة من المتنافسين.
- 4 - وصف الأعمال:** حيث يتم توضيح مهمة الأعمال و طبيعة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة وموقع البناء المستخدم والمعدات التي تحتاجها والحاجة إلى الطاقة الكهربائية والطبيعة الاقتصادية والديموغرافية

¹ بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2008، ص114 .

² طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 220

لموقع المشروع. وكذلك وصف طبيعة المخاطر من حيث الرؤية ورسالة وأهداف المنظمة ولماذا هذا المشروع؟ وكيف سينتج النجاح؟، متى ينجز؟، أين الموقع؟، وصف كامل للمنتجات والخدمات وطبيعة البناء المستخدم والمعدات والأدوات اللازمة للإنتاج.

5 - خطة الإنتاج أو العمليات : وهي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق الإنتاج والتكاليف ، المعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين، والمواد الأولية، الموردين، وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والبيع والصيانة.

6 - خطة التسويق : تتضمن خطة التسويق مراقبة فعالة للموارد المحدودة، حيث يسمح بتحديد الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، والتي تعبر عن الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل إرضاء قسم معين من السوق، حيث تتوحد هذه الجهود في مجموعة من السياسات تعرف بـ: 4 P والتي تشمل: سياسة المنتج، سياسة السعر، سياسة التوزيع، سياسة الترويج.¹

7 - الخطة التنظيمية : تتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع والصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين، والرقابة على الأعمال، وكيفية أداء الأعمال.

8 - تقدير المخاطر : تتضمن الكيفية التي بها يتم تقدير المخاطر والإستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف ومخطط الأعمال للمنظمة وتستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الإستراتيجية.

9 - الخطة المالية : تتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع، وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات مستقبلية والتكاليف والربحية وكذلك التدفقات النقدية لثلاثة سنوات وخطة الموازنة للأصول والديون.

10- الملاحق : والتي توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزبائن، قنوات التوزيع، العقود وقائمة الأسعار من الموردين والمنافسين.

الجدول رقم 03: الخطوط الرئيسية لمخطط الأعمال

1 - صفحة المقدمة:	6 - خطة التسويق:
أ - إسم و عنوان المشروع	أ - السعر، التوزيع، الترويج.
ب- الأسم و العنوان الأساسي	بأ - التنبؤ للإنتاج.
ج- طبيعة الأعمال	ج- الرقابة.
د- الحاجات المادية	7 - الخطة التنظيمية:
2 - الملخص: (ثلاث إلى أربع صفحات ملخصة عن	أ - نموذج المالكين.

¹شوقي جباري، مرجع سابق، ص 13

<p>با - تحديد المساهمين و الأعضاء.</p> <p>ج- الصلاحيات.</p> <p>د- خلفية فرق الأداء.</p> <p>هـ- الإدارة و المسؤوليات للعالمين بالنظمة.</p> <p>8 - طبيعة المخاطر:</p> <p>أ - تقييم نقاط الضعف.</p> <p>با - التكنولوجيا الحديثة.</p> <p>ج- الخطط الطارئة.</p> <p>9 - الخطة المالية:</p> <p>أ - موازنة المدخلات.</p> <p>با - تقدير التدفقات النقدية.</p> <p>ج- نموذج الموازنة.</p> <p>د- تحليل نقطة التعادل.</p> <p>هـ- مصادر التمويل.</p> <p>10 - الملاحق:</p> <p>أ - الرسائل.</p> <p>با - بيانات بحث السوق.</p> <p>ج- أوراق العقد.</p> <p>د- قائمة الأسعار من الموردين.</p>	<p>طبيعة الأعمال)</p> <p>3 - التحليل الصناعي:</p> <p>أ - الاتجاهات المستقبلية</p> <p>با - تحليل المنافسين.</p> <p>ج- تجارة التجزئة.</p> <p>د- التنبؤ الصناعي.</p> <p>4 - وصف الأعمال:</p> <p>أ - المنتجات/ الخدمات</p> <p>با - حجم الأعمال</p> <p>ج- معدات المكتب و الأفراد</p> <p>د- خلفية المقاول</p> <p>5 - خطة الإنتاج:</p> <p>أ - إجراءات التصنيع</p> <p>با - معدات و آليات</p> <p>ج- أسماء الموردين و المواد الأولية</p>
---	--

المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص115.

الفرع الثاني: العوامل المؤدية إلى نجاح مخطط الأعمال

من بين الأمور التي تؤدي إلى نجاح مخطط الأعمال ما يلي:¹

- 1 - وضوح الأفكار وجعلها سهلة الفهم وواضحة الأهداف.
- 2 - تكب بعبارات واضحة ذات محتوى واضح .
- 3 - يحتوي مخطط الأعمال على هيكلية واضحة ومنطقية.
- 4 - إظهار قدرات الإدارة في نجاح العمل أو المشروع.
- 5 - إبراز العوائد وخاصة الربحية.

¹ فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 325.

المبحث الثالث: المخطط التسويقي

لقد أصبح للتسويق دور كبير في المؤسسات أي كان نوعها ، وذلك من خلال احتوائه على سياسات تساعد على الدخول في أسواق جديدة واكتساب زبائن.

المطلب الأول: مفهوم المخطط التسويقي

الفرع الأول : تعريف المخطط التسويقي

عرف المخطط التسويقي من قبل العديد من الباحثين، ومن بين هذه التعاريف مايلي:

- المخطط التسويقي هو وثيقة تتألف من : الوضع الحالي للسوق، الفرص والتهديدات السوق، نقاط القوة والضعف للمؤسسة، الأهداف التسويقية، الإستراتيجية المتبعة، المنافسين، نوع المنتج أو الخدمة المقدمة.¹
- هو سلسلة منطقية من الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى وضع الأهداف التسويقية و صياغة الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- يتكون التسويق من العديد من الأنشطة المختلفة كالمبيعات، الدعاية، خدمات العميل و المنتج نفسه، إلى جانب تحديد الأسعار ووضع خطط التخفيضات واستراتيجيات الإنتاج والتوزيع ورسم صورة إيجابية للمنشأة في أذهان العملاء ولتحقيق النجاح في السوق لا بد من وضع خطة للتسويق وبالتالي تصبح الخطة بمثابة الموجه العام لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أكبر ربح وعائد مادي وتقديم سلعة منافسة من حيث السعر والجودة والحصول على حصة السوق المخطط لها.²
- قائمة مكتوبة تهدف إلى التعبير وبصفة واضحة ومنهجية للتوجهات التي اختارتها المؤسسة من أجل ضمان تطورها في الأجلين المتوسط والطويل، هذه التوجهات تترجم بعد ذلك في شكل قرارات وبرامج عملية.³

الفرع الثاني: أهمية المخطط التسويقي

يحتل المخطط التسويقي أهمية بالغة في المؤسسة فهو يفيدنا في ما يلي:⁴

1. يشجع التفكير العلمي والمنطقي في التسويق.
2. يؤدي إلى تنسيق فعال بين كل من الإنتاج والتمويل، إدارة وظائف الأفراد والتسويق والعلاقات العامة.
3. يوفر معدلات مثالية يسترشد بها للأداء التسويقي الفعال.

¹ Philippe Villemus, **Le Plan marketing**, EYROLLES Edition d'Organisation, 2009, P14.

² أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، الأصول العلمية و العملية لإدارة المشاريع الصغيرة و المتوسطة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص441.

³ غازي باوان علي، الرقابة التسويقية و أهميتها في المؤسسة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة ، منشورة، سنة 2005، ص 76.

⁴ مراد إسماعيل، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال:الفكرة الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيضر - بسكرة، 17-18-19 أبريل 2012، ص13.

4. يساعد على توضيح الأهداف التسويقية.
5. ينتج عن استعدادات لمواجهة التغيرات الطارئة في الأسواق.
6. يشجع العاملين في التسويق على البعد على المضاربات والمغامرات ويحولها إلى تنبؤات مستقبلية.
7. يعتبر التخطيط التسويقي أسلوباً علمياً لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.
8. يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة والوقت والجهد والمسافات والمكان، نظراً لأنه يعطي الفرصة للتطبيق العلمي في نطاق محدود باستخدام النماذج، مثال اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق قبل غزو السوق كله.
9. وطالما تتم وظائف التسويق خارج الشركات في البيئة التسويقية المحيطة لذلك يصبح التخطيط التسويقي ضرورة ملحة في الحياة العملية.

المطلب الثاني: أنواع الخطط التسويقية

تحتاج المؤسسة إلى إعداد خطة تسويقية لكل مجال رئيسي في العمل التسويقي. وهناك بالتحديد ستة أنواع من الخطط التسويقية و هي:¹

- **خطط تسويق العلامة التجارية (Brand marketing plans)**: تحتاج الشركات إلى إعداد خطط لتسويق العلامة التجارية. يعد كل مدير علامة تجارية، خطة إستراتيجية وخطة تسويقية كل عام.
- **خطط تسويق مجموعة المنتج (Product category marketing plans)**: قبل أن يعد مديرو العلامة التجارية خططهم المنفصلة لتسويق العلامة التجارية يضع مديرو المجموعة category managers بعض الافتراضات والتنبؤات والأهداف بغرض دفع تخطيط العلامة التجارية المنفصلة. بعد إعداد الخطط وقبلها يتم دمجها في الخطة الشاملة لمجموعة المنتج product category.
- **خطط المنتج الجديد (New product plans)**: يتطلب كل منتج جديد أو علامة تجارية خطة مفصلة عن تنميته وتدشينه. يجب أن تعرف فكرة المنتج وتختبر مع النماذج الأصلية اللاحقة prototypes. وتتطلب مرحلة التدشين مجموعة من النشاطات مفصلة جداً.
- **خطط جزء/ شريحة السوق (Marketing segment plans)**: إذا كان المنتج أو العلامة التجارية يباع إلى جزء/شريحة منفصلة من السوق، يجب وضع خطة لكل شريحة. تتبع شركة IBM شرائح/أجزاء عديدة

¹ فيليب كوتلر، ترجمة: فيصل عبد الله بابكر، كوتلر يتحدث عن التسويق، مكتبة جرير، الرياض المملكة العربية السعودية، سنة 2001، ص 193.

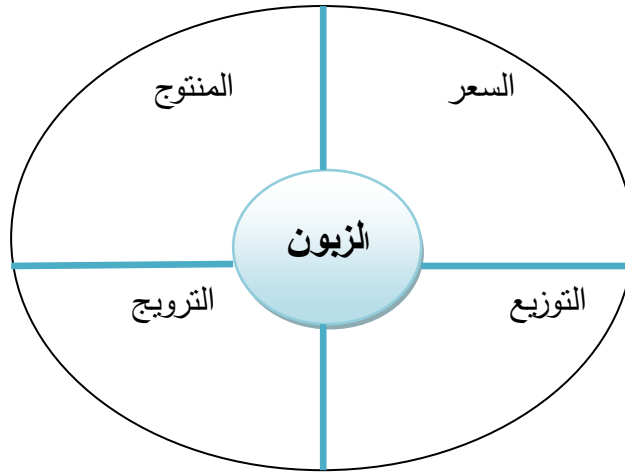
من السوق (البنوك، شركات التأمين، الفنادق و وكالات السفر) ويخطط مدير كل شريحة في الشركة المنتجات والخدمات التي يقدمها لشريحته.

- **خطط السوق الجغرافية (Geographical marketing plans)**: يتم إعداد الخطط لكل قطر وإقليم ومدينة وحتى الأحياء.
- **خطط العميل (Customer plans)**: يضع مديرو الحسابات على النطاق القومي خططا منفصلة لكل عميل مهم.

المطلب الثالث : دراسة عناصر المزيج التسويقي

لا يمكننا تصور تسويق فعال بدون التركيز على عناصر المزيج التسويقي والتي تمثل كل من المنتج، السعر، التوزيع والترويج، والتي لها ارتباط مباشر بالتحويلات الاقتصادية الجديدة. إذ أن إنجاح العملية التسويقية مرهون بدرجة كبرى بكيفية التحكم في تسيير عناصر المزيج التسويقي، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية. والشكل التالي يمثل عناصر المزيج التسويقي:¹

الشكل رقم 06: عناصر المزيج التسويقي



المصدر: فهد الحربي، أساسيات التسويق، ص5.

http://fr.slideshare.net/fao403/marketing-basics-5429167?qid=d3e548b7-105b-46dc-909e-3fc626346fe3&v=default&b=&from_search=9

¹ فهد الحربي، أساسيات التسويق، ص5.

http://fr.slideshare.net/fao403/marketing-basics-5429167?qid=d3e548b7-105b-46dc-909e-3fc626346fe3&v=default&b=&from_search=9

الفرع الأول: المنتج:

1. **تعريف المنتج:** و يعرف المنتج بأنه مجموعة من السمات المادية و غير المادية التي تشمل التعبئة واللون والسعر والجودة والعلامة التجارية فضلا عن خدمات البائع و سمعته.¹

2. **أنواع المنتجات:** توجد عدة أنواع من المنتجات يمكن أن نرتبها حسب طبيعتها كما يلي:

- المنتجات ذات الاستهلاك الواسع (المواد الغذائية، الصابون،.. إلخ).
- المنتجات المختارة والتي شراءها لا يتم إلا بعد البرمجة وحسن التفكير كون أسعارها مرتفعة (كالسيارات، الأثاث).

- المنتجات الصناعية: المواد الأولية، المنتجات النصف مصنعة، المواد المستهلكة، اللوازم، وسائل التجهيز.
- الخدمات وهي المنتجات الغير مادية كسواء تذكار الطائرة وخدمات البريد والمواصلات.

3. **دور حياة المنتج:** إن المنتج كأى كائن حي يولد، يعيش ويموت ويمكن تلخيص دورة حياة المنتج كما يلي:²

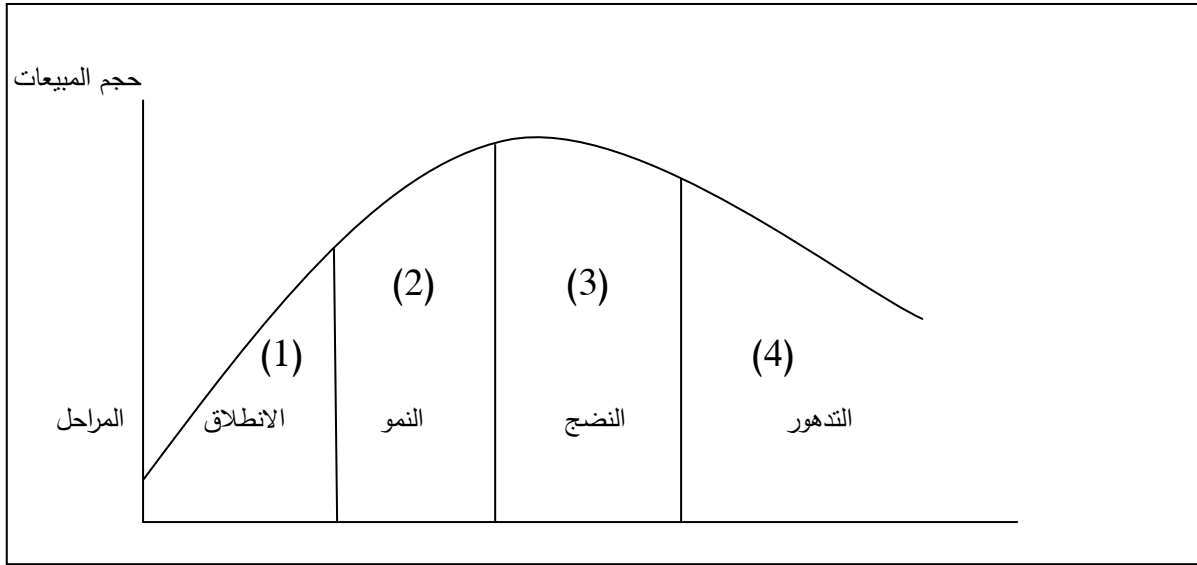
- **مرحلة الانطلاق:** وهذه المرحلة خطيرة لأن المنتج غير معروف ويمكن أن يرفض وتكون الأسعار عادة مرتفعة في هذه المرحلة وهذا راجع للتكاليف، المشاكل التقنية لعدم وجود خبرة.
- **مرحلة النمو:** حيث تقل نسبة الخطر في هذه المرحلة وتكثر الاستثمارات فيها من حيث شراء الآلات وتوسيع الإنتاج مع مراعاة تحسين النوعية وجعل الزبون و وفئ لعلامتها.
- **مرحلة النضج:** وهي المرحلة الأكثر هدوءا حيث تصل المنتجات إلى سرعة نمو مقبولة و تباع بنسبة أكبر و بسعر معقول ، وعلى المؤسسة في هذه المرحلة أن تركز على حضورها في أماكن البيع والحرص على متابعة مخزوناتها.
- **مرحلة التدهور أو الزوال:** حيث المنتج يتقدم و لا يصبح يلبي رغبات الزبائن لميلاد منتجات أخرى أكثر تطورا وعلى المؤسسة أن تنقطن لهذا و تلجأ إلى أسواق أخرى ، وفي هذه المرحلة تتخفف المبيعات وبالتالي الأرباح .

العلاقة التي تربط المؤسسة بالمستهلك هو المنتج ولهذا على المؤسسة أن تراعي رغبات وأذواق الزبائن مع ما يناسب قدراتها المادية والتكنولوجية والبشرية فحسن مراعاة الشائبة منتج/سوق نقطة إستراتيجية للمؤسسة.

¹ غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق أفكار و توجيهات جديدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2013، ص270.

² تيتام دليلية، تسويق خدمة الطرود البريدية في قطاع البريد و المواصلات ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير فرع التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق جامعة الجزائر، سنة 2002، صص،20،21.

الشكل رقم 07: دورة حياة المنتج



المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 328.

الفرع الثاني: السعر

1. مفهوم السعر: يعرف السعر بأنه ذلك القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها المشتري مقابل حصوله على السلعة أو الخدمة. وبعبارة أكثر دقة، فإن السعر يمثل القيمة التي يكون على استعداد لدفعها ومبادلتها مع مجموعة النافع أو الفوائد المرتبطة بانتفاعه من السلعة أو الخدمة.¹

2. أهمية السعر: تكمن أهمية السعر في أنه يلعب دوراً رئيسياً في كيفية تخصيص الموارد الاقتصادية، وزيادة الطلب على المنتج تؤدي إلى ارتفاعاً في سعره و بذلك زيادة في معدلات الربح من وراء بيع المنتج. وتكمن أهميته بالنسبة للإدارات التسويقية في :

- إن السعر من أسهل وأسرع عناصر المزيج التسويقي تغييراً وتعديلاً لمقابلة الطلب أو تصرفات المنافسين.
- إن السعر غالباً ما يعبر مؤشراً على الجودة من وجهة نظر فئة من المستهلكين، فقد بينت بعض الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين السعر والجودة.
- وجود علاقة بين السعر ومقدار إيرادات المؤسسة وأرباحها، وهذا أمر مهم للمؤسسة لأنها إذا لم تحقق الإيرادات المخططة، فلن تستطيع الاستمرار.
- إن السعر يعتبر أحد مجالات التنافس بين المؤسسات .

3. طرق تحديد الأسعار: هناك ثلاث طرق يمكن استخدامها لتحديد أسعار السلع في المشروع الإنتاجي وهي

كما يلي:¹

¹ ناجي معلا، إدارة التسويق مدخل تحليلي إستراتيجي متكامل، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، سنة 2008، ص 189.

• تحديد الأسعار على أساس تكلفة الإنتاج:

تتضمن هذه الطريقة تحديد سعر بيع السلعة على أساس احتساب كل التكاليف الثابتة والمتغيرة الداخلة في إنتاج الوحدة الواحدة من السلعة وإضافة هامش الربح المرغوب إلى مجموع التكاليف للتوصل إلى سعر البيع. وتحديد السعر بهذه الطريقة يقتضي معرفة كافة أنواع تكاليف الإنتاج، كما يستلزم تخصيص هذه التكاليف أي توزيعها على كل وحدة منتجة.

• تحديد الأسعار على أساس مرونة الطلب على السلعة:

تعتمد هذه الطريقة على محاولة تقدير أحجام المبيعات المحتملة من السلعة و التي يمكن تحقيقها عند استخدام أسعار بيع مختلفة. لذا يتطلب إتباعها من المشروع تكوين "جدول الطلب" للسلعة، تستخدمه الإدارة بعد ذلك في عمل مقارنات هذه الكميات المطلوبة مع التكاليف المتوقعة لإنتاجها. وبعبارة أخرى تقارن الإدارة بين الكميات المتوقع بيعها من السلعة بالأسعار المختلفة وبين تكلفة إنتاج كل من هذه الكميات. ويعمل هذا التحليل يمكن للإدارة اختيار السعر الأمثل الذي يحقق أهداف الربحية المطلوبة.

• تحديد الأسعار على أساس أسعار المنافسين:

تتلخص هذه الطريقة في قيام مديري المشروع بحساب متوسط لأسعار السلع المنافسة الشبيهة بسلعة المشروع، ثم يعدل هذا المتوسط بالزيادة أو بالنقص بالنظر إلى خواص سلعة المشروع بالمقارنة بالسلع المنافسة. فإذا اعتقد المشروع مثلاً تميز سلعته في جودتها أو خواصها عن سلع المنافسين، أمكن زيادة سعر سلعة المشروع عن متوسط أسعار السلع الشبيهة، و العكس الصحيح.

الفرع الثالث: التوزيع (المكان)

1. **التعريف المتعلق بالتوزيع:** يعرف التوزيع على أنه توفير السلع في المكان المناسب بالكميات الكافية،

الموافقة للأذواق والاحتياجات والاختيارات في الوقت المناسب، مصحوب بالخدمات اللازمة للبيع والصيانة للزبون.²

2. **عناصر التوزيع:** يحتوي نظام التوزيع على عدد من الأنشطة التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق المهام

الرئيسية إلى أماكن استعمالها أو استهلاكها، هذه الأنشطة تتمثل فيما يلي:

أ- **النقل:** عملية تحريك السلع من أماكن إنتاجها أو بيعها إلى أماكن استهلاكها بالكميات المطلوبة أو المرغوبة في الوقت المحدد وبالوسيلة المناسبة والتكلفة المناسبة.

¹ نسيم حنا، مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض المملكة العربية السعودية، سنة 2001، ص339.

² بلحمير إبراهيم، المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الإسلامية، أطروحة الدكتوراه فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، سنة 2005، ص 171.

ب- التخزين: وسيلة الاحتفاظ بالموجودات لفترة زمنية، والمحافظة عليها ومعالجتها في حالة تعرضها لظروف طبيعية تحدث فيها تغييرات، ومن ثم توفيرها عند الحاجة في المرحلة الموالية.

ت- مناولة المواد: عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق على أنها: فن تحريك وتغليف وتخزين المواد بأي شكل من الأشكال سواء تلك المواد السائلة أو اللينة أو الصلبة.

3. قنوات التوزيع: من متطلبات تسويق المنتجات إيصالها إلى المستهلكين النهائيين في الوقت والمكان

المناسبين ويتم ذلك من خلال قنوات التوزيع، و تنقسم إلى¹:

أ- التوزيع المباشر: والذي يعني قيام المنتج بتوزيع سلعة أو خدمات مباشرة إلى المستهلك الأخير أو المستعمل الصناعي وذلك دون الحاجة إلى الاستعانة بالوسطاء و إنما تقوم المنظمة بتوزيع منتجاتها من خلال النقاط التوزيعية التابعة لها.

ب- التوزيع غير المباشر: و الذي يعني استعانة المنتجين بالوسطاء لتوزيع منتجاتهم وإيصالها لمن يطلبها من المستهلكين النهائيين أو المستعملين الصناعيين.

الفرع الرابع: الترويج²

1. تعريف الترويج: عرف Staton الترويج بأنه يمثل الاتصال بالآخرين وتعريفهم بالمنتج ومنهم للحصول عليه وبالتالي تنشيط الطلب و زيادة المبيعات و تحقيق الأرباح للمنظمة، و يتم ذلك بوسائل الاتصال المختلفة. أما Kotler & Armstrong فقد عرف الترويج بأنه النشاط الذي يتم ضمن إطار أي جهد تسويقي و ينطوي على عملية اتصال إقناعي.

2. المزيج الترويجي: إن عناصر المزيج الترويجي يمكن إيجازها في ما يلي:

أ- الإعلان: وهو أي جهد غير شخصي مدفوع الأجر لترويج الأفكار، السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة.

ب- ترويج المبيعات: مجموعة من الحوافز القصيرة المدى التي تشجع على الشراء أو بيع سلع أو خدمة.

ج- البيع الشخصي: أي جهد شخصي تقدمه قوة المبيعات لدى المنظمة بهدف إنجاز المبيعات وبناء علاقات مع الزبون.

د- العلاقات العامة: عن طريق الحصول على دعاية مفضلة، وبناء صورة إيجابية جيدة في ذهنية الجمهور إضافة لإبطال الشائعات والأحداث غير المحببة.

¹ العكروف حفيظة، تحليل و تقييم إستراتيجية التوزيع في مؤسسة إنتاجية دراسة حالة مؤسسة الحكمة للدواء-الجزائر - ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص تسويق، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، سنة 2012، ص12.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، سنة 2011، ص337، ص338.

هـ- التسويق المباشر: من أجل الحصول على استجابة فورية، إقامة علاقات جيدة ودائمة معهم وذلك باستخدام الهاتف، البريد الإلكتروني، الانترنت وغيرها من أدوات الاتصال المباشر.

المطلب الرابع: الإستراتيجية التسويقية

1. تحليل العملاء: التسويق الفعال يتطلب فهما عميقا لعادات الشراء والاستخدام للعملاء، وذلك عبر الإجابة على أسئلة مثل: أين يريد العملاء شراء ما يريدوه؟ وكيف سيستخدمون المنتج؟ وما هو معدل تكرار استعمالهم للمنتج؟ وما أهمية المشكلة التي يحلها هذا المنتج؟¹

2. تحليل المنافسين المباشرين و غير المباشرين: يجب تحديد المنافسين الحاليين والمحتملين، المباشرين وغير مباشرين، وفهم نقاط قوتهم وضعفهم جيدا، من أجل الوصول إلى طرق ووسائل للاختلاف والتميز عنهم، كما يجب تقدير أهداف واستراتيجيات المنافسين من أجل توقع ردود فعل المنافسين.

3. تحليل سوات S.W.O.T: يعد هذا الأسلوب جزءاً هاماً في إجراءات التحليل والإستراتيجية التسويقية فنجد بأن هناك عوامل داخلية تمثل نقاط قوة (s) أو نقاط ضعف (T) ، وبالمقابل وجود العوامل الخارجية التي تمثل فرصا (O) أو تهديدات (w)، وبمعرفة هذه العوامل الأربعة تقوم المؤسسة بتحديد الإستراتيجية الواجب إتباعها.²

ويمكن ذكر بعض الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة وبعض نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: بعض الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف للمؤسسة

عوامل البيئة الداخلية		عوامل البيئة الخارجية	
نقاط الضعف	نقاط القوة	التهديدات	الفرص
- عدم وجود قسم للبحث و التطوير؛	- وجود علامة تجارية معروفة...؛	- إلغاء الدعم الحكومي عن المؤسسة؛	- ظهور بدائل جديدة في الخامات أو الموردين؛
- ضعف وجود برامج لتخفيض التكاليف؛	- حصة سوقية كبيرة؛	- تزايد الجمعيات و القوانين لحماية البيئة والمستهلكين؛	- ظهور أصناف جديدة للمستهلكين وازدياد عددهم؛
- عدم استغلال الطاقات الإنتاجية؛	- القدرة على الابتكار؛	- تخفيض الرسوم الجمركية على الواردات، و ما ينتج عنه من زيادة المنافسة الأجنبية؛	- توافر مصادر تمويل و تسهيلات نقدية؛
- ارتفاع التكاليف الخاصة بالنقل و التوزيع؛	- تكاليف إنتاج منخفضة؛	- ارتفاع أسعار الطاقة أو المواد	- صعوبة دخول منافسين جدد... الخ.
	- توافر قوة بيعية على درجة عالية من المهارة؛		

¹ رءوف شبايك، التسويق للجميع، شبكة أبو نواف، بدون طبعة، سنة 2009، ص41.

² أحمد بن موية، التحليل التنافسي و دوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المجمع الصناعي صيدال ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص علوم التسيير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، سنة 2006/2005، ص17.

الأولية؛ - تغير أو تطور تكنولوجيا الصناعة...الخ.	- وجود خدمات ما بعد البيع؛ - القدرة على التمويل الذاتي.	- عدم وجود نظم لليقظة التنافسية...الخ.
--	--	---

المصدر: أحمد بن مويظة، مرجع سابق، ص18.

ومما سبق نستنتج ما يسمى بمصفوفة سوات SWOT:

الشكل رقم 08: مصفوفة سوات SWOT

نقاط الضعف WEAKNESS	نقاط القوة STRENGTH	البيئة الداخلية
التحديات Threat	الفرص Opportunity	البيئة الخارجية

المصدر: من إعداد الطالب.

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي و الإنتاجي

يتصف المخطط التنظيمي والإنتاجي بمواصفات خاصة أهمها أنها دراسة ذات اتجاه تكاملي، حيث أنها تعتمد على النتائج التي انتهى إليها المخطط التسويقي، وفي الوقت الذي تمثل مخرجاته مدخلات أساسية للمخطط المالي.

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية

الفرع الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية هو التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات، والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين لإيفاء بهذه الاحتياجات.¹

• أهمية الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية أحد الأصول الهامة في أي شركة محلية ودولية، فهي تعتبر رأس مال بشري تسعى الشركة في الاستثمار فيه على المدى الطويل والمتوسط والقصير.

¹ شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية ، سند خاص بالمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش -الجزائر، سنة2009، ص24.

الفرع الثاني: الاستقطاب و الاختيار

يعتبر الاستقطاب سلسلة الأنشطة المصممة لجذب أعداد مؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة. وتتم عملية الاستقطاب بثلاثة مراحل وهي:¹

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة وفق ما تم تحديده في إطار خطة الموارد البشرية.
- الاتصال الأولي بالمرشحين.
- الغرلة الأولى لإيجاد وعاء من المرشحين المؤهلين.

أما الاختيار فهو تحديد المؤهلين المتمتعين بالخبرات والمهارات المطلوبة لوظيفة معينة من بين مجموع المستقطبين لشغل الوظيفة. ويمكن أن نجل خطوات الاختيار في ما يلي:

- التأكد من تطابق الشروط المطلوبة وإملاء الاستمارات الرسمية الخاصة بالتوظيف.
- المقابلات والاختبارات.
- تدقيق التوصيات من الأساتذة السابقين أو المنظمات التي عمل فيها سابقا.
- الفحص الطبي.
- القرار النهائي بالقبول أو الرفض.
- التعيين.

المطلب الثاني: المخطط التنظيمي

الفرع الأول: تعريف المخطط التنظيمي:

تحديد المهارات الفردية للعاملين، والكوادر الإدارية الضرورية في إطار المشروع ونموه ، كذلك يتم إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية ، وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح.²

- **الخريطة التنظيمية:** هي صورة أو مخطط لهيكل المنظمة، تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها، والوظائف الموجودة فيها، وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها (المنظمة).³

الفرع الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي

تتمثل خصائص الهيكل التنظيمي فيما يلي:⁴

- **الملائمة:** يكون ملائما لحجم وطبيعة نشاط المؤسسة.

¹ صالح مهدي محسن و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2008، ص 656.

² طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 230.

³ محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، دار المسيرة للنشر و التوزيع، سنة 1999، ص 181.

⁴ محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، سنة 2013، ص 34، 35.

- الواقعية: أي ليس مثاليا ولكن يعبر عن المهام والأعمال التي تمثل الاختصاصات الحقيقية للمؤسسة.
- المرونة: إمكانية تعديله و تطويره بما يواكب تطور أنشطة ومهام المؤسسة واحتياجاتها المتجدد.
- الوضوح: يوضح بدقة العلاقة بين المستويات الإدارية، تسلسل، علاقات السلطة، والمستويات عن الأنشطة المختلفة.
- البساطة وعدم التعقيد: يساعد على سهولة التدفق والاتصالات رأسيا وأفقيا، وتحقيق التنسيق الفعال بين القطاعات والإدارات والأقسام وغيرها.

الفرع الثالث: مراحل إعداد الهيكل التنظيمي :

يتم إعداد الهيكل التنظيمي وفق مراحل عدة و هي كما يلي:¹

1. تحديد أهداف المنظمة الرئيسية الواجب تحقيقها : وتمثل الإطار العام الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، ويعبر عن سبب وجودها وقيامها.
2. وضع الأهداف الفرعية والسياسات والخطط استنادا إلى الأهداف الرئيسية العامة للمنظمة، وتحديد الأهداف في المنظمة عبر مستوياتها التنظيمية المختلفة، بحيث يقوم كل مستوى تنظيمي بوضع أهدافه في ضوء أهداف المستوى الذي يسبقه.
3. تحديد النشاط العام للمنظمة ثم يجرى تقسيم وتجزئة هذا النشاط إلى أنشطة ووظائف رئيسية، وتستمر عملية التقسيم والتجزئة حتى يتم تحديد أعباء ومهام ومسؤوليات وواجبات محددة ، تصبح أساسا لتكوين الوظائف التي يمكن إسنادها للأفراد للقيام بها.
4. بعد تقسيم وتجزئة جميع الأنشطة يصبح لدينا أعداد كبيرة من الوظائف المتخصصة التفصيلية، وحتى يتم انجاز هذا النشاط ينبغي انجاز جميع الوظائف وفق تسلسل معين. وتأتي أهمية وضرورة تجميع ودمج هذه الوظائف في مجموعات، وتعيين شخص ليشرف على كل مجموعة (مدير، مشرف،...).
5. أسس تكوين الوحدات التنظيمية: يتم تجميع الأعمال بالاعتماد على احد الأسس التالية:
 - التشابه في المهام والأعمال.
 - التجميع على أساس التكامل.
 ويمكن استخدام الأساسين معا لتجميع الأعمال، وينتج عن عملية تجميع الأنشطة وحدات تنظيمية رئيسية ، ووحدات تنظيمية فرعية. وأخيرا الوظائف بمهامها، ومسؤولياتها المحددة.

¹ زيد منير عبوي، التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص119.

6. تفويض السلطات وتحديد المسؤوليات اللازمة لانجاز هذه الأنشطة : إن انجاز الأعمال في المنظمات لا يتحقق إلا عن طريق السلطة، والمسؤولية.

7. ربط المجموعات، أو الوحدات ببعضها البعض أفقياً، أو رأسياً عن طريق علاقات السلطة، ونظم المعلومات (التنسيق)، لتعمل معا بفاعلية نحو تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي

الفرع الأول: مفهوم المخطط الإنتاجي

إن المقصود بمخطط الإنتاج هو العمل على تحديد القوة العاملة، المواد، الآلات، أساليب الإنتاج ورأس المال المطلوب لتصنيع كمية معينة من منتج ما أو من مجموعة منتجات خلال فترة زمنية معينة في المستقبل. فيبدأ المخطط بدراسة هل يمكن تصنيع المنتج المطلوب؟ وما طرق الإنتاج التي يمكن استخدامها؟ وما الوقت اللازم لإنتاج الوحدة؟ وما درجة الجودة المطلوبة؟ وما مقدار الآلات والأجهزة اللازمة لتصنيع الكمية المطلوبة؟ وما عدد الأفراد المطلوبين للعملية الإنتاجية؟ وما درجة المهارة المطلوبة فيهم؟ وما التكاليف النهائية التي يمكن توقعها بالنسبة للمنتج؟¹

الفرع الثاني: أهداف المخطط الإنتاجي

تتمثل أهداف المخطط الإنتاجي في ما يلي:²

- تحقيق عائد كافي لرأس المال المستثمر وهذا بالحصول على حصة معينة من السوق.
- تحديد أنواع السلع المطلوب إنتاجها بأكبر كفاية إنتاجية للعملية الصناعية.
- تحديد كمية الإنتاج لمواجهة الطلب المتوقع على السلعة.
- التعاون الكامل بين الإدارات الصناعية لتسهيل عملية التنبؤ بأحداث المستقبل.
- العمل على توفير المستلزمات اللازمة لتنفيذ الخطة المقررة.

الفرع الثالث: خطوات إعداد المخطط الإنتاجي

إن وضع المخطط الإنتاجي يتم من خلال الخطوات التالية:

1. تحديد و تقدير الطلب على المنتجات التي تنتجها المؤسسة: هو التنبؤ بالمستقبل بالاعتماد على معلومات الماضي، وذلك بهدف تقليل المخاطرة التي تصاحب العمليات المختلفة. ويتمثل تقدير الطلب على

¹ بلحسن محمد علي، تخطيط الإنتاج في المؤسسة الصناعية باستعمال بحوث العمليات دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة بسكرة، سنة 2008/2009، ص44.

² زهواني رضا، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة مؤسسة رمال بلاستيك تقرت ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة قاصدي مرياح ورقلة، سنة 2006/2007، ص50.

المنتجات النهائية وعلى الأجزاء موضوعا مهما بالنسبة لإدارة الإنتاج والعمليات، وكلما استطاعت الإدارة تقدير الطلب المستقبلي بشكل أفضل كلما استطاعت أن تعد نفسها بشكل أفضل والعكس صحيح.¹ إن أهمية تقدير الطلب تأتي من حقيقة أن الطلب يمثل المدخلات لقرارات أخرى تتعلق بالإنتاجية، والجدولة، والرقابة وبنوعية الآلات والمعدات وبترتيب المصنع واختيار موقعه.

2. تحديد الطاقات الإنتاجية القائمة: ويتم ذلك عن طريق وضع ما يسمى بميزان الطاقات الإنتاجية أي مقارنة ما هو متوفر من طاقات إنتاجية بما هو لازم وواجب التوفير.

وتتحدد الطاقات الإنتاجية بتأثير مجموعة من العوامل أهمها:²

- عدد الآلات وإنتاجيتها للوحدة الواحدة.

- وقت العمل الفعال خلال السنة.

- مستوى تنظيم العمل والإنتاج.

- نوعية المواد المستخدمة وجودتها.

- مستوى العاملين ومهاراتهم.

3. تخطيط الطاقة الإنتاجية: يتم في تخطيط الطاقة الإنتاجية ضبط قدرة المنظمة على إنتاج المنتجات لمواجهة الطلب. فإذا أشارت التنبؤات إلى ارتفاع في طلب المنتج مثلا بنسبة معينة يجب العمل على تأمين طاقة إنتاجية كافية لخدمة الزبائن. وهناك سبل عديدة لذلك منها التشغيل بساعات إضافية أو توسيع قدرات الإنتاج أو الخدمات.³

4. تحديد وتقدير الموارد اللازمة للإنتاج: فيما يخص تحديد الموارد اللازمة للإنتاج فإنها تتم من خلال تحديد مقدار المواد الأولية وبقية المستلزمات الإنتاجية وتوفير العمالة بالقدر والكفاءات المطلوبة وكذلك تحديد الموارد المالية المطلوبة للإنتاج.

رابعا: اختيار موقع الوحدة الإنتاجية⁴

إن الموقع هو عنصر حيوي للمؤسسات الخدمية ولكنه أقل أهمية في المؤسسات الصناعية، ولكن في كلا الحالتين فإن القرار يعتبر من القرارات الإستراتيجية. ويمكن أن يجري البحث عن موقع لوحدة إنتاجية جديدة أو في حالة التوسع وعدم إمكانية الموقع الحالي استيعاب هذا التوسع وكذا الأمر في حالة إضافة خطوط إنتاجية أو تغيير الظروف البيئية في الموقع الحالي مثل ارتفاع أسعار المواد الأولية أو حصول اضطرابات سياسية

¹ الجامعة الهولندية، إدارة العمليات الإنتاجية، قسم المناهج و المقررات، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، ص 125. www.hollanduniversity.org

² بلحسن محمد علي، مرجع سابق، ص 45.

³ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 394.

⁴ صالح مهدي محسن و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، مرجع سابق، ص 595.

وعدم استقرار. وطبيعة المواقع تختلف باختلاف المنظمات فمثلا إن اختيار موقع لمستشفى أو محطة توليد كهرباء يختلف عن اختيار موقع لمطعم وجبات سريعة أو وحدة طوارئ مثل الدفاع المدني أو المراكز الأمنية. ولعل العوامل المؤثرة في اختيار الموقع هي:

1. القرب من الأسواق سواء لتصريف المنتجات أو للحصول على المواد الأولية.
2. مدى توفر القوة العاملة ومهاراتها وكلفتها.
3. النقل ووسائطه ومدى القرب من الموانئ أو السكك الحديدية.
4. الأرض وكلفتها.
5. مدى توفر رأس المال.
6. البنية التحتية خصوصا للصناعات ذات التكنولوجيا العالية.

خامسا: الآلات

إن التعرف على الآلات والمعدات اللازمة لإنتاج السلعة او الخدمة المطلوبة يجب علينا التدقيق والتفهم

للعناصر التالية:¹

- الحجم الفيزيائي: الطول x العرض x الارتفاع.
- الحجم العملياتي للآلة أي المساحات الإضافية التي تكون حول الآلة وتسمح بالعمل فيها أو ربطها مع آلة أخرى مع مراعاة السلامة .
- استطاعة الآلة من حيث الإنتاج. وينبغي أن يكون واضحا أن الآلة تعمل عادة بنسبة أقل من استطاعتها الكاملة، وربما باستطاعة (80%).
- استهلاك الآلة من الطاقة الكهربائية، أو الوقود أو الجهد البشري أو المياه أو الزيوت.
- قطع الغيار ومتطلبات الصيانة .
- ظروف التشغيل الأمثل من حيث الحرارة والرطوبة والتهوية وكافة المتطلبات البيئية.
- نسبة الفاقد من المواد الخام في الآلة.
- العوادم وفضلات التصنيع.
- متطلبات الكهرباء.
- سلامة التشغيل.
- خبرة الصانع في إنتاج هذا النوع من الآلات من حيث: سرعة الإنتاج، الكلفة الرأسمالية، كلفة التشغيل، العمر الافتراضي للآلة، العمر العملي للآلة.

¹ إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، الريادية الإبداع في إنشاء المشاريع، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، سنة 2013، ص436.

المبحث الخامس: المخطط المالي

من المعروف أن المفهوم المعاصر للإدارة المالية كونها قرار قائم على التخطيط المالي السليم لكل جوانب العمل داخل شركة الأعمال، ومن هذا المنطلق فقد اهتمت الإدارة المالية بشكل خاص وإدارة الشركة بشكل عام بوظيفة التخطيط.

المطلب الأول: مفهوم المخطط المالي**الفرع الأول: تعريف المخطط المالي**

المخطط المالي يختص بالتنبؤ بما ستكون عليه المؤسسة ماليا في الفترات اللاحقة تمهيدا للاستعداد المسبق بالوسائل التمويلية أو الاستثمارية المناسبة. والمخطط المالي الكفاء هو الذي يخدم هدف تعظيم الربح بشكل أساسي.¹

الفرع الثاني: أهمية المخطط المالي

تتبع أهمية المخطط المالي من أنه يؤدي إلى تجهيز القوائم المالية التقديرية (النقدية منها والعمومية وحساب الأرباح والخسائر التقديرية). وهي خطط مالية تهدف إلى:²

- تحديد احتياجات المنشأة من الأموال.
 - التخطيط لكيفية تمويل هذه الاحتياجات
 - التخطيط لاستثمار الفائض من الأموال بعد سداد القروض.
 - استعمال القوائم المالية التقديرية كأدوات رقابية فعالة.
- وهذه الأمور جميعها تجعل التخطيط المالي أمرا لا غنى عنه للمؤسسة.

فالتخطيط المالي يعتبر نقطة انطلاق أساسية للرقابة المالية، فالمدير المالي ينظر للمنشأة كوحدة متكاملة ويهتم بالخطط المالية الطويلة الأجل المتعلقة بصرف مبالغ نقدية كبيرة وبالخطط المالية قصيرة الأجل ذات الطبيعة التشغيلية فيستعين بالتخطيط المالي في تقدير احتياجاته من الأموال وفي تخطيطه لتدبيرها والحصول عليها أو لاستثمار الفائض عن حاجته منها.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 229.

² زياد رمضان، محمود الخلايلة، التحليل و التخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات للنشر، القاهرة مصر، سنة 2013، ص 193.

الفرع الثالث: محتويات المخطط المالي

يتضمن المخطط المالي مايلي:¹

- التوقع المالي : تنفيذ عملية التوقع في تقدير الاحتياجات المالية للشركة ، قصيرة وطويلة الأجل لتلبية متطلباتها الحالية والمستقبلية. وأن استخدام التقنيات المالية يمكن أن يساهم في تحسين عملية التوقع المالي.
- هيكل رأس المال : من بين المجالات التي تغطي الخطة المالية هي هيكل رأس المال، حيث لا بد من تحديد النسبة المعقولة من كل من التمويل المقترض والتمويل الممتلك و التي تؤمن المبادلة ما بين المخاطرة والعائد لحملة الأسهم.
- قرار هيكل رأس المال : العوامل المختلفة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم هيكل رأس المال كل من الربحية، السيولة، الرقابة، الرافعة المالية و طبيعة القطاع الذي تعمل الشركة ضمن إطاره.
- استخدام الأموال : مهمة الخطة المالية هي تحديد كيفية استخدام تلك الأموال بشكل فاعل ، وبما يؤدي إلى تعظيم عوائد الشركة وبالتالي تعظيم قيمتها.
- صنع القرار الاستراتيجي : إن مثل هذا القرار يساهم في إدامة الموازنة ما بين نقاط القوة ، ونقاط الضعف في الشركة ، والتخطيط المالي يساعد على التأكد من أن كل من الموارد المالية ، والسياسات المالية ترتبط بشكل وثيق جدا مع الأهداف الإستراتيجية للشركة.
- الرقابات المالية : تتضمن الخطة المالية تطير أساليب الرقابة المالية، مثل القوائم المالية، التحليل باستخدام النسب المالية، تحليل التعادل، الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية، والتدقيق الداخلي، كل هذه الأساليب في الرقابة تسهم بشكل كبير في تقييم أداء الشركة في المجالات المالية.

المطلب الثاني: مصادر التمويل

يمكن أن تقسم مصادر التمويل إلى صنفين أساسيين:²

- **مصادر التمويل قصير المدى** : يعني هذا الصنف الحصول على الأموال التي يفترض أن يعاد تسديدها في سنة أو أقل وفي العادة فإنه من السهولة الحصول على التمويل قصير الأمد مقارنة بالتمويل بعيد المدى لأسباب هي:

1. بالنسبة للمقرض فإنه قصر الفتر يعتبر عامل مهم لتقليل مخاطر عدم الدفع.
2. اختلاف قيمة النقد عندما يكون القرض بعيد المدى.
3. عادة ما تكون هناك علاقات قوية بين المقرض و المقترض في المدى القصير.

¹ عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، سنة 2008، 173.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص، ص 691، 693.

أ - التمويل قصير المدى دون ضمان : وهي تمويل قصير المدى لا يحتاج إلى ضمان أو كفيل، ومن بين هذه التمويلات نذكر ما يلي:

1. الائتمان التجاري: هو تمويل قصير الأمد للحصول على الاحتياجات والمستلزمات يمنح بموجبه المستفيد فترة زمنية للتسديد أي أنه لا يسدد نقداً.
2. السندات و الكمبيالات: وتعددت مختلف الأنواع تلتزم بموجبها المنظمة بدفع مبلغ معين في المستقبل جراء حصولها على خدمات أو مواد أو بضاعة من المجهزين.
3. القروض المصرفية دون ضمان: تعطي البنوك والمؤسسات المالية تمويلاً قصيراً المدى بشكل قروض للمنظمات بمعدل فائدة يتباين باختلاف درجة ائتمان الزبون.
4. أوراق تجارية: تعتمد الشركات الكبيرة هذا النوع من الأوراق والسندات للتمويل قصير الأمد وتكون مضمونة بسمعة الشركة وشهرتها.

ب - التمويل قصير المدى بضمان: في العادة لا تستطيع المنظمات الحصول على المال الكافي من خلال التمويل غير المضمون لذلك تلجأ إلى مثل هذا النوع من التمويل. وأهم مصادر التمويل بضمان هي:

1. القروض بضمان المخزون
 2. القروض بضمان الذمم المدينة القابلة للتحويل.
 3. بيع الديون القابلة للتحويل إلى شركات متخصصة في ذلك.
- مصادر التمويل طويل المدى: يعتقد البعض أن افتراض منظمة الأعمال هو مؤشر ضعف في حين لا يبدو الأمر كذلك دائماً. وهناك من الأسباب المهمة التي تدفع المنظمات للاقتراض على المدى البعيد ومنها:
 1. الابتداء بمشروع جديد
 2. الاندماج والاستحواذ.
 3. تطوير منتجات جديدة.
 4. أنشطة تسويقية للمدى البعيد.
 5. استبدال الآلات والتجهيزات.
 6. توسيع الوحدة الإنتاجية.

ومن بين مصادر التمويل طويل الأجل ما يلي¹:

1. أموال الملكية ومن أهم مصادرها: الأسهم الممتازة، الأسهم العادية، الأرباح المحجوزة.

¹ جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت لبنان، طبعة 1987، ص381.

2. الأموال المقترضة: السندات والقروض الطويلة الأجل.

المطلب الثالث: مكونات المخطط المالي

يتحمل التخطيط المالي مسؤولية تخصيص الموارد المتاحة للشركة وتوزيعها بين الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المرجوة، التي تضمن تعظيم قيمة الشركة في سوق الأوراق المالية.

الفرع الأول: 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.

فالتكاليف الاستثمارية تتكون من عنصرين أساسيين وهما: الاستثمار المبدئي، رأس المال العامل.

• الاستثمار المبدئي "تكاليف الإنشاء"¹:

يطلق عليها عادة اسم تكاليف رأس المال الثابت أو التكلفة الرأسمالية، ومن أهم خصائصه هو خضوعه لكل من الإهلاك والتقاعد فالإهلاك يعني به انخفاض القيمة الحقيقية للأصل نظرا لاستعماله، أما التقادم فنعني به انخفاض القيمة الحقيقية للأصل نظرا للتقدم التكنولوجي.

وفي هذا الاستثمار المبدئي نجد: الأصول الثابتة الملموسة والأصول الثابتة الغير ملموسة.

الأصول الثابتة الملموسة:

هذه الأصول تتضمن كافة التكاليف التي يتم إنفاقها على شراء الأصول والتجهيزات المادية الملموسة، الطويلة الأجل، والتي تتضمن:

- تكاليف الحصول على الأرض وتجهيزها كتنقية تربتها، وهذه التكاليف تتمثل في ثمن شراء تلك الأرض مضاف إليها مصاريف التسوية والتقوية، وإقامة شبكة مجاري تصريف المياه.

- تكاليف المباني والأعمال الإنشائية وتكاليف توصيل المرافق، وهذه التكاليف تشمل تكاليف إقامة المباني الأساسية في المشروع، إضافة إلى تكاليف إنشاء المباني المكملة كالمخازن ومستودعات المنتوجات النهائية، إضافة إلى تكاليف بناء مباني الخدمات الاجتماعية كمساكن العمال ومراكز الترفيه والمراكز الطبية.

- تكاليف الحصول على الآلات والمعدات الضرورية في العملية الإنتاجية أو التي تدخل مباشرة فيها، إضافة إلى المعدات المساعدة في العملية الإنتاجية كمعدات المناولة والنقل الداخلي والتخزين وهذه التكاليف تشمل ثمن شرائها يضاف إليها مصاريف نقلها وتركيبها والتأمين عليها، والضرائب الجمركية إذا كانت الآلات مستوردة من الخارج.

¹ بن حسان حكيم، دراسة جدوى و معايير تقييم المشاريع الاستثمارية دراسة حالة G.M.D LA BELLE لصناعة الفرينة و السميد، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر، سنة 2006/2005، ص89.

- تكاليف الأثاث والمعدات المكتبية الخاصة بكل الأقسام الإدارية التي يحتويها المشروع بالإضافة إلى تكاليف تركيبها ونقلها.

- احتياطات أو احتياطي الطوارئ، وهذا الاحتياطي يضعه المشروع لمواجهة أي تغيرات غير متوقعة في دراسات الجدوى.

الأصول الثابتة غير الملموسة:

البعض من هذه الأصول يكون له قيمة بيعية، والبعض الآخر لا تكون له قيمة بيعية، وهذه الأصول الغير ملموسة تتضمن ما يلي:

- تكاليف دراسة الجدوى التمهيدية أو المبدئية.

- تكاليف دراسة الجدوى التفصيلية بكل مكوناتها التسويقية، المالية، الفنية....

- تكاليف الدعاية والإعلان عن المشروع قبل الافتتاح أو قبل تشغيل المشروع.

- تكاليف التجارب المقامة على المشروع و تكاليف إصدار الأسهم بما تحتويه من مصاريف التسجيل والرسوم القانونية.

- تكاليف السنوات، التنقلات والحفلات خلال فترة دراسة المشروع.

- تكاليف براءات الاختراع والحصول على الاسم التجاري أو العلامة التجارية.

- تكاليف تدريب العمال خلال فترة الإنشاء والتجهيز أي خلال فترة ما قبل التشغيل.

- رأس المال العامل:¹ وهي تلك المبالغ المخصصة للإنفاق على تشغيل المشروع خلال دورة واحدة للإنتاج، أي أنها تمثل من جميع المصروفات اللازمة لتكوين مخزون من مستلزمات الإنتاج على مختلف أنواعها بالقدر الذي يكفي لتشغيل أول دورة للإنتاج بالإضافة إلى مبلغ نقدي سائل يجب توفيره لمقابلة المصروفات العاجلة، و رأس المال العامل يتكون من:

- الحسابات المدينة و الناجمة عن سياسات البيع الآجل و التي يعبر عنها بالمعادلة الآتية:

الحسابات المدينة = مدة الائتمان بالأشهر / 12 x قيمة المبيعات السنوية بالجملة

-المخزون السلعي من المواد و المهمات اللازمة لدورة إنتاجية كاملة.

-النقدية السائلة التي تكفي لمقابلة بعض المصروفات مثل الأجور و التكاليف الصناعية

- **تكاليف التشغيل:** يقصد بها جميع الأصول التي تدخل في العملية الإنتاجية خلال فترة معينة ونجدها تتضمن ما يلي:²

¹ محمد الصيرفي، تعلم كيفية تحديد هيكلك المالي و قراءة قوائمك المالية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية مصر، طبعة 2006، ص29.

² بن حسان حكيم، مرجع سابق، ص91.

- تكاليف الاحتياجات من المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج و تكاليف الصيانة وقطع الغيار اللازمة ، إضافة إلى المنتجات الوسيطة.

- تكاليف اليد العاملة أو الموارد البشرية التي يشغلها المشروع.

الجدول التالي يبين التكاليف الاستثمارية و التشغيلية أكثر توضيحا:

الجدول رقم 05: التكاليف الاستثمارية و التشغيلية

التكلفة	البيان
	- <u>التكاليف الاستثمارية</u>
	1. الاستثمار المبدئي:
	- مصاريف الحصول على الأرض و تجهيزها
	- تكاليف المباني و الأعمال الإنشائية و تكاليف توصيل المرافق
	- تكاليف الحصول على الآلات و المعدات
	- وسائل النقل الداخلي
	- تكاليف الأثاث و المعدات المكتبية
	- احتياطي الطوارئ
	- تكاليف دراسة الجدوى المبدئية و التفصيلية
	- نفقات التجارب و الدعاية و الإعلان
	- تكاليف براءات الاختراع
	- تكاليف تدريب العمال
	2. رأس المال العامل:
	- المواد الخام
	- النقدية السائلة
	- تكاليف صناعية
	3. تكاليف التشغيل:
	- تكاليف الاحتياجات من المواد الأولية
	- تكاليف الصيانة
	- تكاليف اليد العاملة
	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: الميزانية التقديرية

إن الميزانية التقديرية لا تزيد عن كونها خطة مكتوبة ومترجمة بالوحدات أو المبالغ أو كليهما. وتختلف صعوبة عملية وضع الميزانية التقديرية وكذا مدى ما تنطوي عليه من تفاصيل، اختلافا كبيرا من مؤسسة لأخرى. وبغض النظر عن حجم المشروع، يجب على الإدارة إعداد الميزانيات التقديرية حتى يمكنها أن تحدد وتفضل بكل وضوح التأثيرات الخاصة بهذه التنبؤات. ونظرا لأن المشروعات الكبرى تواجه الكثير من مشاكل التنسيق ورقابة أداء الأعمال، فإن هذه المؤسسات عادة ما تقوم بعمل ميزانيات تقديرية كاملة وعلى جانب كبير من التفصيل لا نجدها في المؤسسات الصغيرة، فالمؤسسات الصغيرة عادة ما تركز اهتمامها على الميزانية النقدية التقديرية وذلك لما تلاقيه من صعوبات في الحصول على ما تحتاجه من أموال نقدية.¹

الفرع الثالث: الموازنة النقدية التقديرية

الموازنة النقدية التقديرية عبارة عن التنبؤ يتعلق بالمقبوضات والمدفوعات النقدية التي ستتم في المستقبل على المدى فترات مختلفة من الزمن فهي عبارة عن تبويب يهدف إلى التنبؤ بتاريخ كل من المقبوضات والمصروفات النقدية وكمياتها. فتكشف للمدير المالي مواعيد التدفقات النقدية الداخلة وكمياتها والتدفقات النقدية الخارجة خلال الفترة تحت الدراسة، فيصبح أكثر قدرة على التخطيط لهذه الحاجات وأكثر قدرة على ممارسة الرقابة على نقدية المؤسسة وسيولتها.

• مراحل إعداد الموازنة النقدية التقديرية²

1. تحديد الفترة الزمنية التي سوف تغطيها هذه الميزانية (سنة أو أقل من ذلك).
2. تحديد الأقسام التي يمكن تجزئة الميزانية إليها (شهريا أو غير ذلك).
3. تقدير المبيعات: وهناك عدة مداخل لتقرير المبيعات و يفضل استخدامها معا:
 - أ - المدخل الداخلي: يقوم أفراد من داخل المؤسسة بتقدير حجم المبيعات المتوقع.
 - ب - المدخل الخارجي: يتم التنبؤ بالمبيعات على أساس تحليل العوامل الاقتصادية و ظروف السوق.
4. تقدير قيمة المخزون السلعي وهو نوعين مخزون أول المدة و مخزون آخر المدة. حيث أن مخزون آخر المدة للسنة الماضية هو مخزون أول المدة للسنة اللاحقة.
5. تقدير كمية الإنتاج التي تتوقع المنشأة إنتاجها حتى تستطيع مواجهة الطلب، و بالتالي فإن مخزون آخر المدة = (مخزون أول المدة + كمية الإنتاج) - كمية المبيعات المتوقعة.
6. تقدير الاحتياجات من المواد الأولية، أي تقدير كمية المشتريات من المواد الأولية.

¹ جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص 144.

² هيثم محمد الزعبي، الإدارة و التحليل المالي، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، سنة 2000، ص 300.

7. تقدير الوحدات المستخدمة من المواد الأولية، و تربط بعدد الوحدات من المواد الأولية.

8. تحويل الكميات المتوقعة إلى القيمة النقدية لتلك الكميات و يتم ذلك كما يلي:

أ - القيمة النقدية للمبيعات = عدد الكميات المتوقع بيعها X تكلفة الوحدة الواحدة

ب - القيمة النقدية للمواد الأولية = عدد الوحدات الأولية X تكلفة الوحدة الواحدة.

9. تنظيم جدول يحتوي على كافة الأرقام التي تم التوصل إليها، ثم تفريغها في الميزانية النقدية التقديرية.

الفرع الرابع: الميزانية

1. تعريف الميزانية: هي جدول ذو جانبين، يعد بتاريخ معين ويظهر في الجانب الأيمن أصول المؤسسة،

وبالجانب الأيسر خصومها (أو الأموال الخاصة للمؤسسة و التزاماتها نحو الغير).

تعرف الميزانية أيضا على أنها جدول أو قائمة تظهر عناصر كل من الأصول والخصوم وعلى أساس تصنيف

خاص، حيث تصنف الأصول إلى عناصر جارية وأخرى غير جارية، أما الخصوم فتصنف إلى أموال خاصة

وخصوم جارية و خصوم غير جارية.¹

2. أنواع الميزانيات: تبعا لتاريخ إعدادها تصنف الميزانيات إلى:²

أ - الميزانية الافتتاحية: وتظهر الوضعية المالية للمؤسسة في بداية السنة (بتاريخ أول جانفي) أو بتاريخ

تكوينها، ومن خصائص الميزانية الافتتاحية أنها غير إلزامية قانونا وأنها لا تظهر نتيجة الدورة.

ب - الميزانية الختامية: و يتم إعدادها في نهاية الدورة و تمتاز بإظهارها لنتيجة الدورة و هي إلزامية قانونا.

بالإضافة إلى الأنواع المذكورة أعلاه يمكن ذكر بعض الأنواع الأخرى كميزانية المراجعة التي يتم إعدادها بعد

عملية مراجعة الحسابات وتصحيح مختلف الأخطاء التي يمكن أن ترد فيها، وكذا ميزانية التصفية التي يتم

إعدادها قبل الشروع في عملية تصفية المؤسسة وزوالها.

3. شكل الميزانية: بداية نورد شكل الميزانية الافتتاحية المبسط و التي تكون بدايتها من 01/01/ن :

¹ عبد الرحمن عطية، المحاسبة العامة، دار النشر جيطلي، برج بوعرييج الجزائر، سنة 2009، ص 10

² Index, <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/hamadimouradcte/cours02.html> consulté le 04/05/2015 à 19h42.

الجدول رقم 06: شكل الميزانية الافتتاحية

المبلغ	الخصوم	المبلغ	الأصول
XX	رأس مال المؤسسة	XX	مباني
XX	قرض مصرفي	XX	معدات و أدوات
		XX	بضاعة من المخزون
		XX	أموال بالبنك /الصندوق
XX	المجموع	XX	المجموع

المصدر: عبد الرحمن عطية، المحاسبة العامة، دار النشر جيطلي، برج بوعريبيج الجزائر، سنة 2009، ص 10

أما الميزانية الختامية التي تكون في نهاية الدورة المحاسبية بتاريخ 12/31/ن وتظهر في الشكل

التالي:¹

الجدول رقم 07: شكل الميزانية الختامية

المبلغ	الخصوم	رقم الحساب	المبلغ	الأصول	رقم الحساب
	<u>رؤوس الأموال الخاصة :</u>			<u>أصول غير جارية :</u>	
	رأس مال الصادر	101		<u>تثبيات عينية:</u>	
	علاوات واحتياطات	106		أراضي	211
	تحويل من جديد	11		مباني	213
	نتيجة الدورة (ن-1)	12		معدات و أدوات	215
	مجموع 1			<u>تثبيات مالية:</u>	
	<u>خصوم غير جارية:</u>			سندات مساهمة	265
	قرض من مؤسسات الاقتراض	164		مجموع الأصول غير جارية	
	مجموع 2			<u>أصول جارية:</u>	
	<u>خصوم جارية:</u>			مخزون بضاعة	30
	موردو السلع و الخدمات	401		العملاء	411
	ضرائب و رسوم	44		البنك	512
	مجموع 3			الصندوق	53
				مجموع الأصول الجارية	
	المجموع العام للخصوم			المجموع العام للأصول	

المصدر: عبد الرحمن عطية، مرجع سابق، ص 11.

¹ عبد الرحمن عطية، المحاسبة المعقدة وفق النظام المحاسبي المالي، برج بوعريبيج الجزائر، سنة 2011، ص 91، 92، 93.

الفرع الخامس: جدول حساب النتائج

هو بيان ملخص للأعباء والمنتجات المنجزة من الكيان خلال السنة المالية. ولا يأخذ بعين في الحساب

تاريخ التحصيل أو تاريخ السحب. ويبرز بالتمييز النتيجة الصافية للسنة المالية الربح (الكسب) أو الخسارة.

المعومات الدنيا المقدمة في حساب النتائج هي الآتية:¹

- تحليل الأعباء حسب طبيعتها، الذي يسمح بتحديد مجاميع التسيير الرئيسية الآتية: الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، الفائض الإجمالي عن الاستغلال.

- منتجات الأنشطة العادية.

- المنتجات المالية والأعباء المالية.

- أعباء المستخدمين.

- الضرائب والرسوم والتسديدات المماثلة.

- المخصصات للاهتلاكات ولخسائر القيمة التي تخص التثبيتات العينية.

- المخصصات للاهتلاكات و لخسائر القيمة التي تخص التثبيتات المعنوية.

- نتيجة الأنشطة العادية.

- العناصر غير العادية (منتجات و أعباء)

- النتيجة الصافية للفترة قبل التوزيع.

- النتيجة الصافية لكل سهم من الأسهم بالنسبة إلى شركات المساهمة.

➤ شكل جدول حساب النتائج:

تظهر من خلال حساب النتائج، النتيجة الصافية للدورة المالية سواء بالربح أو الخسارة و يكون هذا الجدول على

الشكل التالي:²

الجدول رقم 08: شكل جدول حساب النتائج

التعيين	السنة المالية	السنة المالية السابقة
المبيعات و المنتجات الملحقة	الحساب 70	
تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة	الحساب 72	
الانتاج المثبت	الحساب 73	
إعانات الاستغلال	الحساب 74	

¹ الجريدة الرسمية رقم 19 المؤرخة في 2009/03/25 الموافقة ل 28 ربيع الأول عام 1430 هـ ، المادة رقم 230 ، ص 24.

² لخضر علاوي، نظام المحاسبة المالية سير الحسابات و تطبيقها ، page bleues للنشر، بويرة الجزائر، جانفي 2011، ص 178.

		إنتاج السنة المالية (1)
الحساب 60		المشتريات المستهلكة
الحساب 62/61		الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى
		إستهلاكات السنة المالية (2)
		القيمة المضافة للاستغلال (3) = (2-1)
الحساب 63		أعباء المستخدمين
الحساب 62/61		الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة
		إجمالي فائض الاستغلال (4)
الحساب 75		المنتجات العملية الأخرى
الحساب 65		الأعباء العملية الأخرى
الحساب 68		المخصصات للإهلاكات و المؤونات و خسارة القيمة
الحساب 78		استرجاع خسائر القيمة و المؤونات
		النتيجة العملية (5)
الحساب 76		المنتجات المالية
الحساب 66		الأعباء المالية
		النتيجة المالية (6)
		النتيجة العادية قبل الضرائب (7) = (6+5)
الحساب 698/695		الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
الحساب 693/692		الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
		مجموع منتجات الأنشطة العادية
		مجموع أعباء الأنشطة العادية
		النتيجة الصافية للأنشطة العادية (8)
الحساب 77		عناصر غير عادية (منتجات تباينها)
الحساب 67		عناصر غير عادية (أعباء يجب تبيانها)
		النتيجة غير العادية (9)
		صافي نتيجة السنة المالية (10)
		حصة الشركة الموضوعة موضع المعادلة في النتيجة الصافية (1)
		صافي نتيجة المجموع المدمج (1) (11)
		ومنها حصة ذوي الأقلية (1)
		حصة المدمج (1)
		(1) لا يستعمل إلا في تقديم الكشوف المالية المدمجة

المصدر: لخضر علاوي، نظام المحاسبة المالية سير الحسابات وتطبيقها ، page bleues للنشر، البويرة الجزائر، جانفي

2011، ص 178.

الفرع السادس: تحليل التعادل¹

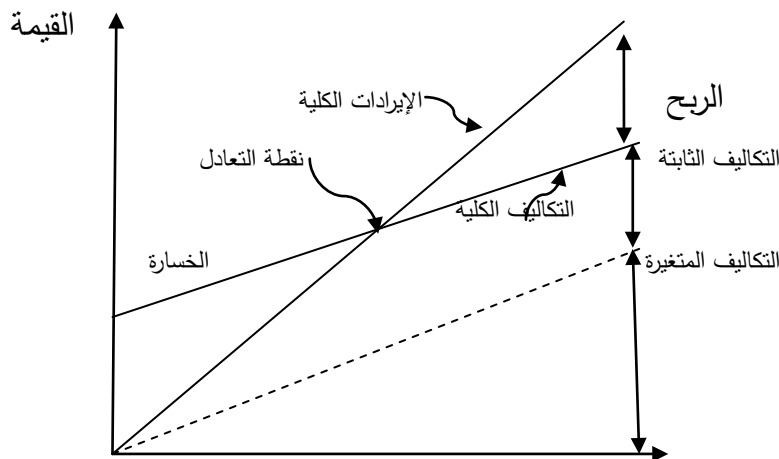
تعرف نقطة التعادل بإنها ذلك المستوى من نشاط المؤسسة الذي تكون عنده نتيجة عمليات المؤسسة تساوي الصفر، أي أنها لا تحقق أرباحاً ولا تتحمل خسائر، وتصل المؤسسة إلى تلك النقطة عندما تكون إيراداتها الكلية مساوية لتكاليفها الكلية.

من خلال هذا التعريف نستنتج ما يلي:

- التكاليف الكلية تساوي الإيرادات الكلية
- الربح والخسارة يساوي الصفر.

والشكل الموالي يوضح نقطة التعادل كما يلي:

الشكل رقم 08: خريطة التعادل



المصدر: هيثم محمد الزعبي، مرجع سابق، ص 258.

¹ هيثم محمد الزعبي، مرجع سابق، ص 253.

خلاصة الفصل:

من خلال ما قدمناه في هذا الفصل نستنتج بأن إعداد مخطط الأعمال يعد خطوة أساسية لإنشاء أي مؤسسة أو حتى تطويرها وتوسعها ، فمخطط الأعمال لا ينحصر إعداده من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقط بل حتى المؤسسات الكبيرة.

مخطط الأعمال يسمح بتحويل الفكرة إلى مشروع قابل للتجسيد من خلال دراسة كافة الجوانب المتعلقة بنشاط المؤسسة و التركيز على الجانب التسويقي، الإنتاجي، التنظيمي و المالي.

الفصل الثاني الإطار

التطبيقي لدراسة

مشروع إنتاج الشبكات الحديدية للبناء

تمهيد:

يعتبر الإعداد للمشاريع الاقتصادية الإنتاجية أو الخدمية من أهم خطوات نجاحها. حيث أن التخطيط السليم لها يضمن نجاح وفعالية هذه المشاريع، ويضمن تحقيق العائد المادي المتوقع من هذه المشاريع. لذا وقبل البدء بأي مشروع اقتصادي لا بد من إعداد ما يسمى بمخطط أعمال له.

بعد دراستنا للجانب النظري الذي مكنا من التعرف على المفاهيم النظرية لمخطط الأعمال، سنحاول تطبيق هذه المفاهيم للوصول في النهاية إلى تقديم مخطط أعمال لمشروع إنتاج الشبكات الحديدية للبناء، والذي يتم دعمه من طرف وكالة دعم تشغيل الشباب ANSEJ.

في هذا الفصل سنقوم بتوضيح مراحل إنشاء مؤسسة من الفكرة إلى التجسيد عن طريق إتباع مخطط أعمال، الذي يمس مجموعة من الدراسات منها دراسة السوق والدراسة التنظيمية والإنتاجية وبعدها الدراسة المالية التي تعتبر حوصلة كل هذه الدراسات. قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى خمس مباحث وهي:

➤ المبحث الأول: عرض للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ

➤ المبحث الثاني: أساسيات المشروع

➤ المبحث الثالث: المخطط التسويقي

➤ المبحث الرابع: المخطط التنظيمي و الإنتاجي

➤ المبحث الخامس: المخطط المالي

المبحث الأول: عرض للوكالة الوطنية لتشغيل الشباب ANSEJ

في هذا المبحث سنقوم بعرض الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب وذلك بتعريفها ومعرفة أهدافها ومهامها الأساسية، بعدها سنتعرف على صيغ التمويل والامتيازات التي تمنحها الوكالة وأخيرا سنتعرف على الملفات الواجب إيداعها للاستفادة من دعم وكالة ANSEJ .

المطلب الأول: مدخل للوكالة الوطنية لتشغيل الشباب

أولاً: التعريف بالوكالة

هي هيئة وطنية ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهي تسعى لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع التشغيل الشباني، من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة وصغيرة لإنتاج السلع والخدمات وقد أنشئت سنة 1996، ولها فروع جهوية وهي تحت سلطة رئيس الحكومة، ويتابع وزير التشغيل الأنشطة العلمية للوكالة، حيث جاءت كهيئة مسؤولة عن المؤسسات المصغرة والصغيرة، بهدف خلق مناصب شغل للحد من ظاهرة البطالة.¹

الجهاز موجه للشباب البطال من أصحاب المبادرات للاستثمار في مؤسسة مصغرة الذين يظهرون استعدادا وميولا وتتراوح أعمارهم ما بين 19 إلى 35 سنة، الذين يمتلكون مؤهلات مهنية أو مهارات فنية في النشاط الذي يقترحونه، وكذلك الاستعداد للمشاركة بمساهمة شخصية في تمويل المشروع.

ثانياً: الأهداف والمهام الأساسية لهذا الجهاز

1. من بين الأهداف الأساسية لهذه الهيئة :

- تشجيع خلق النشاطات من طرف الشباب أصحاب المبادرات.
- تشجيع كل الأشكال والإجراءات الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب.
- 2. ويمكن باختصار تقديم المهام الأساسية للوكالة على النحو التالي:
 - تقديم الدعم والاستشارة لأصحاب المبادرات لإنشاء المؤسسات في مختلف مراحل المشروع.
 - إعلام المستثمر الشاب بالقوانين المتعلقة بممارسة نشاطه.
 - إبلاغ أصحاب المبادرات المقبولة بالدعم الممنوح لهم والامتيازات المقررة في جهاز المؤسسات المصغرة.

¹ شعيب أثنشي، مرجع سابق، ص 80.

- ضمان متابعة وموافقة المؤسسات المصغرة سواء خلال فترة الإنجاز أو بعد الاستغلال حتى في حالة توسيع النشاط.

ثالثا: مجال الشراكة مع الجامعات

لقد أقيمت علاقة شراكة ما بين الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب والجامعات، والتي تهدف هذه الشراكة إلى تقريب الجهاز من الطلبة والمتربصين قصد خلق مؤسسات مصغرة أو صغيرة من قبلهم وتشمل الشراكة مع الجامعات محورين بيداغوجي واقتصادي.

المطلب الثاني: صيغ التمويل والامتيازات التي تمنحها وكالة ANSEJ

أولا: صيغ التمويل

أما صيغة التمويل فإنها موزعة كما يلي: ¹

- الهيكل المالي للتمويل الثنائي:

جدول رقم 09: الهيكل المالي للتمويل الثنائي

قيمة الاستثمار أقل من 5.000.000 دج		قيمة الاستثمار ما بين 5.000.001 دج و 10.000.000 دج	
المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة	المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة
71%	29%	72%	28%

المصدر: مطويات وكالة ANSEJ

- الهيكل المالي للتمويل الثلاثي:

• جدول رقم 10: الهيكل المالي للتمويل الثلاثي

قيمة الاستثمار أقل من 5.000.000 دج		
المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة	القرض البنكي
01%	29%	70%
قيمة الاستثمار ما بين 5.000.001 دج و 10.000.000 دج		
المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة	القرض البنكي
02%	28%	70%

المصدر: مطويات وكالة ANSEJ

¹ مطويات الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب ANSEJ .

ثانيا: الإعانات المالية : تتمثل الإعانات المالية فيما يلي:

-القرض بدون فائدة وهو قرض على المدى الطويل تمنحه الوكالة.

-قرض إضافي غير مكافئ عند الضرورة.

- تخفيض نسبة الفائدة البنكية إلى (100%).

ثالثا: الامتيازات الضريبية¹

1/_ خلال فترة إنجاز المشروع :

- الإعفاء من حقوق نقل الملكية بمقابل مالي للاكتسابات العقارية الحاصلة في إطار إنشاء نشاط صناعي.
- الإعفاء من حقوق التسجيل فيما يتعلق بالعقود التأسيسية للشركات.

2/_ خلال فترة استغلال المشروع و ابتداء من انطلاق النشاطات :

خلا فترة 3 سنوات ابتداء من انطلاق النشاط:

- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات والبناءات الإضافية لمدة " 3 سنوات، 6 سنوات أو 10 سنوات" حسب موقع المشروع، ابتداءً من تاريخ إتمامها.
- الإعفاء الكلي من الضريبة الجزافية الوحيدة (IFU)، لمدة " 3 سنوات، 6 سنوات أو 10 سنوات" حسب موقع المشروع، ابتداءً من تاريخ استغلالها.
- عند انتهاء فترة الاعفاء المذكورة سلفا، يمكن تمديدتها لسنتين (2) عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاثة (3) عمال على الأقل لمدة غير محددة.
- غير أن المستثمرين - الأشخاص الطبيعيين الخاضعين للضريبة الجزافية الوحيدة- يبقون مدينين بدفع الحد الأدنى للضريبة الموافق لنسبة 50% من المبلغ المنصوص عليه في قانون الضرائب المباشرة والمقدر بـ 10.000 دج، بالنسبة لكل سنة مالية، مهما يكن رقم الأعمال المحقق.

• الاستفادة من تخفيض الضريبة الجزافية الوحيدة المستحقة عند نهاية مرحلة الإعفاء، وذلك خلال الثلاث (3)

سنوات الأولى من الاخضاع الضريبي:

- السنة الأولى من الإخضاع الضريبي: تخفيض قدره 70%.
- السنة الثانية من الإخضاع الضريبي: تخفيض قدره 50%.
- السنة الثالثة من الإخضاع الضريبي: تخفيض قدره 25%.

¹ وثائق مستمدة من طرف وكالة ANSEJ.

المطلب الثالث : الملفات الواجب إيداعها للاستفادة من دعم وكالة ANSEJ¹

أولاً: الملف الإداري

- شهادة ميلاد رقم 12 للمعني.
- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية أو شهادة جنسية.
- نسخة مصادق عليها للوثيقة التي تثبت التأهيل (دبلوم، شهادة عمل،...).
- شهادة إقامة.
- صورة شمسية.
- تصريح شرفي.
- بطاقة التسجيل (Carte Bleu) بالوكالة الوطنية للتشغيل ANEM سارية المفعول.
- استمارة التسجيل (الملحق رقم 01).

ثانياً: الملف المالي

- فاتورة أولية للمعدات والتجهيزات المراد شراؤها، بدون احتساب الضرائب.
- فاتورة أولية للتأمين الشامل للمعدات والتجهيزات ضد جميع المخاطر بدون احتساب الضرائب.
- كشف حساب لتكلفة تأهيل المحلات بدون احتساب الضرائب، في حالة طلب تمويل هذه التأهيلات

ثالثاً: ملف التأمين الاجتماعي

- شهادتي (2) ميلاد رقم 12 للمعني.
- مستخرج الضرائب.

- نسختين مصادق عليهما للدبلوم وشهادات العمل.

المطلب الرابع: مراحل وإجراءات الحصول على التمويل

عند إيداع الملف الإداري والمالي لدى الوكالة يمر صاحب المشروع بعدة مراحل وإجراءات للاستفادة من التمويل سنقوم بإيجازها كما يلي:

1 إيداع الملف لدى وكالة ANSEJ:

- سحب الملف الواجب إيداعه لدى الوكالة.

¹ <http://www.odeibatna.dz/index.php/2015-01-12-10-12-50/ansej> consulté le 23/04/2015 a 22h 38

- تحضير الملف.
- إيداع الملف لدى الوكالة الحلية
- دراسة المشروع من طرف الوكالة.
- إعداد الدراسة التقنو اقتصادية (مخطط العمل) والميزانية التقديرية.
- تسليم شهادة قبول التمويل من طرف الوكالة للشباب صاحب المشروع.

2 إيداع الملف لدى البنك:

- إيداع شهادة قبول التمويل المصاحبة بالملف لدى البنك (الميزانية التقديرية ومخطط العمل والملف الإداري)
- دراسة الملف من طرف البنك.
- مناقشة القرض البنكي بين صاحب المشروع والبنك.
- تسليم الموافقة البنكية

3 الإنشاء القانوني للمؤسسة :

- بالنسبة للتمويل الثلاثي:
- سحب الموافقة البنكية
- إيداعها لدى وكالة ANSEJ
- الإنشاء القانوني للمؤسسة
- فتح حساب تجاري على مستوى البنك
- إيداع المساهمة الشخصية على الحساب التجاري المفتوح
- بالنسبة للتمويل الثنائي:

- الإنشاء القانوني للمؤسسة
- فتح حساب تجاري على مستوى البنك
- إيداع المساهمة الشخصية على الحساب التجاري المفتوح

4 -المزايا الممنوحة خلال مرحلة انجاز المشروع:

- إيداع الوثائق لدى الوكالة (الموافقة البنكية، وصل إيداع المساهمة الشخصية لدى البنك، السجل التجاري....)

- الإعلام بالمزايا المتعلقة بمرحلة انجاز المشروع.
- التوقيع على دفتر الشروط وسند الأمر من طرف صاحب المشروع.
- ايداع وكالة ANSEJ للقرض بدون فائدة في الحساب التجاري المفتوح لدى البنك.

5 -انجاز المشروع:

- استلام البنك للضمانات المصاحبة للقرض (توقيع اتفاقية القرض وسند الأمر) .
- سحب الشيكات البنكية الموقعة لصالح اسماء الموردين.
- طلب المعدات والخدمات التي تدخل في هيكل الاستثمار.
- اقتناء وتركيب المعدات.

6 -الاعلام بالمزايا المصاحبة لمرحلة استغلال المشروع:

- عودة صاحب المشروع إلى وكالة ANSEJ.
- معانة انطلاق النشاط من طرف الوكالة.
- الاعلام بالمزايا المصاحبة لمرحلة استغلال المشروع.
- الدخول في الاستغلال.

7 -الدخول في الاستغلال :

- الانطلاق في النشاط.
- تصريف المنتج أو الخدمة
- استمرار المصاحبة والموافقة من طرف مصالح وكالة ANSEJ.
- المتابعة المرحلية للمشروع من طرف الوكالة.

المبحث الثاني : ملخص المشروع

المطلب الأول : تقديم المشروع

أولا : معلومات عن صاحب المشروع

1. صاحب المشروع : جرادي أمين

2. الشهادة الأكاديمية: - شهادة ليسانس في المحاسبة.

- شهادة ماستر في المقاولاتية.

3. الخبرة: محاسب لمدة عام و نصف لدى أحد مكاتب المحاسبة في دائرة آريس

4. العنوان: دائرة آريس، ولاية باتنة.

5. الجنسية: جزائرية

6. رقم الهاتف: 06.98.40.09.45

7. البريد الإلكتروني: aminman1@live.fr

الجدول رقم 11 : ملخص مشروع لإنتاج الشبكات الحديدية للبناء

ملخص المشروع	
Wire Transfer	اسم المؤسسة
نشاط صناعي	نوع النشاط
المنطقة الصناعية آريس، باتنة	موقع المشروع
الشبكات الحديدية للبناء	منتجات المشروع
مؤسسة فردية	الشكل القانوني
وكالة ANSEJ	مصادر التمويل
06 عمال	الأيدي العاملة
9 950 900,00 دج	الاستثمار الكلي
16 320 000,00 دج	رقم الأعمال للسنة الأولى
3 سنوات	فترة استرداد رأس المال

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني : فكرة المشروع وتحليلها

أولا : فكرة المشروع / النشاط :

المشروع هو عبارة عن مصنع لإنتاج الشبكات الحديدية للبناء والذي يقوم بإنتاج مختلف الشبكات وذلك حسب طلبية الزبون ومتطلبات السوق، يتكون هذا النوع من الشبكات من الصلب المسحوب على البارد وملحوم بالكهرباء مع بعضه طوليا وعرضيا بزاوية 90 درجة، ويوجد في الأسواق بصورة لفات أو لوحات كما يتداول بأبعاد ومقاسات مختلفة أما الشائع منه فهو مقاس 10 x 20 سم (40م*2.10م)، كما يوجد منه أيضا 20x20 سم و 20x15 سم.

بصفتي أعمل كمحاسب لدى أحد مكاتب المحاسبة في أريس، جاءت فكرة هذا المشروع من خلال تسجيل فواتير المواد الأولية لأصحاب مقاولات البناء، فالذي أثار اهتمامي هو هذه المادة الأولية المتمثلة في الشبكات الحديدية للبناء.

تعتبر صناعة الحديد في الوقت الراهن كما يطلقون عليها الصناعة الأم عماد معظم الصناعات الأخرى، حيث تزدهر أعمال البناء والتشييد من حولنا ، ونرى الكثير من العمارات التي تبنى ، والمنشآت ، وانتشار بناء المصانع، وزيادة الأعمال ، وتحسين المظهر العام للدولة ، وغيرها من الأسباب التي تجعل الطلب على هذا المنتج في تزايد.

إن تشكيل هذه الشبكات ليست من الأمور المعقدة أو أنها لا تتطلب استخدام تكنولوجيا عالية، فهذا المصنع يستخدم تكنولوجيا مطابقة للمعايير المعمول بها والتي تقوم بإنتاج الشبكات الحديدية بالكمية والجودة المناسبة.

ثانيا: موقع المشروع:

الموقع هو عبارة عن مستودع متواجد في المنطقة الصناعية أريس، قرب الطريق الوطني رقم 31 الموصل بولاية بسكرة وبياتنة، بحيث تبلغ مساحة هذا المستودع 1400م²، وهو مجهز بكل المستلزمات من الغاز و الماء و الكهرباء...

الشكل رقم 09: صورة الموقع بالقمر الصناعي



المصدر: صورة مقتبسة من برنامج Google earth

التعريف بالدائرة : تعتبر دائرة أريس قلب الأوراس، حيث تقع دائرة أريس في الجنوب الشرقي لولاية باتنة، تتوسط كل من: باتنة، بسكرة، خنشلة، يحدها شمالا بلدية وادي الطاقة، جنوبا دائرة تكوت، غربا دائرة ثنية العابد ومنعة، شرقا دائرة إشمول وبلدية إينوغيسن.

ثالثا : أسباب إقامة المشروع : من أسباب اختياري للمشروع ما يلي :

1. توفر شروط إقامة المشروع بكل من: خطوط الكهرباء، المياه، الموصلات، قنوات الصرف، الطريق المعبد.
2. الاستفادة من الدعم الذي تقدمه الدولة للشباب.
3. اعتبار هذا المنتج من أساسيات البناء.
4. خلق فرص استثمارية جديدة في المنطقة وذات مردود جيد.
5. فكرة جديدة بالنسبة للمنطقة التي سأقيم بها المشروع.
6. هنالك إقبال متزايد على هذه المنتجات نظرا لزيادة أعمال البناء والتشييد.
7. توفر الموارد الأولية
8. توفير الاحتياجات من المواد البناء.
9. اهتمام الدولة بمثل هذه المشاريع المصغرة.
10. عدو وجود تعقيدات في العملية الإنتاجية لهذه الشبكات.

رابعا: أهداف المشروع

1. تطوير المشروع بشكل أكبر.
2. توسيع النشاط وتغطية السوق المحلية والوطنية مستقبلا.

3. كسب المزيد من المال وتسخيره لتوسيع المشروع وتطويره.
4. تحقيق الجودة العالية لشبكات الحديد للبناء **ISO 10544**.
5. توفير منتجات بأسعار منافسة.
6. ابتكار وسيلة أو منتج يحمل بصمتي أو خدمة جديدة.

خامسا: مساهمة المشروع في الاقتصاد الوطني

يساهم المشروع في الاقتصاد الوطني، حيث يقوم بإنتاج الشبكات الحديدية محليا بدلا من استيرادها، لتلبية الطلب المحلي المتزايد، وكذلك يساعد في وعاء الناتج المحلي الوطني. فضلا عن ذلك توفير فرص عمل لأيدي العاملة المحلية لمختلف المستويات المهنية وخلق خبرة فنية محلية في مجال الصناعة.

المطلب الثالث : الشكل القانوني للمشروع

القانون الجزائري يمنح للمقاول عدة خيارات فيما يخص الشكل القانوني. إن الأمر 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 الذي يتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم يعطي للمقاول حرية الاختيار بين نوعين من الأشكال القانونية:

- إنشاء مؤسسة فردية، مؤسسة ذات الشخص الوحيد Eurl
- إنشاء شركة مع أشخاص آخرين، يعتبرون كشركاء، وهنا تتعدد الأشكال:

- شركة الأشخاص SNC, SCS, SP

- شركات الأموال SARL, SCA, SPA

أما المشروع الذي نحن بصدد دراسته سيكون على شكل مؤسسة فردية وذلك للأسباب التالية:

المؤسسة الفردية هي عبارة عن تنظيم يجعل من المقاول والمؤسسة شخصا واحدا، أي أن المقاول هو سيد القرار في المؤسسة، وفي مثل هذه المؤسسات لا يوجد رأس مال اجتماعي أدنى محدود، في أغلب الأحيان تأخذ المؤسسة اسم المقاول وفي أحيان أخرى يختار لها اسما تجاريا آخر.

هذا النوع من المؤسسات يمنح للمقاول الحرية التامة في تسيير مؤسسته إذ أنه ليس مرغما بتقدير تقارير عن حالة المؤسسة لأطراف أخرى ولا حتى بإشهار حساباته السنوية والأرباح المتحصل عليها، وهذه الأخيرة يكون المقاول حرا في التصرف فيها. وبالنظر لطبيعة المؤسسة الصغيرة الناشئة، فإن هذا النوع من الأشكال القانونية، يعتبر بدون شك الأكثر ملائمة لها، لما تتميز به من مزايا كسهولة تسييرها.

الجدول التالي يبين الشكل القانوني لمشروع الشبكات الحديدية للبناء:

الجدول رقم 12: الشكل القانوني لمشروع الشبكات الحديدية للبناء

قطاع النشاط	الإنتاج
نوع المؤسسة	مؤسسة فردية
رقم النشاط	106.105
النشاط المصرح به	تحويل الفولاذ الرقيق الخاص
الترخيص	الموافقة من وكالة ANSEJ، الترخيم بالمركز الوطني للسجل التجاري، الانخراط بالضمان الاجتماعي (تصريح بالنشاط)، تصريح بالوجود (المديرية العامة للضرائب)، تصريح من البلدية.

المصدر: من إعداد الطالب باستعانة بمعلومات من المركز الوطني للسجل التجاري

المبحث الثالث: المخطط التسويقي

يلعب التسويق دوراً فعالاً في المؤسسة بل يعد عمودها الذي ترتكز عليه، فهناك عدة مؤسسات تنتج منتجات ذات جودة وأسعار جيدة لكن سرعان ما تختفي وذلك يعود لتسويقها الفاشل لمنتجاتها، وبالتالي فالمؤسسة الناجحة هي تلك التي تتمتع بتسويق فعال وناجح لمنتجاتها وخدماتها.

المطلب الأول: الدراسة التسويقية

الفرع الأول: السوق المستهدف

تحديد السوق المستهدف من الأمور المهمة لضمان نجاح المشروع، فبالنسبة لمشروع في ستهدف قطاع البناء والتشييد عامة، ويتم التركيز على مقاولات البناء، تجار الجملة والتجزئة (لمواد البناء) خاصة المتمركزين في المناطق المحلية والمجاورة وخارج الولاية (باتنة) أيضاً (بسكرة والجنوب الشرقي...)، وذلك يعود لموقع المشروع الذي يتوسط كل هذه المناطق.

الفرع الثاني: دراسة السوق

1. تحليل العملاء: يجب على أي مؤسسة أن تحدد شرائح العملاء المختلفة من الناس أو المنشآت التي تستهدفها وكيف تصل إليها وتقدم لها الخدمة أو المنتج، ولكسب مجموعات العملاء المختلفة يجب معرفة أوضاعهم واحتياجاتهم:

- إذا كانت احتياجاتهم تستدعي عرضاً خاصاً وتقتنعهم.

- إذا كان يمكن الوصول إليهم من خلال قنوات توزيع مختلفة.
 - إذا كانت أوضاعهم تستدعي أنواعا مختلفة من العلاقات.
 - إذا كانت لديهم استعداد لدفع أموال مقابل جوانب مختلفة للعرض.
- أما مؤسستنا و حسب دراسة السوق المستهدف فلها ثلاث أصناف من العملاء هم:
- مقاولات البناء
 - بائعي الجملة لمواد البناء
 - بائعي التجزئة لمواد البناء

2. تحليل المنافسين: من خلال المعلومات التي قد جمعتها من دراسة للسوق والبحث عن مشاريع مماثلة في المنطقة تبين أنه لا يوجد منافسين في المنطقة أي أن المشروع جديد على المنطقة، لكن ليس جديدا بالنسبة لولاية باتنة والتي تبعد عن دائرة أريس بحوالي 64 كلم، التي يوجد فيها ثلاثة منافسين مختصة في إنتاج الشبكات الحديدية للبناء وهذه المؤسسات هي: eurl TISSACIER, sarl TOUFIK, eurl TOMACO.

أما بالنسبة لولاية بسكرة و التي تبعد على الدائرة بحوالي 84 كلم، وباعتماد على المعلومات المحصل عليها وجدنا منافسا وحيدا والمسمى Eurl Frère Yaaiche، المتمركز في منطقة الحاجب.

أ - نقاط القوة والضعف للمنافسين:

جدول رقم 13: بعض نقاط القوة والضعف للمنافسين

نقاط الضعف	نقاط القوة	المنافسين
<ul style="list-style-type: none"> - صيانة الآلات تستغرق وقت طويل - تكاليف الصيانة عالية - تكاليف تسيير الآلات 	<ul style="list-style-type: none"> - موقع المؤسسة - تكنولوجيا الآلات - بيع منتجات أخرى للبناء مثل: الخشب والحديد 	Eurl TOMACO
<ul style="list-style-type: none"> - انتاج الشبكات يعتبر بالنسبة لها كنشاط ثانوي فقط 	<ul style="list-style-type: none"> - شهرة المؤسسة و انتشار اسمها - تكنولوجيا الآلات - امتلاك قدرات مالية كافية - حصة سوق عالية 	Sarl TOUFIK
<ul style="list-style-type: none"> - تكاليف الصيانة عالية - آلات ذات تكنولوجيا معقدة - عدم ظهور اسمها وافتقادها للشهرة 	<ul style="list-style-type: none"> - مختصة في انتاج مثل هذه المنتجات - موقع المؤسسة - تكنولوجيا الآلات 	Eurl TISSACIER
<ul style="list-style-type: none"> - المشروع حديث النشأة - عدم ظهور اسمها وافتقادها للشهرة 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود منافسين في الولاية 	Eurl Frère Yaaiche

المصدر: من إعداد الطالب

با - الوسائل التي يستخدمها المنافسين لجذب العملاء: وهي عديدة من بينها:

- الاتصال المباشر مع العملاء.

- التسهيلات في الدفع.

- الإيصال المباشر للسلعة.

- الترويج للمنتجات: الملصقات، المطويات، بطاقات الزيارة، مذكرات...

3. **الموردين:** يوجد عدة موردين فالمادة الأولية متوفرة في أسواق الجزائر ولا توجد صعوبة في الحصول عليها،

ويتم اختيار المورد الأنسب والملائم حسب المزايا التي يقدمها المورد من تسهيلات في الدفع، الشحن، والأسعار.

أما بالنسبة لمشروعي فقد اخترت المورد Sarl FEREXCO وذلك لقربه من المشروع ويقدم أسعار جيدة مقارنة

بالموردين الآخرين، فاختياري لهذا المورد سيسهل عملية الحصول على المادة الأولية ويقلل من تكلفة هذه

الأخيرة.

4. **الطلب الكلي للمنتج:** يعتبر قطاع مواد البناء النشاط الاقتصادي المسؤول عن البنية التحتية لأي دولة لبناء

هياكل الاقتصاد، ويعتبر أيضا هذا القطاع أحد أهم مؤشرات التصنيع للدولة.

اهتم البرنامج الخماسي الجديد 2015-2019 والذي حددت مسودته المالية في حدود 21.000 مليار دج

(أكثر من 262 مليار دولار) بمواصلة توجهه الاستثماري في ثلاث قطاعات كبرى وهي: المنشآت، الأشغال

العمومية، الصناعة وكذا التنمية الاجتماعية في مجال الصحة والترفيه.¹

أما ولايتي باتنة وبسكرة فتشهد تطور ملحوظا في مجال البناء بجميع أشكاله من سكنات ومصانع

ومؤسسات والطرق، فالطلب على الشبكات الحديدية لا يخص البناء فقط بل يستعمل أيضا في البساتين

والحدائق.

والجدول أدناه يبين عدد السكنات الجاري إنجازها في كل من الولايتين (باتنة وبسكرة):

¹ وكالة الأنباء الجزائرية، البرنامج الخماسي 2015-2019: الأولوية للقطاعات المنتجة و للتنمية الاجتماعية،

<http://www.aps.dz/ar/economie/7258-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B1%D9%86%D8%A7%D9%85%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D9%85%D8%A7%D8%B3%D9%8A-2015-2019-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%84%D9%88%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%AA%D8%AC%D8%A9-%D9%88-%D9%84%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9>

consulté le 01/05/2015 à <http://www.aps.dz/ar/economie/7258-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B1%D9%86%D8%A7%D9%85%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D9%85%D8%A7%D8%B3%D9%8A-2015-2019-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%84%D9%88%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%AA%D8%AC%D8%A9-%D9%88-%D9%84%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9>

جدول رقم 14: السكنات الجاري إنجازها في ولايتي بسكرة وباتنة

الدائرة أو البلدية	السكن الاجتماعي	السكن الترقوي	السكن الريفي	البيع بالإيجار	السكن الترقوي المدعم	البناء الخاص
باتنة	11158	3369	11779	3000	7263	19000
بسكرة	5000	320	8000	1232	1509	7500
المجموع	16158	3689	19779	4232	8772	26500
مجموع الكلي للسكنات في الولايتين		79130 سكن				
عدد الشبكات اللازمة		158260 شبكة				

المصدر: معلومات من مديرية السكن و التجهيز لولايتي بسكرة و باتنة

- حساب متوسط مساحة السكن:
- مساحة السكن الاجتماعي: 80 م².
- مساحة السكن الترقوي: 95 م².
- مساحة السكن الريفي: 85 م².
- مساحة السكن بالإيجار: 80 م².
- مساحة سكن الترقوي المدعم: 90 م².

$$\checkmark \text{ متوسط مساحة السكن الواحد : } (80+80+85+90+95)/5 = 85\text{m}^2$$

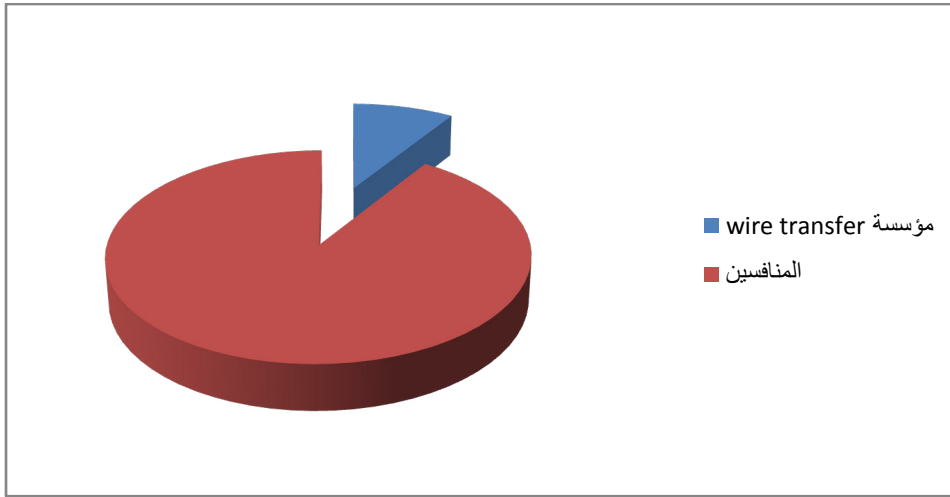
الشبكات المستعملة في المبنى الواحد تقدر ب: شبكتين (02)

5. تقدير حصة المشروع من السوق :

من خلال تشخيصنا للسوق وإجراء مقابلات مع المحاسبين التابعين للمؤسسات المنافسة، توصلنا إلى أن متوسط المبيعات بالنسبة لكل المنافسين يصل إلى 180 طن في الشهر أي ما يعادل 2025 شبكة. أما بالنسبة لمؤسستنا Wire Transfer، فمتوسط مبيعاتها المقدرة في السنة الأولى حوالي 16 طن في الشهر أي ما يعادل 180 شبكة. ومن هذا المنطلق يمكن تقدير الحصة السوقية للمشروع استنادا إلى متوسط مبيعات المنافسين والمبيعات المتوقعة للمشروع. إذ تبلغ نسبة الحصة السوقية بالنسبة لمؤسسة Wire Transfer حوالي 8% من حجم السوق، أما نسبة حصة سوق المنافسين تقدر ب 92%.

الشكل التالي يبين الحصة السوقية بالنسبة للمؤسسة والمنافسين.

الشكل رقم 10 : الحصة السوقية للمشروع



المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج EXCEL

6. دراسة العرض:

من خلال دراستنا للطلب ومبيعات المنافسين تبين أن السوق ليس مشبع من هذا المنتج وذلك راجع إلى الزيادة في قطاع البناء أين يلعب هذا الأخير دور المحرك في الاقتصاد الحديث. يوجد عدة عارضين في سوق الشبكات الحديدية للبناء منهم المصانع وتجار الجملة والتجزئة، حيث يعرض هذا المنتج بعدة مواصفات وأبعاد وذلك حسب الاستعمالات المستهدفة. غير أنه يجب التنويه على خاصية العرض لهذا المشروع، إذ أنه وعلى الرغم من الطلب الكبير على الشبكات الحديدية، فإن العرض محدود بالطلبات التي يقدمها العملاء، كما أن القطاع رغم قدرته على استيعاب عارضين أكثر إلا أن ذلك وجود حواجز دخول كارتفاع تكاليف الاستثمار، الخبرة، ولاء العملاء تكبح داخلين جدد.

الفرع الثالث: تحليل SWOT

بعد الدراسة والبحث على تحديد كل من عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وعوامل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) للمؤسسة، قمنا بحصرها وتلخيصها فيما يلي:

الجدول رقم 15: تحليل SWOT لمؤسسة WIRE TRANSFER

عوامل البيئة الداخلية		عوامل البيئة الخارجية	
نقاط الضعف	نقاط القوة	التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع التكاليف الخاصة بالنقل والتوزيع؛ - نقص الخبرة في هذا السوق؛ - تكاليف الإيجار؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على الابتكار؛ - تكاليف إنتاج منخفضة؛ - المشروع لا يحتاج أيدي عاملة ذات كفاءة عالية؛ - قرب موقع المشروع من الطريق المعبد والذي يسهل من عملية التنقل والوصول إليه، وهو يتوسط ولايتي بسكرة وباتنة؛ - توفير هذه المادة الأولية للمقاولين وتجار مواد البناء. 	<ul style="list-style-type: none"> - إلغاء الدعم الحكومي عن المؤسسة؛ - ارتفاع الرسوم الضريبية على المؤسسة، وما ينتج عنها من زيادة في التكاليف - ارتفاع أسعار المواد الأولية؛ - تقادم تكنولوجيا الآلات - ظهور مشاريع مماثلة في المنطقة. 	<ul style="list-style-type: none"> - المشروع يعتبر جديد على المنطقة؛ - الشبكات الحديدية للبناء هي المكون الأساسي في البناء؛ - التعرف على سوق الحديد مما يمدني بأفكار قابلة لتوسيع مشروعني؛ - استفادة المشروع من الامتيازات التي تقدمها وكالة تشغيل الشباب لحاملي المشاريع

المصدر: من إعداد الطالب

❖ كيفية المعالجة أو التعامل مع تحليل SWOT:

- اقتناء معدات نقل خاصة بالمؤسسة مستقبلا.
- اكتساب خبرة في هذا المجال وذلك بمعرفة السوق جيدا والاحتكاك مع العملاء.
- إيداع طلب على مستوى أمانة لجنة المساعدة على تحديد الموقع وترقية الاستثمار وضبط العقار (CALPIREF)، وذلك للاستفادة من موقع خاص بالمؤسسة وتجنب تكاليف الإيجار.
- توسيع النشاط واقتناء آلات أكثر تكنولوجيا.
- السيطرة في التكاليف يؤدي ظهور حاجز دخول أمام المنافسين الجدد فضلا عن كون الطلب والعرض محدودين (تكاليف دخول النشاط مرتفعة بالنسبة للمنافسين).
- تبادل الخبرات (تریصات، انتقالات، ...)

المطلب الثاني: الإستراتيجية التسويقية

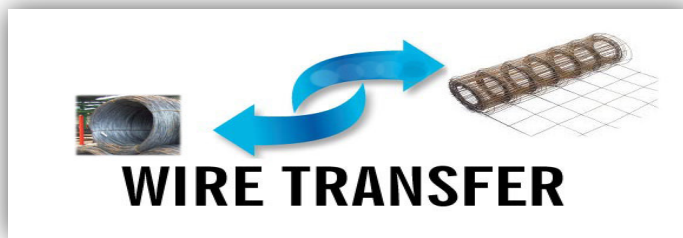
الفرع الأول: إستراتيجية التسويق

تعمل المؤسسة على تسويق منتجاتها في ولايتي باتنة ويسكرة، وذلك بمحاولة تعريف المؤسسة في جميع مناطق هاتين الولايتين بهدف جذب أكبر عدد من العملاء.

بعد جذب العملاء تقوم المؤسسة بتقوية العلاقات معهم والحرص على إشباع حاجياتهم وطلباتهم وتسليم الطلبية في الوقت المحدد دون أي تأخر، وذلك بتسخير كل الطاقات اللازمة لتسليم الطلبية بالجودة والحجم المطلوب.

تعتمد المؤسسة على برامج تكنولوجية حديثة لتسجيل زبائنها والقيام بتقديرات للمبيعات والمشتريات بهدف تخفيض أقصى قدر ممكن من التكاليف.

- **العلامة التجارية:** اخترنا العلامة التجارية **WIRE TRANSFER** وذلك لتخصصنا في نشاط تحويل الفولاذ الخاص والرقيق حسب تسمية هذا النشاط في السجل التجاري



مفهوم الشكل LOGO: هو تحويل الأسلاك الحديدية بمعنى تحولها إلى شبكات و إلى أشكال أخرى مستقبلا

و اختيارنا للشكل لأنه يرمز إلى معنى تحويل

- **رؤيتنا:** أن نكون جزءاً متكاملًا وفعالاً من كل مشروع خلاق يهدف إلى المساهمة في تطوير وتنمية المنطقة بأسرها.
- **رسالتنا:** الحصول على رضا وولاء العملاء من خلال تجاوز توقعاتهم عبر الاستمرار في تقديم جودة تتسق مع قيمنا، ومع أعلى مواصفات السلامة لدينا.
- **شعارنا:** إنتاج الشبكات الحديدية مهمتنا و أمانكم ضماننا.

الفرع الثاني: مبادئ و قيم المؤسسة

- الاحترام : نحيط موظفينا ومتعاملينا بالعناية الكاملة والاحترام المتبادل.
- الالتزام: نلتزم بإرضاء عملائنا وتسليم الطلبات في الموعد ودون أي أعذار.
- المبادرة والإبداع: نشجع روح المبادرة والإبداع لتحسين العمل ورفع مستوى أدائنا.

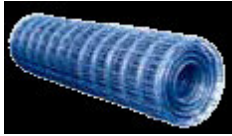
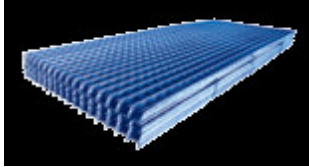
- العمل الجماعي: نؤمن بروح الفريق والعمل الجماعي لتحسين العلاقات بين العمال.
- الجودة: نرتقي بمستوى منتجاتنا لنلبي طلبات واحتياجات متعاملينا.
- المسؤولية: نهتم بمسؤوليتنا اتجاه العملاء الذين نتعامل معهم.

المطلب الثالث: المزيج التسويقي

الفرع الأول: المنتج

1. نوع المنتج: المؤسسة مختصة في منتجات التي تعتبر ضمن المنتجات الصناعية.
2. تعريف المنتج: هو نوع من أسلاك الصلب المسحوب على البارد وملحوم بالكهرباء مع بعضه طوليا وعرضيا بزاوية 90°، و يوجد في الأسواق بصورة لفات أو لوحات كما يتداول بأبعاد ومقاسات مختلفة.
3. خصائص المنتج: المنتج فيه عدة خصائص نوضحها كما يلي:
تقوم المؤسسة على إنتاج منتجين وهما المطلوبين في السوق حاليا، وهما على شكل نمونجي (standard) والذي تكون فيه المواصفات التالية:

الجدول رقم 16: خصائص المنتج

أبعاد الشبكة Dimensions rouleaux	أبعاد مربعات الشبكة Dimensions Mailles	قطر السلك Diamètre de fil	وزن الشبكة Poids de rouleau	صور تفصيلية لأنواع الشبكات
40m*2.10m	15cm*15cm	Ø3.5	89 kg	
	15cm*17cm		84 kg	
	15cm*20cm		80 kg	
4m*2.40m	15cm*15cm	Ø 5	20 kg	

المصدر: من إعداد الطالب

المؤسسة لا تنحصر في إنتاج الشبكات بهذه المواصفات فقط، بل تستطيع إنتاج شبكات بأبعاد مختلفة وأحجام مختلفة وذلك حسب طلب الزبون لهذا المنتج.

4. استعمالات المنتج:

- شبكات الحديد عدة استعمالات نذكر منها ما يلي:
- أساس البناء (Semelles de fondation).
- الأنفاق والأسقف (Dalles en béton armé, Tunnels et abris souterrains).
- المغارات وخزان المياه والجدران المسلحة (Cuves, silos et réservoirs, Murs porteurs).
- أسوار البساتين (Plaque de clôture et cloisons).
- الطرق والأرصفة (Chaussés et trottoirs).

5. دورة حياة المنتج:

- ✓ مرحلة الانطلاق: في هذه المرحلة يكون الطلب على المنتج منخفض، ويتم في هذه المرحلة التركيز على الحملات الإعلانية لتعريف الزبائن بالمؤسسة، بحيث يجب على المنتج أن يكون ذو جودة وبأسعار منافسة لإقناع الزبائن.
- ✓ مرحلة النمو: في هذه المرحلة يرتفع حجم الإنتاج والمبيعات وذلك بزيادة عدد الزبائن نتيجة تقبلهم للمنتج، وهنا تقوم المؤسسة بتقديم تخفيضات للزبائن طالما الطلب مرتفع وانخفاض تكلفة الوحدة الواحدة والعائدات تزيد.
- ✓ مرحلة النضج: هنا المؤسسة تستخدم قدرتها الإنتاجية القصوى بحيث يكون الطلب مستقر وأرباح منتظمة غالباً. تلجأ المؤسسة في هذه المرحلة للاستثمار في آلات أخرى تحسن من جودة المنتج وابتكار استعمالات أخرى لهذا الأخير.
- ✓ مرحلة الانحدار: في هذه المرحلة يبدأ الطلب على المنتج بالانخفاض وغالباً ما يصل إلى الانعدام، لكن بما أن المنتج هو عبارة عن مادة أولية للبناء وأننا نستهدف سوق قطاع البناء فنسبة الخطورة تكون منخفضة نتيجة لما نراه من تزايد الطلب على السكن.

الفرع الثاني: السعر

1. أسعار المنافسين :

- ✓ السعر الأكثر ارتفاعاً: 90 دج / كغ.
- ✓ السعر الأدنى ارتفاعاً: 84 دج / كغ.
- ✓ السعر الذي اقترحتة: 80 دج / كغ.

تم الاقتراح على أساس أسعار المنافسين وذلك بتحديد متوسط أسعارهم. اقترحنا هذا السعر لكي يكون سعرا منافسا في السوق، ولجذب أكبر قدر ممكن من الزبائن.

بعد حساب التكاليف الكلية للمنتج والتحكم فيها تم تحديد السعر النهائي والذي سيكون 80 دج/ كغ.

2. يرغب الزبائن في الدفع بأشكال مختلفة من بينها:

✓ الشيك (Chèque)

✓ النقد (Espèce)

✓ بالتقسيط (Crédit)

✓ على الحساب (Lettre de change)

الفرع الثالث: الترويج

من بين الأساليب التي سنعتمد عليها:

- الترويج الشخصي: وذلك بالتقرب من العملاء ومحاولة إقناعهم وإعطائهم مبررات لشراء منتجاتنا.
- عن طريق المعارف والأقارب: حيث تقوم هذه الفئة بإبلاغ معارفها بوجود هذا المشروع في المنطقة.
- الملصقات: والتي ستكون على منتجاتنا لتعريف المؤسسة.
- بطاقات الزيارة (Carte visite): توزيعها على كل العملاء المحتملين والعملاء الحاليين والمكتوب فيها: (اسم المؤسسة، عنوان المؤسسة، رقم الهاتف، العلامة التجارية والبريد الإلكتروني).
- مذكرات و أقلام: في بداية السنة الجديدة.
- الخصم و تقديم الهدايا: للعملاء مقابل شرائهم لكميات كبيرة.
- الإعلان: و ذلك يكون الكتروني مثل المواقع الالكترونية المختلفة...
- المشاركة في المعارض: التي تسمح لك بتوجيه رسالتك إلى الأشخاص الحاضرين

الفرع الرابع: التوزيع

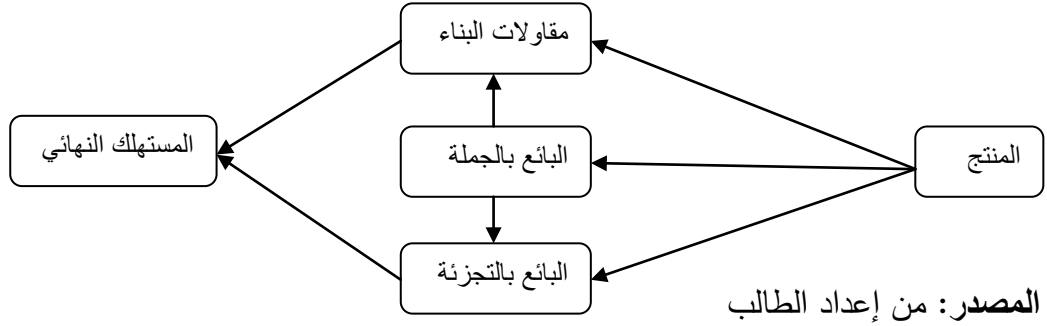
تشكل قنوات التوزيع والتواصل حلقة وصل بين المؤسسة وعملائها، وهذه القنوات هي واجهة المؤسسة التي

يلمسها العملاء تؤدي القنوات وظائف متعدد منها:

- مساعدة العملاء في تقييم القيم المقترحة الخاصة بالمؤسسة.
- إتاحة الفرصة للعملاء لشراء منتجاتنا.
- رفع مستوى معرفة العملاء لمنتجات المؤسسة وخدماتها.

من بين القنوات التي ستستخدمها المؤسسة في توزيع منتجاتها هي قنوات التوزيع المباشر، والتي تقوم المؤسسة بالبيع المباشر لمنتجاتها أي دون الاستعانة بالوسطاء وذلك لعدة أسباب منها: لمعرفة السوق جيدا والاحتكاك بالعملاء لإقامة علاقات جيدة معهم. ويكون التوزيع كما هو مبين في الشكل:

الشكل رقم 11: قنوات التوزيع



المبحث الرابع: المخطط التنظيمي والإنتاجي

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية

في هذا المطلب سنقوم بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتحديد مسؤولياتها، والمهام الموكلة لكل عامل في المؤسسة.

الفرع الأول: احتياجات المشروع من الموارد البشرية

المشروع يحتاج إلى 06 عمال دائمين بما فيهم صاحب المشروع وعامل فني مختص في الكهرباء أو الميكانيك لتسيير الآلات والمسؤول عن صيانتها و 3 عمال مهنيين و حارس .

بالإضافة إلى الرواتب والأجور المبيّنة في الجدول رقم 10 هناك تكاليف أخرى تتمثل في ما يلي:

- مساهمة المشروع في الضمان الاجتماعي والبالغة 45900,00 دج كل ثلاثة أشهر و تحسب كما يلي:

$$\text{Régime Anem} : 18000,00 \times 3 = 54000,00$$

$$54000,00 \times 12.5 \% = 6750,00$$

$$\text{Régime Générale} : 18000,00 \times 35\% = 6300,00$$

$$\text{Total a payé} : 13050,00 \text{ par mois}$$

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

الجدول رقم 17: الاحتياجات التقديرية من الموارد البشرية و أجورهم

العقد	مساهمة صاحب المؤسسة	الأجر الخام الشهري	الكفاءة	المنصب
	50000,00	50000,00	مؤهلات علمية + تكوين	مسير المشروع (صاحب المشروع)
CTA	8000,00	25000,00 (Anem18000,00)	حامل لشهادة مهندس	مهندس
CTA	11000,00	20000,00 / عامل (Anem 9000)	شهادة تكوين مهني	03 عمال مهنيين
	20000,00	20000,00	شهادة حراسة	حارس
	89000,00	155000,00		المجموع

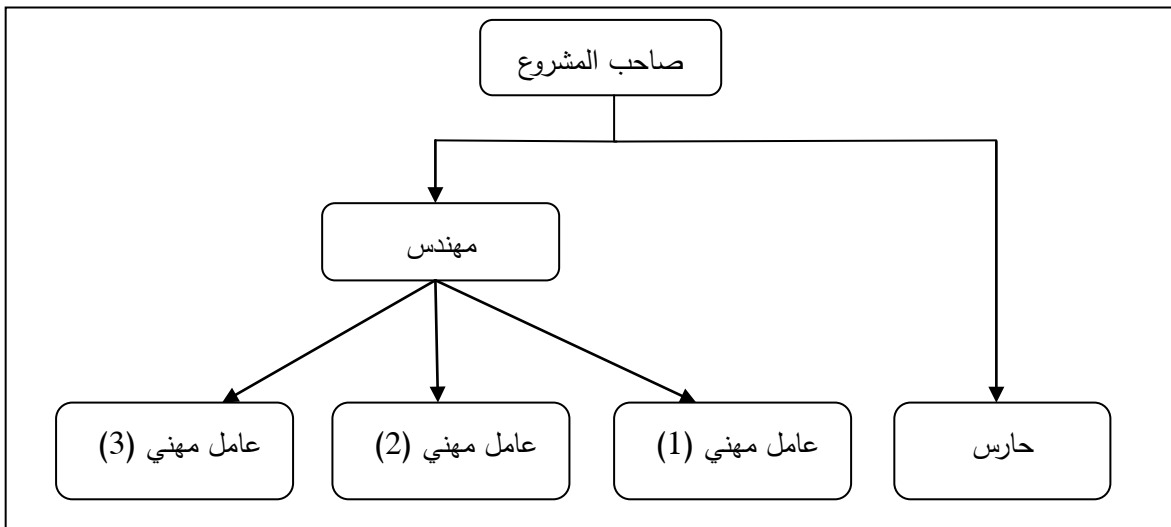
المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمشروع

الهيكل التنظيمي يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين وتسلسل القيادة، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي

للمؤسسة Wire Transfer:

الشكل رقم 12: الهيكل التنظيمي للمشروع



المصدر: من إعداد الطالب

❖ تحديد مهام كل عامل:

- ✓ صاحب المشروع: وهو من أهم الأطراف وذلك بتكفله بإدارة المؤسسة من خلال التخطيط وتسيير المشروع . من بين مهامه ما يلي:
 - التخطيط للأهداف الإستراتيجية ومراقبة النتائج التي حققتها المؤسسة، والعمل على ترقيتها.
 - الإشراف المباشر على جميع الموظفين، وفي حالة غياب احدهم يقوم بتعويضه.
 - التكفل بالالتزامات الضريبية والمصرفية.
 - استقبال الزبائن وتكوين العلاقات معهم (تحسين صورة المؤسسة).
- ✓ مهندس: وهو عامل ذو كفاءة و خبرة و حامل لشهادة مهندس (ميكانيك أو كهرباء الآلات)، حيث يهتم بالرقابة على أداء العمال للتأكد من سلامة المنتجات من حيث المقاسات والحرص على تسليمها في المواعيد المقررة ، وهو أيضا مسؤول عن صيانة الآلات إن حدث أي عطب فيها.
- ✓ عامل مهني: وهم ثلاثة (03) عمال مهمتهم تكمن في نقل المادة الأولية و وضعها في الآلات ومراقبتها حتى آخر مرحلة إنتاج أي منتجات تامة الصنع (الشبكات الحديدية للبناء) بعدها يقوم أحدهم بنقل هذه الشبكات إلى المخازن.
- ✓ الحارس (الحراسة ليلا): وتتمثل مهمته في حراسة، وحماية ممتلكات المؤسسة، والسهر على أمنها، وكذا التدخل لمنع دخول أي أطراف خارجية ليست تابعة للمؤسسة.

المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي

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

1. **مراحل عملية الإنتاج:** تمر عملية الإنتاج بعدة مراحل سنقوم بتلخيصها كما يلي:
 1. يتم نقل المادة الأولية (حديد التسليح Ø 6مم) من المخازن إلى ورشة العمل ووضعه في آلة خاصة بتمديد وسحب هذا السلك على البارد ليتقلص قطره من Ø 6مم إلى Ø 3.5مم أو Ø 4مم أو إلى أقطار أخرى تتوافق مع طلبية الزبون لهذا السلك وفيما سيتم استعماله.
 2. بعدها نقوم بنقل السلك الممدد و المحدد قطره سابقا ونقل كمية محددة إلى آلة أخرى تقوم باستقامة السلك ونقطيعه لتشكيل أسلاك خطوط العرض والتي تكون بطول 2.10 م إلى 2.40م أي يكون حسب طلب الزبون.
 3. بعدها نقوم بتوصيل أسلاك الطول وأسلاك العرض التي تم تحضيرها في المرحلة الثانية بآلة التلحيم، التي يتم ادخال البيانات (أبعاد مربعات الشبكة، طول الشبكة، سرعة الآلة في التلحيم) فيها بواسطة جهاز ذكي وشاشة

لمس، بعدها تقوم هذه الآلة أوتوماتيكيا بتلحيم أسلاك الطول مع أسلاك العرض لتتشكل في الأخير شبكة حديدية والذي هو المنتج النهائي.

4. نقل شبكات الحديد الناتجة إلى المخازن قبل تسليمها إلى الزبون.

II. النظام الإنتاجي:

1. المدخلات: تتمثل مدخلات المؤسسة في النظام الإنتاجي من المواد الأولية فيما يلي :

- حديد تسليح أملس طري ($\emptyset 6$ مم).

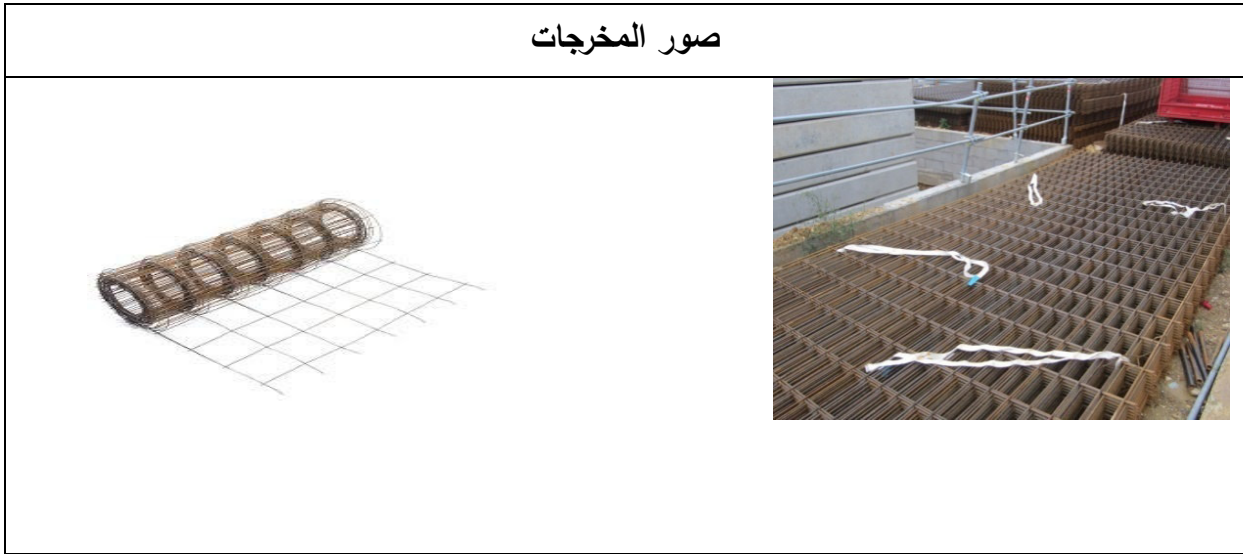


- مسحوق يساعد السلك على التمدد (savon de tréfilage):



المخرجات: بعد العملية الإنتاجية أي بعد سحب الأسلاك و تلحيمها طوليا و عرضيا بزواوية 90°، ينتج لنا في الأخير شبكات حديدية ملحومة في صورة لفات (Rouleaux) أو لوحات (Panneaux).

وهنا بعض الصور التفصيلية التي تبين مخرجات مؤسسة Wire Transfer



المصدر: من إعداد الطالب

2. الآلات و المعدات : تعتمد المؤسسة على مجموعة من الآلات المستوردة من الخارج، من الصين تحديدا، و ذلك لما تمنحه لنا وكالة Ansez من مزايا و تخفيضات للاستيراد من مصانع الآلات مباشرة أي دون اللجوء إلى وكلاء البيع أو الوسطاء. أما المعدات سيتم اقتنائها من داخل الوطن (ولاية باتنة).

➤ الآلات : اخترنا استيرادها من الصين من مؤسسة ANPING COUNTY HENGTAI WIRE MESH MACHINE PRODUCE CO.LTD المختصة في إنتاج هذه الآلات.

❖ القدرة الإنتاجية للآلات:

- القدرة الإنتاجية للآلات المستعملة في المشروع تقدر ب5 شبكات/الساعة.
- مدة العمل 8 ساعات يوميا.
- أيام العمل 26 يوم شهريا.
- الطاقة الإنتاجية الشهرية : $(26 \times 8 \times 5) = 1040$ شبكة

الجدول التالي يوضح الآلات المستخدمة في المشروع : (الملحق رقم:02)

الجدول رقم 18: الآلات المستخدمة في المشروع

الآلة	خصائص الآلة	العدد	سعر الوحدة	السعر
MACHINE DE TREILLIS SOUDE + Machine de Dressement et de Coupe	الكهرباء: 100 kva أبعاد الآلة : 3.5م x 2.5م x 1.8م وزن الآلة : 6800 كغ	02	\$ 26901,00	\$ 53802,00
Machine tréfileuse	أبعاد الآلة: 5م x 1.20م x 2.10م وزن الآلة: 3800 كغ	02	\$ 10477,00	\$ 20954,00
	تكاليف الشحن			\$ 7000,00
	المجموع			\$ 81756,00
	المجموع بالدينار الجزائري			7.358.040,00 DZD

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الفواتير الشكلية للآلات

➤ **المعدات** : سيتم اقتناء المعدات من طرف مؤسسة **EURL GM TRADE** المتواجدة في ولاية باتنة.

والجدول التالي يبين المعدات التي يحتاجها المشروع (الملحق رقم 03):

الجدول رقم 19: المعدات المستخدمة في المشروع

السعر	الكمية	الخصائص	اسم المورد	المعدات
1.499.000,00	01	03 Tonne	EURL GM TRADE	Chariot Clark حامل البضائع
1.499.000,00		المجموع خارج الرسم HT		
253.000,00		الرسم على القيمة المضافة TVA		
1.752.000,00		المجموع بكل الرسوم TTC		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الفواتير الشكلية للمعدات

الجدول رقم 20: صور تفصيلية للألات و المعدات

	<p>Chariot Clark 3T</p>
 <p>htwiremeshmachine 2013/11/08 14:23</p>	<p>Machine Tréfileuse</p>
 <p>htwiremeshmachine 2013/10/23 09:06</p>	<p>MACHINE DE TREILLIS SOUDE</p>
	<p>Machine de Dressement et de Coupe</p>

المصدر: من إعداد الطالب

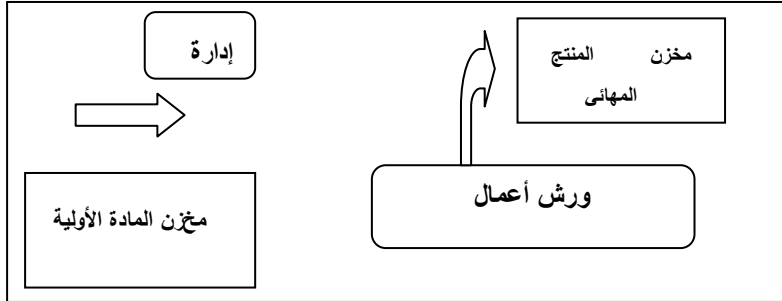
3. مخطط الموقع : سنقوم فيما يلي بتحديد وتفصيل موقع المشروع من خلال المخطط المبين أدناه والمتمكون

من : إدارة، ورشة إنتاج، مخزن للمادة الأولية، مخزن للمنتج النهائي وساحة خاصة لشحن الشبكات وتفريغ

المادة الأولية

الموقع يكون كما يلي :

الشكل رقم 13: مخطط موقع المشروع



المصدر: من إعداد الطالب

أما المساحة المطلوبة لموقع المشروع فقمنا بتقسيمها حسب احتياجات كل مبنى موجود في الموقع والجدول التالي يبين هذه المساحة كما يلي:

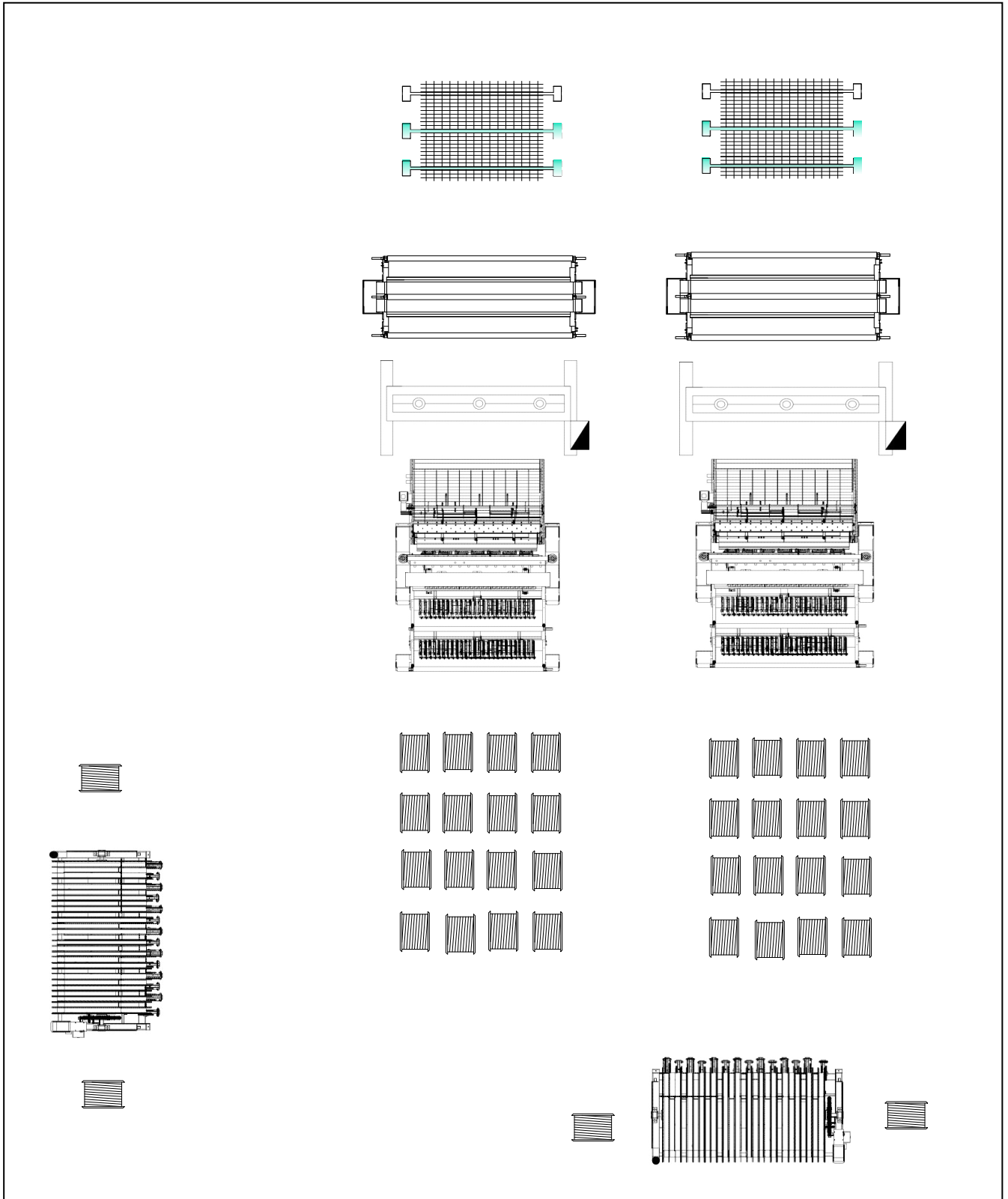
الجدول رقم 21: مساحة الموقع

المساحة (م ²)	المبنى
80	الإدارة
1000	ورشة الأعمال
100	مخزن المادة الأولية
100	مخزن المنتج النهائي
120	الساحة
1400	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

لتوضيح السلسلة الإنتاجية أكثر وفهم مراحل إنتاج الشبكات الحديدية اقترحت مخطط تفصيلي يوضح بقرب ما يحدث داخل الورشة الإنتاجية والشكل أدناه يشرح ذلك:

الشكل رقم 14: مخطط الداخلي لورشة الإنتاج



المصدر: من إعداد الطالب

III. احتياجات و مستلزمات المشروع:

1. المورد (المادة الأولية): قبل أن نبدأ في العملية الإنتاجية يجب تحديد المواد الأولية الواجب استخدامها للوصول إلى المنتج النهائي، و لتحقيق ذلك يجب اختيار المورد المناسب حسب العروض التي يقدمها من ناحية السعر، الجودة أو الخدمات مثل النقل، التسهيلات في الدفع، الولاء... من بين المواد الأولية التي يحتاجها المشروع هي:
- حديد تسليح أملس طري (Ø 6مم).
 - مسحوق يساعد السلك على التمدد (savon de tréfilage).
- و في الجدول أدناه مجموعة من الموردين المختصين في بيع حديد التسليح بالجملة :

الجدول رقم 22: قائمة الموردين

المورد	نوع الحديد	S.T.G (Béjaia)	Sarl FEREXCO (BATNA)	Sarl STE el Hadj moussa (M'SILA)	Arcelor Métal (Annaba)
	Ø 6مم	-	57.000,00	57.500,00	59.000,00
	savon de tréfilage	7000,00	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها من السوق

- اخترنا شراء المادة الأولية (حديد تسليح أملس Ø 6مم) من المورد: Sarl FEREXCO وذلك للأسباب التالية:
- قرب المورد من المشروع.
 - أسعار منخفضة مقارنة بأسعار الموردين الآخرين.
 - توفير النقل.
- أما بالنسبة للمادة الأولية (savon de tréfilage) فسيتم شرائها من طرف مؤسسة STG المتواجدة في ولاية بجاية.

2. تقدير احتياجات المشروع من المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج: في الجدول أدناه قمنا بتقدير المبيعات في السنة الأولى من بداية الإنتاج، والتي تكون فيه المبيعات منخفضة مقارنة بالمنافسين ذلك لأن المؤسسة في مرحلة بداية نشاطها، أي أنها تركز على الجانب التسويقي أكثر من الجانب الإنتاج.

الفصل الثاني

إعداد مخطط أعمال لمشروع إنتاج الشبكات الحديدية للبناء

الجدول رقم 23: تقديرات للمبيعات و مستلزمات الإنتاج													الشهر
المجموع	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
المخطط الشهري للمبيعات													
204	15	28	23	22	15	13	6	25	20	15	12	10	الكمية (طن)
80000,00	80000,00	80000,00	80000,00	80000,00	80000,00	80000,00	80000,00	80000,00	80000,00	80000,00	80000,00	80000,00	سعر الوحدة دج/كغ
16320000,00	1200000,00	2240000,00	1840000,00	1760000,00	1200000,00	1040000,00	480000,00	2000000,00	1600000,00	1200000,00	960000,00	800000,00	قيمة المبيعات
مخطط الإنتاج (بناء على مخطط المبيعات) حسب عدد المنتجات المصنوعة :													
213	20	24	28	19	15	10	7	20	22	18	15	15	الكمية (طن)
شراء المواد الأولية (بناء على مخطط الإنتاج):													
سعر الوحدة = 1 طن Ø 6 / 60000 دج													
الكمية الضرورية لكل منتج = 80 كغ													
نوع المادة الأولية Ø 6													
215	10	35	20	10	10	20	10	20	30	10	10	30	الكمية (طن)
57000,00	57000,00	57000,00	57000,00	57000,00	57000,00	57000,00	57000,00	57000,00	57000,00	57000,00	57000,00	57000,00	سعر الوحدة دج/طن
12255000,00	570000,00	1995000,00	1140000,00	570000,00	570000,00	1140000,00	570000,00	1140000,00	1710000,00	570000,00	570000,00	1710000,00	القيمة
سعر الوحدة = 25 كغ / 7000 دج													
نوع المادة الأولية:													
savon de tréfilage													
275	0	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	الكمية
	0	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	سعر الوحدة دج/25 كغ
192.500	0	17.500,00	17.500,00	17.500,00	17.500,00	17.500,00	17.500,00	17.500,00	17.500,00	17.500,00	17.500,00	17.500,00	القيمة

المصدر : تقديرات من إعداد الطالب تم بنائها على أساس احتياجات المشروع

3. احتياجات المشروع من القوى العاملة:

الجدول رقم 24: القوى العاملة اللازمة للمشروع

العدد	العمال
01	مسير المشروع (صاحب المشروع)
01	عامل فني
03	عامل مهني
01	حارس
06	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

4. وسائل النقل: من أجل الحصول على المادة الأولية يتم كراء شاحنة لنقلها إلى موقع المشروع وذلك لعدم توفر التمويل الكافي لاقتناء مثل هذه الشاحنات، وعلى أساس مقابلات أجريت مع أصحاب شاحنات نقل البضائع تقدر تكلفة التوصيلة الواحدة بـ 25.000,00 دج.

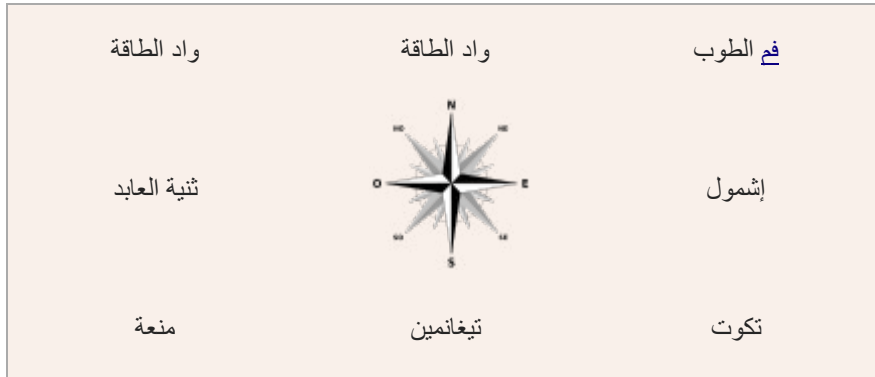
IV. تحليل الموقع: يقع المشروع في المنطقة الصناعية لدائرة أريس، قرب الطريق الوطني رقم 31 الرابط بولاية بسكرة وباتنة، بحيث تبلغ مساحة هذا الموقع 1400م²، وهو مجهز بكل المستلزمات من الغاز والماء والكهرباء...

❖ التعريف بالدائرة :

تقع بلدية أريس جنوب شرق عاصمة الولاية باتنة وتبعد عنها بـ 65 كلم، حيث يخترقها الطريق الوطني رقم 31 الرابط بالولايتين باتنة وبسكرة، و تتربع على مساحة مقدرة بـ 152 كلم² ويبلغ سكانها 32 250 نسمة ويحدها من :

من الشمال بلدية واد الطاقة، من الجنوب بلدية تيغانمين، من الشرق و الجنوب الشرقي كل من إشمول و تكوت أما من الغرب و الجنوب الغربي فتحدها كل من بلدية ثنية العابد ومنعة.
قمنا بتوضيح الحدود الجغرافية لدائرة أريس والخريطة التالية تبين ذلك:

الشكل رقم 15: حدود دائرة أريس



المصدر: من إعداد الطالب

❖ النشاطات الاقتصادية:

- النشاط الصناعي : مطحنة الأوراس، ومجموعة من ورشات النجارة، الحدادة ونجارة الألمنيوم ...
- النشاط الفلاحي: زراعة معيشية تقليدية واغلب سكانها يمتلكون بساتين وتعتبر مدينة أريس مصدرا للترويح عن النفس والابتعاد من ضجيج المدينة إلى أحضان البيئ الخلابية. وتتكون البساتين من أشجار الفاكهة أبرزها : التفاح بكل أنواعه، المشمش، الخوخ، التين، الزيتون، العنب، التين الشوكي، البطيخ و الرمان ، أما الخضر من مختلف الأنواع مثل البطاطا ، الخس، الطماطم، الفلفل الحار ، الجزر، اليقطين، البصل والثوم، إلا أن أريس معروفة بإنتاج التفاح و المشمش بكميات كبيرة.

➤ تأثير المشروع على البيئة :

موقع المشروع هو وسط منطقة صناعية حيث الأرض صلبة مخصصة له ذا النوع من النشاط، و مراحل الإنتاج لا تخلف مواد سامة أو فضلات تضر بالطبيعة أو بالعنصر البشري أي أنه لا يشكل خطر عليهم.

المبحث الخامس: المخطط المالي

في هذا الجزء من الخطة نقوم بدراسة الهيكل المالي المناسب للمشروع على ضوء مصادر التمويل المتاحة، يلي ذلك تقدير تكلفة تمويل هذا الهيكل و بعدها بإعداد القوائم المالية.

المطلب الأول: مصادر التمويل المتاحة للمؤسسة

الفرع الأول: الهيكل الاستثماري للمشروع

الجدول رقم 25: الهيكل الاستثماري للمشروع

التكلفة	البيان
146 279,00	صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض
90 128,00	تأمين ضد المخاطر (تأمين الآلات و المعدات)
7 358 040,00	الآلات
1 752 000,00	المعدات
367 902,00	الحقوق الجمركية
226 551,00	مصاريف إعدادية
9 950 900,00	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

ملاحظة:

- بما أن الآلات مستوردة من خارج الوطن فلا بد من المرور بالجمارك و تسديد الحقوق الجمركية (5% من قيمة الآلات).
- صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض وهي بنسبة 1,2% من قيمة القرض البنكي.
- التأمين ضد المخاطر قيمتها مستمدة من الفواتير الشكلية المستخرجة من الشركة الجزائرية للتأمين SAA.

الفرع الثاني: اختيار الهيكل المالي المناسب

بعد تحديد احتياجات المشروع وتوضيحها في المخطط الإنتاجي، تبين لنا أنه يجب الاستعانة بوكالة تشغيل الشباب وقرض بنكي، ومنه فالنوع الذي يلاءم المؤسسة هو الهيكل المالي للتمويل الثلاثي المستوى الثاني (قيمة الاستثمار بين 5.000.000,00 دج و 10.000.000,00 دج). الجدول أدناه يبين الهيكل المالي للمؤسسة :

الجدول رقم 26: الهيكل المالي للتمويل الثلاثي

المبلغ	نسبة المساهمة	المساهمات
199 018,00	2%	مساهمة صاحب المشروع
2 786 252,00	28%	قرض ANSEJ
6 965 630,00	70%	قرض البنك

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثالث: جدول اهتلاك القروض

بعد الامتيازات الممنوحة من طرف وكالة دعم تشغيل الشباب ANSEJ وتخفيض الفائدة بنسبة 100% بالنسبة لكل النشاطات، سنقوم فيما يلي بتوضيح كيفية اهتلاك القروض لكل من البنك و ANSEJ :

الجدول رقم 27: جدول اهتلاك القرض الممنوح من طرف البنك

اسم المقرض: البنك				مبلغ القرض: 6 965 630,00
فترة السماح: 3 سنوات				معدل الفائدة: 0%
مدة التسديد: 5 سنوات				فترات التسديد: كل سداسي
فترة التسديد	رأس المال المتبقي المستحق	مبلغ فائدة الفترة	القيمة المسددة من رأس المال	المبلغ الكلي المسدد
2019/ 6 / 30	6965630,00	0,00	696563,00	696563,00
2019/ 12 /31	6269067,00	0,00	696563,00	1393126,00
2020/ 6 / 30	5572504,00	0,00	696563,00	2089689,00
2020/12 / 31	4875941,00	0,00	696563,00	2786252,00
2021/ 6 / 30	4179378,00	0,00	696563,00	3482815,00
2021/12 / 31	3482815,00	0,00	696563,00	4179378,00
2022/ 6 / 30	2786252,00	0,00	696563,00	4875941,00
2022/12 / 31	2089689,00	0,00	696563,00	5572504,00
2023/ 6 / 30	1393126,00	0,00	696563,00	6269067,00
2023/12/ 31	696563,00	0,00	696563,00	6965630,00

المصدر: من إعداد الطالب

ملاحظة:

- في هذا الجدول قمنا بتقدير بداية النشاط ابتداءً من 2016/01/01.
- يبدأ اهتلاك قرض البنك ابتداءً من نهاية السنة الثالثة من انطلاق النشاط.
- نسبة الفائدة 0%

الجدول رقم 28: اهتلاك القرض الممنوح من طرف وكالة ANSEJ

مبلغ القرض: 2 786 252,00				اسم المقرض: ANSEJ
معدل الفائدة: 0%				فترة السماح: 8 سنوات
فترات التسديد: كل سداسي				مدة التسديد: 5 سنوات
المبلغ الكلي المسدد	القيمة المسددة من رأس المال	مبلغ فائدة الفترة	رأس المال المتبقي المستحق	فترة التسديد
278625,20	278625,20	0,00	2786252,00	2024/ 6 / 30
557250,40	278625,20	0,00	2507626,80	2024 /12 /31
835875,60	278625,20	0,00	2229001,60	2025 / 6 / 30
1114500,80	278625,20	0,00	1950376,40	2025/12 / 31
1393126,00	278625,20	0,00	1671751,20	2026/ 6 / 30
1671751,20	278625,20	0,00	1393126,00	2026/12 / 31
1950376,40	278625,20	0,00	1114500,80	2027/ 6 / 30
2229001,60	278625,20	0,00	835875,60	2027/12 / 31
2507626,80	278625,20	0,00	557250,40	2028/ 6 / 30
2786252,00	278625,20	0,00	278625,20	2028/12/ 31

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بموظفي وكالة ANSEJ

ملاحظة:

- فترة التسديد هي 5 سنوات إبتداءً من آخر قسط بنكي و تكون سداسية.
- الإعفاء من مبلغ الفائدة .

المطلب الثاني: تقدير التكاليف الإجمالية للمشروع

الفرع الأول: التكاليف الاستثمارية

هي التكاليف اللازمة لإقامة وتجهيز المشروع حتى يصبح معداً للبدء في التشغيل، والممولة من طرف وكالة ANSEJ، والتي سوف نوضحها كما يلي:

- الآلات و المعدات:

الجدول رقم 29: الآلات و المعدات الداخلة في الاستثمار

الآلات و المعدات	القيمة الإجمالية (دج)	نسبة الاهتلاك	قيمة الاهتلاك للسنة الأولى
آلات	7.358.040,00	10%	735.804,00
كلارك	1.752.000,00	20%	350.400,00
المجموع	9.110.040,00	-	1.086.204,00

المصدر: من إعداد الطالب

- صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض: هو جهاز مكمل لعمل الوكالة، مهمته تقديم ضمانات للبنك و ذلك لاستفادة صاحب المشروع بقرض بنكي. تقدر قيمة هذه الضمانات حسب قيمة القرض البنكي، حيث تسدد الوكالة نسبة 2,1% من قيمة القرض. أما بالنسبة للمشروع فيتم تسديد 146.279,00 دج كضمانات للاستفادة بقرض بنكي.
 - الحقوق الجمركية: المشروع اختار استيراد الآلات من خارج الوطن و بالتالي يجب المرور بإجراءات الاستيراد وذلك بتسديد حقوق الجمركة المقدرة بـ 5% من قيمة الآلات. تبلغ تكلفة هذه الحقوق بـ 367.902,00 دج.
 - تأمين ضد المخاطر (تأمين الآلات و المعدات): يجب تأمين الآلات و المعدات في إحدى شركات التأمين فاخترنا الشركة الجزائرية للتأمين saa، حيث يتم تسديد حقوق التأمين حسب الفواتير الأولية (الملحق رقم 04) بقيمة 90.128,00 دج.
 - مصاريف إعدادية المقدرة بقيمة 226 551,00 دج.
- من خلال ذكرنا لكل التكاليف الداخلة في الاستثمار يمكن تحديد قيمة هذا الأخير والذي يصل إلى
- 9.950.900,00 دج**

❖ **الرأس المال العامل:** وتتمثل قيمة رأس المال العامل في النقدية السائلة التي تكفي لمقابلة تكاليف مختلفة مثل التكاليف الإنتاجية والتسويقية والأجور، التي قدرناها في بداية السنة الأولى من بداية النشاط بـ **2.000.000,00 د.ج.**

الجدول التالي يبين تفاصيل عن رأس المال العامل و كيفية حسابه:

الجدول رقم 30: رأس المال العامل في بداية المشروع

التكلفة (دج)	البيان
1.800.000,00	المواد الأولية (الشهر الأول)
120.000,00	الأجور (الشهر الأول)
50.000,00	تكاليف مختلفة (الدعاية و الإعلان، الموثق، السجل التجاري...)
30.000,00	تكاليف مالية (فتح حساب في البنك و أتعاب البنك...)
2.000.000,00	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: التكاليف التشغيلية السنوية

يجب على القائم بالدراسة بتحديد التكاليف الخاصة بالتشغيل، وهي التكاليف الناتجة من عملية الإنتاج التي تتمثل في: التكاليف المتغيرة (المادة الأولية، الأجور وتكاليف الكهرباء و الماء)، والتكاليف الثابتة (الإيجار، صيانة وإصلاح...)

الجدول التالي يوضح التكاليف التشغيلية السنوية التقديرية لخمس سنوات :
التقدير يكون بالنسب التالية :

- المادة الأولية تكون النسبة التقديرية 5 %.

- أما بالنسبة للتكاليف الأخرى (المتغيرة) فتتراوح النسبة بين 2% و 3%.

الجدول رقم 31: التكاليف التشغيلية

التكاليف	2016	2017	2018	2019	2020
التكاليف الثابتة					
الإيجار	840000,00	840000,00	840000,00	840000,00	840000,00
صيانة و إصلاح	500000,00	500000,00	500000,00	500000,00	500000,00
التكاليف المتغيرة					
المادة الأولية	16320000,00	17625600,00	19035648,00	20558499,84	22203179,83
الأجور	1224600,00	1249092,00	1274073,84	1299555,32	1325546,42
الكهرباء و الماء	600000,00	612000,00	624240,00	636724,80	649459,30
النقل	275000,00	283250,00	291747,50	300499,93	309514,92
المجموع	19759600,00	21109942,00	22565709,34	24135279,88	25827700,47

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: القوائم المالية

الفرع الأول: الميزانية الافتتاحية

الجدول رقم 32: الميزانية الافتتاحية للمؤسسة

الرقم	الأصول	المبلغ	الرقم	الخصوم	المبلغ
203	مصاريف إعدادية	634.308,23	101	رأس المال الخاص	1.739.466,23
215	معدات و أدوات	8.857.040,00	164	قرض البنك	6.965.630,00
53	الصندوق	1.900.000,00	168	قرض ANSEJ	2.786.252,00
512	البنك	100.000,00			
	المجموع	11.491.348,23		المجموع	11.491.348,23

المصدر: من إعداد الطالب

ملاحظة:

- المصاريف الإعدادية: وهي المصاريف المدفوع في حقوق الجمارك والتأمين و قسط تأمين القروض.
- الصندوق والبنك: تتمثل في رأس المال العامل أي النقدية التي تقابل تكاليف المؤسسة في بداية النشاط.

الفرع الثاني: الميزانية التقديرية

❖ جدول حساب الاستغلال:

تتمثل أول خطوة قبل إعداد الميزانية التقديرية و جدول حساب النتائج في إعداد ما يسمى بجدول حساب الاستغلال، والذي بواسطته نقوم بمجموعة من التقديرات منها: تقدير للمبيعات وقيمة المشتريات ومجموع التكاليف التي تساعدنا على استكمال وإعداد الميزانية التقديرية، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم 33: جدول حساب الاستغلال التقديري

الشهر	2016	2017	2018	2019	2020
قيمة المبيعات	16320000,00	17952000,00	19747200,00	21721920,00	23894112,00
قيمة المشتريات	12255000,00	12867750,00	13511137,50	14186694,38	14896029,09
المخزون الأولي	855000,00	889200,00	924768,00	961758,72	1000229,07
المخزون النهائي	650000,00	702000,00	744120,00	781326,00	796952,52
الهامش الخام	3862016,00	4776517,00	5539046,00	6391620,36	7328818,66
الأجور	1224600,00	1236846,00	1249214,46	1261706,60	1274323,67
الإهلاك	1086204,00	1086204,00	1086204,00	1086204,00	1086204,00
الإيجار	840000,00	840000,00	840000,00	840000,00	840000,00
الكهرباء و الماء	600000,00	612000,00	624240,00	636724,80	649459,30
صيانة و إصلاح	500000,00	500000,00	500000,00	500000,00	500000,00
التأمين	90000,00	90000,00	80000,00	70000,00	70000,00
النقل	275000,00	283250,00	291747,50	300499,93	309514,92
الدعاية و الإعلان	100000,00	50000,00	50000,00	50000,00	50000,00
مجموع التكاليف المختلفة	4715804,00	4698300,00	4721405,96	4745135,33	4779501,89
تكاليف مالية	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00
ربح خام	-863788,00	68217,00	807640,04	1636485,03	2539316,77

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج EXCEL

ملاحظة:

- الهامش الخام = قيمة المبيعات + المخزون النهائي - قيمة المشتريات - المخزون الأولي
- الربح الخام = الهامش الخام - مجموع التكاليف المختلفة - التكاليف المالية
- التقديرات بالنسبة للمبيعات فتقدر نسبة الزيادة السنوية بـ 10% أما بالنسبة للمادة الأولية فتقدر نسبة الزيادة بـ 5%، والتقديرات بالنسبة للتكاليف فتتراوح ما بين 1% إلى 2%.

❖ الميزانية التقديرية:

تعرض الميزانية التقديرية كل من عناصر الأصول والخصوم بصورة منفصلة، وفيما يلي سنقوم بعرض الميزانية التقديرية لخمس سنوات مالية:

الجدول رقم 34: الميزانية التقديرية

رقم الحساب	الأصول	2016	2017	2018	2019	2020
	<u>أصول غير جارية :</u>					
2151	معدات	1752000,00	1752000,00	1752000,00	1752000,00	1752000,00
2811	إهلاك المعدات	-350400,00	-700800,00	-1051200,00	-1401600,00	-1752000,00
2152	آلات	7358040,00	7358040,00	7358040,00	7358040,00	7358040,00
2812	إهلاك الآلات	-735804,00	-1471608,00	-2207412,00	-2943216,00	-3679020,00
	مجموع الأصول الغير الجارية	8023836,00	6937632,00	5851428,00	4765224,00	3679020,00
	<u>أصول جارية:</u>					
31	مواد أولية	855000,00	889200,00	924768,00	961758,72	1000229,07
355	المنتجات المصنعة	650000,00	702000,00	744120,00	781326,00	796952,52
512	البنك	2838806,23	5021760,23	7634808,77	8296758,99	9033251,50
53	الصندوق	250000,00	350000,00	490000,00	686000,00	960400,00
	مجموع الأصول الجارية	4593806,23	6962960,23	9793696,77	10725843,71	11790833,09
	المجموع العام للأصول	12617642,23	13900592,23	15645124,77	15491067,71	15469853,09
رقم الحساب	الخصوم	2016	2017	2018	2019	2020
	<u>رؤوس الأموال الخاصة :</u>					
101	رأس مال الصادر	1739466,23	1739466,23	1739466,23	1739466,23	1739466,23
11	تحويل من جديد	0,00	-373706,00	0,00	0,00	0,00
12	نتيجة الدورة (ن-1)	-373706,00	1082950,00	2253776,54	3392845,48	4764756,86
	مجموع 1	1365760,23	2448710,23	3993242,77	5132311,71	6504223,09
	<u>خصوم غير جارية:</u>					
1641	قرض ANSEJ	2786252,00	2786252,00	2786252,00	2786252,00	2786252,00
1642	قرض البنك	6965630,00	6965630,00	6965630,00	5572504,00	4179378,00
	مجموع 2	9751882,00	9751882,00	9751882,00	8358756,00	6965630,00

2000000,00	2000000,00	1900000,00	1700000,00	1500000,00	موردو السلع و الخدمات	401
2000000,00	2000000,00	1900000,00	1700000,00	1500000,00	مجموع 3	
15469853,09	15491067,71	15645124,77	13900592,23	12617642,23	المجموع العام للخصوم	

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثالث: جدول حساب النتائج

الجدول رقم 35: جدول حساب النتائج

2020	2019	2018	2017	2016	التعيين
23894112,00	21721920,00	19747200,00	17952000,00	16320000,00	المبيعات والمنتجات الملحقة
796952,52	781326,00	744120,00	702000,00	650000,00	تغيرات المخزونات والمنتجات المصنعة
0	0	0	0	0	الانتاج المثبت
0	0	0	0	0	إعانات الاستغلال
24691064,52	22503246,00	20491320,00	18654000,00	16970000,00	إنتاج السنة المالية (1)
14896029,09	14186694,38	13511137,50	12867750,00	12255000,00	المشتريات المستهلكة
2418974,22	2397224,73	2385987,50	2375250,00	2405000,00	الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى
17315003,31	16583919,11	15897125,00	15243000,00	14660000,00	إستهلاكات السنة المالية (2)
7376061,21	5919326,90	4594195,00	3411000,00	2310000,00	القيمة المضافة للاستغلال (3) = (1-2)
1274323,67	1261706,60	1249214,46	1236846,00	1224600,00	أعباء المستخدمين
0	0	0	0	367902	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة + (حقوق الجمارك)
6101737,54	4657620,30	3344980,54	2174154,00	717498,00	إجمالي فائض الاستغلال (4)
0	0	0	0	0	المنتجات العملياتية الأخرى
0	0	0	0	0	الأعباء العملياتية الأخرى
1086204,00	1086204,00	1086204,00	1086204,00	1086204,00	المخصصات للإهلاكات والمؤونات وخسارة القيمة
0	0	0	0	0	استرجاع خسائر القيمة والمؤونات

5015533,54	3571416,30	2258776,54	1087950,00	-368706,00	النتيجة العملياتية (5)
0	0	0	0	0	المنتجات المالية
0	0	0	0	0	الأعباء المالية
0	0	0	0	0	النتيجة المالية (6)
5015533,54	3571416,30	2258776,54	1087950,00	-368706,00	النتيجة العادية قبل الضرائب (7) = (6+5)
250776,6768	178570,8148	5000	5000	5000	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
0	0	0	0	0	الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
250776,6768	178570,8148	5000	5000	5000	مجموع منتجات الأنشطة العادية
0	0	0	0	0	مجموع أعباء الأنشطة العادية
4764756,86	3392845,48	2253776,54	1082950,00	-373706,00	النتيجة الصافية للأنشطة العادية (8)
0	0	0	0	0	عناصر غير عادية (منتجات تباينها)
0	0	0	0	0	عناصر غير عادية (أعباء يجب تبيانها)
0	0	0	0	0	النتيجة غير العادية (9)
4764756,86	3392845,48	2253776,54	1082950,00	-373706,00	صافي نتيجة السنة المالية (10)
5850960,86	4479049,48	3339980,54	2169154,00	712498,00	التدفقات النقدية الصافية
16551642,88	10700682,02	6221632,54	2881652,00	712498,00	التدفقات النقدية التراكمية

المصدر: من إعداد الطالب

ملاحظة:

- الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى: وتتمثل في أعباء الإيجار، النقل، الصيانة، الكهرباء والماء، المفصلة قيمة تكاليفها في جدول حساب الاستغلال.
- نلاحظ أن نتيجة السنة المالية هي خسارة في السنة الأول و يبدأ تحقيق الأرباح من السنة الثانية.
- التدفقات النقدية الصافية = صافي نتيجة السنة المالية + المخصصات للإهلاكات والمؤونات وخسارة القيمة .

الفرع الرابع: التقييم المالي للمشروع

❖ فترة الاسترداد:

الاستثمار المبدئي

متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية

فترة الاسترداد = الاستثمار المبدئي / متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية

$$3310328,576 / 9.950.000,00 = 3$$

من خلال الحسابات السابقة تبين أن فترة استرداد الاستثمار هي 3 سنوات.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل المراحل المختلفة التي يجب المرور بها لتجسيد مشروع إنتاج الشبكات الحديدية للبناء، فبدأنا بتعريف الجهاز الذي سيقوم بدعم المشروع ومراحل الحصول على القرض، وبعدها قمنا بتقديم فكرة المشروع وأسباب إقامته واختيار الموقع، ركزنا بعدها على الجانب التسويقي والذي يعتبر أساس المؤسسة وذلك للتعرف على المنافسين واستراتيجياتهم و على خصائص المنتج واستعمالاته فمن خلال بحثنا استنتجنا أن المنتج (الشبكات الحديدية للبناء) لا تستعمل فقط في البناء بل في مجالات متعدد والتي قمنا بذكرها سلفاً، أما في الجانب الإنتاجي والتنظيمي فقمنا بتحديد احتياجات المشروع من اليد العاملة والمادة الأولية التي تدخل في العملية الإنتاجية، وفي الأخير تطرقنا إلى الجانب المالي والذي واجهنا فيه صعوبات في إعداده وذلك لأنه يعتبر جانب ذو أهمية بالغة.

في النهاية وبعد إعدادنا لمخطط أعمال مشروع إنتاج الشبكات الحديدية للبناء توصلنا إلى أن هذا المشروع قابل للتجسيد، وقابل لاسترداد قيمة الاستثمار وذلك بعد ثلاث سنوات.

الخاصة

العامّة

الخاتمة العامة:

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عصب المحرك الاقتصادي حيث أن الاهتمام بها يعتبر قاعدة أساسية في تحقيق التنمية الاقتصادية، ويرتبط نجاح هذه المؤسسات بالإعداد الجيد لها قبل الشروع في تجسيدها.

ففي السنوات الأخيرة تزايد اهتمام الشباب بإنشاء المشاريع الخاصة ودخول عالم الأعمال والمقاولات وهذا نتيجة للاهتمام الذي أولته الجزائر في هذا المجال، نتيجة الدعم والتسهيلات المقدمة للشباب لخلق مشاريع جيدة لما لها من دور في تحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية. قبل تنفيذ أي مشروع يتطلب دراسة مسبقة له فللغاية غير المخطط لها مجرد حلم (دوجلاس ماكجريجور) وهذه الدراسة تتمثل في إعداد مخطط أعمال والذي يعتبر كخريطة تبين لصاحب المشروع الطريق الذي من خلال يستطيع الوصول إلى أهدافه وتفادي العديد من حواجز فأفضل طريقة لتوقع المستقبل هي المشاركة في بنائه(بيتر دراكر)، فمخطط الأعمال يسمح بمعرفة أن إنشاء المؤسسة مرتبط بعدة جوانب منها :

- الجانب التسويقي الذي يسمح لصاحب المشروع من معرفة السوق الذي يستهدفه، زبائنه المستقبليين، الاستراتيجيات التي يتبعها منافسيه، كيفية ترويج وتوزيع منتجاته، ومن خلال دراسته للعرض والطلب يستطيع تحديد الفجوة التي يستطيع منها دخول السوق.
- الجانب التنظيمي الذي يتم فيه تحديد احتياجات المؤسسة من اليد العاملة وتكاليفها والهيكل التنظيمي الملائم لها مع تحديد المهام التي سيقوم بها كل عامل.
- الجانب الإنتاجي الذي يمكنه من المعرفة الجيدة لمراحل العملية الإنتاجية وتحليله للنظام الإنتاجي لمعرفة مدخلاته من المادة الأولية ومخرجاته كمنتج نهائي، إضافة إلى الآلات المستخدمة ومعرفة الطاقة الإنتاجية لكل آلة.
- الجانب المالي وهو جانب بالغ الأهمية والذي بواسطته يتم تحديد قيمة الاستثمار وما هي مصادر تمويل هذا المشروع بالإضافة إلى تحديد التكاليف الكلية بما فيها الاستثمارية والتشغيلية للوصول في الأخير إلى إعداد القوائم المالية التي تساعد صاحب المشروع بمعرفة هل المشروع قابل للتجسيد أو لا.

النتائج:

من خلال دراستنا للجانبين النظري والتطبيقي حول إعداد مخطط أعمال لإنتاج الشبكات الحديدية للبناء نستنتج ما يلي :

- مخطط الأعمال وسيلة لمعرفة مدى قابلية المشروع للتجسيد.
- أن إنشاء مؤسسة دون إعداد مخطط أعمال لها كمشخص يمضي في طريق مظلمة لا يعرف الحواجز التي يصادفها.

- إعداد مخطط أعمال هو ليس من الشيء السهل خاصة في الجزائر ذلك لعدم وجود سوق منظم يساعدك على تحديد المنافسين، وجلب معلومات دقيقة عن سوق معين.
- إعداد مخطط أعمال جيد وحده من سيحدد في النهاية بأن المشروع ناجح أم فاشل دون جدوى.
- إنشاء مؤسسة دون إعداد مخطط الأعمال يجعل التجسيد أكثر تكلفة بل قد يفشل في تجسيدها نتيجة عدم إعداد دراسة مسبقة.

التوصيات:

- إنشاء مكاتب خاصة لإعداد مخطط الأعمال والاستشارة والنصح، ويكون فيها مختصين في جميع المجالات.
- زرع روح المقاولاتية في الشباب خاصة شباب الجامعات لإنشاء مشاريع بدل انتظار التوظيف في أحد المؤسسات.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المشغل الرئيسي للعمالة لذا يجب الاهتمام بها للقضاء على شبح البطالة، وذلك بالدعم سواء كان مادي أو إعانات أخرى.
- قطاع البناء خصب لمشاريع أخرى مقاولاتية يمكنها تشكيل موضوع مذكرة تخرج في التخصص وكأفاق بحث مستقبلية

قائمة

المر اجع

قائمة المراجع

الكتب:

1. نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة **Gestion des P.M.E**، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت- لبنان، 2007، ص31.
2. Michel Coster, **Entrepreneuriat**, Pearson Education, paris,2009,p134
3. صندرة سايبي، **سيرورة إنشاء المؤسسة أساليب المرافقة**، دار المقاولاتية، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2010، ص 16.
4. طاهر محسن منصور الغالبي، **إدارة إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة**، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2009، ص216.
5. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، سنة 2006، ص 332.
6. بلال خلف السكارنة، **الريادة و إدارة منظمات الأعمال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2008، ص114 .
7. Philippe Villemus, **Le Plan marketing**, EYROLLES Edition d'Organisation, 2009, P14.
8. أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، **الأصول العلمية و العملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص441.
9. فيليب كوتلر، ترجمة: فيصل عبد الله بابكر، **كوتلر يتحدث عن التسويق**، مكتبة جرير، الرياض المملكة العربية السعودية، سنة 2001، ص 193.
10. غسان قاسم داود اللامي، **إدارة التسويق أفكار و توجيهات جديدة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2013، ص270.
11. ناجي معلا، **إدارة التسويق مدخل تحليلي إستراتيجي متكامل**، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة2008، ص189.
12. نسيم حنا، **مبادئ التسويق**، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض المملكة العربية السعودية، سنة 2001، ص339.
13. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **التسويق الإستراتيجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، سنة 2011، ص، ص337، 338.
14. رءوف شبايك، **التسويق للجميع**، شبكة أبو نواف، بدون طبعة، سنة 2009، ص41.
15. صالح مهدي محسن و طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة و الأعمال**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2008، ص 656.
16. محمد شاكر عصفور، **أصول التنظيم و الأساليب**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، سنة 1999، ص181.
17. محمود عبد الفتاح رضوان، **مهارات إعداد الهياكل التنظيمية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، سنة 2013، ص، ص34، 35.
18. زيد منير عبوي، **التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص119.
19. إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، **الريادية الإبداع في إنشاء المشاريع**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2013، ص436.
20. زياد رمضان، محمود الخلايلة، **التحليل والتخطيط المالي**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات للنشر، القاهرة مصر، سنة 2013، ص193.
21. عدنان تابه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، **التحليل و التخطيط المالي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة2008، 173.
22. جميل أحمد توفيق، **أساسيات الإدارة المالية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت لبنان، طبعة 1987، ص381.
23. محمد الصيرفي، **تعلم كيفية تحديد هيكلك المالي وقراءة قوائمك المالية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية مصر، طبعة 2006، ص29.
24. هيثم محمد الزعبي، **الإدارة و التحليل المالي**، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، سنة 2000، ص300.
25. عبد الرحمن عطية، **المحاسبة العامة**، دار النشر جيطلي، برج بوعريبيج الجزائر، سنة 2009، ص 10.
26. عبد الرحمن عطية، **المحاسبة المعمقة وفق النظام المحاسبي المالي**، برج بوعريبيج الجزائر، سنة 2011، ص 91، 92، 93.

27. لخضر علاوي، نظام المحاسبة المالية سير الحسابات و تطبيقاتها ، page bleues للنشر، بويرة الجزائر، جانفي 2011، ص 178.

المذكرات و الأطروحات:

1. شعيب أئشي، واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأوروبية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص3.
2. عثمانية رؤوف، التخطيط في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تخطيط ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2001/2000، ص36.
3. زويتة محمد الصالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص نفود و مالية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - جامعة الجزائر، سنة 2007/2006، ص ص 5،6.
4. قروش عيسى، تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة: ملبنة الحضنة بالمسيلة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- فرع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2008/2007، ص12.
5. سطحاوي عزيز، دور تكنولوجيا المعلومات في عملية التنبؤ بالمبيعات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. دراسة حالة: ملبنة الأوراس L.A.Batna، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- فرع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2008/2007، ص9.
6. بن زهية محمد، التسيير الأمثل للمخزون في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة: ملبنة الحضنة بالمسيلة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- فرع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2008/2007، ص10.
7. بن جيمة عمر، ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منطقة بشار أنونجا ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر، سنة 2014/2015، صص166،167.
8. قوريش نصيرة، آليات و إجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، الملتي الدولي:متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية،بوموي 17 و 18 أبريل 2006، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف-الجزائر، ص 1049.
9. غازيان علي، الرقابة التسويقية وأهميتها في المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة ، منشورة، سنة 2005، ص 76.
10. تيتام دليلا، تسويق خدمة الطرود البريدية في قطاع البريد والمواصلات ، مذكرة لنيل شهادة الماجستي فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، سنة 2002، صص20،21.
11. بلحمير إبراهيم، المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الإسلامية ، أطروحة الدكتوراه فرع علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، سنة 2005، ص 171.
12. العكروف حفيظة، تحليل و تقييم إستراتيجية التوزيع في مؤسسة إنتاجية دراسة حالة مؤسسة الحكمة للدواء-الجزائر - ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص تسويق، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، سنة 2012، ص12.
13. أحمد بن موبزة، التحليل التنافسي و دوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المجمع الصناعي صيدال ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص علوم التسيير ، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، سنة 2006/2005، ص17.
14. بلحسن محمد علي، تخطيط الإنتاج في المؤسسة الصناعية باستعمال بحوث العمليات دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة بسكرة، سنة 2009/2008، ص44.
15. زهواني رضا، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة مؤسسة رمال بلاستيك تقرت ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2007/2006، ص50.

16. بن حسان حكيم، دراسة جدوى و معايير تقييم المشاريع الاستثمارية دراسة حالة G.M.D LA BELLE لصناعة الفرينة والسמיד، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، سنة 2006/2005، ص 89.
- الملتقيات:**

1. شوقي جباري، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الأيام العلميّ الدوليّ الثالث حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال:الفكرة الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيضر - بسكرة، 17-18-19 أبريل 2012، ص ص 5،6.
2. طيب لحيلج، دور المؤسسات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في تنمية أقطار المغرب العربي، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17، 18 أبريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، ص163.
3. عبد المجيد تيمايوي، مصطفى بن نوي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم المناخ الاستثماري -حالة الجزائر-، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17، 18 أبريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، ص240.
4. ضحاک نجية، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين الأمس واليوم أفاق تجربة الجزائر، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17، 18 أبريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، ص138.
5. برحومة عبد الحميد، بوظرفة صورية، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال:الفكرة الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيضر - بسكرة، 17-18-19 أبريل 2012، ص8.
6. فواز واضح، عنتر بوتيار، اليقظة الإستراتيجية و دورها في إنجار و متابعة مخطط الاعمال في ظل بيئة ديناميكية و معقدة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال:الفكرة الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيضر - بسكرة، 17-18-19 أبريل 2012، ص4.
7. لطرش الطاهر، عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال:الفكرة الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيضر - بسكرة، 17-18-19 أبريل 2012، ص11.
8. يحيوي مفيدة، إعداد الملف المالي لمشروع إنشاء المؤسسة-النظرية و التطبيق-، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال:الفكرة الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيضر - بسكرة، 17-18-19 أبريل 2012، ص3.
9. قبة فاطمة، الحاضنات...كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال:الفكرة الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيضر - بسكرة، 17-18-19 أبريل 2012، ص4.
10. مراد إسماعيل، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال:الفكرة الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيضر - بسكرة، 17-18-19 أبريل 2012، ص13.

المجلات و الجرائد:

1. صالح الصالح، أساليب تنمية المشروعات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - جامعة فرحات عباس سطيف -الجزائر، ص 24.

2. شنوفي نور الدين، أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية ، سند خاص بالمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش -الجزائر، سنة2009، ص24.
3. الجامعة الهولندية، إدارة العمليات الإنتاجية، قسم المناهج و المقررات، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، ص 125. www.hollanduniversity.org
4. الجريدة الرسمية رقم 19 المؤرخة في 25/03/2009 الموافقة ل 28 ربيع الأول عام 1430 هـ، المادة رقم 230 ، ص 24.
5. مطويات الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب ANSEJ

المواقع الالكترونية:

1. الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقبل، الجمهورية التونسية، مخطط أعمال،
<http://www.emploi.nat.tn/fo/ar/global.php?libre=146&menu=>, consulté le 04/03/2015 à 20h24
2. Small Business Encyclopedias, Business plan, www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-plan consulté le 07/03/2015.
3. http://photos.state.gov/libraries/amgov/30145/publications-arabic/principles_entrepreneurship_ar.pdf جين هولدن، مبادئ المبادرة التجارية، ص50.
4. فهد الحربي، أساسيات التسويق، ص5-7. http://fr.slideshare.net/fao403/marketing-basics-5429167?qid=d3e548b7-105b-46dc-909e-3fc626346fe3&v=default&b=&from_search=9
5. Index, <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/hamadimouradcte/cours02.html> consulté le 04/05/2015 à 19h42.
6. <http://www.odejbatna.dz/index.php/2015-01-12-10-12-50/ansej> consulté le 23/04/2015 a 22h 38.

الملاحق

Coller votre photo ici

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي
الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب



Formulaire d'inscription

Gérant

Je, soussigné (e)

Nom : Prénom :

Sexe : Homme Femme Nom de jeune fille :

Fils(le) de : Et de

Date de naissance : N° acte de naissance :

Commune de naissance : Wilaya de naissance :

Adresse personnelle actuelle : Commune :

Wilaya : Email : Tél : Numéro carte ANEM:

Qualification ou diplômes :

Niveau d'Instruction: Primaire Moyen Secondaire Universitaire

Siege social s'il y a lieu : Commune : Wilaya :

Sollicite les aides financières et les avantages fiscaux accordés par le dispositif ANSEJ pour la réalisation de l'activité :

dans le cadre d'un mode de financement : Triangulaire: Mixte :

Aides financières demandées :

PNR classique :

PNR Loyer : PNR Véhicule atelier : PNR Cabinets groupés :



Déclare sur l'honneur :

- N'exercer aucune activité salariée ou non salariée lors du dépôt de mon dossier au niveau de l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes.
- Ne pas être inscrit au niveau des centres de formation ou institut ou université lors du dépôt du dossier.
- N'avoir jamais bénéficié d'une aide de l'Etat au titre de la création d'activité.
- Etre inscrit à l'ANEM (Carte en cours de validité).

Nom et Prénom du gérant.....
Signature

Toutes fausses déclarations entraînent l'annulation de l'inscription de l'intéressé avec possibilité de poursuites judiciaires selon l'article 223 du code pénal.

Tableau Récapitulatif des équipements et services demandés (à détailler en annexe)

A renseigner par le gérant

Désignation	Montant total HT
Equipements	
Matériel roulant (s'il y a lieu)+Taxe véhicule incluse	
Assurances multirisques (équipements)	
Assurances tous risques (matériel roulant)	
Aménagements (s'il y a lieu)	
Fonds de roulement (TTC)	

Espace réservé à l'ANSEJ

Antenne/Annexe :

Carte d'identité nationale n° :

Etablie le :par

N° Sieje V3:.....

Nom et signature de l'accompagnateur

Date de dépôt :

NB : - Lors du dépôt du présent formulaire, se munir de la carte nationale d'identité .

FACTURE PROFORMA

NO. : HT20141011

DATE: 16 Octobre 2014

FOURNISSEUR: ANPING COUNTY HENGTAI WIRE MESH MACHINE PRODUCE CO.LTD

ADRESSE: HEHUANG WEST ROAD , ANPING COUNTY, HEBEI PROVINCE, CHINA

TEL: 86-15373058205 or 86-18031845020 FAX: 86-0311-67596047

ACHETEUR: DJERADI AMIN

ADRESSE: TIGHANIMINE WILAYA DE BATNA

TEL/FAX: 21333343390 MOBILE 213670115596

LE FOURNISSEUR ACCEPTE DE VENDRE ET DE LIVRER ET LE CLIENT ACCEPTE D'ACHETER LES MATERIELS CI DESSOUS DESIGNES AU TERMES ET CONDITIONS STIPULES COMME SUIT :

DESIGNATIONS	SPECIFICATIONS	PRIX UNITAIRE EN (USD)	QUANTITE	MONTANT EN (USD)
MACHINE DE TREILLIS SOUDE	LARGEUR :2500MM DIAMETRE FIL :4mm-6mm CADRILLAGE: 100x100-200x200mm	USDS 26901	2 UNITES	USDS 53802
MACHINE DE DRESSEMENT ET DE COUPE	LARGEUR : 2500 mm	USDS 0	2 UNITES	USDS 0
MACHINE TREIFILEUSE 4 BLOCS	FIL D'ENTREE DIAMETRE :8mm/6mm FIL DE SORTIE DIAMETRE :6mm/4mm	USDS 10477	2 UNITES	USDS 20954
FRET				USDS 7000
MONTANT TOTAL (ALGER)				USDS 81756
ARRETEE LA PRESENTE FACTURE PROFORMA A LA SOMME DE QUATRE VINGT ET UN MILLE SEPT CENT CINQUANTE SIX DOLLARS US				

1. CONDITIONNEMENT : SAC EN PLASTIQUE

2. TYPE EXPEDITION : N/M

3. DELAI DE LIVRAISON : EN 50 JOURS

4. PORT DE CHARGEMENT : FROM: XINGANG, TIANJIN

5. PORT DE DESTINATION / ALGER

6. MODE DE PAYEMENT: L/C AT SIGHT

6. LOADED INTO: ONE 40 FEET AND ONE 20 FFET

7. ACCOUNT NO: 0407 0011 1900 0544 386

BANQUE : THE INDUSTRIALAND COMMERCIAL BANK OF CHINA, HENGSHUI BRANCH

ADRESSE BANQUE: NO.37 RENMIN MIDDLE ROAD, HENGSHUI CITY, HEBEI PROVINCE, CHINA

RAPIDE CODE: I CBKCNBJHB I

LE FOURNISSEUR


安平县恒泰丝网机械制造有限公司
 ANPING COUNTY HENGTAI WIRE MESH MACHINE PRODUCE CO.LTD



Direction Générale : Zone Industrielle N° 71 Dar El-Beida Alger
Tél : 021 75 34 35 / 36 /37 Fax : 021 75 34 31 / 32
Email : mazouzgroup@yahoo.fr

STEYR

Vente Engins de Travaux Publics, Véhicules Industriels, Tracteurs Agricoles

FACTURE PRO FORMA

FACTURE PRO FORMA

Client : DJRADI AMIN
Adresse: BATNA
N° : 026/2014
Date : 26/10/2014

Bon de commande N°:
Date :
TEL:
Fax :

Modèle	Designation	Qté	Prix unit HT	Montant HT
CHERY	CHARIOT ELEVATEUR 3 TONNES 4,5 M	1	1 499 000,00	1 499 000,00
			TOTAL HT	1 499 000,00
			TVA 17%	254 830,00
			PRIX ANSEJ	1 499 000,00

Arrêté la présente pro forma facture à la somme de :
un million quatre cent quatre-vingt-dix-neuf mille DA

Mode de Règlement
100%

Validité de l'offre:
(15) Quinze jours

Delai de Livraison :
DISPONIBLE

GARANTIE : 24 MOIS

payable à notre compte : AGENCE BADR
N° RIB: 00300624010659300061



EURL GM TRADE



N° R.C : 04b967814 N° NIF : 000416096781471 N° ART : 16200512021

POLICE Tous Risques Engins de Chantier(R.S)

N° : 2912 - -43870

Conditions Particulières

Le présent contrat est régi par l'ordonnance 95/07 du 25/01/1995 relative aux assurances que par l'ordonnance 75/58 du 29 septembre 1975 du code civil ainsi que par les conditions générales, conventions spéciales S.A.A, et conditions particulières qui suivent.
Le souscripteur reconnaît avoir reçu un exemplaire des conditions générales et conventions spéciales.
Il déclare, certifier que les informations ci-dessous sont conformes, sincères et faites de bonne foi.

Unité	29 Direction Régionale BATNA		
Agence	2912 ARRIS		
Adresse	CITEE DRAA ZITOUN	5200 ARRIS	
Téléphone		Fax	
Branche/Catégorie	15531 Tous Risques Engins de Chantier(R.S)		
Date d'effet	30/10/2014	Date d'échéance	29/10/2015 Contrat Ferme
Nom/Raison sociale	Mr DJRADI AMIN		
Adresse	W: BAINA 3000 BAINA		
Activité	Sans précision Profession Sans Précision		
Observation			
Nom/Raison sociale	Adresse W: BATNA		
Police flotte, liste des risques en annexe			
Garanties	Capital	Prime	
Tous Risques Engins de Chantier	1.499.000,00	17.988,00	
Franchise sur l'Indemnité Dommages Matériels Par Sinis	10,00		
Vaux de Prime	18,00		
Valueur Assurées	1.499.000,00		
Prime Nette	Access.	T.V.A	Autres Taxes
17.988,00	250,00	2.100,48	0,00
			Yimbres
			40,00
			Prime Totale
			21.378,48

Fait à ARRIS, le 02/12/2014

Le Souscripteur

Pour la SAA



**Police
en projet**

**Police - Multirisque Professionnelle (R.I)
N° : 2912 - -46932
Conditions Particulières**

Garanties	Capital	Taux	Prime
Limite de la Garantie	6.812.536,67		
Responsabilité Civile			1.080,00
Limite Défense & Recours	10.000,00		
Limite Dommages (Matériels & Immatériels) Par Année d'Assurance	2.000.000,00		
Franchise sur Dommages Matériels	5.000,00		

Prime Nette	Access.	T.V.A	Autres Taxes	Timbres	Prime Totale
58.476,13	250,00	9.993,44	0,00	40,00	68.749,57

Fait à ARRIS, le 02/12/2014

Le Souscripteur



Pour la SAA

