

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

إعداد مخطط الأعمال لمشروع محطة لخدمة السيارات بولاية - باتنة -

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

الأستاذ المشرف:

زوزو عبد الله

إعداد الطالب:

أسامة عقاري

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

الموسم الجامعي: 2014 - 2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى هبة الرب و كمال الود إلى من هي رفيقة دربي إلى النقاء، إلى من أوصانا
الرسول عليه الصلاة و السلام بصحتها إلى ملهمتي و حبيبة قلبي أُمي الغالية
حفظها الله

إلى صنديد الظهر و مثلي الأعلى الذي أضاء دربي بقلبه الصافي، إلى من علمني
أن الشرف ليس ذهباً يباهى به أو مالاً يتميز به إنما الشرف علماً ينتفع منه و ينفع
به، إلى الذي علمني الصبر في العمل إليك يا أبا حفظك الله

إلى صدفـة البحر النادرة أخي العزيز " ناصف "

إلى شمعة العائلة أختي الكريمة

إلى جميع الأهل و الأقارب

إلى كل من رافق دربي و أثار طريقي

إلى كل طلبة المقاولاتية.

شكر و عرفان

في البداية لا يسعني إلا أن أحمد الله العلي الكريم الذي أنار درب العلم و سدّد خطاي، ووفقني لانجاز هذا العمل المتواضع و أسأله خير العمل و بر الوالدين.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد، ولو بابتسامة أو بجملة بسيطة في إتمام هذا العمل ، كما أتقدم بعميق شكري وخالص تقديري و عرفاني إلى الأستاذ الفاضل و المشرف الدكتور "زوزو عبد الله" على توجيهاته و نصائحه القيمة.

أشكر الأستاذة الفاضلة "جودي حنان" التي كانت سندا مرافقا طوال هذا المشوار، كذلك الشكر لجميع أساتذتي الكرام على المجهودات الجبارة التي قدموها لي، كما لا أنسى عمال المكتبة وجميع الإداريين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير و عمال الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب فرع بسكرة.

لكم مني كل الاحترام و التقدير.

الملخص :

يشكل مخطط الأعمال عنصرا أساسيا في إستراتيجية المؤسسة، وتتزايد أهميته في مجال إنشاء المؤسسات بشكل عام. ويستمد مخطط الأعمال هذه الأهمية على اعتبار أنه يمثل وثيقة هوية تعرف بالمؤسسة ومؤسسيها لدى مختلف الأطراف (شركاء، البنوك، رأس المال المخاطر، ...)، كما يعتبر وسيلة اتصال تجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الانخراط في المشروع. وفضلا عن هذه الأهمية، يقدم مخطط الأعمال المنهج الذي تسير عليه المؤسسة إذ انه يعطي تصورا لماهية المنتج وتمييز السوق الموجه إليه وتحديد التنظيم الذي يتعين وضعه (وسائل مادية، بشرية ومالية).

ويقدم في المقام الثالث تصورا لتطور النشاط في المستقبل وفق تطورات السوق، مبرزًا بوجه خاص بيانا توقعيا ومخططا لتطور المبيعات. وبشكل عام يبين مخطط الأعمال صورة مفصلة لتصميم المشروع وتنفيذه وتطوره في المستقبل.

الكلمات المفتاحية : مخطط الأعمال، المؤسسة.

Résumé

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

Mots clé: le plan d'affaire. institution

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
6	شكل مخطط الأعمال	1
24	القوى الرئيسية المؤثرة في السوق	2
27	مصفوفة SWOT وأهم استراتيجياتها	3
29	الاستراتيجيات التنافسية و أهم متطلباتها	4
49	جدول حسابات النتائج	5
55	الهيكل المالي للتمويل الثلاثي (المستوى الأول)	6
55	الهيكل المالي للتمويل الثلاثي (المستوى الثاني)	7
56	الهيكل المالي للتمويل الثنائي (المستوى الأول)	8
56	الهيكل المالي للتمويل الثنائي (المستوى الثاني)	9
57	التخفيض من نسبة الفائدة على القرض البنكي	10
68	نقاط قوة وضعف المنافسين	11
70	الفرق بين الطرق المختلفة لغسل السيارات	12
72	موردي زيت السيارات للمحطة	13
73	سلسلة الخدمات التي تقدمها المحطة	14
75	الأنواع و الأسعار المختلفة للزيت (عبوة)	15
76	الأنواع و الأسعار المختلفة للزيت (برميل)	16
77	الأنواع و الأسعار المختلفة لسائل تبريد السيارة	17
83	نظام إنتاج الخدمات التي تقدمها المحطة	18
84	عدد السيارات التي تقدم لها خدمة الغسل	19
84	الطاقة الإنتاجية التقديرية و المبيعات المتوقعة	20
87	الآلات و المعدات اللازمة للمشروع	21
90	مصاريف الكهرباء و الماء و مواد التنظيف و التلميع	22
90	الاحتياجات الشهرية من تشحيم و بيع زيوت السيارات (عبوة)	23
91	الاحتياجات الشهرية من تشحيم و بيع زيوت السيارات (برميل)	24
91	الاحتياجات الشهرية لبيع سائل تبريد السيارات	25
92	تكاليف النقل	26
94	المنح المقدمة للعمال الفنيين	27
95	قيمة الاستثمار	28
96	الميزانية الافتتاحية	29
97	هيكل التمويل الثلاثي	30

قائمة الجداول و الأشكال

98	إهلاك القرض البنكي	31
100	إهلاك قرض الوكالة (ANSEJ)	32
101	الإيرادات المتوقعة	33
102	الإيرادات المتوقعة لـ 8 سنوات	34
103	تكاليف المواد الأولية	35
103	أجور العمال	36
104	تكاليف الخدمات التي يحتاجها المشروع	37
105	المصاريف الأخرى	38
106	الميزانية الختامية	39
110	جدول حسابات النتائج	40
111	جدول التدفقات النقدية	41

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	وظائف الإدارة العامة	1
16	معايير فعالية تصميم الهيكل التنظيمي	2
30	التوجهات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	3
35	المستويات المختلفة لقنوات التوزيع	4
41	العلاقة بين أنواع الخطط الإنتاجية	5
44	عناصر نظام الإنتاج في إطار البيئة الخارجية	6
59	مراحل المرافقة (مرحلة الإنشاء)	7
61	مراحل المرافقة (مرحلة التوسيع)	8
66	زيادة عدد السيارات في ولاية باتنة من 2010 إلى 2014	9
66	زيادة عدد السيارات في بلدية باتنة من 2011 إلى 2014	10
74	رمز المحطة	11
78	قناة التوزيع الخاصة بالمحطة	12
80	موقع المشروع	13
89	المخطط الهندسي للمحطة	14
92	الهيكل التنظيمي	15

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	إهداء
	شكر
	ملخص
V	الفهرس
IX	قائمة الجداول و الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مخطط الأعمال
03	المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال
04	المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال وخصائصه
08	المطلب الثالث: سياسات مخطط الأعمال وأهدافه
09	المطلب الرابع : متطلبات دراسة مخطط الأعمال
11	المبحث الثاني: المخطط التنظيمي
11	المطلب الأول: مفهوم المخطط التنظيمي وأهميته
14	المطلب الثاني: تعريف الهيكل التنظيمي وأهميته
15	المطلب الثالث: أنواع الهياكل التنظيمية و معايير فعالية تصميمها
17	المطلب الرابع: الأشكال القانونية للمؤسسة
20	المبحث الثالث: المخطط التسويقي
20	المطلب الأول: مفهوم المخطط التسويقي
20	المطلب الثاني: خطوات إعداد مخطط الأعمال التسويقي
23	المطلب الثالث: مكونات المخطط التسويقي
31	المطلب الرابع : المزيج التسويقي للخدمات
38	المبحث الرابع: المخطط الفني و الإنتاجي
38	المطلب الأول: اختيار الموقع
39	المطلب الثاني: تعريف المخطط الإنتاجي

قائمة المحتويات

39	المطلب الثالث: تخطيط الإنتاج
41	المطلب الرابع: نظام العمليات و الإنتاج
44	المبحث الخامس: المخطط المالي
44	المطلب الأول: تعريف المخطط المالي و أهميته
45	المطلب الثاني: محتويات الخطة المالية ونطاقها
46	المطلب الثالث: مصادر التمويل
47	المطلب الرابع: مكونات المخطط المالي
51	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : إعداد مخطط الأعمال لمشروع محطة مصغرة لخدمة السيارات
53	تمهيد
54	المبحث الأول: الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ANSEJ
54	المطلب الأول:تعريف و مهام الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب
55	المطلب الثاني: استثمار الإنشاء
59	المطلب الثالث: استثمار التوسيع
61	المطلب الرابع: صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض
62	المبحث الثاني: التعريف بالمشروع
62	المطلب الأول: وصف المشروع
62	المطلب الثاني: أهداف المشروع
63	المطلب الثالث: الإطار القانوني للمشروع
64	المبحث الثالث: الدراسة التسويقية للمشروع
64	المطلب الأول: تحليل SWOT
65	المطلب الثاني: دراسة السوق
73	المطلب الثالث: المزيج التسويقي
78	المطلب الرابع: الرؤية الإستراتيجية و رسالة المؤسسة
79	المبحث الرابع: الدراسة الفنية و الإنتاجية للمشروع
79	المطلب الأول: موقع المشروع
81	المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي
87	المطلب الثالث: متطلبات المشروع

قائمة المحتويات

92	المطلب الثالث: الموارد البشرية
95	المبحث الرابع: المخطط المالي
95	المطلب الأول: قيمة الاستثمار و الميزانية الافتتاحية
96	المطلب الثاني: هيكل التمويل و إهلاك القرض
100	المطلب الثالث: الإيرادات المتوقعة و احتياجات المؤسسة وتكاليفها
105	المطلب الرابع: الميزانية الختامية وجدول حسابات النتائج
112	خلاصة الفصل
114	الخاتمة
116	قائمة المراجع
122	الملاحق

المقدمة

مقدمة :

يشهد العالم تحولات كبيرة في مجال الاقتصاد، نتيجة لظاهرة العولمة و التطور التكنولوجي و العلمي، في ظل مختلف التكتلات السياسية و الاقتصادية و حدة المنافسة الشرسة بين المؤسسات. حيث أصبحت الدول اليوم تساهم أكثر من أي وقت مضى في تطوير و تشجيع مختلف المؤسسات القائمة بها وخاصة دول العالم الثالث، مما زاد الاهتمام بالفكر المقاولاتي للدخول في مجال الإبداع و التجديد و الابتكار في إنشاء المؤسسات ، نظرا لما تلعبه من دور فعال في النمو والتطور و تحريك عجلة التنمية.

يعتبر إنشاء المؤسسات أحد المعالم التي يبني عليها النسيج الاقتصادي، وذلك باعتبارها منطلقا أساسيا لزيادة الطاقة الإنتاجية من جهة، وكأحد الاستراتيجيات الرئيسية و الفعالة للتقليل من البطالة من جهة أخرى. وعلى هذا الأساس فإن الدخول في مجال الأعمال و إنشاء المؤسسات يتطلب الإعداد الجيد، و التخطيط المسبق و الدراسة الدقيقة قبل البداية والشروع في إنجازها، لأن عدم الإعداد و التخطيط الجيد لهذه المشاريع قد يؤدي بها إلى مشاكل، فهي مهددة بالزوال و الاندثار في أي لحظة نتيجة للتغيرات و التقلبات التي تشهدها البيئة الاقتصادية.

وعليه يعد مخطط الأعمال حجر الأساس أو الركيزة الأساسية التي تبنى عليها المشاريع، فهو عبارة عن ملف شامل لتقديم المشروع كما أنه مسار تحليل استراتيجي، يعتبر وسيلة للتنبؤ و تقييم المخاطر يلمس جميع الجوانب المالية و التسويقية و الفنية و التنظيمية، يمثل خطة عمل مفصلة و إسقاطات مستقبلية لمدى جدوى و مردودية المشروع و بالتالي اتخاذ القرارات الاستثمارية السليمة.

يستمد مخطط الأعمال هذه الأهمية على اعتبار أنه يمثل وثيقة هوية تتسم بالمصداقية تعرف بالمؤسسة وبمؤسسيها لدى مختلف الأطراف سواء كانوا شركاء أو بنوك أو مؤسسات مالية أو هيئات داعمة ، كما يعتبر وسيلة اتصال تجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الانخراط في المشروع.

إشكالية البحث :

في محاولة لإعداد مخطط الأعمال لمحطة صغيرة لخدمة السيارات و قياس مدى تطبيق ونجاح المشروع يكمن التساؤل التالي :

كيف يتم إعداد مخطط الأعمال لمشروع محطة لخدمة السيارات ؟

مقدمة

وفي ضوء هذا التساؤل يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي العناصر الأساسية لمخطط الأعمال؟
 - كيف يتم إعداد مخطط الأعمال لمشروع ما؟
 - ما مدى مساهمة مخطط الأعمال في تجسيد المشاريع؟
- أسباب اختيار الموضوع: منها ما هو ذاتي و منها ما هو موضوعي:

الأسباب الذاتية:

- الميول الشخصي في إنشاء مثل هذه المشاريع.
- الخبرة النسبية في مجال خدمة السيارات.
- فرصة جيدة ومجال حيوي لتوطين الوظائف الفنية.

الأسباب الموضوعية:

- توافق الموضوع مع طبيعة التخصص.
 - اكتساب معارف جديدة في مجال إنشاء المؤسسات.
- أهمية الدراسة : تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي :
- يعتبر إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أحد العناصر الضرورية لتنمية الاقتصاد الوطني.
 - الإحاطة ببعض الجوانب المتعلقة بمخطط الأعمال.
 - اعتبار مخطط الأعمال كمرجع لإنشاء المشاريع و كمصدر للتقليل في نسبة المخاطرة و كدليل لمواجهة التحديات المستقبلية.

أهداف الدراسة : تتمحور أهداف الدراسة فيما يلي:

- إبراز الدور الذي يلعبه مخطط الأعمال في توضيح صورة المؤسسة قبل إنشائها مما يعكس من قياس مدى نجاح أو فشل المشروع.
- الاعتماد على الأساليب الكمية و الابتعاد عن الأساليب العشوائية في دراسة المشاريع.
- إعطاء فكرة أو منهج لكيفية إنشاء مشروع صغير.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف ما جاء بالجانب النظري، و المنهج التحليلي في إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي و المتعلق بإعداد مخطط الأعمال لمشروع محطة لخدمة السيارات.

هيكل الدراسة:

تمت هيكلة هذا البحث إلى فصلين:

الفصل الأول: الفصل النظري الخاص بمخطط الأعمال، و قد تم تقسيمه إلى خمسة مباحث سنتطرق فيه إلى: مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال في المبحث الأول، ومفاهيم عامة حول المخطط التنظيمي في المبحث الثاني، و مفاهيم عامة حول المخطط التسويقي في المبحث الثالث، و مفاهيم عامة حول المخطط الفني والإنتاجي في المبحث الرابع، كما سنتطرق إلى مفاهيم عامة حول المخطط المالي في المبحث الخامس.

الفصل الثاني: الفصل التطبيقي المتمثل في إعداد مخطط الأعمال لمشروع محطة لخدمة السيارات في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب (ANSEJ)، و قد تم تقسيمه إلى خمسة مباحث سنتطرق فيه إلى: الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب في المبحث الأول، و التعريف بالمشروع في المبحث الثاني، و الدراسة التسويقية الخاصة به في المبحث الثالث، و الدراسة الفنية و الإنتاجية المبرمجة له في المبحث الرابع، كما سنتطرق إلى المخطط المالي في المبحث الخامس.

الفصل الأول

تمهيد:

يعد انجاز مخطط الأعمال للمشروع ومتابعته في الوقت الحاضر من الأدوات الهامة للتخطيط الإستراتيجي، والمنهجية الفعالة من أجل إنشاء مشروع ناجح بأقل درجة ممكنة من المخاطرة، في ظل اتسام البيئة بعدم الثبات والاستقرار.

سنتناول في هذا الفصل أهم أبعاد مخطط الأعمال، وعلى هذا الأساس تم تقسيمه إلى خمسة مباحث:

- ✓ المبحث الأول: مخطط الأعمال
- ✓ المبحث الثاني: المخطط التنظيمي
- ✓ المبحث الثالث: المخطط التسويقي
- ✓ المبحث الرابع: المخطط الفني و الإنتاجي
- ✓ المبحث الخامس: المخطط المالي

المبحث الأول: مخطط الأعمال

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفاهيم وأساسيات مخطط الأعمال التي تتمثل في تعريف مخطط الأعمال، أهميته وخصائصه، سياساته وأهدافه، بالإضافة إلى متطلبات دراسته.

المطلب الأول : تعريف مخطط الأعمال:

تعريف 1: مخطط الأعمال هو وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم إعداده من أجله ، ويستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك الحصول على التمويل المناسب ، و يستعمل أيضا كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية.¹

تعريف 2: مخطط الأعمال هو مجموعة الدراسات المتعلقة بتقييم الفرص الإنتاجية والاجتماعية والتسويقية لمشروع معين. وتتطلب هذه الدراسات توافر بيانات ومعلومات تمكن متخذ القرار من اتخاذ القرار الاستثماري السليم.²

تعريف 3: هو عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية و الخارجية و الاستراتيجيات الملائمة لبدأ مخاطر جديدة. يتم فيه توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق و المالية والإنتاج و الموارد البشرية، و يسعى المخطط في الإجابة عن الأسئلة التالية:

✓ أين نحن الآن؟

✓ و أين سنذهب؟

✓ و كيف سنصل إلى نقطة ما؟³

تعريف 4: يعتبر مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة أو باعث المشروع، لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية و بوسائل بشرية و تقنية و مالية محددة، والتي تتعلق بمجالات نشاطها (المنتجات والخدمات و السوق و التسويق و الإنتاج و التنظيم).

كما يعتبر أداة تصرف تعتمد خاصة على:

¹ : طاهر محسن منصور الغالبي: إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، الطبعة الأولى، ص 210.

² : محمد محمود العجلوني ، سعيد سامي الحلاق : دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2010 ، الطبعة الأولى ، ص 34.

³ : بلال خلف السكارنة: الريادة و إدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2008، الطبعة الأولى، ص 111.

- ✓ إحداهن مؤسسة جديدة.
- ✓ عرض خدمة جديدة أو منتج جديد .
- ✓ اكتساح سوق جديدة.
- ✓ إبرام اتفاقية تعاون صناعية أو تجارية.
- ✓ البحث عن شركاء لتمويل المشروع.¹

تعريف 5: مخطط الأعمال هو إستراتيجية تعتمد على سلسلة من الدراسات المتتابعة و المترابطة و المتكاملة للمشروع المقاولاتي من كافة النواحي و التي تتعلق بالبيئة الخارجية و الداخلية (التسويقية ،التنظيمية ، الفنية ، الهندسية، المالية) ، بغية التحكم في مدى صلاحية المشروع و بالتالي التكيف مع هذه التغييرات من أجل الاستمرار.²

تعريف 6: مخطط الأعمال هو وثيقة رسمية و ملف شامل لتقديم مشروع مقاولاتي ، يعتبر مسار تحليل استراتيجي ، كما انه يمثل خطة عمل مفصلة و إسقاطات مستقبلية لمدى جدوى و مردودية المشروع.³

المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال وخصائصه:

الفرع الأول :أهمية مخطط الأعمال:

يعتبر مخطط الأعمال الركيزة الأساسية التي يبنى عليها المشروع، وتتمثل أهميته فيما يلي:

- 1- المساعدة في الوصول إلى أفضل تخصيص ممكن للموارد الاقتصادية .
- 2- توضح دراسات مخطط الأعمال العوائد المتوقعة مقارنة بالتكاليف المتوقعة من الاستثمار طوال عمر المشروع الافتراضي.
- 3- التفكير في طرق و بدائل مختلفة، و مقارنة المشروعات و تبني الأمثل من حيث طاقة الإنتاج و الوسائل التقنية و نوعية العمالة.
- 4- يوضح مخطط الأعمال الطريقة المثلى للتشغيل في ضوء الاستثمارات المختلفة في السوق.

¹ : قبة فاطمة: الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 19/18/17 أبريل 2012، ص 4.

² : عنتر بوتيار: اليقظة الإستراتيجية ودورها في انجاز ومتابعة مخطط الأعمال في ظل بيئة ديناميكية ومعقدة ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 19/18/17 أبريل 2012، ص 4.

³ : Alain Fayolle: **Entrepreneuriat (Apprendre à entreprendre)**, DUNOD, paris2004, p292.

- 5- يضع مخطط الأعمال خطة أو برنامجا لتنفيذ المشروع و يحدد أسلوب إدارته، و يساهم في تحقيق التفاعل بين عناصر التشغيل و التمويل و التسويق.
- 6- يوضح الاستثمارات المطلوبة للمشروع، كذلك العائد الاستثماري الذي يمكن أن يحققه في ظل فرص مدروسة تحدد بشكل كبير درجة المخاطرة في الاستثمار.
- 7- يساعد في الوصول إلى قرار بشأن الاستثمار أو عدمه، حيث يتطلب الأمر كما من المعلومات و البيانات و يستلزم أسلوبا علميا للتعامل معها و تحليلها.
- 8- يعرض مخطط الأعمال منظومة كاملة عن بيانات المشروع و تحليلها بصورة تساعد المستثمر على اتخاذ القرار الاستثماري المناسب.
- 9- إتمام الدراسة المالية من معرفة العوائد المتوقعة و الفترة الزمنية التي يمكن أن يسترد فيها المشروع رأس المال المستثمر.
- 10- يساعد في وضع الخطط و البرامج الخاصة بمراحل الإعداد و التنفيذ و المتابعة، كما يساعد أيضا في إعداد برامج توفير المعدات و الآلات و المباني و العمالة و التدريب و تخطيط الإنتاج.
- 11- يعتبر توفير الموارد المالية من أهم الوسائل لضمان قيام و نجاح المشروع، ويساعد مخطط الأعمال المستثمر في دراسة و معرفة الاحتياجات من الموارد المالية و توقيتها.¹

الفرع الثاني: خصائص مخطط الأعمال:

شكل مخطط الأعمال له أهمية كبيرة إذ أنه يساهم في جعل المشروع مفهوم وجدير بالتصديق من طرف القراء المحتملين له، لذلك لا بد من تسهيل القراءة لهم وعرضهم العناصر الأساسية التي يحتاجها المشروع بطريقة تسمح لهم بتقييمه ، وفي في هذا الصدد اقترح **Michel Coster** مجموعة من الصفات و الخصائص التي تساهم في تحسين نوعية مخطط الأعمال ، و الجدول التالي يوضح ذلك:²

¹ : جهاد فراس الطيلوني، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2010، ص21-22.

² : Michel Coster: **Entrepreneuriat**, Pearson Education, Paris, France, 2009, p 153.

الجدول رقم (1): شكل مخطط الأعمال

لا يجب أن يكون مخطط الأعمال طويل ومن الأفضل أن يتكون من 25-30 صفحة.	موجز
مخطط الأعمال لا بد أن يوضح المشروع، فهو لا يتطلب جهد خاص من القارئ إذ يجب تفادي الغموض.	الوضوح
يتضمن مخطط الأعمال عرض للأعمال المنجزة، بحيث تكون المعطيات واضحة ، و لا بد من ذكر مصادر الأرقام والبيانات المعروضة.	المقرونية
لا بد من إظهار ثلاثة ثنائيات منسجمة فيما بينها وتدعم بعضها البعض وهي: • أفراد ، مشروع. • عرض ، سوق. • الأهداف ، الموارد.	التناسق والاتساجم
لا بد من شرح الصعوبات وحالات عدم التأكد وإثبات الوضوح وليس الاعتقاد بمواجهة العراقيل المذكورة.	النزاهة
تفادي الغوص في التفاصيل و الإجابة على ما يبحث عنه القارئ.	التدرج
اقتراح صور، رسوم بيانية، مخططات، جداول.	التمثيل
لا يجب أن يكون المشروع مقيد، ولكن يجب أن يشير إلى وجود أحداث متتابعة ومحتملة ومهمة.	المرونة

Source: Michel Coster, Entrepreneuriat, Pearson, France, 2009, p153.

يمكن إضافة مجموعة من الخصائص والتي نوضحها فيما يلي:

1. صياغة مناسبة للمرسل إليهم:

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

2. الواقعية:

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

3. المصداقية والدقة:

تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية. كما تتمثل الدقة في أن هذه المعطيات تعبر عن حقيقة وجوه المشروع، وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب وتنسجم مع المشروع. وعلى هذا الأساس، يعتبر من غير المفيد اللجوء إلى استعمال أرقام ومعطيات منمقة والمبالغة في ذلك على أمل خلق انطباع إيجابي حول فرص نجاح المشروع، بل يعتبر ذلك نقيصة أساسية قد تخلق انطباعا سلبيا حول صاحب المشروع مثل احتمال وصفه بالغش والكذب والخداع. وبما أن المصداقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلف الأطراف يتعين أن تكون موضوع اهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال. وعليه، تقتضي المصداقية والدقة أن يقوم مخطط الأعمال بذكر مصادر المعلومات التي يتعين أن تكون معروفة وذات موثوقية كما تقتضي أيضا أن يكون المخطط صادقا ويتجنب إخفاء مناطق الظل والشك حتى يتسنى للأطراف المعنية بالمشروع بالقيام بتقدير صحيح للمخاطر.

4. الهيكلية الجيدة:

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

5. التجانس في عرض البيانات والتحليل:

يعتبر الانسجام في عرض البيانات وتحليلها، إلى جانب مبدأ المصادقية، من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد. يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن الانسجام يعكس صفاء في الذهن لدى صاحب المشروع ووضوح الرؤية بالنسبة إليه. يقتضي الانسجام أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها. إن السعي نحو ضمان الانسجام في مخطط الأعمال يعتبر عملا نوعيا بالغ الأهمية يتحقق بتطهيره من كل التناقضات سواء على مستوى عرض المعطيات أو على مستوى التوافق بين العرض والتحليل أو حتى على مستوى التحليل ذاته. يتعين التذكير أن نتيجة التقييم الذي يلقاه مخطط الأعمال إنما يتوقف على جودة انسجامه، طالما أن وجود تناقضات في هذا المخطط تودي إلى وجود تضارب في أفكار صاحب المشروع وعدم وضوح الرؤية إليه، وهو ما يشكل من وجهة نظر الأطراف المعنية خطرا استراتيجيا تصعب معالجته.¹

المطلب الثالث: سياسات مخطط الأعمال وأهدافه :

الفرع الأول : سياسات مخطط الأعمال :

تتمحور دراسة مخطط الأعمال مجموعة من السياسات يمكن حصرها كما يلي:

- 1- سياسة التسويق: تهتم سياسات التسويق بتقديم السلع أو الخدمات وإيصالها إلى المستهلك لتحقيق حاجاته ورغباته، ويدور هذا الاهتمام حول المستهلك، السلع أو الخدمات، التوزيع، التسعير، الترويج، والإعلان.
- 2- السياسة المالية: تهتم السياسات المالية بتحديد احتياجات المشروع من الأموال ومصادر الحصول عليها، كما تهتم بتكاليف الإنتاج وكيفية استثمار أموال المشروع في المجالات التي تحقق أفضل عائد.

¹: لطرش الطاهر: مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 19/18/17 أفريل 2012، ص 11-12.

3- السياسة الفنية: تحاول هذه السياسة أن تؤمن عملية إنتاج السلع و تقديم الخدمات من خلال مجموعة من العمليات، متمثلة في: النقل، المناولة، التخزين، تحديد درجة الآلية، المواد والمشتريات، الصيانة، الرقابة على الجودة، موقع المصانع والتخطيط الداخلي لها، وغيرها من العمليات.

4- دراسة المنافسة: عند القيام بأي مشروع يجب معرفة المنافسين وإنتاجهم وسلوكهم في السوق، من خلال معرفة عددهم، منتجاتهم، حصصهم السوقية، نقاط قوتهم وضعفهم، فرصهم والظروف التي تهددهم، ما الذي يميزنا عنهم.¹

الفرع الثاني : أهداف مخطط الأعمال:

إن المقالو الراغب في إقامة عمل جديد يمكن أن يمثل مخطط الأعمال بالنسبة له وسيلة مناسبة تغطي ثلاثة أهداف أساسية وهي:²

1- تحديد طبيعة ومحيط فرصة العمل والتي تتمحور حول الأسباب المساهمة في وجود فرصة العمل هذه.

2- عرض المدخل المستخدم من قبل المقالو لوضع مجمل الخطط لاستغلال واستثمار الفرصة.

3- التعرف على العوامل التي تحدد النجاح المستقبلي.

المطلب الرابع : متطلبات دراسة مخطط الأعمال:

تتطلب دراسة مخطط الأعمال مجموعة من العناصر التالية:³

1- تحديد طبيعة ما ينبغي أن ينتجه المشروع المنوي إقامته و دراسة جدواه الاقتصادية، و أن يتم في إطار ذلك تحديد حجم الإنتاج، و حجم الطاقة الإنتاجية.

2- تحديد القدر من الإنتاج الذي يلبي الطلب المحلي، و ذلك في تحديد نوع المنتج أو الخدمة و ذلك بما يتماشى مع السوق التي تلبى حاجتها، و تبعا للمنتجات المنافسة التي تسود في الأسواق.

3- توفر المعلومات و البيانات الكافية و التفصيلية في حالة الاقتصاد و التي تشكل البيئة التي يعمل فيها المشروع و يلبي بإنتاجه احتياجاتها ، سواء ما يتصل بجانب الطلب على المنتجات ، أو بعرض المنتجات، أو بالأسعار السائدة في الاقتصاد المحلي ، أو الخارجي أو كليهما ، و حسب وجهة الإنتاج .

¹: شوقي جباري و شوقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقالواتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 19/18/17 أبريل 2012، ص14-15.

²: طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سابق، ص212.

³: فليح حسن خليف: أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، إربد ، الأردن ، 2012 ، الطبعة الأولى، ص45-46.

- 4- توفر المعرفة الكافية عن العمليات الإنتاجية التي يتحقق من خلالها إنتاج المشروع المنوي إقامته.
- 5- توفر البيانات و المعلومات الدقيقة و الكافية و التفصيلية عن مدخلات العملية الإنتاجية ، و ما تتطلبه من عناصر و مستلزمات إنتاج أولية ، أو شبه مصنعة أو مصنعة أو خدمات لازمة و ضرورية للعملية الإنتاجية التي ينوي المشروع القيام بها ، و حسب النوعية المطلوبة لهذه العناصر و المدخلات كما ونوعا وفي الوقت المناسب، بحيث لا تعاق عملية الإنتاج في حالة عدم توفر عناصره و مستلزماته اللازمة للقيام به.
- 6- توفر القدرات البشرية و الفنية بالكم و الكيف، و التي ينبغي أن تكون قادرة على تحقيق الأهداف التي يراد الوصول إليها بكفاءة.
- 7- المعرفة الكافية و الضرورية للفنون الإنتاجية التي تستخدم في العمليات الإنتاجية التي يقوم بها المشروع لتحقيق إنتاجه ، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة ملاحقة التطورات الواسعة و المتزايدة و المتسارعة في التكنولوجيا ، و التي تفرز و سائل الإنتاج ، و طرق إنتاج ، و منتجات جديدة و خلال فترات قصيرة ، لأن هذه التطورات تؤثر بدرجة مهمة على إقامة المشروع ، و تؤثر بدرجة أكبر على عمله و استمراره في عمله اللاحق .
- 8- توفر الإمكانيات لقياس تكاليف المشروع و التي تتضمن تكاليف إقامته، و كذلك تشغيله بعد إقامته، و تكاليف التوسعات المستقبلية في حالة حصولها، بالإضافة إلى توفر إمكانية قياس العوائد والإيرادات التي يحققها المشروع طيلة عمره الإنتاجي ، و التي يتم الاستناد إليها في اتخاذ قرار بإقامته، أو رفضها.

المبحث الثاني: المخطط التنظيمي

سيتم في هذا المبحث عرض كل من المخطط التنظيمي وأهميته كذلك الهيكل التنظيمي وأهميته وأنواعه و معايير فعالية تصميمه، كما سنتطرق إلى الأشكال القانونية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم المخطط التنظيمي وأهميته:

الفرع الأول: مفهوم المخطط التنظيمي و وظائف إدارة المشاريع:

التنظيم: هو عبارة عن الوسيلة التي يتم بمقتضاها التوصل إلى جمع العمل الذي يقوم به أفراد التنظيم و ذلك حسب الكفاءات و الخبرات التي يتمتعون بها، لتنفيذ المهام المحددة بشكل منظم و منسق وفعال و جماعي.¹

التنظيم: هو مكان أو كيان اجتماعي يعمل وفقا لهيكل وأنشطة وظيفية محددة و متميزة وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.² يرى **O.Donnel** و **Koontz** أن التنظيم عملية تتضمن وفق تسلسل منطقي الخطوات التالية:

- 1- تحديد أهداف المؤسسة الرئيسية الواجب تحقيقها.
- 2- وضع الأهداف الفرعية والسياسات و الخطط استنادا للأهداف الرئيسية العامة.
- 3- تحديد الأنشطة اللازمة لانجاز الأهداف والسياسات وتصنيف هذه الأنشطة وتجزئتها.
- 4- تجميع الأعمال في وحدات / مجموعات (تكوين الوحدات التنظيمية) في ضوء الموارد البشرية.
- 5- تفويض رئيس كل مجموعة / وحدة السلطات اللازمة لانجاز هذه الأنشطة.
- 6- ربط هذه المجموعات و الوحدات ببعضها البعض أفقيا و رأسيا و قطريا عن طريق علاقات السلطة و نظم المعلومات.³

مفهوم و وظائف إدارة المشاريع:

يقوم دور إدارة المشاريع على تكامل الموارد المتاحة و الوظائف لغرض تحقيق أهداف المؤسسة، و يمكن تقسيم فعاليات الإدارة إلى خمسة وظائف كما مبينة في الشكل (1). و تبدأ فعاليات الإدارة من القرار الموجه نحو ماذا يجب أن يتحقق و هذا ما تسمى بوظيفة التخطيط. و تشمل وظيفة التخطيط على ترتيب أهداف المؤسسة مع تحديد الإمكانيات التي بواسطتها يمكن تحقيق هذه الأهداف بما ينسجم مع الموارد والقوى المتاحة لديها.

¹ : مؤيد الفضل، تقييم و إدارة المشروعات المتوسطة و الكبيرة، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 101.

² : أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية)، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 16.

³ : حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2000، ص 66.

أما الوظيفة الثانية فهي اتخاذ القرارات حول الآلية التي يمكن بواسطتها تنفيذ الأعمال و تسمى بوظيفة التنظيم. ففي هذه الوظيفة تقوم الإدارة بالآتي :

- توفير احتياجات من القوى العاملة لأداة المهام المطلوبة و كذلك بعمليات التدريب و تنظم فرق العمل ووضع نظام الواجبات و الصلاحيات و تحديد المسؤوليات بالإضافة إلى تحديد نمط العلاقات المهنية (علاقات العمل).
- تطوير وتوليد الهيكل التنظيمي للمنظمة التي يشتمل على السياسات و الأساليب و أنماط العلاقة الإدارية والمسؤوليات بالإضافة إلى قنوات الاتصالات .

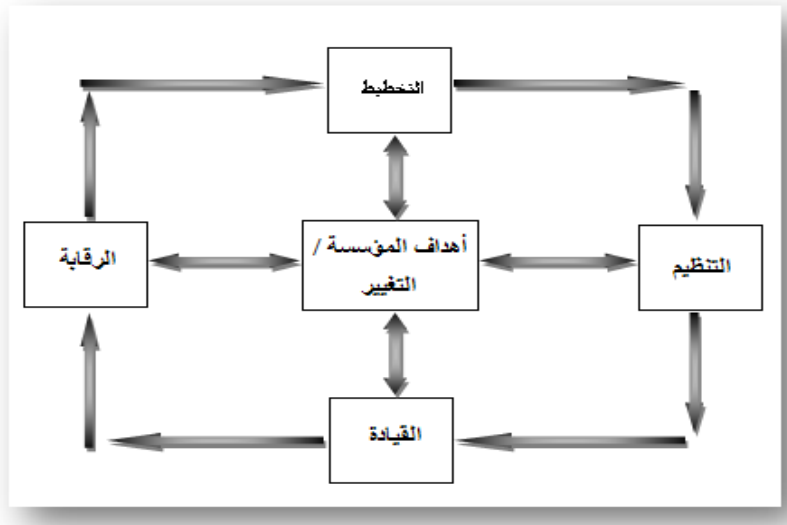
وتتركز الوظيفة الثالثة للإدارة على توجيه و تحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف المحددة ، و هي ما يطلق عليها بالوظيفة القيادية . ففي هذه الوظيفة ، يركز المدير على الأفراد العاملين و مجاميع العمل وكذلك العلاقات بينهما بما يحقق الأداء الجيد و السلوكيات المرضية بالعمل .

و أخيرا ، تقوم الإدارة بعملية تقييم أداء العاملين وفق المعايير المقررة لتحقيق الفعالية و الكفاءة بالمؤسسة و كذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة القصور في تحقيق الأهداف المحددة ، و تسمى هذه الوظيفة بوظيفة الرقابة .

و تقوم الإدارة بالوظائف الأربع كلها و الموجهة نحو تحقيق الأهداف المقررة بالمؤسسة، مما يتطلب وجود الوظيفة الخامسة و هي تقييم الوظائف الأربع أعلاه و تحديد في ضوء النتائج الحاجة إلى القيام بإجراء التغيير. إن وظيفة التغيير تعني بأن المؤسسة تعتمد على النظام المفتوح حيث يتوجب مطابقة الأهداف والفعاليات مع قوى التغيير التي تحدث في البيئة الداخلية و البيئة الخارجية.¹

¹: عبد الستار محمد العلي: إدارة المشروعات العامة، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2009، الطبعة الأولى، ص 43،42.

الشكل رقم (1): وظائف الإدارة العامة



المصدر: عبد الستار محمد العلي، إدارة المشروعات العامة، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2009، ص44.

وعليه فإن **المخطط التنظيمي** هو تحديد و ترتيب و توزيع المهارات و الكفاءات الفردية و الكوادر الإدارية الضرورية التي يحتاجها المشروع بالكم و الكيف ، وذلك بإيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة و تحضير الهيكل التنظيمي ، و توزيع الأدوار و الصلاحيات و المسؤوليات بشكل واضح يضمن التنسيق بينهم، و يساعد على أداء العمل بأعلى قدر من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

الفرع الثاني: أهمية المخطط التنظيمي:

تكمن أهمية المخطط التنظيمي في إعطاء المشروع الميزة الخصوصية التي يستحق، أي وضعه في الهيكلية التي تتناسب مع أهدافه. إذ تزداد أهمية المشروع عندما توليه المؤسسة الرعاية الكاملة ، أي مده بالموارد الكفيلة بانجازه وفي طليعتها الموارد البشرية.

فالمشاريع تحتاج إلى جهود و نشاطات العاملين فيها، كما تحتاج إلى تحديد هياكل إدارية تتماشى مع مختلف أنشطتها و أعمالها. و توضح الهيكلية لمراد المشروع البشرية جميع المهمات و النشاطات ، و العمليات المختلفة المطلوبة منهم ، وذلك من خلال التوصيفات المرافقة لها . أما التنسيق بين الموارد البشرية العاملة في المشروع، فيساعد بدوره على الاستفادة القصوى من جهود الأفراد ، بحيث يقلل من التكرار في العمليات، كما يساعد تسهيل الترابط بين مهام و وظائف و نشاطات و أقسام و وحدات المشروع ، بما يضمن تحقيق أهدافه.¹

¹ : حسن إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، الطبعة الأولى، ص48.

المطلب الثاني: تعريف الهيكل التنظيمي وأهميته:

الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي:

تعريف 1: الهيكل التنظيمي عبارة عن تمثيل بياني لكافة نشاطات وعمليات المؤسسة، بحيث يمكنه إعطاء فكرة عن كافة أقسام المؤسسة و دوائرها و كيفية ارتباطها مع بعضها البعض.¹

تعريف 2: الهيكل التنظيمي هو إطار يوضح التقسيمات و الوحدات الإدارية التي تتكون منها المؤسسة ، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض ، تأخذ شكل الهرم ، يربطها خط سلطة رسمية ، تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات و التوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى ، ومن خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ، ومراكز السلطة و المسؤولية. باختصار هو عبارة عن هرم للوظائف الرئيسية وفروعها، التي يتشكل منها عمل المؤسسة الكلي من أجل تحقيق أهدافها.²

الفرع الثاني: أهمية الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها، وتتجلى أهميته فيما يلي:

1. الهيكل التنظيمي وسيلة أو أداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة.
2. يساعد في تنفيذ الخطط بنجاح، فمن خلاله تتحدد الأنشطة والأعمال التي ينبغي القيام بها، بحيث تخصص الموارد اللازمة لها و توفر السبل و الوسائل التي تنسق فيما بينها.
3. تسهيل تحديد أدوار و مسؤوليات الأفراد في المؤسسة.
4. المساعدة في اتخاذ القرارات و تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة.
5. تقادي التداخل و الازدواجية بين الأنشطة والعمليات، وتجنب الاختناقات في العمل.
6. تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الأنشطة و الوحدات و الأقسام.
7. تمكين المؤسسة من الاستجابة للتغيرات في داخلها وخارجها ، والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات.³

¹: Richard Daft :**Organization Theory and Design**, South-Western, USA,8th Ed Thomson, 2004, p 87.

²: عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط- التنظيم- الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 285.

³: حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص 47-48.

المطلب الثالث: أنواع الهياكل التنظيمية و معايير فعالية تصميمها:

الفرع الأول: أنواع الهياكل التنظيمية:

- 1- هيكل تنظيمي بسيط: مكون من مستوى واحد مباشر وغالبا ما يكون المالك هو المدير، والعاملون يمثلون المستوى الأدنى.
- 2- هيكل تنظيمي الوظيفي: مكون من أكثر من مستوى تنظيمي، يستخدم مع المؤسسات متوسطة أو كبيرة الحجم.
- 3- هيكل الأقسام القطاعات: ذات خطوط إنتاج متعددة مقسمة على عدة قطاعات.
- 4- هيكل تنظيمي مركب: يناسب المؤسسات كبيرة الحجم ذات خطوط إنتاجية متنوعة في صناعات متعددة.¹
- 5- الفرع الثاني: معايير فعالية تصميم الهيكل التنظيمي:

يمكن للمديرين والمسيرين أن يستخدموا مجموعة من المعايير و المؤشرات العلمية، تساعد في الحكم على نجاح تصميم الهيكل التنظيمي. و تتمثل هذه المعايير والمؤشرات فيما يلي:

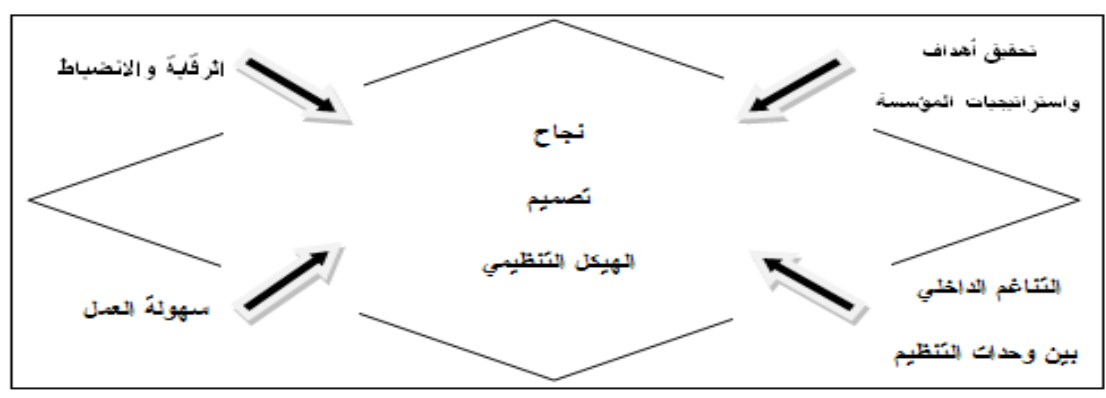
- ✓ قدرة الهيكل على تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة.
- ✓ التناغم الداخلي بين وحدات التنظيم.
- ✓ سهولة العمل.
- ✓ الرقابة والانضباط.

و الشكل التالي يوضح ذلك:

¹: أبو عبد الله ، الإدارة الإستراتيجية و أهميتها، 25/03/2015، 23:00ص7،

<http://www.skaau.com/vb/attachment/9/3/2/.../21019.attach>

الشكل رقم (2): معايير فعالية تصميم الهيكل التنظيمي



المصدر: احمد ماهر، تصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، الطبعة الأولى، ص91.

أولاً : قدرة الهيكل على تحقيق أهداف و استراتيجيات المؤسسة:

لأي مؤسسة أهداف نهائية تتمثل في الربح والبقاء و الاستمرار في السوق و غيرها من الأهداف ، وهو ما قد يصعب ترجمته في هيكل التنظيم ، و هناك أهداف عملية مذكورة في قانون إنشاء المؤسسة و التي تحدد الرسالة لها و بشكل وظيفي، أي أنها تحدد الاستراتيجيات و الأعمال الرئيسية والأنشطة المهمة في حياتها. وإذا تغيرت أهداف أو استراتيجيات المؤسسة لكي تحتوي أنشطة جديدة فلا بد من التعبير عن هذه الأنشطة في شكل وحدات تنظيمية جديدة ، أي يجب أن يتماشى الهيكل التنظيمي مع استراتيجيات و أهداف المؤسسة. فمثلا إذا احتاجت المؤسسة إلى نشاط جديد هو بحوث التسويق للسيطرة على عدم التأكد في السوق و للتعرف على اتجاهات السوق و المنافسين ، فيجب إذن تخصيص قسم أو إدارة جديدة، و ربما بالمسمى نفسه الخاص بالنشاط و هو (قسم بحوث التسويق) ، و بالمثل فان المؤسسات في نموها و تطورها تضيف أنشطة جديدة تحتاج إلى وحدات تنظيمية جديدة.

ثانياً : التناغم الداخلي بين وحدات التنظيم: إن نجاح تصميم هيكل التنظيم لا بد أن يعكس التناغم الداخلي بين وحدات التنظيم، و يشير التناغم إلى وجود منطق و أسباب واضحة لتجميع الوحدات الصغيرة مع بعضها و لكي تكون وحدة اكبر (فالفروع الصغيرة تكون أقسام ، و الأقسام تكون إدارات ، و الإدارات تكون قطاعات كبيرة) و المنطق و التناغم قد يشير إلى أن هذه الفروع أو الأقسام أو الإدارات ، أو القطاعات تتشابه في أنشطتها، أو أنها تتكامل فيما بينها أو تتابع في زمن الأداء.

ثالثا: سهولة العمل: يشير ذلك إلى تتابع العمل ببسر و مراعاة حركة العمل في سلاسة ، مما يجعل العمل مريحا و سريعا، فراحة العاملين داخل الوحدات تساهم في سرعة العمل ، وتخفيض الضغوط مما يؤدي إلى رضا العاملين وبالتالي زيادة كفاءتهم الإنتاجية.

رابعا: الرقابة والانضباط: يشير ذلك إلى أن الهيكل التنظيمي السليم يتيح فرصة جيدة لوجود انضباط داخلي بين الوحدات التنظيمية التابعة لأحد الإدارات، بحيث يجب فصل قواعد التنفيذ عن الرقابة وذلك لإحكام عمليات الانضباط الداخلي بين وحدات التنظيم.¹

المطلب الرابع: الأشكال القانونية للمؤسسة:

إن اختيار الشكل القانوني ونوع الملكية يمثل القرار الاستراتيجي الأول، الذي يجب على صاحب المشروع الإجابة عليه بوضوح ودقة وتصور شمولي . لذا يتطلب هذا الجانب العناية الكبيرة لكونه يحدد مستقبل الأعمال وأسلوب نموها وتطورها اللاحق، وهكذا يجب توخي الصحة في هذا الخيار. إن الشكل القانوني ونوع الملكية له اثر واضح على خصائص الأعمال و أساليب عملها، مع وجود إمكانية تغيير الشكل القانوني لاحقا إلا أن هذا لا يعفي المؤسسات من ضرورة معرفة البدائل و الأشكال القانونية المتاحة وعواقب اختيار أي واحد منها للبدء في المشاريع.

وعليه يمكن تعريف الشكل القانوني بأنه الإطار أو الهيئة التي يتخذها العمل من الناحية القانونية عند الترخيص و الإقامة وحصوله على وجود فعلي قانوني ورسمي لممارسة النشاط الذي أقيم في إطاره هذا العمل.²

يحدد الطابع التجاري لشركة إما بشكلها أو موضوعها ، وتعد شركات التضامن وشركات التوصية والشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات المساهمة تجارية بحكم شكلها ومهما يكن موضوعها. حيث تثبت الشركة بعقد رسمي و إلا كانت باطلة، و يحدد شكلها و مدتها التي لا يمكن أن تتجاوز 99 سنة، كذلك عنوانها أو اسمها و مركزها و موضوعها و مبلغ رأس مالها في قانونها الأساسي.

وتصنف الشركات التجارية في الجزائر في الأشكال التالية:

1- شركة التضامن: للشركاء بالتضامن صفة التاجر وهم مسؤولون من غير تحديد و بالتضامن عن ديون الشركة، يتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء أو من اسم أحدهم أو أكثر متبوع بكلمة "شركائهم"، قد تكون حصص هؤلاء الشركاء متساوية أو مختلفة حسب القيمة وطبيعة الحصة . تعود إدارة الشركة لكافة الشركاء ما

¹ : أحمد ماهر، تصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، الطبعة الأولى، ص 91-94.

² : ظاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص 132.

لم يشترط في القانون الأساسي على خلاف ذلك، ويجوز أن يعين في القانون المشار إليه مدير أو أكثر من الشركاء أو غير الشركاء، أو ينص على هذا التعيين بموجب عقد لاحق، حيث يجوز للمدير أن يقوم بكافة أعمال الإدارة لصالح الشركة، و تكون هذه الأخيرة ملزمة بما يقوم به من تصرفات تدخل في موضوعها. و في حالة تعدد المديرين فإنه يتمتع كل واحد فيهم بالسلطات المنصوص عنها. كما أنه لا يجوز أن تكون حصص الشركاء ممثلة في سندات قابلة للتداول ولا يمكن إحالتها إلا برضاء جميع الشركاء.

تنتهي الشركة بوفاة أحد الشركاء ما لم يكن هناك شرط مخالف للقانون الأساسي، ويعتبر القاصر أو القصر من ورثة الشريك في حالة استمرار الشركة. وفي حالة إفلاس أحد الشركاء أو منعه من ممارسة مهنته التجارية أو فقدان أهليته تنحل الشركة ما لم ينص القانون الأساسي على استمرارها أو يقرر باقي الشركاء ذلك بإجماع الآراء.

2- شركات التوصية البسيطة: هي شركات تطبق عليها الأحكام المتعلقة بشركات التضامن، حيث يلتزم الشركاء الموصون بديون الشركة فقط في حدود قيمة حصصهم التي لا يمكن أن تكون على شكل تقديم عمل. يتألف عنوانها من أسماء كل الشركاء المتضامنين أو من اسم احدهم أو أكثر متبوعا في كل الحالات بعبارة "وشركائهم"، يجب أن يتضمن القانون الأساسي للشركة البيانات التالية:

✓ مبلغ أو قيمة حصة كل الشركاء.

✓ حصة كل شريك متضامن أو شريك موصى في هذا المبلغ أو القيمة.

✓ الحصة الإجمالية للشركاء المتضامنين وحصتهم في الأرباح وكذا حصتهم في الفائض في التصفية.

في شركات التوصية البسيطة فإنه لا يمكن للشريك الموصى أن يقوم بأي عمل خارج إطار الشركة، كما أنه لا يجوز التنازل عن حصص الشركاء إلا بموافقة الكل. بالإضافة إلى أنه يمكن تعديل القوانين الأساسية بموافقة كل الشركاء المتضامنين و الشركاء الموصين الممثلين أغلبية رأس المال.

في حالة وفاة أحد الشركاء الموصين فإن الشركة تستمر، و إذا توفي أحد الشركاء المتضامنين فإن الشركة تستمر أيضا لكن في هذه الحالة مع وراثته، فإذا كان هؤلاء الورثة قسرا أو غير راشدين فإنهم يصبحون شركاء موصين.

تحل الشركة في حالة الإفلاس أو التسوية القضائية أو المنع من ممارسة مهنة تجارية أو عدم قدرة أحد الشركاء المتضامنين، غير أنه عند وجود شريك متضامن أو أكثر فإنه يمكن للشركاء أن يقرروا بالإجماع في باستمرار الشركة فيما بينهم.

3- شركة ذات مسؤولية محدودة: تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص. وتعين بعنوان الشركة ويمكن أن يشمل على اسم واحد من

الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبقة أو متبوعة بكلمات " شركة ذات المسؤولية " أو الأحرف الأولى منها أي " ش.م.م " و بيان رأس مالها. ولقد بين المشرع الجزائري على لا يجوز أن يكون رأس مال الشركة ذات المسؤولية المحدودة أقل من 100.000 دج و ينقسم الرأسمال إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية مبلغها 1000 دج على الأقل ، كما لا يجب أن يتجاوز الشركاء في شركة ذات المسؤولية المحدودة عشرين شريكا ، و إذا أصبحت الشركة مشتملة على أكثر من عشرين شريكا وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة ، و عند عدم ذلك تتحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لعشرين شريكا أو اقل. كما أنها لا تتحل نتيجة الحضر على أحد الشركاء أو تغليسه أو وفاته إلا إذا تضمن القانون الأساسي شرطا مخالفا لذلك.

شركة الشخص الوحيد: هي شركة ذات المسؤولية المحدودة لا تضم إلا شخصا واحدا كشريك وحيد، تسمى هذه الشركة مؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة.

4- شركات المساهمة: هي الشركة التي ينقسم رأس مالها إلى حصص، وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصتهم، ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة (7). يطلق عليها اسم الشركة بحيث يجب أن تكون مسبقة أو متبوعة بذكر شكلها و مبلغ رأس مالها.

يجب أن يكون مقدار رأس مال شركة المساهمة 5 ملايين دج على الأقل إذا ما لجأت علنية الادخار، ومليون دج على الأقل في الحالة المخالفة، و يجب أن يكون تخفيض رأس المال إلى مبلغ اقل متبوعا في أجل سنة واحدة متبوعا بالمبلغ المذكور سابقا إلا إذا تحولت في ظرف نفس الأجل إلى شركة ذات شكل آخر ، وفي غياب ذلك يجوز لكل معني بالأمر المطالبة قضائيا بحل الشركة بعد إنذار ممثلها بتسوية الوضعية. وتنقضي الدعوة بزوال سبب الحل في اليوم الذي تبت فيه المحكمة في الموضوع ابتدائيا.

5- شركات التوصية بالأسهم: تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأس مالها مقسما إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر و مسؤول دائما و بصفة متضامنة عن ديون الشركة وشركاء موصين لهم صفة مساهمين ولا يتحملون الخسائر إلا بما يعادل حصصهم. كما أنه لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين أقل من ثلاثة (3) ولا يذكر اسمهم في اسم الشركة.¹

¹ موقع مديرية التجارة لولاية باتنة ، 2015/03/31 ، 22:00 ، <http://www.drchatna.dz> .

المبحث الثالث: المخطط التسويقي

سنتناول في هذا المبحث مفهوم المخطط التسويقي وأهم مكوناته و خطوات إعداده، كما سنتطرق إلى المزيج التسويقي للخدمات و شرح آلياته.

المطلب الأول: مفهوم المخطط التسويقي

التسويق عبارة عن ميكانزمات اقتصادية واجتماعية تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق وإشباع حاجاتهم ورغباتهم ، وذلك عن طريق خلق الطلب وتبادل السلع والخدمات التي تكون ذات قيمة ¹ . ولتحقيق النجاح في السوق يجب على المؤسسة وضع خطة للتسويق، و بالتالي تصبح الخطة بمثابة الموجه العام لتحقيق أهدافها، بحيث تمكنها من بلوغ أكبر ربح وعائد مادي عن طريق تقديم سلعة أو خدمة منافسة من حيث السعر و الجودة للحصول على حصة السوق المخطط لها. و تؤثر خطة التسويق في كافة الوظائف ذات الصلة بالنشاط التسويقي مثل الإنتاج، الشؤون المالية و المشتريات وغيرها. ²

يعرف **المخطط التسويقي** بأنه سلسلة منظمة من الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى وضع الأهداف التسويقية في شكل تقرير في عدة صفحات وتحديد الإستراتيجية التسويقية من خلال دراسة السوق، الزبائن المتوقعين، المنافسة والمبيعات المتوقعة، وذلك خلال فترة زمنية معينة. ³

المطلب الثاني: خطوات إعداد مخطط الأعمال التسويقي:

لإعداد المخطط التسويقي يجب إتباع مجموعة من الخطوات لتحقيق أهداف التسويق و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن حصر هذه الخطوات في النقاط التالية:

1- تحديد الأهداف:

من أولى خطوات تخطيط النشاط التسويقي أن تكون هناك مجموعة من الأهداف المحددة، والواضحة، والقابلة للقياس والتنفيذ.

¹ : P. Kotler et B.Dubois : **Marketing Mangement** , 12 Edition Pearson, 2006, P 6.

² : أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان : **الأصول العلمية لإدارة المشاريع الصغيرة و المتوسطة**، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012 ، الطبعة الأولى ، ص 441.

³ : Macdonld Malcolm: **Marketing plan**, Chaix de bacak , Paris, France, 2004, p 87.

وتعرف الأهداف على أنها " المقياس الدقيق للفعالية المرتقبة للإستراتيجية التجارية التي سنقرر وضعها في السريان. فهي تمثل النتائج المحددة والمطلوب تحقيقها في المستقبل، كما يجب أن تتضمن الأهداف المجالات التي سوف يشملها التخطيط. و حتى تعود الأهداف التسويقية المحددة بالفائدة على المؤسسة لابد أن تتوفر فيها عدة خصائص منها:

- ✓ أن تكون أهداف واقعية حيث يشترط نجاح التخطيط أن تتناسب هذه الأهداف مع موارد وإمكانيات المؤسسة.
- ✓ أن تكون الأهداف محددة وواضحة حيث أن وضع الأهداف شرط أساسي لنجاح التخطيط الأهداف.
- ✓ أن تصاغ الأهداف بشكل كمي بحيث يمكن قياس وتحديد مستوى الإنجاز.
- ✓ أن تكون الأهداف الفرعية متناسبة مع بعضها ومتناسقة مع الهدف العام للمنظمة.
- ✓ أن تعكس الأهداف رسالة المؤسسة.
- ✓ أن تعكس الأهداف مقدرة المدير على التحدي.
- ✓ يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس سواء كان ذلك على مستوى المنظمة أو على مستوى الإدارات وسواء كانت مقاييس كمية أو وصفية.

2- وضع الفروض التخطيطية:

فالخطوة الثانية في عملية التخطيط هي وضع فروض تخطيطية أي تحديد عناصر المحيط الخارجي والمتوقع أن تعمل فيه خطط المشروع في المستقبل. ويعتبر التنبؤ من الأدوات الرئيسية لافتراضات التخطيط مثل التنبؤ بكمية المبيعات، مستويات الأجور والأسعار، التكاليف، طبيعة الأسواق في المستقبل، معدلات الضريبة، سياسة التمويل، التطور التكنولوجي، معدل النمو في السكان....

3- تحديد البدائل:

الخطوة الثالثة في عملية التخطيط هي فحص ودراسة الوسائل البديلة لتحقيق الهدف، والمشكلة عادة ليس العثور على بدائل، ولكن المشكلة هي تحديد عدد البدائل التي تكون أكثر فاعلية من غيرها في الوصول إلى النتائج المطلوبة وبالنسبة للبدائل الخاصة بالخطط التسويقية الرئيسية، فإن هذا الاختيار قد يكون على جانب كبير من التعقيد ويستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف و الإيرادات وللمركز المادي والكثير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملموسة.

4- تقييم البدائل:

إن هذه الخطوة تتطلب جهودا مضمينة من إدارة التسويق، الأمر الذي قد يفرض الاستعانة بالحاسوب الذي يمكن من خلاله، وباستخدام أساليب بحوث العمليات، القيام بعملية المفاضلة بين هذه الخطط التسويقية على ضوء الاعتبارات

الداخلية والخارجية المحتملة عوامل البيئة التسويقية وأيضاً على أساس معايير التكلفة/المنفعة، والتكلفة/الجهد، والجوانب الإنسانية وفي هذه الخطوة، تقوم إدارة التسويق بالإجابة على أسئلة مثل:

- هل تتواءم هذه الخطط البديلة مع أهداف المؤسسة؟
- هل تتواءم هذه الخطط مع أهداف إدارة المؤسسة؟
- ما هي التعديلات المطلوب إجراؤها في حالة تبني إحدى هذه الخطط؟
- هل يحقق اختيار واحدة من هذه الخطط الأهداف المطلوبة من حيث الفاعلية والكفاءة، والتكاليف، والسرعة، وجود العمل المطلوب؟

5- اختيار الخطة التسويقية المقترحة:

إن هذه الخطوة هي نهاية المطاف في عملية إعداد الخطة التسويقية، وهنا يجب على إدارة التسويق، وقبل اتخاذ القرار حول أي الخطط الواجب اتخاذها الإجابة على التساؤلات التالية:

- مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟
- هل ستحظى الخطة التسويقية بقبول الإدارة العليا للمؤسسة؟
- هل أن الخطة قابلة للقياس والتنفيذ؟
- هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل عند الضرورة؟
- ما هي احتياجات الخطة من الإمكانيات المادية والبشرية؟
- هل تلاقي الخطة قبولا وترحيبا من قبل العاملين في إدارة التسويق؟

6- وضع الخطط التفصيلية:

وعلى ضوء اختيار الخطة التسويقية المقترحة يتم تحديد الخطة المطلوبة، وتبدأ من ثم عملية إعداد الخطط التسويقية الفرعية مثل خطة المبيعات، خطة الترويج، خطة بحوث التسويق، خطة تطوير المنتجات. وهنا ينبغي أن تشمل هذه الخطط الفرعية على تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم من أقسام إدارة التسويق، وتحديد الوقت الذي يجب أن يبدأ وينتهي منه العمل، والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ.

وبعد الانتهاء من وضع الخطوات الأساسية لعملية التخطيط تبدأ عملية تنفيذ الخطط ومتابعتها. ويبرز دور وظيفة الرقابة في عملية متابعة الخطط للتأكد أن التنفيذ يسير طبقاً للهدف المنشود تحقيقها والكشف عن الانحرافات والعمل على معرفة أسبابها وتصحيحها.

وخلاصة القول أن الخطة ما هي إلا جدول يعكس الموارد والأهداف وأسلوب تنفيذها وتوقيت التنفيذ.¹

المطلب الثالث: مكونات المخطط التسويقي

أولاً: القوى الرئيسية المؤثرة في السوق:

يشمل النظام التسويقي مجموعة من العوامل و القوى الموجودة في البيئة المحيطة و التي تؤثر على النشاط التسويقي والتي نجملها في الجدول التالي:

¹: مراد إسماعيل، شلغاف بن عمر: أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 19/18/17 أبريل 2012، ص 10-11.

الجدول رقم (2): القوى الرئيسية المؤثرة في السوق

التأثير	العوامل و القوى
يكون التأثير من خلال إمداد المؤسسة بما تحتاج من مكونات الإنتاج أو السلع تامة الإنتاج ، و اختيار أفضل الموردين يؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسات.	الموردون تمثل العلاقة الموجودة بين المؤسسة والموردون الذين تتعامل معهم إحدى المحددات الهامة، حيث يمكن أن تحصل بعلاقتها الحسنة معهم على ميزة لا تتوفر لدى المؤسسات الأخرى، إن فهي فرصة تميزها عنهم، وقد يحدث العكس ويكون الموردون أحد مصادر التهديد للمؤسسة التي تعوق نموها بل ويقاها في السوق، ذلك لأن المؤسسة تعتمد على الموردون ليس فقط في الحصول على المواد الأولية ومستلزمك الإنتاج، بل على كل مدخلات المؤسسة من معدات وقوى محركة وخدمات وتجهيزات.
يكون التأثير من خلال في ترويج منتجات المؤسسة وتوزيع وإيجاد مستهلكين و بيع البضاعة لهم. يكون التأثير من خلال ما يقدمه هؤلاء الوكلاء من خدمات للنشاط التسويقي . ويكون التأثير من خلال تمويل نشاطات المؤسسة وتأمين عملية شراء وبيع السلع.	الوسطاء وتشمل: الوسطاء التجار و الوكلاء و المؤسسات المتخصصة في التوزيع. وكلاء الخدمات التسويقية (مراكز بحوث، وكالات الإعلان و وسائل نشر). وسطاء التمويل (البنوك و شركات التأمين).
و يكون التأثير من خلال سياساتهم التنافسية المختلفة.	المنافسين سننظر في فهم طبيعة المنافسين لاحقاً.
ويكون تأثيرهم من خلال مدى استجابتهم لسياسات المؤسسة التسويقية و تفضيلهم أو عدم تفضيلهم لمنتجات أو خدمات المؤسسة.	الزبائن هم القطاع المستهدف الذين يستهلكون السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وعلى المؤسسة أن تجمع معلومات كافية عن العملاء الحاليين والمرتقبين حتى تستطيع أن تضع الإستراتيجيات التي تتناسب مع خصائصهم ورغباتهم وأماكن تواجدهم. وكلما زانت معرفة المؤسسة بالزبائن كلما تمكنت من معرفة الفرص التي من الممكن استغلالها والتهديدات التي عليها مواجهتها كما أن المعرفة برغبات الزبائن يمكنها من وضع إستراتيجيات تجديهم إليها وتحافظ عليهم بدلا من أن تجذبهم المؤسسات المنافسة.

المصدر: جهاد فراس الطيلوني ، مرجع سابق، ص130.

ثانياً: تحليل المنافسة:

يتم إنشاء المشاريع في بيئة تشد فيها المنافسة وتتميز بالكثير من التقلبات والتغيرات، لذلك فمن المهم معرفة وفهم طبيعة هذه المنافسة التي يشهدها السوق، وفيما يلي أهم النقاط الأساسية التي يجب الأخذ بعين الاعتبار بها لمعرفة طبيعة هذه المنافسة:

- 1- **معرفة المنافسين:** وذلك عن طريق وضع قائمة لجميع المنافسين الحاليين المباشرين أو غير المباشرين، الداخليين والجدد، و المحتمل دخولهم في السوق. بالإضافة إلى معرفة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم.
- 2- **ملخص عن منتجات كل منافس:** يتضمن ذلك الأصناف الرئيسية لمنتجاتهم، الجودة، السعر، النوعية، المواد الأولية، طرائق التوزيع و كيفية التسويق و خدمة العملاء، بما تتميز منتجات أو خدمات المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة....
- 3- **استراتيجيات وأهداف المنافسين:** إن أقرب المنافسين إلى المؤسسة هم الذين يتبعون نفس الاستراتيجيات الموجهة لنفس القطاعات المستهدفة، لذلك لا بد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات، وفقاً للاستراتيجيات المتبعة من أجل أن تنتهج المؤسسة الإستراتيجية المناسبة والتي تمكنها من مواجهتهم.
- يتضمن ذلك تحليل وضعيتهم التنافسية، حصصهم السوقية ، رقم أعمالهم، هامش مردوديتهم، قدراتهم الإنتاجية.
- 4- **قوة السوق:** وتتصل القوة السوقية بهيكل السوق الذي يعني الملامح التنظيمية التي تحدد علاقات البائعين في السوق بعضهم ببعض، وعلاقات المشترين في السوق بعضهم ببعض، وعلاقات البائعين بالمشترين، وكذلك علاقات البائعين الموجودين بالسوق بغيرهم ممن يعرضون السلعة أو الخدمة، سواء كانوا موجودين في الواقع أو من المحتمل وجودهم، ويتضمن ذلك المؤسسات الجديدة المتوقعة التي يمكن أن تدخل إلى السوق. وبعبارة أخرى يعني التركيب السوقي تلك الملامح الخاصة بتنظيم السوق التي يبدو أنها تؤثر إستراتيجياً في طبيعة المنافسة والتسعير في السوق.¹

ثالثاً: تحليل S.W.O.T :

يعد أسلوب تحليل S.W.O.T جزءاً هاماً في إجراءات التحليل و التخطيط الاستراتيجي ، فنجد بأن هناك عوامل داخلية تمثل نقاط قوة (S) أو نقاط ضعف (T) ، وبالمقابل نجد العوامل الخارجية التي تمثل فرصاً (O) أو تهديدات (W) ، وبمعرفة هذه العوامل الأربعة تقوم المؤسسة بتحديد الإستراتيجية الواجب إتباعها. فالإستراتيجية الجيدة و السليمة أساسها إدراك هذه العوامل، ويعتبر هذا العمل إستراتيجية في حد ذاته.

¹ : حسام العربي: التخطيط الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، الطبعة الأولى، ص 202-201.

وتعرف الفرصة بأنها مجال جذاب يمكن للمؤسسة من خلاله استغلال الجهود التسويقية من أجل تحقيق ميزة تنافسية. أما التهديد فهو تحد معين أو خطر أو مشكلة معينة تنشأ نتيجة لبعض الاضطرابات أو العوامل البيئية غير المرغوب فيها، والتي تعمل و تؤثر تأثيرا سلبيا على المؤسسة ، و يترتب عليها تراجع أو انخفاض في ربحية المؤسسة خاصة في ظل غياب الجهود التسويقية .

و تعرف نقاط القوة على أنها هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسين. أما نقاط الضعف فهي قصور الإمكانيات والمشكلات التي تعوق المؤسسة على المنافسة بفعالية كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها .

و تجدر الإشارة إلى أنه لا توجد نقاط قوة و لا نقاط ضعف ثابتة بل تتغير بحسب المحددات التالية :

- ✓ دورة حياة المؤسسة .
- ✓ طبيعة الصناعة.
- ✓ القطاع السوقي المستهدف.
- ✓ طبيعة المنافسة: و هذا بتغير الوضعيات التنافسية في السوق.
- ✓ حجم المؤسسة: و هذا بإتباع نفس الإستراتيجية في مرحلتين مختلفتين من مراحل نموها.¹

إن التقاطع بين العوامل البيئية الخارجية و عوامل البيئة الداخلية ينتج لنا ما يسمى بموصوفة S.W.O.T

MATRICE DE SWOT والجدول التالي يوضح لنا المصفوفة وأهم استراتيجياتها.

¹: أحمد بن مويزة: إعداد الإستراتيجية التسويقية و عملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 35-36.

الجدول رقم (3): مصفوفة SWOT وأهم استراتيجياتها

البيئة الداخلية/ البيئة الخارجية	نقاط الضعف (T)	نقاط القوة (S)
الفرص (O)	نقاط الضعف تحول دون الاستفادة من الفرص إستراتيجية إصلاحية	نقاط القوة يمكن استخدامها في استغلال الفرص إستراتيجية توسعية
التحديات (W)	نقاط الضعف تسبب و تزيد من التحديات الخارجية إستراتيجية انكماشية	نقاط القوة يمكن استخدامها في مواجهة التحديات إستراتيجية دفاعية

المصدر: أحمد بن مويزة، مرجع سابق، ص38.

و يعتمد على أسلوب SWOT في التحليل و التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

1- توجيه التركيز إلى:

- ما هي أهداف المؤسسة؟
- الوضع التنافسي، أي كيف تميز المؤسسة نفسها عن المؤسسات الأخرى؟

2- تحليل الفرص : و التي تنشأ كنتيجة لـ:

- الفجوات التسويقية و نقاط الضعف للمنافسين .
- الاتجاهات الايجابية في المحيط .
- الدعم و الاهتمام السياسي و الاجتماعي لتطورات معينة.

ومن الممكن فرز هذه الفرص استنادا إلى الظروف الفعلية و الاتجاهات المحتملة في المجالات التالية:

- العوامل البيئية المحيطة (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، القانونية...)
- الابتكارات.
- الأسواق و الظروف التنافسية.
- عوامل أخرى.

3- تحليل التحديات : و تنشأ كنتيجة لـ:

- دخول منافسين جدد إلى السوق.
- توافر منتجات أو خدمات بديلة.

- قوة الموقف التفاوضي للعملاء أو الموردين إزاء المؤسسة.

- المنافسين التقليديين.

- السياسات و الإجراءات ذات التأثير السلبي على المؤسسة، و الظروف السلبية بشكل عام.

4- تحليل الفرص و التهديدات: و يساعد ذلك على تركيز التحليل على المواضيع ذات العلاقة عند دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف.

5- تحليل نقاط القوة و الضعف: يتم إعداد قائمة بالعناصر المهمة التي تحدد أداء المؤسسة و ذلك بالإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي نقاط القوة و الضعف ذات العلاقة بالمؤسسة؟

- ما هي أهمية نقاط القوة و الضعف هذه بالنسبة للفرص و التهديدات المحددة سابقا.

6- اختيار الإستراتيجية: و ذلك بتحديد الإستراتيجية الواجب إتباعها بهدف مواءمة الفرص و التهديدات لنقاط القوة أو الضعف.

7- تحديد الأهداف القصيرة و المتوسطة و الطويلة الأجل: و من المهم هنا معرفة المؤشرات التي تحدد الأهداف سواء نوعيا أو كميا و كذلك التي تحدد ما إذا سيتم انجازه و متى و أين؟¹

رابعا: الصياغة الإستراتيجية:

اقترح بورتير Porter ثلاثة إستراتيجيات عامة تمثل نقطة بداية جيدة في التفكير الاستراتيجي، و تتمثل هذه الإستراتيجيات فيما يلي:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة الشاملة: إن المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية تعمل جاهدة على تحقيق تكلفة إنتاج و توزيع منخفضة جدا. ووفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تحاول زيادة مبيعاتها وبالتالي زيادة في حصتها السوقية استنادا لكلفتها المنخفضة بالمقارنة مع المنافسين.

2- إستراتيجية التمييز: هي الأعمال التي تركز المؤسسة على أن تحققها بشكل استثنائي و أداء متفوق في مجال الاهتمام بالزبون. تقوم المؤسسة بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة لها، سواء من حيث التصميم، أو في الشكل، أو في العلامة التجارية وغيرها. فهي إستراتيجية تبحث عن قيادة الجودة.

¹: أحمد بن مويزة: نفس المرجع السابق. ص 38-39.

3- إستراتيجية التركيز: هي الأعمال التي تركز على جزء أو أكثر من أجزاء السوق. يتم التركيز على عدد محدد من المنتجات، أو الخدمات المتقاربة جدا، أو شريحة معينة من الزبائن، فالمؤسسة تحاول أن تعرف أجزاء السوق و تعمل على إتباع إما إستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التميز ضمن السوق المستهدف.¹

والجدول التالي يوضح لنا بشكل أدق الاستراتيجيات المذكورة مع تحديد متطلبات المهارات والموارد والمتطلبات التنظيمية:

الجدول رقم (4): الاستراتيجيات التنافسية و أهم متطلباتها

الاستراتيجيات التنافسية	متطلبات المهارات والموارد	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مصادر متعددة للحصول على الأموال وإمكانات متاحة للحصول عليها، ✓ مهارات خاصة بالعملية التصنيعية، ✓ إشراف محكم على العمالة، ✓ منافذ توزيع منخفضة التكاليف. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ رقابة محكمة على التكاليف، ✓ تقارير رقابية منظمة ودورية، ✓ حوافز مبنية على تحقيق الأهداف.
التميز	<ul style="list-style-type: none"> ✓ قدرات تسويقية عالية، ✓ قدرات عالية في مجال البحوث، ✓ شهرة متميزة في مجال الجودة والتكنولوجيا، ✓ النزعة نحو الإبداع، ✓ تعاون قوي مع قنوات التوزيع. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير، ✓ معايير وحوافز نوعية بدلا من المعايير والحوافز الكمية، القدرة على جذب المهارات العالية ✓ والكفاءات المبدعة.
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مزيج من المتطلبات الموضحة أعلاه، موجهة مباشرة لتحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مزيج من المتطلبات الموضحة أعلاه، موجهة مباشرة لتحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد.

المصدر: حباينة محمد ، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة ، جامعة الجزائر-3 ، 2011/2012 ، ص63.

¹ : غسان قاسم داود اللامي: إدارة التسويق(أفكار وتوجهات جديدة)، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، ، 2013، الطبعة الأولى ، ص 74-75.

فيما يخص الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فقد أكدت الدراسات والبحوث قدرة هذه المؤسسات في تعزيز مركزها التنافسي في السوق عن طريق:

الميزة التنافسية: و التي تتحقق بإضافة قيمة إلى المستهلك، عن طريق التمايز الذي يبرر الأسعار المرتفعة للمنتجات أو الخدمات، أو عن طريق تخفيض التكاليف و زيادة القيمة المضافة.

القدرة التنافسية: و التي تعكس مدى توافر الموارد التنظيمية اللازمة للوفاء بحاجات المستهلكين.

تظهر إستراتيجية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة غالباً من خلال التموّج في فجوة سوقية محددة، أو جزء من الهدف المحدد، و التي تسعى من خلالها للحصول على ميزة تنافسية أو المحافظة عليها ، سواء من خلال تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها ، أو التميز المرتكز على تقديم أحسن خدمة للزبائن ، و بالتالي هنا إستراتيجية التركيز التي أشار إليها **M. Porter** و التي تظهر وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (3): التوجهات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الميزة التنافسية		الهدف
التميّز	تكاليف قليلة الارتفاع	
2- التمييز	1- السيطرة عن طريق التكاليف	الهدف واسع
3- ب: التركيز المبني على التمييز	3- أ: التركيز المبني على التكاليف المنخفضة	الهدف ضيق

المصدر: يحيوي مفيدة، يزغش كاميليا، التوجهات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أبحاث إدارية واقتصادية، العدد التاسع، جوان 2011، 2015/04/01، 21:45، ص126 .

في إطار الإستراتيجية الشاملة التي غالباً ما تكون حسب **Porter** بين المجموعات الإستراتيجية، تتبنى المؤسسات الخيارات الإستراتيجية الكبرى التي تسمح لها بتحقيق غايتها الإستراتيجية و تضمن لها الاستمرارية تحت تأثير جملة من العوامل أهمها:

✓ مواقف المسيرين ومختلف الأطراف الآخذة أو شركاء المصلحة فيها.

- ✓ نوعية الهيكله والعلاقات التنظيمية القائمة بين مختلف الوحدات الإنتاجية.
- ✓ طبيعة النوايا الإستراتيجية للمؤسسة.
- ✓ خصوصيات الموارد التي تمتلكها والتي يمكن أن تطورها.
- ✓ توجهات عوامل المحيط خصوصا التكنولوجيا.
- ✓ السياسات الاقتصادية الحكومية المتعددة.
- ✓ هيكله الاقتصاد والمنافسة والقطاع.¹

المطلب الرابع : المزيج التسويقي للخدمات

يعد المزيج التسويقي واحدا من ابرز و أهم العناصر التي تؤلف أي إستراتيجية تسويقية ، و يرى كوتلر (P.Kotler) أن المزيج التسويقي هو التسويق ذاته. أو بشكل أدق فان المزيج التسويقي يمثل على أرض الواقع الإستراتيجية التسويقية الشاملة التي ترسمها المؤسسة.

اقترح عدد من الباحثين إطارا معدلا عن النموذج التقليدي للمزيج التسويقي (4P) الذي جاء به كل من (Borden) و (Mc carthy) في الستينات، ويتضمن هذا الإطار الخاص بتسويق الخدمات عناصر سبعة أو بما يسمى 7p وهي:

Product	1- المنتج الخدمي
Price	2- السعر
place	3-التوزيع
promotion	4-الترويج
People	5-الجمهور(الناس)
Physical Evidence	6- البيئة المادية
Process	7- عملية تقديم الخدمات (العمليات)

1-المنتج الخدمي Product : يشير مصطلح المنتج إلى ما تستطيع أن تقدمه أو تعرضه المؤسسات إلى عملائها الحاليين أو المرتقبين من سلع أو خدمات أو أفكار ، و على المسوق الناجح أن يدرك الخدمات الأكثر ملائمة لعملائه، من حيث جودتها و مستواها و لا يتسنى له أن يقوم بذلك إلا من خلال القيام بالعديد من الوظائف

¹: يحيوي مفيدة ، يزغش كاميليا ، التوجهات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة،أبحاث إدارية و اقتصادية،العدد التاسع،جوان 2011، 2015/04/01 ، 21:45 ، ص125-126 ، <http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/handle/123456789/1318>

التسويقية في مقدمتها بحوث التسويق ، تطوير المنتجات الحالية، و دراسة دورة حياة المنتجات ، و تقديم المنتجات الجديدة التي تتماشى مع حاجات و رغبات المتعاملين ، فضلا عن تقديم مجموعة من الأنشطة التي تسهل على المستهلك اقتناء و استخدام المنتجات مثل تمييز المنتجات بالعلامة التجارية المناسبة ، و التصميم، و ضمان الخدمة و خدمات ما بعد البيع.

2- السعر Price : هو عملية موازنة المنافع التي يحصل عليها المشتري أو المستهلك بالقيم النقدية التي يمكن أن يدفعها ، و هي عملية معقدة ترتبط باعتبارات اقتصادية و سلوكية متعددة ، فكما يشتري العميل منتجاتنا بنقوده، فنحن أيضا كمسوقين نشترى نقود العميل بمنتجاتنا، و يحدد مزيج الأسعار بناء على دراسة لجميع العوامل المؤثرة التكاليف ، الطلب و العرض، و قدرة المستهلك على الدفع ، و السياسات التسعيرية للمنافسين و التشريعات و القوانين الحكومية و عناصر المزيج التسويقي الأخرى ، و علينا أن نعلم أن عدم الدقة في تحديد الأسعار يترتب عليا فقدان عملاء أو فقدان فرص تسويقية ، لذا فإن على المؤسسة أن تحدد استراتيجيات التسعير التي تتناسب مع الموقف التسويقي، و تحدد كيف يتم تسعي المنتجات الجديدة و كيف تصنع السياسات التسعيرية لمواجهة المنافسين.¹

2-1. إستراتيجيات التسعير:

1. الإستراتيجيات السعيرية للمنتجات أو الخدمات الجديدة: والتي تتمثل في:

أ- **إستراتيجية التسعير الوجيه:** تستعمل بعض المؤسسات هذه الإستراتيجية لتثبيت وضعها في السوق كمؤسسات فريدة، من خلال الدخول في السوق عن طريق خدمات فريدة بنوعية جيدة وبأسعار عالية. وفي هذه الحالة فإنها تسعى إلى جذب فئة سوقية محددة ذات نفوذ خاص أو ترغب بأن تكون ذات وجهة في المجتمع.

ب- **إستراتيجية قشط السوق:** وتعتمد هذه الإستراتيجية على وضع أو تحديد أسعار عالية عندما تكون أسعار السوق غير حساسة. إن المؤسسات التي تطبق هذه الإستراتيجية ترى بان طرح أسعار منخفضة في السوق سوف يحقق لها ربحا منخفضا قياسا بالأسعار العالية. علما بان إستراتيجية قشط السوق يمكن أن تكون ذات فاعلية وكفاءة على المدى القريب، ومع ذلك توجد خطورة في هذه الإستراتيجية حيث بإمكان المنافسين أن يلاحظوا ردود فعل الزبائن إزاء الأسعار العالية ، و بالتالي بإمكانهم طرح أسعار اقل تحقق نفس المنافع التي يرغب المستهلك في الحصول عليها.

ج- **إستراتيجية اختراق السوق:** تختلف هذه الإستراتيجية عن سابقتها التي تتميز بارتفاع الأسعار، فان باستطاعة المؤسسات الخدمية إتباع إستراتيجية اختراق السوق بتطبيق أسعار منخفضة للدخول في سوق واسعة أو عدة فئات

¹: هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، الطبعة الرابعة ، ص 78-79.

سوقية وجذبهم إلى خدماتها و بالتالي تحقيق حصة سوقية كبيرة قياسا بالمنافسين . ولغرض الوصول إلى نتائج ايجابية يتطلب من المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية أن تأخذ عدة أمور بعين الاعتبار:

- ✓ السوق يجب أن تكون أكثر حساسية للأسعار العالية قياسا بالأسعار المنخفضة وأن هذه الأخيرة ينتج عنها نمو سوقي واضح.
- ✓ القدرة على تخفيض التكاليف لزيادة حجم المبيعات.
- ✓ أن السعار المنخفضة يجب أن تساعد في تجنب المنافسة.

د- إستراتيجية الحزمة السعرية: إن المؤسسات التي تطبق هذه الإستراتيجية تقوم بتوحيد عدة منتجات وتقديمها على شكل حزمة إنتاجية أو مجموعة من الخدمات المتكاملة. يلاحظ أن هذه الإستراتيجية السعرية تساعد في عملية الترويج للخدمات المطروحة في السوق وبالتالي زيادة حجم المبيعات عن طريق إقناع الزبائن بالمنافع المتحققة من هذه الحزمة. كما هو الحال في شركات النقل و الطيران و الفنادق التي تحاول باستمرار طرح حزمة من الخدمات المتنوعة و بأسعار ترويجية لتحقيق معدلات مقبولة من الربحية.

2. الإستراتيجيات الخاصة بضبط السعر: والتي تتمثل في:

أ- إستراتيجية ضبط السعر على أساس التخفيضات: إن المؤسسات الخدمية التي تطبق هذه الإستراتيجية تطرح معدلات أسعار خاصة تتلاءم مع حجم المشتريات شأنها في ذلك شأن المنتجات الإنتاجية التي تمنح خصما معينا يتناسب مع كمية المواد المشتراة ،حيث كلما زادت الكمية المشتراة كلما كان باستطاعة المشتري الحصول على تخفيضات في الأسعار و خصم في معدل الفائدة.

ب- إستراتيجية التسعير التمييزية: إن السعر التمييزي مبني على أساس أسلوب ترويجي تستخدمه المؤسسات للتأثير على فئات سوقية محددة من خلال المرونة السعرية لبعض المنتجات أو الخدمات التي تقدم منافع تمييزية للمستفيد.

ج- إستراتيجية التسعير النفسي: تعتمد هذه الإستراتيجية على الاعتبارات النفسية و تعطيها أهمية اكبر من الاعتبارات الاقتصادية ، ولعل أهم المؤشرات النفسية التي تؤثر على قرارات الشراء للزبون من الخدمة هي كالتالي:

✓ طبيعة العلاقة بين جودة الخدمة وسعرها.

✓ طبيعة العلاقة بين المنافع التي يحصل عليها المشتري و قيمة الخدمة المعبر عنها بالسعر المدفوع.

✓ مقارنة السعر الحالي الذي يدفعه المشتري للخدمة مع السعر السابق الذي دفعه لنفس الخدمة في وقت سابق.

✓ حدود مستويات الأسعار لبعض الخدمات في ذهن المشتري.

د- إستراتيجية التسعير الترويجية: عندما تستخدم المؤسسات الأسعار الترويجية فإنها تطرح أسعاراً لخدماتها أو منتجاتها بأقل من الأسعار السائدة وفي بعض الحالات أقل من التكلفة ، ولكن لفترة زمنية مؤقتة. والهدف من ذلك هو التأثير على الزبائن الجدد و جذبهم باتجاه المؤسسة لغرض اتخاذ قرار الشراء لصالح المؤسسة و التأثير سلبيا على المنافسين في السوق.¹

3- التوزيع place : يعني جوهر عملية التوزيع الكيفية التي تصل بها الخدمات إلى العميل المرتقب في المكان و الوقت المناسبين و الكيفية التي تضمن إدراكها و ضمان عملية التبادل من جانب المستهلك. إن موقع مقدمي الخدمة و كيفية الوصول إليهم يعد من العوامل المهمة في تسويق الخدمات ، حيث أن كيفية الوصول إلى مقدمي الخدمات لا تختص فقط بعملية الوصول المادي و إنما تتضمن و سائل الاتصال الشخصي و الاتصالات الأخرى ، و بالتالي فإن أنواع قنوات التوزيع المستخدمة و تغطية قنوات التوزيع تعد من الأمور المهمة المرتبطة بعملية الوصول إلى مكان تقديم الخدمة .²

3-1. قنوات التوزيع:

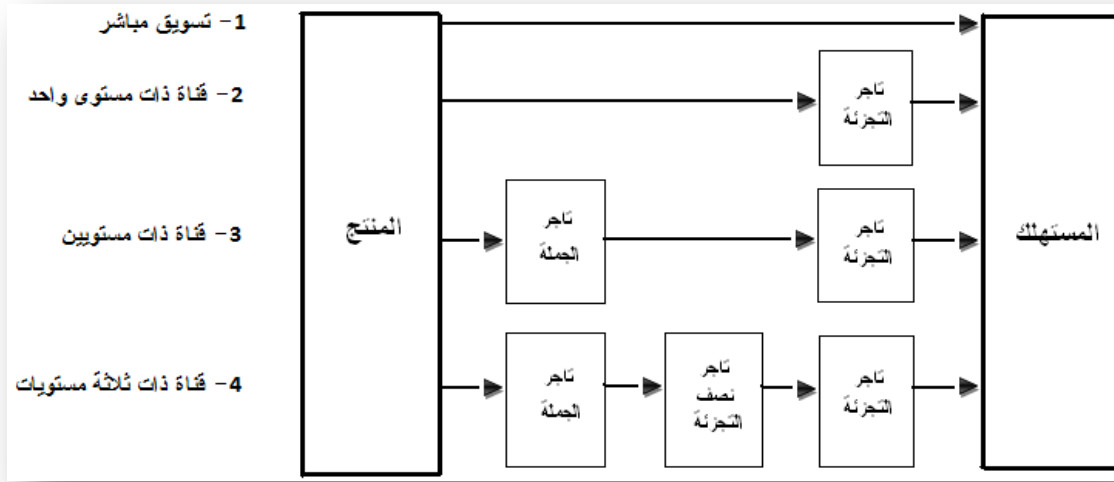
تعرف قناة التوزيع على أنها: مجموعة من التنظيمات المترابطة و المتداخلة فيما بينها تتضمن بعض الإجراءات التي من خلالها يمكن توفير السلع و الخدمات ليتم استهلاكها.³ فالقناة التوزيعية هي الوسطاء الذين يقومون بإيصال المنتج أو الخدمة من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك، وقد تقوم المؤسسة بالعملية التوزيعية بنفسها أو باستخدام عدة وسطاء. عموماً توجد عدة مستويات للقناة التوزيعية وهي ممثلة في الشكل التالي:

¹ : حميد الطائي ، بشير العلق:تسويق الخدمات، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 277-282.

² : هاني حامد الضمور: مرجع سابق، ص 79.

³ : غسان قاسم داود اللامي: مرجع سابق ، ص 347.

الشكل رقم (4): المستويات المختلفة لقنوات التوزيع



المصدر: أحمد بن مويزة، مرجع سابق، ص86.

4- الترويج Promotion : يشتمل الترويج على عمليات اتصال تستهدف التأثير على المستهلك المستهدف لاستمالة

سلوكه الشرائي ، و يتم الترويج بأساليب كثيرة و متعددة و من أبرزها: الإعلان والدعاية التجارية والبيع الشخصي و وسائل تنشيط المبيعات ، و إذا نظرنا إلى الترويج من وجهة نظر المستهلك، فإنه يعد مصدرا رئيسا للمعلومات لاتخاذ قراراته الاستهلاكية و عليه فالترويج يزود المستهلك بمعلومات عن بدائل الخدمات المتاحة تمكنه من إجراء المقارنات المهمة التي شأنها أن تساعده في اختيار البديل الأنسب.¹

4-1. المزيج الترويجي:

يطلق مصطلح المزيج الترويجي على مجموعة من المكونات التي تتفاعل وتتكامل معا لتحقيق الأهداف الترويجية للمؤسسة في إطار الفلسفة التسويقية السائدة. فالمزيج الترويجي شأنه شأن المزيج التسويقي يشمل على مجموعة من العناصر و المكونات التي تتوازن وتتناسق بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف الترويجية الموضوعية. وتتمثل أهم مكونات الشبكة الترويجية في العناصر التالية:

1- الإعلان: يشمل مختلف نواحي النشاط التي تؤدي إلى نشر أو إذاعة الرسائل الإعلانية المرئية أو المسموعة

على الجمهور، لغرض حثه على شراء سلع أو الاستفادة من خدمات.

2- البيع الشخصي: هو العملية المتعلقة بإمداد المستهلك أو المستفيد أو المنتفع بالمعلومات وإغرائه وإقناعه بشراء

السلعة أو الانتفاع من الخدمة من خلال الاتصال الشخصي في موقف تبادلي.

¹: هاني حامد الضمور: مرجع سابق، ص 79.

3- **ترويج المبيعات:** هو جميع الجهود التي تساعد عمليات البيع الشخصي و الإعلان وذلك للعمل على التنسيق بينهما فتجعلها أكثر فاعلية، مثل معروضات البضائع و الهدايا و العينات التي تقدم للجمهور، والمؤتمرات و المعارض التي تقدم فيها وسائل الإيضاح لإبراز مزايا و فوائد السلعة أو الخدمة.

4- **العلاقات العامة:** هي الجهود الإدارية المرسومة و المستمرة التي تهدف إلى إقامة و تدعيم تقاهم متبادل بين المؤسسة وجمهورها.

5- **الدعاية والنشر:** تستخدم الدعاية غالباً لزيادة توعية الجمهور بنشاط المؤسسة، و تستخدم أيضاً لمواجهة الانطباعات السلبية السائدة عن سمعة المؤسسة وجودة سلعتها أو خدمتها. فالدعاية هي النشر المجاني لأمر تتعلق بأنشطة مؤسسة ما أو سياستها، حيث تستهدف حمل المعلومات المقنعة عن مؤسسة ما إلى جماهير محددة سلفاً، ثم العودة بردود الفعل التي صاحبت ذلك.¹

4-2. **تطبيقات عناصر المزيج الترويجي في قطاع الخدمات:** تكاد تكون الأغراض العامة للترويج في تسويق

الخدمات متطابقة مع أغراض الترويج في الأنواع الأخرى من التسويق ، ومن ابرز هذه الأغراض مايلي:

✓ بناء الإدراك و الاهتمام بالخدمة و بمؤسسة الخدمة أيضاً.

✓ تمييز عرض الخدمة و المؤسسة المعنية بهذا العرض، عن الخدمات و المؤسسات المنافسة الأخرى.

✓ إيصال ونقل المزايا و المنافع المتأتية من الخدمات المقدمة أو المتوفرة إلى الجماهير المستهدفين الحاليين أو المحتملين.

✓ بناء وإدامة صورة ذهنية جيدة عن مؤسسة الخدمة، وتعزيز سمعتها بين صفوف المستفيدين المحتملين و الحاليين.

✓ إقناع أو ترغيب الجمهور بشراء الخدمة أو استعمالها أو الانتفاع منها.

و بالأساس فان الغرض النهائي للجهود الترويجي هو بيع الخدمة عن طريق الإبلاغ و الترغيب و التذكير.²

5- **الجمهور (الناس) People:** لقد ظهر العنصر البشري في النموذج التقليدي للمزيج التسويقي الذي وصفه بوردن

(Borden) تحت بند البيع الشخصي، إلا أنه يجب الأخذ بالاعتبار أمرين: إن الأفراد الذين يلعبون دوراً مهماً في

العمليات و الإنتاج في مؤسسات الخدمة (الشيف في المطعم مثلاً) يشكلون جزءاً مهماً من الخدمة ذاتها ، بل

يساهمون أيضاً في إنتاج الخدمة مثلهم مثل مندوبي البيع ، فالعاملون في مؤسسات الخدمات يقومون بوظيفتي

¹ : حميد الطائي ، بشير العلق:مرجع سابق، ص 313-317.

² : نفس المرجع سابق ، ص333.

الإنتاج و البيع معا، فمن الصفات المميزة في كثير من مؤسسات الخدمة أن الموظفين المنتجين يقومون بأدوار مزدوجة، فهم يقومون بانجاز الخدمة أو أدائها بالإضافة إلى دورهم في بيع الخدمة. إن طريقة انجاز الخدمة أو طريقة تقديمها تعد حاسمة بالنسبة لبيع الخدمة تماما كما هو الحال في نشاط البيع التقليدي، و هذا يعني أن إدارة التسويق تتخبط بشكل واضح في الجوانب التشغيلية للأداء، و بالتالي تؤثر و تراقب على أبعاد العلاقة بين العميل و القائمين على تقديمها، إن الدور الأساسي للموظفين المقدمي للخدمات يكمن في الخدمات ذات الاتصال العالي ، و هذا يتطلب من الإدارة حسن اختيار و تدريب و تحفيز الموظفين و رقابتهم. و الجزء الآخر الذي يرتبط في إنتاج الخدمة هو العلاقة التفاعلية بين العملاء المستفيدين، إذ أن إدراك المستهلك لجودة الخدمة المقدمة يتشكل و يتأثر بنوع الجمهور الذي تستخدمه المؤسسة. إن المشكلة التي يواجهها المديرون في مثل هذه الحالة تكمن في صعوبة السيطرة على نوعية طبيعة التفاعلات القائمة بين العملاء و إدارة مثل هذه العلاقات.

6- البيئة المادية Physical Evidence: هناك العديد من الخدمات التي تلعب فيها البيئة المادية دورا هاما في عملية التبادل السوقي ، حيث أن مكونات البيئة المادية الموجودة ستؤثر على حكم العملاء و المستخدمين للمؤسسة في تسويق الخدمة المعنية، و تتكون البيئة المادية من عناصر مثل التأثيث، الألوان، الإزعاج، التصميم الداخلي ، و الديكور و المواقف للسيارات و التغليف و غيرها و السلع التي تسهل عملية تقديم الخدمة مثلا السيارات التي تستخدمها مؤسسة لتأجير السيارات و أشياء ملموسة أخرى مثل تذاكر السفر.

7- عملية تقديم الخدمات (العمليات) Process: يعد سلوك الموظفين في مؤسسات الخدمات عاملا مهما، وكذلك العمليات التي تساهم في كيفية تقديم و توصيل الخدمة، فالترحيب و الاستقبال الحسن و اهتمام الموظفين يساعد على التغلب على مشكلة الانتظار للحصول على الخدمة أو غيرها، إلا أنهم لا يعوضون عن مثل هذه المشاكل: كيف يعمل النظام الكلي، السياسات و الإجراءات المعمول بها، درجة الآلية المستخدمة في تقديم الخدمة، درجة الحرية المعطاة للموظفين، درجة اشتراك العملاء في عملية انجاز الخدمة، تدفق المعلومات و أنظمة المواعيد و الحجوزات و الانتظار، مستوى القدرة المتاحة. كلها جميعا هي من اهتمامات إدارة العمليات، إلا أن أهمية هذه الجوانب في توقعات رضا المستهلكين بالخدمة المعروضة يجعلها أيضا موضع اهتمام إدارة التسويق.¹

¹: هاني حامد الضمور: مرجع سابق، ص 79.

المبحث الرابع: المخطط الفني و الإنتاجي

تتمحور دراستنا في هذا المبحث عن معايير اختيار الموقع و العوامل التي تؤثر فيه ، بالإضافة إلى مفهوم المخطط الإنتاجي و أنواع خطط الإنتاج، كما سنتطرق إلى نظام العمليات و الإنتاج.

المطلب الأول: اختيار الموقع

إن اختيار موقع المؤسسة يعتبر من القرارات ذات الأهمية القصوى، وخاصة للمؤسسات الخدمية، لذلك يتم هذا الاختيار على أسس صحيحة و سليمة في بداية قيام المؤسسة.

هناك مجموعة من العوامل التي يجب توفرها في اختيار الموقع و تؤثر فيه لعل أهمها:

- ✓ القرب من الأسواق و الزبائن لتصريف الخدمات و السلع و كذلك القرب من مصادر المواد الأولية بالنسبة للأعمال الصناعية. في الغالب تكون المؤسسات الخدمية في أماكن قرب الزبائن ليتاح لهم سهولة الحصول على الخدمات التي تلبى احتياجاتهم، في حين تكون الأعمال الصناعية بعيدة عن المناطق السكنية و قريبة من مصادر التجهيز بالمواد الأولية لغرض تقليل التكاليف.
- ✓ مدى توفر الأموال الكافية لاختيار موقع يلي متطلبات المشروع الجديد.
- ✓ الأراضي و تكلفة المساحات المطلوبة لإقامة المشروع و التوسع المحتمل في المستقبل.
- ✓ ملائمة الموقع لطبيعة العمل و نوع النشاط.
- ✓ القرب من مصادر المواد الخام و مستلزمات الإنتاج.
- ✓ مدى توفر الموارد البشرية المؤهلة و التي تحمل المهارات و المعارف الكافية و الملائمة لطبيعة العمل، و توفر مصادر الطاقة المختلفة التي يحتاجها المشروع.
- ✓ البنى التحتية العامة من توفر مصادر النقل و الأمن و توفر قنوات الصرف الصحي وغيرها.¹

مع توفر العوامل العامة المؤثرة على اختيار موقع المؤسسة، فإن هذا الاختيار يتأثر بشكل كبير بطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة ، بالنسبة للمؤسسات الخدمية ففي أغلب الحالات نجد أن مشاريع الخدمات تقع في نهاية سلسلة التوزيع قرب الزبائن لذلك فإن سهولة الوصول إليها يعد أمراً مهماً. إذ يجب اختيار الموقع في ضوء ظروف و إمكانات مالك المشروع وذلك بمراعات كلف التأسيس و الشراء أو الاستئجار للأماكن المراد قيام المشروع فيها. و تلعب سمعة

¹: سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل: تخطيط و مراقبة النتاج في المؤسسات الصناعية و الخدمية، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، الطبعة الأولى، ص 48-49.

المكان دورا هاما في نجاح المشروع التجاري و الخدمي في حالات عديدة بمعنى انعكاس هذا الأمر على الجودة و السمعة و الموثوقية و الدقة و غيرها. و تحاول هذه الأعمال جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن لغرض تحقيق أرباح مجزية للمؤسسة.¹

المطلب الثاني: تعريف المخطط الإنتاجي

يعرف المخطط الإنتاجي على أنه إعداد طريقة أو أسلوب لتحقيق متطلبات الإنتاج، كما يعرف بشكل آخر على أنه وظيفة من الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج فهو العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر التي تحتاجها المؤسسة لغرض تنفيذ عملياتها الصناعية المستقبلية وكذلك تخصيص تلك المصادر لغرض إنتاج السلع أو الخدمات المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل التكاليف.²

المطلب الثالث: تخطيط الإنتاج

يعرف تخطيط الإنتاج بأنه القيام بتحديد الكميات المطلوب إنتاجها خلال الفترة القادمة سواء كانت يوما أو أسبوعا أو شهرا أو سنة كاملة، أي القيام بالتنبؤ لوضع خطة مقدمة للعملية الإنتاجية بالطريقة التي يمكن بها تحقيق الأهداف الإنتاجية.³

على أساس فترة التخطيط للإنتاجية يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الخطط وهي:

- 1- **الخطة الإنتاجية طويلة الأجل:** توضع هذه الخطة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل و لمدة تزيد عن السنة الواحدة وقد تصل إلى خمس سنوات أو أكثر، وغالبا ما توضع الخطة لتحقيق أهداف طويلة الأجل، وتوضح خطوطا عامة للنشاط الإنتاجي و العمليات في المؤسسة وعلى ضوء خطة الطاقة. إذ يربط بمستوى الطاقة الإنتاجية المستهدف: اختيار موقع المؤسسة، الترتيب الداخلي، تصميم المباني، المستوى التكنولوجي، ترتيب العمليات وغيرها من القرارات و الأنشطة طويلة الأجل.
- 2- **الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل:** و هذه الخطة تشير إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد وهي بذلك تشير إلى ما يدعى بجدولة العمليات.

¹: طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص 385.

²: مؤيد الفضل: الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 26.

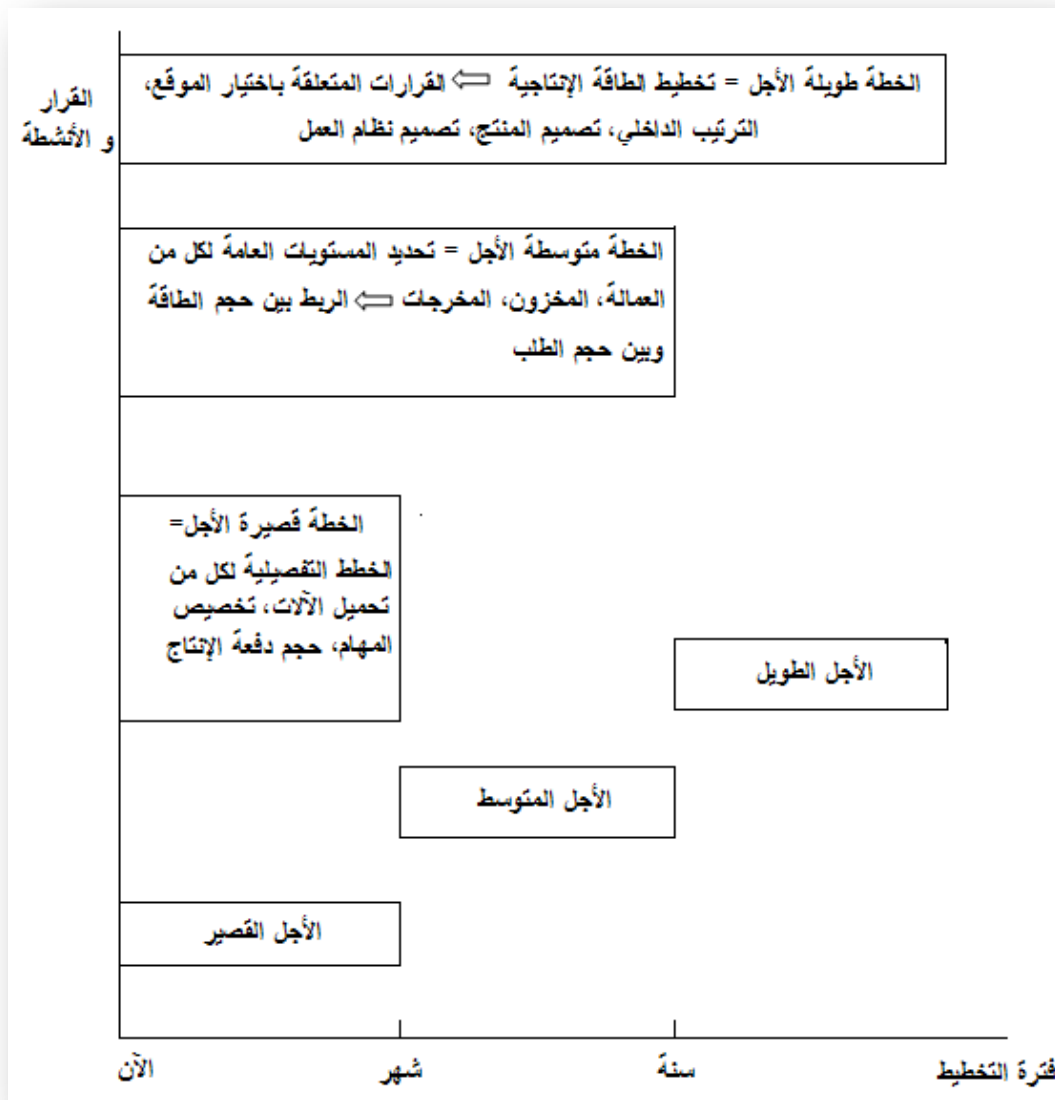
³: بن عنتر عبد الرحمن: إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية (مدخل تحليلي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، الطبعة الأولى، ص 98.

3- الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل: وهي الخطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة) و بشكل إجمالي، مع أنها في الواقع تضم خططا تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة. تتضمن وضع تقديرات إجمالية لمستويات الانتاج و العمالة و المخزون لكل فترة خلال العام دون تخصيص لنوع معين من المنتجات أو الأقسام و يكون الهدف العام لهذه الخطة هو الوصول إلى المواءمة و التوفيق بين حجم الطاقة الإنتاجية و حجم الطلب خلال فترة التخطيط.¹

بشكل عام تجدر الإشارة إلى موضوع التكامل بين الأنواع الثلاثة من الخطط الإنتاجية، فالخطة الطويلة الأجل تحدد الطاقة في المدى الطويل و من ثم فهي تحدد نطاق و قيود الخطة المتوسطة الأجل والتي تحدد بدورها الحدود و القيود الواجب مراعاتها عند وضع الخطة قصيرة الأجل، و الشكل التالي يوضح العلاقة بين الأنواع الثلاثة من الخطط الإنتاجية:

¹: محمد إيديوي الحسين: تخطيط الإنتاج و مراقبته، دار المنهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، الطبعة الأولى، ص 52-53.

الشكل رقم (5): العلاقة بين أنواع الخطط الإنتاجية



المصدر: محمد إبيدوي الحسين، مرجع سابق، ص 54.

المطلب الرابع: نظام العمليات و الإنتاج:

إن عملية تحويل الموارد إلى سلع أو خدمات تجري في إطار نظام يطلق عليه تسمية نظام الإنتاج و يعرف نظام الإنتاج على أنه مجموعة من العناصر المتداخلة التي تسعى إلى تحويل المدخلات إلى سلع أو خدمات.

ويعرف أيضا بأنه ذلك الجزء الذي يوجد أساسا لخلق و إنتاج المنتجات التي قررت المؤسسة إنتاجها، سواء كانت هذه المؤسسات صناعية أو خدمية فإن جميعها يشترك بخصائص نظامية معينة. و يعتبر العنصر الأساسي في هذا النظام

هو عملية التحويل وكذلك لابد من وجود مدخلات لتتم عملية التحويل، ونتيجة لعملية التحويل لابد وأن تكون هناك مخرجات، وأخيرا فهناك التغذية العكسية أو المراجعة والتي تنقل المعلومات المتعلقة بمجريات العملية الإنتاجية.¹

إن نظام الإنتاج يتألف من ستة عناصر هي : المجهزون، المدخلات، عمليات التحويل ، المخرجات، الزبائن، و التغذية العكسية. فضلا عن ذلك فان نظام الإنتاج يعد نظاما فرعيا من بيئة أكبر و هي المؤسسة، والمؤسسة جزء من البيئة المحلية، و البيئة المحلية جزء من البيئة الدولية. فمثلا نظام الإنتاج في مؤسسات الإنتاج يمثل نظاما فرعيا في بيئة المؤسسة المتكونة من عدة نظم فرعية أخرى مثل البحث و التطوير، المالية، الموارد البشرية، التسويق.....الخ. و المؤسسة بأكملها تمثل جزءا من البيئة المحيطة التي تتكون من عدة مؤسسات أو غيرها.²

1- المجهزون: يتمثل دور المجهزين في توفير المدخلات اللازمة لعملية التحويل. و المجهز يمكن أن يكون طرفا خارجيا كترويد المؤسسة بالمواد الأولية التي تحتاجها في العملية الإنتاجية، و يمكن أن يكون داخليا كأن يقوم قسم الخراطة في المؤسسة بتزويد خطوط الانتاج باحتياجاتها من البراغي التي تستعملها في التركيب.

2- المدخلات: و تتمثل في الموارد التي تدخل في عملية التحويل للحصول على سلع أو خدمات. والمدخلات تأخذ واحدا أو أكثر من الأشكال الآتية : المواد الأولية، الطاقة، العمال الذين يديرون الآلات، الأموال التي تستخدم في دفع الأجور و تسديد قيم المشتريات، الآلات التي تستخدم في معالجة المواد و المعلومات التي تستخدم في اتخاذ قرارات الإنتاج.

3- عمليات التحويل: و تشير إلى مجموعة من المعالجات التي ترمي إلى تحويل مدخلات نظام الإنتاج إلى سلع أو خدمات. وتعد عمليات التحويل العنصر المسؤول في نظام الإنتاج عن إضافة قيمة أو تحقيق منفعة.

4- المخرجات: و هي حصيلة عملية التحويل و تتمثل في السلع و الخدمات. إن السلع المنتجة تمر بقنوات متعددة قبل وصولها إلى أيادي الزبائن على عكس الخدمات التي يتزامن استهلاكها مع إنتاجها، و تعد السلع والخدمات مخرجات مرغوب فيها ، و لكن بعض مخرجات نظم الإنتاج غير مرغوب فيها و تشكل عبئا على البيئة مثل نفايات معامل الطاقة النووية.

5- الزبائن: و هي الفئة التي تنتج من أجلها المؤسسة السلع و الخدمات. و يمكن وضع الزبائن في ثلاث مجموعات: مجموعة تشتري السلع و تطلق عليها اسم المستهلكين ، و مجموعة ثانية من ضمن المؤسسة تتلقى السلع

¹ : سليمان خالد عبيدات: إدارة الإنتاج والعمليات ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان، الأردن، 2008، الطبعة الأولى ، ص 18.

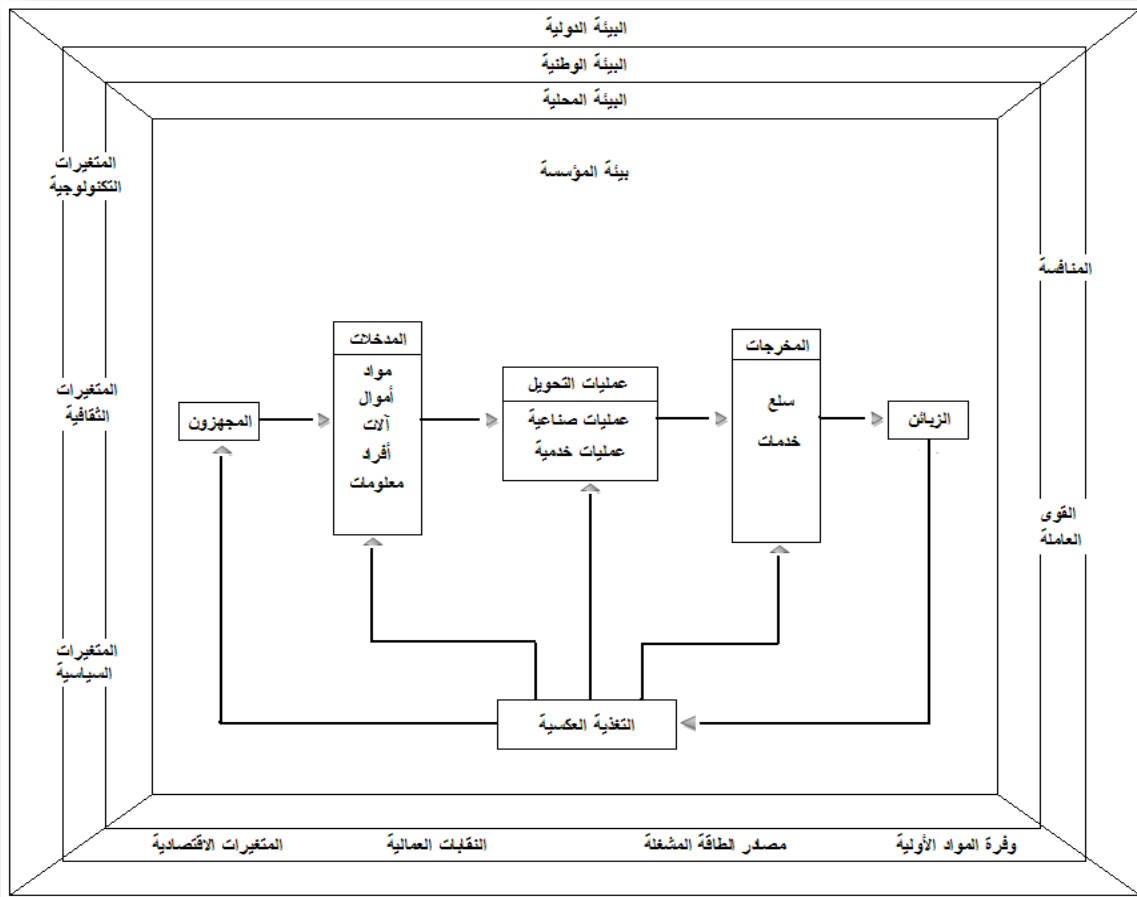
² : بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 185.

لاستخدامها في تجميع آخر و تسمى الزبون الداخلي، و مجموعة ثالثة تتلقى المنتجات يقصد بيعها و تسمى بالزبون الخارجي. إن إدراك حاجات الزبائن و رغباتهم أمر ضروري جدا في عملية تصميم السلع والخدمات.

6- التغذية العكسية: و هي المعلومات المرتدة عن المجهزين، المدخلات، عمليات التحويل، المخرجات، والزبائن، و تساعد هذه المعلومات مديري العمليات في التخطيط الفعال و في اتخاذ إجراءات تصحيحية في واحد أو أكثر من عناصر نظام الإنتاج عندما يتطلب الأمر ذلك.¹

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (6): عناصر نظام الإنتاج في إطار البيئة الخارجية



المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 187.

¹: بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 186.

المبحث الخامس: المخطط المالي

تتجلى دراستنا في هذا المبحث حول المخطط المالي و أهميته ومعرفة محتوياته و نطاقه و أهم مكوناته و سنتعرف على مصادر التمويل المختلفة.

المطلب الأول: تعريف المخطط المالي و أهميته

الفرع الأول: تعريف المخطط المالي

تعريف 1: يعرف المخطط المالي على أنه دفتر شامل يجمع مختلف الآثار النقدية لقرارات الاستثمار والتمويل على المدى الطويل¹.

تعريف 2: المخطط المالي هو عرض لحالة مالية تقديرية على المدى الطويل بحيث يحدد كل من:
 ✓ مقدار و أصل موارد رؤوس الأموال الضرورية لتغطية احتياجات التمويل على المدى الطويل من استثمارات و احتياجات رأس المال العامل.
 ✓ شروط تحقيق التوازن المالي.²

تعريف 3: يمثل المخطط المالي ذلك القسم من مخطط الأعمال الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية للفوائد والأرباح فهو نوع من التخطيط الذي يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها وانتقائها بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار.³

و تعد هذه الدراسات بناء على نتائج الدراسة التسويقية و الفنية و التنظيمية بعد ترجمتها في صورة أرقام مالية، و يعتبر المشروع ذو جدوى مالية في حالة تحقيقه للأهداف الربحية و أهداف استرداد التكاليف الاستثمارية خلال الفترة التي يحددها المستثمرون.⁴

الفرع الثاني: أهمية المخطط المالي: تتجلى أهمية المخطط المالي فيما يلي:

- ✓ تحديد احتياجات المؤسسة من الأموال.
- ✓ التخطيط لكيفية تمويل هذه الاحتياجات.

¹: Couland Alain: **gestion financière (Analyse et décision)**, Démos, 1997, p 190.

²: Grandguimmot Béatrice et Francis: **Analyse financière**, 2^{ème} édition, éd : gualino, 1998, p 151.

³: ظاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص 227.

⁴: أحمد فوزي ملوخية: أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية، مركز الإسكندرية للكتاب، ، 2008، ص 207.

✓ التخطيط للاستثمار الفائض من الأموال بعد سداد القروض.

✓ استعمال القوائم المالية التقديرية كأدوات رقابية فعالة.¹

المطلب الثاني: محتويات الخطة المالية ونطاقها

1- **التنبؤ المالي:** تفيد عملية التنبؤ في تقدير الاحتياجات المالية للمؤسسة ، قصيرة الأجل و طويلة الأجل لتلبية متطلباتها الحالية و المستقبلية .

2- **هيكل رأس المال:** من بين المجالات التي تغطيها الخطة المالية هي هيكل رأس المال ، حيث لابد من تحديد النسبة المعقولة من كل من التمويل المقترض والتمويل الممتلك.

3- **قرار هيكل رأس المال:** تحديد هيكل رأس المال استنادا إلى الحقائق والظروف القائمة والمتوقعة، بالإضافة إلى تحديد كل من الربحية و السيولة في ظل طبيعة القطاع الذي تعمل المؤسسة ضمنه.

4- **استخدام الأموال :** من مهمة الخطة المالية تحديد كيفية استخدام تلك الأموال بشكل فعال ، وبما يؤدي إلى تعظيم عوائد المؤسسة وبالتالي تعظيم قيمتها.

5- **صنع القرار الاستراتيجي:** إن مثل هذا القرار يساهم في تحقيق التوازن مابين نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة ، والتخطيط المالي يساعد على التأكد من أن كل من الموارد والسياسات المالية ترتبط بشكل وثيق جدا مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

6- **الرقابة المالية:** تتضمن الخطة المالية تأطير أساليب الرقابة المالية مثل القوائم المالية ، التحليل باستخدام النسب المالية ، تحليل التعادل ، الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية ، كل هذه الأساليب في الرقابة تساهم بشكل كبير في تقييم أداء المؤسسة في المجالات المالية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية الممكنة.²

المطلب الثالث: مصادر التمويل:

تحمل مصادر التمويل أهمية بالغة في أي نشاط اقتصادي، و عليه فان تحديد الاحتياجات المالية و البحث عن مصادر التمويل يعد الأساس لإرساء قواعد مشروع المؤسسة، و تحتوي مصادر التمويل على نوعين:

1- الاحتياجات المالية الدائمة: و تتضمن مايلي:

✓ **المصاريف الإعدادية:** وهي الاعتمادات المالية الضرورية للانطلاق في النشاط و منها المصاريف الإعدادية و القانونية للإنشاء، مصاريف الإشهار و التعريف بالمؤسسة.....إلخ.

✓ **الاستثمارات:** و هي الأصول الأولية و منها المقر الرئيسي، مصاريف الإنشاء، حيازة آلات الإنتاج والاستغلال، مستلزمات الإنتاج، معدات النقل.....إلخ.

¹ زياد رمضان، محمود الخلايلة: التحليل و التخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للنشر و التوزيع، مصر، 2013، الطبعة الأولى، ص193.

² عدنان تايه النعيمي، راشد فؤاد التميمي: التحليل و التخطيط المالي(اتجاهات معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص173.

✓ الاحتياج في رأس المال العامل: وهي الأموال التي ينبغي توفيرها من أجل تغطية الاحتياجات الناتجة عن التباعد الزمني بين أجال الموردين، أجال العملاء و أجال المخزون، و مختلف عناصر الاستغلال الأخرى.

2- الموارد المالية الدائمة: تتضمن نوعين من الموارد:

✓ الأموال الخاصة: و تتكون من رأس المال التأسيسي للملاك و الشركاء، و إعانات الاستثمار الممكنة.
 ✓ الديون المتوسطة و طويلة الأجل: و هي تلك الأموال المقترضة من البنوك و المؤسسات المالية قصد تمويل الاحتياجات المالية الدائمة.¹

المطلب الرابع: مكونات المخطط المالي

أولاً: التكاليف التمويلية لانطلاق المشروع

يعتبر تحديد التكاليف الكلية للمشروع نقطة البداية في إعداد تقديرات مبدئية للاحتياجات المالية بمعنى تقدير إجمالي حجم الأموال المطلوبة. و تتكون التكاليف التمويلية لانطلاق المشروع في:

1- تكاليف الاستثمار: و تتمثل في:

✓ تكاليف الاستثمار الثابت و يتمثل في الأرض و المباني و المعدات و وسائل النقل و غيرها، و هو ما يطلق عليه رأس المال الثابت ممثلاً في الأصول الثابتة.

✓ مصروفات التأسيس و بدء التشغيل.

✓ رأس المال العامل و الممثل لإجمالي أو صافي الأصول المتداولة، و يمثل مجموعة الأموال اللازمة للتشغيل أي شراء المواد و الخامات، و الأجور و تكاليف القوى المحركة و الصيانة و الوقود و التأمين و التسويق و المصروفات الإدارية و التمويلية و العمومية و غيرها من الأموال اللازم توافرها عند بدء التشغيل.

2- تكاليف التشغيل: فتتمثل في إجمالي التكاليف اللازمة لتشغيل المشروع الاستثماري، و ترتبط بدورة الإنتاج أو التشغيل.²

¹: إلياس بن ساسي، يوسف قريشي: التسيير المالي (الإدارة المالية) دروس و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، الطبعة الأولى، ص 260.

²: أحمد فوزي ملوخية: مرجع سابق، ص 208.

ثانيا: الميزانية:

1- تعريف الميزانية:

تعرف الميزانية على أنها كشف تقوم به المؤسسة في وقت معين يمكن أن تكون في نهاية كل شهر، أوفي نهاية كل فصل أوفي نهاية كل سنة، تعكس وضعية المؤسسة و تحصي مجمل الموجودات من استثمارات ومخزون و مدينون، والتي يطلق عليها بالأصول. والموارد لتمويل عناصر الأصول التي تتمثل في الأموال المملوكة والديون والتي يطلق عليها بالخصوم.¹

2- عناصر الميزانية: تضم الميزانية عنصرين أساسيين يتمثلان في الأصول و الخصوم:

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

✓ الاستثمارات: و تتكون من ممتلكات تم إنشاؤها من طرف المؤسسة و أملاك تم حيازتها لمباشرة نشاطها و تستعمل الاستثمارات لمدة طويلة و بالتالي فهي قيم دائمة، و تنقسم الاستثمارات إلى:

- المصاريف الإعدادية.

- القيم المعنوية.

- القيم المادية.

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

- البضاعة.

- المواد واللوازم.

- المنتجات نصف مصنعة.

- منتجات قيد التنفيذ.

- الفضلات و المهملات.

- المنتجات تامة الصنع.

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

- مدينو الاستثمار.

- مدينو المخزونات.

- التسبيقات.

- الزبائن أو العملاء.

¹: مبارك لسوس: التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 24.

- القيم الجاهزة.¹
- ب- عناصر الخصوم: و تتمثل في المصادر المالية التي تستعمل لتمويل عناصر الأصول، و تنقسم إلى قسمين:
 - ✓ الأموال الخاصة.
 - ✓ الديون.

النتيجة: و هي تحدد الفرق بين عناصر الأصول و الخصوم و يمكن أن نجدها في حالتين :

- في حالة الربح: فإن النتيجة تسجل في جانب الخصوم و ذلك حفاظا على توازن الميزانية.
- في حالة الخسارة: فإن النتيجة تسجل في جانب الأصول و ذلك حفاظا على توازن الميزانية.²

ثالثا: جدول حسابات النتائج

جدول حسابات النتائج هو كشف محاسبي يستخدم في التحليل المالي، الغرض منه تحليل نتيجة السنة. يساهم في ترجمة نشاطات المؤسسة و تحليلها خلال دورة معينة للحكم على نجاح أو فشل القرارات المالية المتخذة من طرف المؤسسة للوصول إلى القرارات التقويمية.³

الجدول رقم (5): جدول حسابات النتائج

رقم الحساب	اسم الحساب	دائن	مدين
70	مبيعات المنتجات الملحقة.		
71	تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و الجاري تصنيعها.		
	الإنتاج المثبت.		
72	إعانات الاستغلال		
74			
	إنتاج السنة المالية		
60	المشتريات المستهلكة.		
62/61	الخارجية الخدمات والاستهلاكات الأخرى.		
	استهلاك السنة المالية		
	قيمة الاستغلال المضافة		

¹: محمد بوتين: المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 2.

²: بوشاشي بو علام: التحليل المالي، دار همومة، الجزائر، 2000، ص 99.

³: عريف عبد الرزاق: أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007-2008، ص 19.

	أعباء العاملين	63
	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة	64
	إجمالي فائض الاستغلال	
	المنتجات العملية الأخرى	75
	الأعباء العملية الأخرى	65
	المخصصات للإهلاكات و المؤونات و خسارة القيمة	68
	استئناف على خسائر القيمة و المؤونات	78
	النتيجة العملية	
	المنتجات المالية	76
	الأعباء المالية	66
	النتيجة المالية	
	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية	698/695
	الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية	693/692
	نفقات المستخدمين	
	مجموع منتجات الأنشطة العادية	
	مجموع أعباء الأنشطة العادية	
	النتيجة الصافية للأنشطة العادية	
	العناصر غير العادية - المنتجات	77
	العناصر غير العادية - الأعباء	67
	صافي نتيجة السنة المالية	
	حصة الشركات الموضوعه موضع المعادلة في النتيجة الصافية	
	صافي نتيجة المجموع المجمد	
	و منها حصة ذوي الأقلية	
	حصة المجمع	

المصدر: حمود راجحي، أرقام الدليل الجزائري للنظام المحاسبي و المالي SCF، منشورات نوميديا.

خلاصة الفصل:

لإنجاز مخطط الأعمال أهمية كبيرة، تسمح للمقاول بالتكيف مع متغيرات بيئة الأعمال، و هذا المخطط يحتاج إلى مجموعة من البيانات و المعلومات المعممة للدراسة، و ذلك للوصول إلى النتائج النهائية المتعلقة بتحديد مدى صلاحية و مردودية المشروع المراد القيام به، وذلك من كافة النواحي التنظيمية التسويقية، الفنية والهندسية، المالية.

الفصل الثاني

تمهيد:

يعتبر إنشاء المؤسسات عنصرا حيويا للنهوض بالاقتصاد ، لما تحمله في طياتها من عوامل أساسية منشئة للقيمة الإضافية و مساهمة في توفير مناصب الشغل، كما أنها مجال خصب لتفجير المهارات و فضاء ملائم للإبداع و التألق. إن الدول التي تعتمد في اقتصادها على إنشاء المؤسسات سواءا كانت مصغرة أو صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، تبني اقتصادا قويا مستداما على عكس الدول الطاقوية التي تعتمد على مبيعاتها من المحروقات في الأسواق العالمية التي تتسم بالتذبذب و عدم الاستقرار. إن هذا النوع من الاقتصاد لا يعتبر اقتصادا هشا فقط و إنما يشكل خطرا حقيقيا يهدد الاستقرار الاجتماعي و السياسي للدول لاقتصادية و قد يصل إلى مستوى المساس بسيادتها.

وعلى هذا الأساس قامت الدولة الجزائرية باستحداث مجموعة من الهيئات الداعمة و المرافقة لحاملي المشاريع في إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و على غرارها الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب (ANSEJ)، و قصد التسجيل و الانخراط في هذه الهيئة و جب تقديم مخطط الأعمال للمشروع المراد إنشاؤه.

وفي محاولة منا لإعداد مخطط الأعمال لمشروع محطة مصغرة لخدمة السيارات و جب علينا إسقاط الجانب النظري في هذا الجانب التطبيقي.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى خمسة مباحث:

✓ المبحث الأول: الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب (ANSEJ)

✓ المبحث الثاني: التعريف بالمشروع

✓ المبحث الثالث: الدراسة التسويقية للمشروع

✓ المبحث الرابع: الدراسة الفنية و الإنتاجية للمشروع

✓ المبحث الخامس: المخطط المالي

المبحث الأول: الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ANSEJ

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى تعريف و مهام الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب، بالإضافة إلى التعرف على إجراءات إنشاء مؤسسة مصغرة سواء من حيث استثمار الإنشاء أو استثمار التوسيع، كما سنتطرق إلى صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض.

المطلب الأول: تعريف و مهام الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب

الفرع الأول: تعريف الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب

الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب (ANSEJ) هي مؤسسة عمومية مسؤولة عن إدارة نظام دعم و تشغيل الشباب، أسست وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1417 الموافق في 08 سبتمبر سنة 1996. تتمتع الوكالة بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، و يتولى الوزير المكلف بالتشغيل متابعة جميع العمليات والأنشطة المخولة لها.¹

الفرع الثاني: مهام الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب:

- ✓ تشجع كل الأشكال والتدابير المساعدة على ترقية تشغيل الشباب، من خلال برامج التكوين والتشغيل والتوظيف.
- ✓ الإفادة بالإجراءات المتبعة لإنشاء أي مؤسسة.
- ✓ التوجيه والمساعدة على بلورة فكرة المشروع.
- ✓ المرافقة أثناء دراسة المشروع و إعداد ملف الاستثمار.
- ✓ المرافقة للحصول على القرض البنكي و الإبلاغ بالإعانات و الامتيازات الممنوحة من طرف الدولة لإنجاز المشاريع و استغلالها على أحسن وجه.
- ✓ منح تكوين حول تسيير المؤسسات.
- ✓ ضمان متابعة المشروع فور انطلاقه.²

¹: موقع الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب، 2015/04/13، 21:30، <http://www.ansej.org.dz>

²: العيد قريشي، عمر قريد: متابعة شبكات الدعم و المرافقة لإنشاء المؤسسات الصغيرة- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 19/18/17 أبريل 2012، ص 10.

المطلب الثاني: استثمار الإنشاء

يتمثل استثمار الإنشاء في إنشاء مؤسسات مصغرة جديدة من طرف شاب أو عدة شباب مؤهلين للاستفادة من جهاز الوكالة.

1- شروط التأهيل:

- أن يكون الشاب بطالاً.
 - أن يتراوح سنه بين 19 و 35 سنة، و يمكن أن يصل السن إلى 40 سنة بالنسبة لمسير المؤسسة على أن يتعهد بتوفير 3 مناصب عمل دائمة (بما فيها الشركاء).
 - أن تكون لديه مؤهلات مهنية ذات علاقة بالنشاط المرتقب.
 - أن يقدم مساهمة شخصية في تمويل المشروع.
- 2- التركيبة المالية: توجد صيغتان للتمويل في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

أ- التمويل الثلاثي: ويشمل المساهمة المالية لصاحب المشروع و القرض بدون فائدة المقدم من طرف

الوكالة و القرض البنكي. و يتعلق هذا النوع من التمويل بمستويين:

✓ المستوى الأول: مبلغ الاستثمار لا يتجاوز 5000 000 DA.

الجدول رقم (6): الهيكل المالي للتمويل الثلاثي (المستوى الأول)

المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة الممنوح من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب	القرض البنكي
1%	29%	70%

المصدر: منشورات الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب، دليل إنشاء مؤسسة مصغرة، 2015، ص5.

✓ المستوى الثاني: مبلغ الاستثمار من 5 000 001 DA إلى 10 000 000 DA.

الجدول رقم (7): الهيكل المالي للتمويل الثلاثي (المستوى الثاني)

المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة الممنوح من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب	القرض البنكي
2%	28%	70%

المصدر: نفس المصدر السابق، ص6.

ب- التمويل الثنائي: ويشمل المساهمة المالية للشباب أو الشباب أصحاب المشاريع و القرض بدون فائدة

المقدم من طرف الوكالة. و ينقسم هيكل هذا النوع من التمويل إلى مستويين:

✓ المستوى الأول: مبلغ الاستثمار لا يتجاوز 5000 000 DA.

الجدول رقم (8): الهيكل المالي للتمويل الثنائي (المستوى الأول)

المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة الممنوح من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب
71%	29%

المصدر: نفس المصدر السابق، ص6.

✓ المستوى الثاني: مبلغ الاستثمار من 5 000 001 DA إلى 10 000 000 DA.

الجدول رقم (9): الهيكل المالي للتمويل الثنائي (المستوى الثاني)

المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة الممنوح من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب
72%	28%

المصدر: نفس المصدر السابق، ص6.

3- الإعانات المالية و الامتيازات الجبائية: تمنح الإعانات المالية و الامتيازات الجبائية على مرحلتين:

أ- مرحلة الانجاز:

✓ الإعانات المالية: بالإضافة إلى القرض بدون فائدة المذكور في الجدولين أعلاه، تمنح ثلاثة قروض

بدون فائدة للشباب أصحاب المشاريع:

- قرض بدون فائدة يقدر 500 000 DA: موجه للشباب حاملي شهادات التكوين المهني لاقتناء

ورشات متنقلة لممارسة نشاطات الترخيص و كهرباء العمارات و التدفئة و التكييف والزجاجة و

دهن العمارات و ميكانيك السيارات.

- قرض بدون فائدة يقدر 500 000 DA: للتكفل بإيجار المحلات المخصصة لإحداث أنشطة

مستقرة.

- قرض بدون فائدة يمكن أن يبلغ 1 000 000 DA: لفائدة الشباب حاملي شهادات التعليم العالي للتكفل بإيجار المحلات الموجهة لإحداث مكاتب جماعية لممارسة النشاطات المتعلقة بمجالات طبية و مساعدي القضاء والخبراء المحاسبين و محافظي الحسابات و المحاسبين المعتمدين و مكاتب الدراسات و المبتاعة الخاصة بقطاعات البناء و الأشغال العمومية والري.

• هذه القروض الثلاثة: لا تجمع و تمنح فقط للشباب أصحاب المشاريع الذين يلجؤون إلى تمويل ثلاثي بمساهمة كل من البنك و الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و صاحب المشروع و في مرحلة إحداث النشاط فقط.

• التخفيض من نسبة الفائدة على القرض البنكي: في إطار التمويل الثلاثي تدفع الوكالة جزء من الفوائد على القروض البنكية و يتغير مستوى التخفيض حسب طبيعة و موقع النشاط.

الجدول رقم (10): التخفيض من نسبة الفائدة على القرض البنكي

الولايات الأخرى	ولايات الهضاب العليا و الجنوب	الولايات القطاعات
80%	95%	القطاعات ذات الأولوية
60%	80%	قطاعات أخرى

المصدر: نفس المصدر السابق، ص7.

• القطاعات ذات الأولوية: الفلاحة، الري، الصيد البحري، البناء و الأشغال العمومية والصناعات التحويلية. ✓ الامتيازات الجبائية:

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

- تطبيق معدل مخفض نسبته 5% من الحقوق الجمركية على معدات التجهيز المستوردة و التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار.

- الإعفاء من حقوق التسجيل على العقود المنشئة للمؤسسات المصغرة.

ب-مرحلة الاستغلال:

وتشمل الامتيازات الجبائية الممنوحة للمؤسسة المصغرة لمدة 03 سنوات بداية من انطلاق النشاط، أو 06 سنوات بالنسبة للمناطق الخاصة.

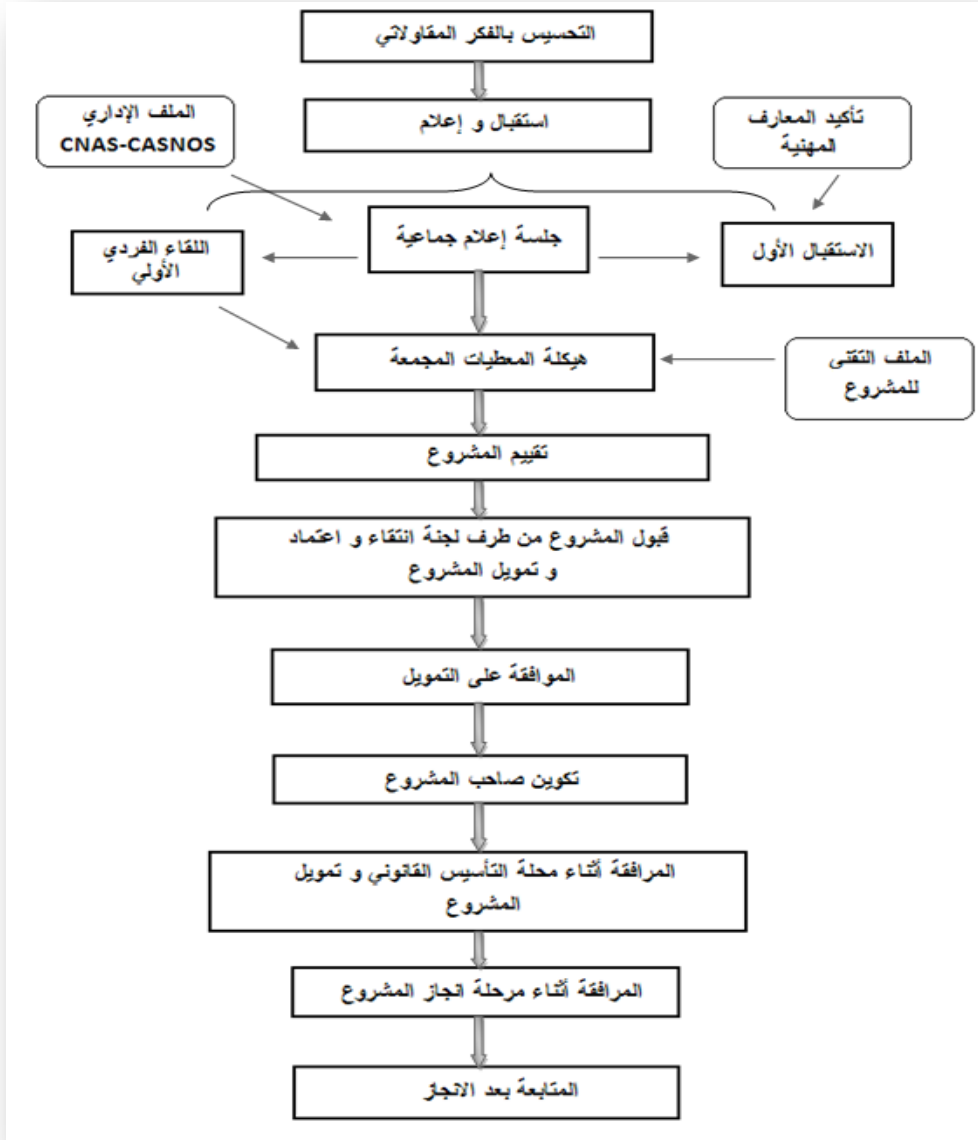
تمتد فترة الإعفاء لمدة سنتين 02 عندما يتعهد الشاب المستثمر بتوظيف 03 عمال على الأقل لمدة غير محددة. تتمثل هذه الامتيازات في:

- الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات و الضريبة على الدخل الإجمالي و الرسم على النشاطات المهنية.
- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات و المنشآت الإضافية المخصصة لنشاطات المؤسسة المصغرة.
- الإعفاء من الكفالة المتعلقة بحسن التنفيذ بالنسبة للنشاطات الحرفية و المؤسسات المصغرة عندما يتعلق الأمر بترميم الممتلكات الثقافية.¹

و الشكل التالي يمثل مراحل المرافقة أثناء مرحلة الإنشاء:

¹ منشورات الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب، دليل إنشاء مؤسسة مصغرة، 2015، ص5-6-7-8.

الشكل رقم (7): مراحل المرافقة (مرحلة الإنشاء)



المصدر: نفس المصدر السابق ، ص9.

المطلب الثالث: استثمار التوسيع

يتعلق استثمار التوسيع بالمؤسسات المصغرة و المنجزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب، والتي تطمح إلى توسيع قدراتها الإنتاجية في نفس النشاط أو نشاط مرتبط بالنشاط الأصلي.

1- شروط التأهيل:

يجب أن تتوفر في المؤسسة المصغرة الشروط التالية:

- جمع 03 سنوات من النشاط في المناطق العادية أو 06 سنوات في المناطق الخاصة.
- تسديد نسبة 70% من القرض البنكي.
- تسديد كامل القرض البنكي في حالة تغيير البنك أو طريقة التمويل من ثلاثي إلى ثنائي.
- تسديد نسبة 70% من القرض بدون فائدة في حالة التمويل الثنائي.
- تسديد مستحقات القرض بدون فائدة بانتظام.
- تقديم الحصيلة الجبائية لمعرفة التطور الايجابي للمؤسسة المصغرة.

2- التركيبة المالية:

يوجد نوعان من التمويل في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب بالنسبة لاستثمار التوسيع، كما هو الحال في استثمار الإنشاء (انظر التركيبة المالية لاستثمار الإنشاء في الصفحة 57-58).

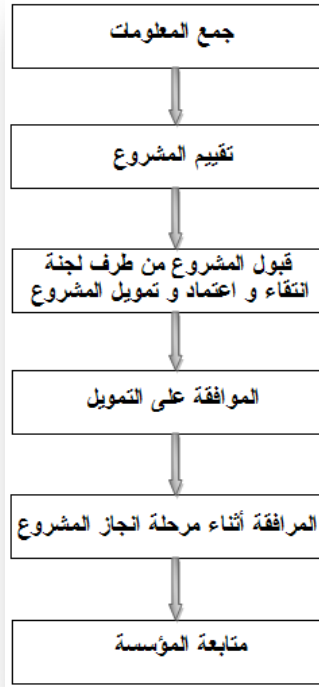
3- الإعانات المالية و الامتيازات الجبائية الخاصة بالتوسيع:

تمنح نفس الإعانات المالية و الامتيازات الجبائية الممنوحة في استثمار الإنشاء (مرحلة الانجاز والاستغلال أنظر الصفحة 58-95-60) ، ما عدا القروض بدون فائدة إضافية (قرض كراء، قرض ورشات متقلبة، وقرض مكاتب جماعية).¹

و الشكل التالي يمثل مراحل المرافقة أثناء مرحلة التوسيع:

¹ : نفس المرجع السابق، ص10.

الشكل رقم (8): مراحل المرافقة (مرحلة التوسيع)



المصدر: نفس المصدر السابق، ص11.

المطلب الرابع: صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض

1- تعريف الصندوق:

تم إنشاء صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها الشباب ذوي المشاريع من أجل ضمان القروض التي تمنحها البنوك و المؤسسات المالية للمؤسسات المصغرة المحدثّة في إطار جهاز الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب.

يكمل ضمان الصندوق الضمان المقدم من قبل الشباب إلى مؤسسات القروض و المتمثل في:

- رهن التجهيزات في المقام الأول لصالح البنك أو المؤسسة المالية، و في المقام الثاني لصالح الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب.
- استبدال التأمين متعدد الأخطار لفائدة البنك.
- رهن الأجهزة المتحركة.

يتمثل المنخرطون في صندوق الضمان في البنوك و المؤسسات المالية من جهة وفي المؤسسات المصغرة والتي اختارت صيغة التمويل الثلاثي في إطار جهاز الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب و هذا فيما يخص الاستثمارات الخاصة بالإنشاء و التوسيع.

2-كيفية الانخراط و الاشتراك في الصندوق:

- ✓ يتم انخراط المؤسسة المصغرة في الصندوق بعد تبليغ موافقة البنك و قبل تسليم قرار منح الامتيازات من قبل مصالح الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب.
- ✓ يحسب مبلغ الاشتراك على أساس مبلغ القرض البنكي و مدته.
- ✓ تقدر نسبة الاشتراك بالنسبة لكل استحقاق بـ 0.35 % من الأصول المتبقي تسديدها.
- ✓ يتم دفع الاشتراك في الصندوق مرة واحدة كاملا لحظة انخراط المؤسسة المصغرة.¹

¹: نفس المرجع السابق، ص12.

المبحث الثاني: التعريف بالمشروع

سيتم في هذا المبحث التعرف على المشروع و أهم أهدافه بالإضافة إلى الشكل القانوني الخاص به.

المطلب الأول: وصف المشروع

يتمثل المشروع في إنشاء محطة صغيرة لخدمة السيارات، في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ANSEJ بولاية باتنة تحت تسمية محطة الجوهرة لخدمة السيارات. ينتمي المشروع المقترح إلى قطاع الخدمات، حيث تقوم المؤسسة بتوفير تركيبة متكاملة من الخدمات تعتمد على غسل السيارات بالطرق الحديثة باستعمال تكنولوجيا الغسل بالبخر، بالإضافة إلى خدمة تغيير وبيع زيوت و سوائل تبريد السيارات.

المطلب الثاني: أهداف المشروع

- ✓ المساهمة في توفير فرص و مناصب العمل.
- ✓ تحقيق الاستمرارية والنمو و البقاء.
- ✓ تحقيق أكبر قدر من العوائد و الأرباح الممكنة.
- ✓ توفير خدمات للسيارات بجودة عالية و على مدار السنة.
- ✓ دخول السوق بأكبر الفرص و الاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة.
- ✓ إحداث ثورة جديدة في مجال غسل السيارات بالبخر.
- ✓ كسب ثقة الزبائن بتوفير كل احتياجاتهم.

المطلب الثالث: الإطار القانوني للمشروع

تقوم المؤسسة بنشاطين هما غسل و تشحيم السيارات، و حسب المركز الوطني للسجل التجاري فإن هذه الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة يرمز لها ب: **604622** تحت تسمية: **محطة الغسل**.¹ وقد تم اختيار الطبيعة القانونية للمؤسسة من نوع **EURL** مؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة.

أسباب اختيار الشكل القانوني:

أولا : تحديد المسؤولية: لا تختلف هذه المؤسسة في هذا المجال من حيث المبدأ مع الشركة ذات المسؤولية المحدودة، ذلك لأن هذا النوع من الشركات يكون كل شريك فيها مسؤول فقط عن حصته المالية المستثمرة في الشركة ذات المسؤولية المحدودة ، وكل ما في الأمر فيما يخص الشريك الوحيد أن هذا الأخير قام بتخصيص

¹: الملحق رقم: 1.

جزء من ذمته المالية لإنشاء هذا النوع من الشركات وتحدد مسؤوليته بالقدر الذي خصصه لمزاولة نشاطه في الشركة، وبالتالي لا يستطيع الدائنون متابعة ذمته المالية الغير مخصصة في هذه الشركة كرأس مال .

ثانيا: الإدارة الأفضل للمشروعات: يمارس الشريك الوحيد جميع السلطات المخولة لجماعة الشركاء في الشركة ذات المسؤولية المحدودة بصفة مستقلة دون الحاجة المرتبطة بدعوة الجمعية العامة وقراراتها أو مجلس الإدارة، و بالتالي تتحقق تلك المبادرة الفردية ويستطيع الشريك أن يدير مشروعه في إطار مرن غير محدود ، وهذا ما يسمح بأن تكون قراراته سريعة وتحركاتها أسهل مما هي عليه في الشركات التقليدية ، كما يستطيع هذا الشريك أن يختار مديرا غيره.

ثالثا: إمكانية استمرار المشروع وسهولة انتقاله: إن وفاة الشخص الوحيد وعلى غرار وفاة أحد الشركاء في الشركات التقليدية ، فإنه يسمح للورثة وحدهم بتسوية مصير حصص الشركة ، كما أن بيع الحصة يكون ميسرا إذ أن الشخص يكون محررا من رفض الشركاء، فله الكلمة الأولى والأخيرة في تصرفاته القانونية.

رابعا : سهولة الانتقال من الشكل الفردي إلى الجماعي والعكس: يحدث ذلك دون اشتراط أي إجراءات خاصة سوى التنازل عن بعض الحصص أو زيادة رأس المال، وهذا ما يشجع على النمو المتناسق للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بفضل إطارها القانوني. وبناء على أنها نوع من الشركات ذات المسؤولية المحدودة فإن قواعد تأسيسها وإدارتها وتصفياتها هي ذاتها المقررة في الشركة ذات المسؤولية المحددة مع مراعاة بعض الاختلافات الناشئة عن وحدة الشريك .¹

¹ : موقع المركز الوطني للسجل التجاري، 2015/04/12، 21:00، <http://www.cnrc.org.dz/ar>

المبحث الثالث: الدراسة التسويقية للمشروع

سنتعرف في هذا المبحث على نقاط قوة و ضعف المشروع و كذلك الفرص و التهديدات المحيطة به، كما سنتناول دراسة السوق من حيث العملاء و الموردين و المنافسين وأهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تبني عليها المحطة، بالإضافة إلى دراسة المزيج التسويقي و فهم حيثياته، كما سنتطرق إلى رؤية و رسالة المشروع و قيمه الجوهرية.

المطلب الأول: تحليل SWOT

قمنا بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، الفرص والتهديدات للمشروع بناءا على تحليل SWOT، ونلخص مضمون هذه الدراسة من خلال تقييم البيئة الداخلية و الخارجية فيما يلي :

✓ البيئة الداخلية:

نقاط القوة:

- تجهيزات على مستوى عال من التطور.
- يحتوي المشروع على خدمات متكاملة فيما بينها لخدمة السيارات(غسل و تشحيم و بيع الزيوت و سوائل تبريد السيارات).
- ستكون المحطة الأولى من نوعها في المدينة التي تعتمد على خدمة غسل السيارة بتكنولوجيا البخار.
- الموقع الملائم و التصميم المتميز للمحطة.
- طاقم عمل يتميز بالخبرة و المعرفة التقنية، سيتم اختياره بناءا على معايير الجودة و الكفاءة.
- تعزيز الموقع التنافسي داخل السوق، عن طريق الاستفادة من فرص وإمكانيات التعاقد مع مالكي السيارات على تقديم خدمات الغسل وتغيير زيت السيارة دوريا (بطاقات الزبائن).
- توفير مكان مريح للزبائن الذين تكون سياراتهم محل الخدمة.
- توفير خدمة الهاتف التي يمكن من خلالها التواصل مع الزبائن لحجز المواعيد بتسليم السيارات وتسلمها، بالإضافة إلى الإجابة عن أي استفسارات ذات علاقة بخدمات المحطة.
- توفير خدمة مراقبة ضغط العجلات وضخها إن كانت تحتاج إلى ذلك.

نقاط الضعف:

- عدم وجود معلومات كافية لدى المستهلكين باستعمال تكنولوجيا مغسلة البخار.
- المحطة ستكون محل التعاقد بالإيجار.

✓ البيئة الخارجية:

الفرص:

- زيادة عدد السيارات.
- وجود طلب متزايد في مثل هذه الخدمات.
- نقص في جودة خدمات المنافسين.

التحديات:

- التواجد في سوق ذو تنافسية عالية جدا.
- احتمال دخول منافسين يمتلكون نفس القدرات إلى السوق.
- هل سيكون لدى الزبائن الاستعداد الكافي لدفع ثمن الخدمات المقدمة لهم؟
- هل سيتقبل الزبون غسل سيارته بالبخر؟

نتيجة تحليل SWOT:

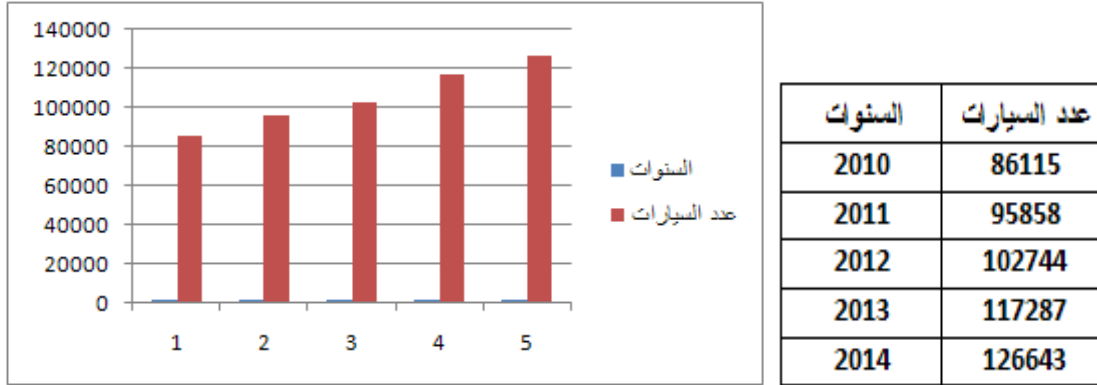
سيسهم التعرف على نقاط القوة في المشروع محل دراسة في الاستفادة من الفرص المتاحة للنمو و المنافسة و اختيار الوسائل المختلفة لإرضاء الزبائن و تلبية احتياجاتهم و سيساعد الوعي بالمخاطر و التهديدات المحتملة الممكن أن تواجه المشروع على تطوير الخدمات التي تقدمها المحطة و رفع معايير تقليدها من قبل المنافسين.

المطلب الثاني: دراسة السوق

يتميز الموقع الجغرافي الذي سيقام فيه المشروع في المساعدة على تسويق الخدمات المقدمة للزبائن حيث تساهم هذه الأخيرة (غسل السيارات و تشحيمها، بيع الزيوت، بيع سائل تبريد السيارة) في تسويق بعضها البعض، وهذا نتيجة للعلاقة التكاملية و الترابطية بينها.

يعتبر قطاع النقل المصدر الرئيسي للطلب على خدمات المشروع المقترح إقامة بمدينة باتنة سواء سيارات النقل العامة أو الخاصة المتمثلة في السيارات الخاصة و التي تشكل الجزء الأكبر من حجم الطلب على الخدمات التي تقدمها المحطة خصوصا إذا ما وضعنا في الاعتبار الوزن التي تملكه في قطاع النقل. فبالرجوع إلى الإحصاءات الصادرة من مديرية التنظيم المتواجدة في مقر الولاية بولاية باتنة يلاحظ ما يلي:

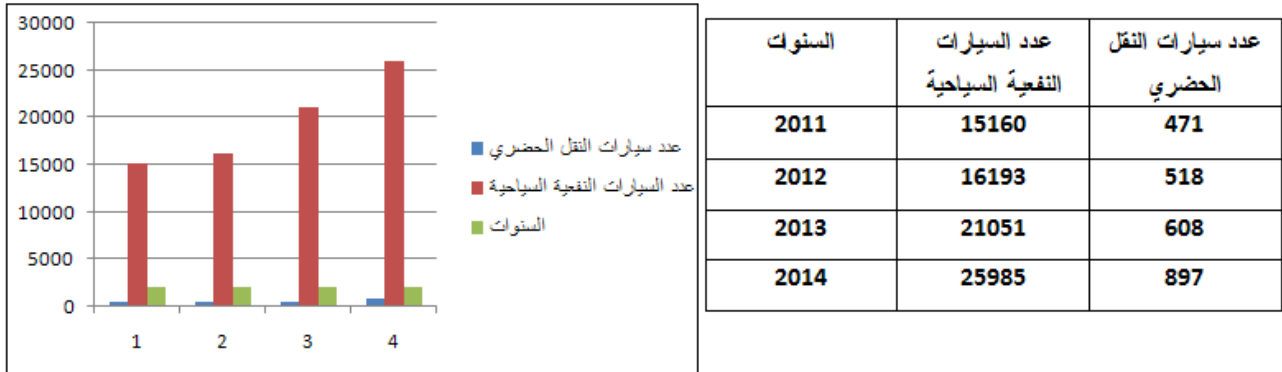
الشكل رقم (9): زيادة عدد السيارات في ولاية باتنة من 2010 إلى 2014



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مصلحة التنظيم بولاية باتنة.

من خلال الشكل رقم (9) نلاحظ زيادة عدد السيارات حيث أن عدد السيارات في ولاية باتنة يقدر بـ : 126643 سيارة في الثلاثي الثالث من سنة 2014 إذ أنها كانت في سنة 2010 تبلغ 86115 سيارة فقط.¹ أما فيما يخص بلدية باتنة (المنطقة المراد إنشاء فيها المشروع) فالشكل التالي يوضح زيادة عدد السيارات في المنطقة:

الشكل رقم (10): زيادة عدد السيارات في بلدية باتنة من 2011 إلى 2014



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مصلحة التنظيم بولاية باتنة.

- يبلغ عدد سكان ولاية باتنة بـ : 1 86 832 نسمة ويقدر عدد سكان منطقة باتنة بـ: 309 142 في سنة 2011.²

¹ الملحق رقم:2.

² موقع ولاية باتنة، 2015/04/13، 21:30، <http://www.wilaya-batna.gov.dz>

- بالنسبة لخدمة غسل السيارات تتميز بالتغير أي ليست ثابتة على مدار السنة إذ أن هناك تباين في الطلب على هذه الخدمة، حيث يتناقص حجم الطلب نسبيا في فصل الشتاء (ديسمبر، جانفي، فيفري) بسبب المناخ السائد في المنطقة المراد إنشاء المشروع فيها (باتنة) التي تتميز هذه الأخيرة برداءة الجو بسبب هطول الأمطار والثلوج في بعض الأوقات، و يزداد في فصل الربيع (مارس، أفريل ، ماي) وشهر نوفمبر في فصل الخريف ، حيث ينتعش في فصل الصيف (جوان، جويلية، أوت) وشهرين في فصل الخريف(سبتمبر، أكتوبر) إلى أن يبلغ ذروته في الأعياد والمناسبات.
- أما بالنسبة للخدمات الأخرى المتمثلة في تغيير وبيع الزيوت وبيع سوائل تبريد السيارات فهي ثابتة على مدار السنة، ويكون الطلب عليها بشكل منتظم.

1- تحليل المنافسين:

يشهد سوق خدمة السيارات من حيث نفس الخدمات التي تقدمها المحطة تنافسية عالية جدا بسبب كثرة المنافسين المباشرين وتوسع وكبر نطاق حجم قطاع خدمة السيارات، ويتوزع المنافسين في مناطق عديدة من المدينة.

✓ بالنسبة لغسل السيارات فتشير الإحصائيات الصادرة من مديرية التجارة لولاية باتنة إلى وجود 107 منافس¹ يتوزعون على مساحة 331 كم ،أي أنه تقريبا في كل حي من أحياء الولاية يتواجد فيه من 4 إلى 5 محطات لغسل السيارات ، هذه المحطات تلبي خدمة الغسل عن طريق استخدام مياه الضغط العالي ، يتراوح سعر غسل السيارة الواحدة من الداخل والخارج ب: 500 DA إلى 800 DA ، بالإضافة إلى مركز آخر يتمثل في غسل السيارات الأوتوماتيكي الكائن في محطة للوقود المتواجد في مدخل المدينة من الجهة الشمالية (طريق قسنطينة)، يتحدد ثمن غسل السيارة الواحدة من الخارج (الهيكل الخارجي) ب: DA 700.

✓ أما فيما يخص خدمة تغيير الزيوت وبيعها و بيع سوائل تبريد السيارات فهي متواجدة في بعض المحطات لغسل السيارات والورشات الأخرى المختصة في هذه الخدمة ، تتحدد أسعار هؤلاء المنافسين على أساس نوعية الزيت الذي يريد الزبون استعماله لسيارته.

¹ : الملحق رقم:3.

2- إستراتيجية مواجهة المنافسين:

إن أهم إستراتيجية يمكن أن تتبعها المؤسسة في هذا المجال، هي إستراتيجية التميز التنافسي من خلال الجودة في تقديم الخدمات التي تجعل المحطة أكثر جاذبية بالنسبة للعملاء بالمقارنة بغيرها من المحطات الأخرى التي تعمل بنفس المجال. و سنحاول في هذا السياق تسليط الضوء على كيفية إكساب المؤسسة التي تتخصص في إنشاء هذا النوع من المحطات للميزة التنافسية داخل سوق خدمة السيارات ، من خلال دراسة الأنواع المختلفة من محطات السيارات القائمة ، وتحديدًا نقاط القوة والضعف في هذه المحطات المنافسة، ومن ثم التركيز على أهم السبل و الأساليب التي ستتبعها المؤسسة في تمييز نفسها عن غيرها من المنافسين القائمين حالياً بمدينة باتنة.

3- نقاط قوة وضعف المنافسين:

بما أن المشروع سيبنى على عمليتين أساسيتين، ستعتمد المؤسسة على خدمة غسل السيارات بالدرجة الأولى ثم تغيير وبيع زيوت وسوائل تبريد السيارات، لذلك يجب التركيز على مواطن القوة ومواطن الضعف بالنسبة للمنافسين المباشرين في مثل هذه الخدمات التي تقدمها المحطة، والتي سنوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): نقاط قوة وضعف المنافسين

نقاط الضعف	نقاط القوة	المنافسين
<p>✓ تواضع خدماتها و صغر نطاق حجم أعمالها و الأسلوب التقليدي في تقديم خدماتها، حيث أن بعضها يقتصر فقط في غسل السيارات .</p> <p>✓ نقص في جودة بعض المحطات المنافسة بسبب استخدام بعض المواد الكيميائية (المنظفات) التي تسبب ضرر لسيارات الزبائن.</p> <p>✓ إهدار كميات كبيرة من المياه و عدم مراعاة الجانب البيئي.</p> <p>✓ عدم توفير مكان مريح للزبائن.</p> <p>✓ نقص في اليد العاملة بسبب برودة المياه في فصل الشتاء .</p> <p>✓ وجود خشية لدى بعض الأفراد من غسل سياراتهم بمياه الضغط العالي خوفا من تعرض أجزائها أو قطعها المعدنية للصدئ.</p>	<p>✓ الأكثر طلب من قبل المستهلكين.</p> <p>✓ هيبة و سمعة و شهرة بعض المحطات المنافسة لتوفرها على اليد العاملة الماهرة.</p> <p>✓ قرب المحطات من العملاء و الأيدي العاملة.</p>	<p>غسل السيارات باستخدام مياه الضغط العالي</p>

<p>✓ ارتفاع أسعار المحطات الفرعية التابعة للشركات المتخصصة في صناعة الزيت. ✓ نقص في جودة بعض المحطات بسبب عدم الالتزام بمعايير حفظ الزيوت وتغييرها.</p>	<p>✓ هيبة و سمعة بعض المحطات التابعة لشركات متخصصة في صناعة الزيت مثل: NAFTAL-CASTROL ✓ تخصص بعض المحطات الأخرى المنافسة في مجال تغيير و بيع الزيوت بتوفير عدة أنواع مختلفة من الزيت.</p>	<p>تشحيم السيارات و بيع الزيوت و سوائل تبريد السيارات</p>
--	--	---

المصدر: من إعداد الطالب.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الطرق التي تستخدم لغسل السيارة والتي سنوضح الفرق بينها وبين الغسل بتكنولوجيا البخار من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (12): الفرق بين الطرق المختلفة لغسل السيارات

 الغسيل الأوتوماتيكي	 الغسيل الكيميائي	 الغسيل بالبخار	
	✓	✓	توفير المياه
	✓	✓	توفير الكهرباء
	✓	✓	لا إهدار للمياه المستهلكة
		✓	يحقق التعقيم بصورة طبيعية
✓		✓	موفر للوقت
✓		✓	ينظف الأماكن التي يصعب الوصول إليها بفاعلية
✓		✓	تنظيف الأسطح شديدة الاتساخ وتلك التي يتراكم عليها الوحل دون الحاجة إلى عمل شاق
	✓	✓	متنقل

المصدر: <http://www.sjecorp.com/system/arSteamcarwashConcept>، 16:30، 2015/03/29

4- الأساليب الإضافية لتعزيز تنافسية المشروع :

أ - المزايا التنافسية المتأتية عن التجهيزات المتطورة:

يقترح أن يتم تجهيز المحطة بأحدث الآلات و الأدوات التي تلعب دورا مهما في الارتقاء بالجودة العالية والأداء المتميز مما سيقوي من تواجدتها التنافسي داخل السوق خصوصا وأن هذه الأجهزة لا تتوفر في معظم المحطات الأخرى.

ب - المزايا التنافسية العامة: و من أهم هذه المزايا ما يلي:

1- الخدمات التي تعتمد عليها المحطة سوف تقوم بتسويق بعضها البعض عن طريق الاستفادة من العلاقة

التكاملية التي تربط هذه الخدمات (غسل و تشحيم وبيع الزيوت و سوائل تبريد السيارات) و هذه تعتبر

ميزة أساسية مهمة فضلا عن كونها ميزة كبيرة تعزز من الوضع التنافسي للمشروع داخل السوق.

2 - الأيدي العاملة الفنية في المشروع تكون ذات كفاءة عالية و متعلمة و مدربة تدريباً رفيع المستوى.

ج - المزايا التنافسية المتأتية عن برامج الخدمات الدورية:

وذلك عن طريق توفير المشروع للزبائن الأوفياء بطاقات تخول حاملها الاستفادة من ميزات إضافية مثل خدمات

إضافية مجانية أو تخفيضات على أسعار الخدمات المقدمة في المشروع.

د- المزايا التنافسية المتأتية عن البرامج الأخرى: و التي نوردتها فيما يلي:

1- توفير مكان مريح للزبائن التي تكون سياراتهم محل الخدمة و معاملتهم معاملة راقية محترمة و التأكد من

إتمام الخدمة على ما يرام.

2- العمل على تحقيق رضا الزبائن عن الخدمات التي يقدمها المشروع و توفير خدمة الهاتف التي من خلالها

يمكن التواصل معهم لحجز المواعيد بتسليم السيارات و تسلمها بالإضافة للإجابة عن أي استفسارات ذات

علاقة بخدمات المحطة.

3- تبني خدمة مراقبة ضغط العجلات عند كل سيارة تمر بخدمة الغسل وضخها إن كانت تحتاج إلى ذلك.

5- الزبائن:

تتعامل المؤسسة مع مالكي السيارات الخاصة النفعية والسياحية والعائلية والشاحنات الصغيرة خفيفة الوزن، و

مالكي الدراجات النارية و الأفراد (غسل الزرابي)، بالإضافة إلى إمكانية التعاقد مع سيارات الشركات والمؤسسات

التابعة للدولة.

حاجات و تفصيلات الزبائن:

- جودة الخدمة المقدمة.
- السعر الملائم بحيث يكون التوافق بين مستوى الخدمة و سعرها.

6- الموردين:

يتعامل المشروع مع مجموعة من الموردين يمكن حصرهم فيما يلي:

- آلتين لغسل السيارات بالبخار و مكنسة كهربائية و مضخة الزيت يتم الحصول عليها من شركة معمرى للتجهيزات الصناعية أس أم أو أي المتواجد بالمنطقة الصناعية ، كشيدة، باتنة.
- الآلات و المعدات الأخرى (صندوق المفاتيح و المفكات + بكرة الهواء + مولد + ضاغط) يتم الحصول عليها من الشركة الكبرى للآلات الصناعية المتواجدة بولاية باتنة، حي المجاهدين، طريق بسكرة(G.M.I):

EURL LA GRAND DES MACHIN INDUSTRIELLES

- زيت المحركات : يتمثل موردي المحطة بالزيت من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (13): موردي زيت السيارات للمحطة

المورد	زيت السيارة
LAIYACHI KHALID، أحد الفروع التابعة للشركة، بركة، طريق مقرة، باتنة.	TOTAL
مؤسسة نافطال، وحدة باتنة، المنطقة الصناعية، كشيدة.	NAFTAL
RIMAN IBRAHIME، نقطة بيع الزيوت بالجملة، حي بوعقال3، شارع أحمد بن خميس (علي ساري سابقا)، باتنة	WOLF
DEWADI AUTOMOTIVE، المنطقة الصناعية، كشيدة، باتنة.	CASTROL

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات من المنافسين.

- سائل تبريد السيارات: يتمثل موردي سائل تبريد السيارات في:
 - NAFTAL**: نفس مورد الزيت مؤسسة نافطال، وحدة باتنة، المنطقة الصناعية، كشيدة.
 - TRADEX**: نفس مورد زيت **CASTROL**، **DEWADI AUTOMOTIV**، المنطقة الصناعية، كشيدة، باتنة.
- مختلف المنظفات الكيميائية و مواد التلميع يتم الحصول عليها من محلات بيع أكسيسوارات السيارات المتواجدين في منطقة باتنة.

المطلب الثالث: المزيج التسويقي

الخدمة:

يقوم هذا المشروع بتلبية خدمتين (الجدول رقم 14) تتمثلان في غسل السيارات وتلميعها بالبخار سواء من الداخل أو الخارج، كذلك تغيير و بيع مختلف أنواع زيوت المحركات. حيث تضمن هذه الخدمات الجودة والأداء المتميز من خلال التجهيزات المتطورة والالتزام بتليبيتها في الوقت المحدد، كما أن هذا المشروع يتضمن ضمانات الخدمة من خلال سلامة السيارات و المحافظة عليها ، و يتضمن خدمات ما بعد البيع المتمثلة في التعاقد مع الزبائن الأوفياء في تقديم خدمات دوريا مع وجود تخفيضات.

الجدول رقم (14): سلسلة الخدمات التي تقدمها المحطة

بيع و تغيير الزيوت	غسل السيارات بالبخار
✓ تفريغ لزيوت القديم.	✓ غسل الهيكل
✓ استبدال الزيت القديم بالجديد.	الخارجي.
✓ تنظيف فلتر (Filtre) السيارة.	✓ غسل السيارة داخليا.
✓ بيع مختلف أنواع الزيوت (عبوة أو برميل):	✓ تنظيف زجاج السيارة.
- TOTAL	✓ تلميع السيارة.
- NAFTAL	✓ غسل المحرك.
- WOLF	✓ غسل الدراجات النارية.
- CASTROL	✓ غسل الزرابي والسجاد.
✓ بيع سائل تبريد السيارات (مقاوم الجليد و الصدأ)	✓ مراقبة ضغط العجلات و ضخها إن كانت تحتاج إلى ذلك.
- TOTAL	✓ توفير مكان مريح للزبائن.
- TRADEX	
✓ توفير مكان مريح للزبائن.	

المصدر: من إعداد الطالب.

رمز المحطة: سيكون رمز المحطة كالتالي:

الشكل رقم (11): رمز المحطة



المصدر: من إعداد الطالب.

السعر:

يحدد السعر في هذا المشروع بناء على معايير الجودة في تقديم الخدمات أي تحقيق التوافق بين سعر الخدمة ومستوى جودتها وذلك من أجل جلب واقتناص أكبر عدد ممكن من الزبائن وبالتالي ستكون الأسعار كما يلي:

✓ بالنسبة لغسل السيارات تبيننا تقريبا متوسط السعر السائد في السوق وسيكون كما يلي:

- غسل السيارة من الداخل و الخارج : 700 DA

- غسل السيارة من الخارج : 350 DA

- غسل محرك السيارة : 300 DA

- غسل الزرابي : 350 DA

- غسل الدراجات النارية : 250 DA

قمنا بتحديد هذه الأسعار على أساس جودة الخدمة المقدمة للزبون مقارنة بالمنافسين.

✓ وفيما يخص أسعار تشحيم السيارات، تبيننا متوسط السعر السائد في السوق وتكون الأسعار كما يلي:

- خدمة تغيير زيت السيارة (التشحيم) : 200 DA.

- بيع وتغيير زيت السيارة : تتباين أسعار الزيوت التي يستعملها الزبون لسيارته وتكون كالتالي:

1- العبوة (Bidan):

الجدول رقم (15): الأنواع و الأسعار المختلفة للزيت (عبوة)

هامش الربح	ثمن البيع	ثمن الشراء	السعة	النوعية	الزيت
680 DA	2000 DA	1320 DA	5L	15W50	TOTAL (France)
520 DA	2200 DA	1680 DA	5L	15W40	
320DA	1900DA	1580 DA	4L		
600 DA	2800 DA	2200 DA	5L	10W40	
500 DA	2500 DA	2000 DA	4L		
700 DA	3500 DA	2800 DA	5L	5W40	
500 DA	3000 DA	2500 DA	4L		
1000 DA	4200 DA	3200 DA	5L	5W30	NAFTAL (ALGER)
350 DA	1350 DA	1000 DA	5L	20W50	
420 DA	1800 DA	1380 DA	5L	15W40	
550 DA	2200 DA	1650 DA	5L	10W40	
1000 DA	4200 DA	3200 DA	5L	5W40	WOLF (Belgique)
320 DA	2000 DA	1680 DA	5L	20W50	
520 DA	2200 DA	1680 DA	5L	15W40	
600 DA	2600 DA	2000 DA	5L	10W40	
1100 DA	4000 DA	2900 DA	5L	5W30	
1300 DA	5200 DA	3900 DA	5L	0W30	CASTROL (ALMENT)
680 DA	2400 DA	1720 DA	5L	15W40	
600 DA	3000 DA	2400 DA	5L	10W40	
1200 DA	4200 DA	3000 DA	5L	5W40	
94750 DA	57250 DA	43790 DA	20 عبوة	-	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات من المنافسين.

$$\checkmark \text{ يبلغ متوسط ثمن شراء العبوة الواحدة بـ: } 2189.5 \text{ DA} \left(\frac{43790}{20} \right)$$

$$\checkmark \text{ يبلغ متوسط ثمن بيع العبوة الواحدة بـ: } 2862.5 \text{ DA} \left(\frac{57250}{20} \right)$$

2- البرميل (Baril):

الجدول رقم (16): الأنواع و الأسعار المختلفة للزيت (برميل)

الزيت	النوعية	السعة	ثمن الشراء	ثمن للتر الواحد	ثمن البيع 1L	ثمن البيع الإجمالي	هامش الربح
TOTAL	15W40	200 L	62000 DA	310 DA	450 DA	90000 DA	28000 DA
NAFTAL	15W40	200 L	48000 DA	240 DA	350 DA	70000 DA	22000 DA
WOLF	15W40	205 L	68000 DA	332 DA	550 DA	112750 DA	44750 DA
المجموع	-	3 براميل	178000 DA	882 DA	1350 DA	272750 DA	94750 DA

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات من المنافسين.

$$\left(\frac{178000}{3} \right) \quad \checkmark \text{ يبلغ متوسط ثمن شراء البرميل الواحد بـ: } 59333.33333 \text{ DA}$$

$$\left(\frac{272780}{3} \right) \quad \checkmark \text{ يبلغ متوسط بيع البرميل الواحد بـ: } 90916.66 \text{ DA}$$

3- سائل تبريد السيارات (مقاوم الجليد و الصدئ) ANTIGEL ET CORROSION:

الجدول رقم (17): الأنواع و الأسعار المختلفة لسائل تبيد السيارة

سائل التبريد	السعة	ثمن الشراء	ثمن البيع	هامش الربح
NAFTAL	5 L	600 DA	750 DA	150 DA
	2 L	190 DA	350 DA	160 DA
TRADEX	5 L	360 DA	510 DA	150 DA
	2 L	150 DA	310 DA	160 DA
المجموع	4 عبوات	1300 DA	1920 DA	620 DA

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات من المنافسين.

$$\left(\frac{1300}{4} \right) \quad \checkmark \text{ يبلغ متوسط ثمن شراء العبوة الواحدة بـ: } 325 \text{ DA}$$

$$\left(\frac{1920}{4} \right) \quad \checkmark \text{ يبلغ متوسط ثمن بيع العبوة الواحدة بـ: } 480 \text{ DA}$$

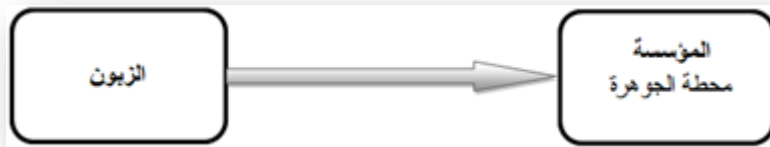
الترويج:

الترويج للمؤسسة يكون باستخدام عدة أساليب تتمثل في ترقية المبيعات المتمثلة في منح تخفيضات للزبائن الأوفياء عن طريق التعاقد معهم من خلال تقديمهم الخدمات دوريا ، كذلك التصميم المتميز للمحطة يجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن، بالإضافة إلى استخدام عدة وسائل تتمثل في: بطاقات الزيارة والملصقات والقصاصات الورقية بالإضافة إلى وضع لافتة أو لوحة إشهارية ثابتة في الطريق الرابط بين حي كشيدة وحملة، و سيكون أيضا باستخدام موقع الالكتروني خاص بالمحطة و استخدام مواقع التواصل الاجتماعي.

التوزيع:

يعتمد المشروع على التوزيع بشكل مباشر حيث أن الزبون هو من يقوم بالتنقل إلى المؤسسة لاقتناء الطليبة التي يحتاجها. وتكون قناة التوزيع بالشكل التالي:

الشكل رقم (12): قناة التوزيع الخاصة بالمحطة



المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الرابع: الرؤية الإستراتيجية و رسالة المؤسسة

1- الرسالة:

تحدد رسالة المؤسسة على الكيفية الأصح التي تراها للتماشي مع سبب التواجد، وتمثل الإطار العام لاستراتيجياتها، وكانت الرسالة كالتالي:

الجودة مبدئنا و رضائتك غايتنا

2-الرؤية:

تمثل رؤية المؤسسة الوضع المستقبلي التي ترغب بالوصول إليه والذي تعمل على تحقيقه ، فهي عبارة عن طموح وتطلع وآمال وتحدي في آن واحد، فهي تلعب دور المحفز في المؤسسة ،وكانت الرؤية كالتالي:

أن نكون أحسن محطة لخدمة السيارات في مدينة باتنة

3- القيم الجوهرية: تتضمن مفاتيح نجاح المحطة محل الدراسة مايلي:

- تهيئة أجواء مميزة ورفيعة المستوى التي من شأنها تعزيز قدرة المؤسسة على منافسة المحطات القائمة حاليا، والممكن إقامتها مستقبلا.
- الجودة والتحسين والتطوير المستمر، الاحتراف و الإتقان.
- السرعة في العمل.
- تقديم خدمة راقية ومتميزة.
- المحافظة على سلامة السيارات والالتزام بالدقة في المواعيد.
- الأمانة في العمل.
- الالتزام باللباقة وحسن المعاملة.
- الولاء والانتماء.
- الحرص الدائم على نظافة المكان.
- ضمان سهولة الدخول والخروج من المحطة.

المبحث الرابع: الدراسة الفنية و الإنتاجية للمشروع

تتمحور دراستنا في هذا المبحث عن المخطط الفني و الإنتاجي من خلال التعرف على موقع المشروع و أهم متطلباته من الآلات و المعدات و المباني و المشتريات و الموارد البشرية اللازمة لانطلاقته، كما سنتطرق إلى فهم و طبيعة نظام تقديم الخدمات التي تقدمها المحطة.

المطلب الأول: موقع المشروع

في مثل هذه المشاريع فإن الموقع هو الحاسم أو الفاصل في مدى نجاح واستمرار المشروع ، ولهذا تم اختيار هذا الموقع في مدينة باتنة في حي كشيده الواقع في الطريق الرابط بين باتنة و بلدية condorsi بالقرب من المجمع السكني لحملة 1-2-3 و الشكل التالي يوضح كامل التفاصيل :

الشكل رقم (13): موقع المشروع



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على Google Earth .

مميزات الموقع:

- يشهد هذا الموقع حركة مرورية كبيرة.
- تفنقر هذه المنطقة لمثل هذه الخدمات (غسل السيارات، تغيير الزيوت وبيعها).
- قرب المحطة من المجمع السكني **حي حملة 1-2-3** (المدينة الجديدة) التي لا تحتوي نهائيا على محطات لخدمة السيارات، بسبب الطابع المعماري الذي تشهده فهي عبارة عن عمارات حيث تمنع الدولة إقامة مشاريع مشابهة لغسل السيارات في هذه المناطق.
- القرب من مصادر الأيدي العاملة والعملاء و الموردين.
- يمكن الوصول إلى المحطة بسهولة.
- سهولة استبدال أو تغيير الموقع.

المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي

1- الخدمات التي تقدمها المحطة:

أ- غسل السيارات:

تتمثل محطة غسل السيارات في استخدام تكنولوجيا حديثة للمحافظة والعناية الفائقة على طلاء السيارات وتلميعها باستخدام آلة تعتمد على الحرارة والضغط والماء، لا تحتاج إلى خزان مياه أو تصريف كبير. حيث تحتاج الآلة إلى حوالي 8 لتر من الماء تحولها إلى بخار ساخن وجاف ثم تطلقه بضغط قوي لا يسبب أي ضرر للسيارة من جهة و البيئة من جهة أخرى.

تتمثل ماكينة غسل السيارات بالبخار بخاصية غسل و تلميع السيارة في وقت واحد بإضافة ملمع سائل لخزان المياه، حيث يتم غسل السيارات باستخدام البخار النفاث و تنظيفها من الداخل و الخارج و يوفر البخار النفاث الأمان الكامل لأسطح السيارات كما يوفر التطهير والتعقيم وإزالة الروائح، و بالمقابل هو أحسن من الطرق التقليدية التي تعتمد على إهدار كميات كبيرة من المياه وذات جودة أقل. كما تتميز طريقة التنظيف بالبخار إلى الوصول إلى جميع أماكن السيارة حتى الأجزاء التي يصعب الوصول إليها بطرق التنظيف العادية.

وتمر خدمة الغسل بمجموعة من المراحل وهي كالتالي:

- غسل الهيكل الخارجي للسيارة:

تعد المرحلة الأولى حيث يتم تنظيف الهيكل باستخدام آلة التنظيف بالبخار النفاث، كذلك تنظيف العجلات والإطارات من خلال استعمال مادة كيميائية خاصة و فرشاة للتمرير في كل زاوية وفي النهاية تلميع وتجفيف الهيكل الخارجي باستعمال مناشف ذات ألياف دقيقة.

- غسل السيارة من الداخل:

وذلك باستعمال المكنسة الكهربائية لإزالة الغبار ، ثم استخدام آلة التنظيف بالبخار و استعمال إسفنجة ومجموعة من المواد الكيميائية المنظفة لتنظيف المقاعد و لوحة القيادة وتنظيف الأسطح بحيث تضمن هذه الطريقة حفظ و سلامة الأجهزة الإلكترونية.

- تنظيف زجاج السيارة:

باستخدام مادة كيميائية منظفة خاصة بالزجاج ومنشفة خاصة.

- وفي الأخير إضافة المسات الفنية وذلك بمراقبة هيكل السيارة لإزالة البقع المتبقية ، إضافة إلى توفير خدمة مراقبة ضغط العجلات وضخها إن كانت تحتاج إلى ذلك.

كذلك تقوم محطة الغسل بنشاطات إضافية أخرى تتمثل في غسل المحرك وغسل الدراجات النارية وغسل الزرابي و السجاد و الذي لا يستطيع كثير من الأفراد غسله في المنزل.

ب- تغيير وبيع زيوت محركات السيارات:

عملية تغيير زيت السيارة هي إحدى العمليات الهامة والضرورية جداً للحفاظ على المحرك وضمان جودته لأطول فترة ممكنة، حيث يعمل على تبريد الأجزاء الداخلية له بالإضافة إلى تنظيف المحرك من الداخل وحمايته من الأحماض التي تنتج عن حرق الوقود، ولكن تعد هذه العملية بالصعبة على الكثير من أصحاب المحركات لأنها تحتاج إلى تعلم وعمل يدوي لا يتقنه أغلبهم، ولهذا السبب توجد العديد من الورشات في مختلف المناطق تعمل على تغيير زيت السيارة القديم بأخر جديد لاستفادة من المزايا المذكورة.

من الأسئلة التي تشغل بال الكثيرين من الأفراد نوع الزيت الذي يفضل استخدامه للمحرك، وكيفية تحديد النوع المناسب، وبخاصة في ظل التنافس الرهيب بين الشركات المنتجة لزيوت المحركات.

أولاً: يجب الالتزام بالتوصيات التي تقدمها الشركة المصنعة للسيارة بشأن الزيت المستخدم، حيث تلتزم كل الشركات المنتجة للزيوت بوضع بطاقة مواصفات على العبوة.

ثانياً: تتعدد أنواع الزيوت على أساس طول فترة صلاحيتها للاستخدام داخل المحرك، سواء كانت الفترة زمنية أو بالمسافة التي يمكن للسيارة قطعها قبل الحاجة إلى تغيير الزيت.

كل عبوات الزيوت تحدد المسافة أو فترة صلاحية الزيت للعمل داخل المحرك، حيث تتفاوت المسافة أو الفترة وفقاً لمدى صعوبة ظروف التشغيل، وعلى السائق أن يتعامل مع الزيوت باعتبار ظروف التشغيل ، وهو ما

يعني تغيير الزيت على فترات أقصر بما يحمي المحرك من الكثير من المخاطر. يجب إدراك أن العلامة التجارية وشهرة الشركة المنتجة لا يكفي لضمان جودة الزيت. الزيوت من المواد التي تتأثر كثيراً بالعوامل الجوية وظروف التخزين، لذلك يجب التأكد من سلامة عبوة الزيت قبل تفريغها في المحرك. ويمكن التأكد من صلاحية الزيت بطريقة بسيطة من خلال اختبار قوامه ومشاهدة لونه، حيث كلما زادت لزوجته كان أفضل، كما أن اللون الأمثل للزيت هو اللون الفاتح.

تقدم المحطة ورشة تعمل على تغيير زيت السيارة (NAFTAL-TOTAL-WOLF-CASTROL) وهذه الأنواع هي الأكثر طلباً في السوق، بحيث تقدم المؤسسة خدماتها لعدد كبير من مالكي المحركات بالإضافة إلى بيع بعض المنتجات مثل شراء عبوات الزيوت بالجملة وبيعها بالتجزئة لمن يرغبون في إنجاز العملية بأنفسهم كذلك بيع سوائل تبريد السيارات (NAFTAL-TRADEX). تهدف الورشة إلى تقديم الخدمات والسلع بشكل عالي الجودة وبأسعار مناسبة.

2- نظام الإنتاج: يتحدد نظام الإنتاج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نظام إنتاج الخدمات التي تقدمها المحطة

نظام الإنتاج	المدخلات	عمليات التحويل	المخرجات	التغذية العكسية
غسل السيارات	✓ عمل ✓ طاقة ✓ آلات ✓ منظفات ✓ كيميائية و مواد تلميع	✓ غسل الهيكل الخارجي للسيارة. ✓ غسل السيارة من الداخل. ✓ تنظيف زجاج السيارة. ✓ مراقبة هيكل السيارة لإزالة البقع المتبقية و تلميعها. ✓ غسل للمحرك. ✓ غسل الدراجات النارية. ✓ غسل الزرابي والسجاد.	✓ سيارة نظيفة. ✓ محرك نظيف. ✓ دراجة نارية نظيفة. ✓ زريبة نظيفة.	✓ مظهر السيارة. ✓ رأي الزبون.
تغيير و بيع الزيوت	✓ عمل ✓ طاقة ✓ آلات ✓ أنواع الزيوت (عبوة، برميل) ✓ سوائل تبريد السيارات	✓ تفريغ الزيت القديم. ✓ استبدال الزيت القديم بالجديد. ✓ تنظيف فلتر (Filtre) السيارة. ✓ بيع مختلف أنواع الزيوت: - TOTAL - NAFTAL - WOLF - CASTROL ✓ بيع سوائل تبريد السيارات: - NAFTAL - TRADEX	✓ تنظيف المحرك من الداخل. ✓ حماية المحرك من الأحماض التي تنتج عن حرق الوقود. ✓ تبريد الأجزاء الداخلية للمحرك.	✓ رأي الزبون. ✓ ضمان جودة زيت المحرك.

المصدر: من إعداد الطالب.

3- الطاقة الإنتاجية و المبيعات المتوقعة:

- ✓ تستوعب المحطة سيارتين في وقت واحد إما سيارتين للغسل، أو سيارتين لتغيير الزيت، أو سيارة للغسل وسيارة لتغيير الزيت.
- ✓ لغسل سيارة متوسطة الحجم يتم استهلاك من 7 إلى 8 لترات من المياه و 35 دقيقة من قوة العمل.
- ✓ لتشحيم سيارة واحدة نحتاج إلى 15 دقيقة من قوة العمل.
- ✓ عدد أيام العمل ستكون 26 يوم باعتبار يوم راحة في الأسبوع.
- ✓ أوقات العمل ستكون من الساعة 09:00 صباحا إلى 19:00 مساء على مدار السنة، و هذا يعني 10 ساعات (600 دقيقة) من قوة العمل.

✓ بالنسبة لخدمة غسل السيارات وكما أشرنا سابقا في الدراسة السوقية أنه يكون الطلب عليها بشكل غير منتظم حيث تتناقص في فصل الشتاء و تتزايد في فصل الصيف، و الجدول التالي يوضح لنا التقديرات لعدد السيارات التي تقدم لها الخدمة:

الجدول رقم (19): عدد السيارات التي تقدم لها خدمة الغسل

الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
عدد السيارات	8	8	9	10	10	11	11	11	11	11	10	8	-
عدد أيام العمل	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	-
المجموع	208	208	234	260	260	286	286	286	286	286	260	208	3068

المصدر: من إعداد الطالب.

✓ و فيما يخص غسل الزرابي و الدراجات النارية توقعنا غسل زربيتين و دراجتين في اليوم الواحد، بحيث تبقى الكمية ثابتة على مدار السنة.

✓ أما فيما يخص بيع الزيوت توقعنا بيع 3 عبوات وبيع 5 لتر من البراميل يوميا، وتوقعنا تشحيم 4 سيارات و بيع 2 عبوة من سائل تبريد السيارات يوميا.

و الجدول التالي يوضح لنا الطاقة الإنتاجية التقديرية و المبيعات المتوقعة.

الجدول رقم (20): الطاقة الإنتاجية التقديرية و المبيعات المتوقعة

غسل السيارات													
الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
الكمية	208	208	234	260	260	286	286	286	286	286	260	208	3068
سعر الوحدة	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	-
قيمة المبيعات	145600	145600	163800	182000	182000	200200	200200	200200	200200	200200	182000	145600	2147600

تشحيم السيارات													
الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
الكمية	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	1248
سعر الوحدة	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	-
قيمة المبيعات	20800	20800	20800	20800	20800	20800	20800	20800	20800	20800	20800	20800	249600
بيع زيوت السيارات / عبوة													
الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
الكمية	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	936
سعر الوحدة	2862.5	2862.5	2862.5	2862.5	2862.5	2862.5	2862.5	2862.5	2862.5	2862.5	2862.5	2862.5	-
قيمة المبيعات	223275	223275	223275	223275	223275	223275	223275	223275	223275	223275	223275	223275	2679300
بيع زيوت السيارات / برميل / 5 لتر يوميا													
الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
الكمية	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	312
سعر الوحدة	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	-
قيمة المبيعات	58500	58500	58500	58500	58500	58500	58500	58500	58500	58500	58500	58500	702000
بيع سوائل تبريد السيارات													
الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
الكمية	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	624
سعر الوحدة	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	-
قيمة المبيعات	24960	24960	24960	24960	24960	24960	24960	24960	24960	24960	24960	24960	299520

غسل الزرابي													
الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
الكمية	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	312
سعر الوحدة	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	-
المبيعات	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	93600

غسل الدرجات النارية													
الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
الكمية	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	312
سعر الوحدة	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	-
المبيعات	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	78000

المبيعات الإجمالية													
الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
قيمة المبيعات الإجمالية	487435	487435	505635	523835	523835	542035	542035	542035	542035	542035	523835	487435	6249620

المصدر: من إعداد الطالب.

ملاحظة:

- ✓ قدر متوسط المبيعات اليومية ب: 2030.83 دج.
- ✓ فيما يخص سعر غسل السيارات تبيننا سعر الغسل الداخلي و الخارجي لأن غالبية الزبائن تلبى لهم هذه الخدمة حسب دراسة المنافسين.
- ✓ بالنسبة لسعر بيع الزيوت (عبوة) تبيننا متوسط سعر بيع العبوة الواحدة.
- ✓ بالنسبة لسعر بيع الزيوت (برميل) تبيننا متوسط سعر بيع 5 لتر من البراميل و يحسب بالطريقة التالية:

$$\left(\frac{1350 \times 5}{3} \right) = 2250$$



- ✓ و فيما يخص بيع سوائل تبريد السيارات تبيننا متوسط سعر بيع عبوة واحدة.

المطلب الثالث: متطلبات المشروع

1- الآلات و المعدات: تتطلب المحطة مجموعة من المعدات والآلات، نبرزها في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): الآلات و المعدات اللازمة للمشروع

المبلغ الإجمالي DA	ثمن الوحدة DA	الكمية	الصورة	المصدر	الالات و المعدات
1311780	655890	2		محلي	آلة غسل السيارات بالبخار nettoyeur chaud et froid 200 BAR ANNOVI
132916	66458	2		محلي	مكنسة كهربائية ASPIRATEUR PLAY 429 MONO STEEL
68940	68940	1		محلي	مضخة الزيت vidangeur d'huile
145 000	145 000	1		محلي	صندوق المفاتيح والمفكات caisse servante 200 pcs han
25 000	25 000	1		محلي	بكرة الهواء enrouleur d'air

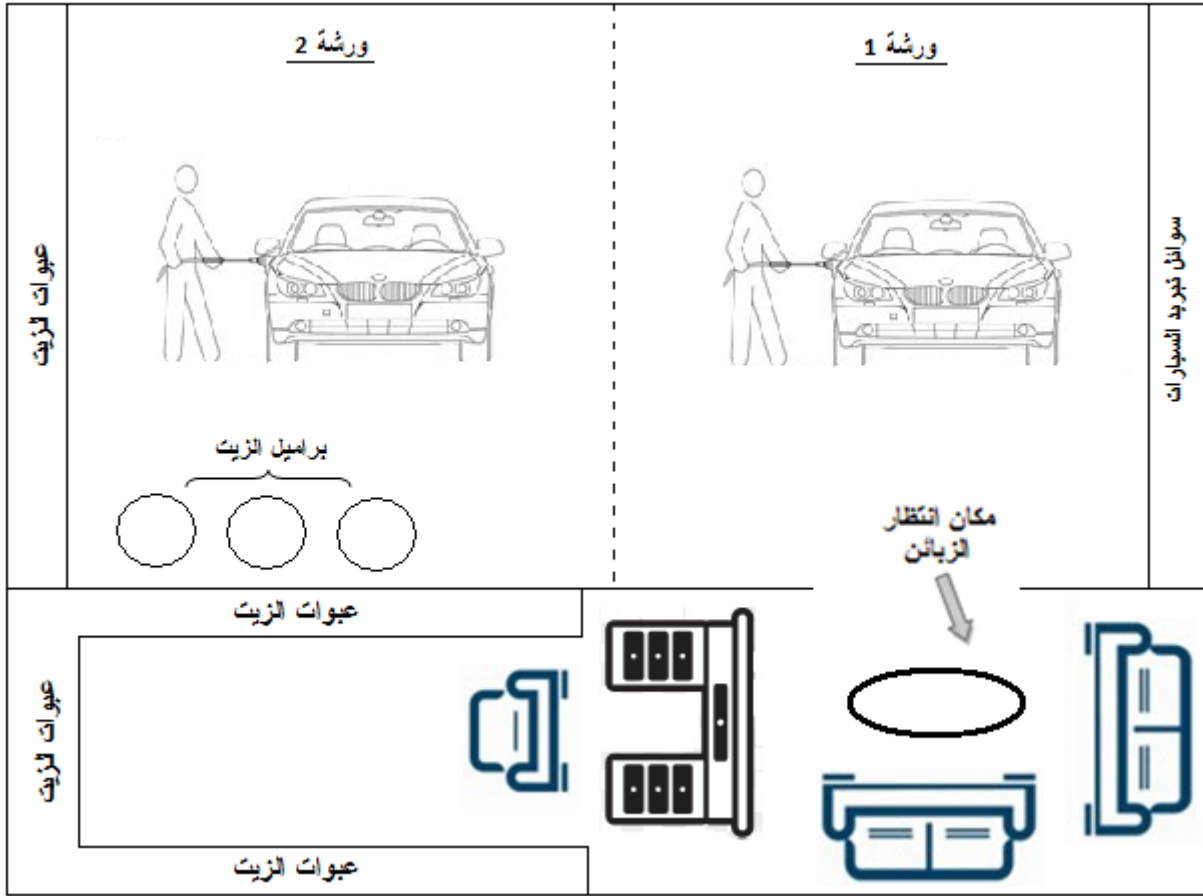
68 000	68 000	1		محلي	مولد group électrogene 3.5 KVA
185 000	185 000	1		محلي	ضاغط compresseur 200L ABAC
1936636	-	9	-	-	المجموع
2265864.12	-	-	-	-	TTC المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الملاحق 4-5.

2- مبنى المشروع:

ستقام المحطة على ورشتين تبلغ مساحتهما الإجمالية 190 m^2 ، وتقدر تكلفة الكراء الشهرية بـ: 50000DA (600000 DA سنويا) ، بحيث سيكون تصميم المحطة ذو طابع معماري متميز إذ يجب تغطية الواجهة بمواد غير قابلة لامتصاص الزيوت وسهلة التنظيف، عن طريق وضع ألواح الألكوبوند (Alucobond) خارجيا، أما داخليا فسيتم تغطية الأرضية و الجدران بواسطة البلاط (Fayons) رفيع المستوى، بحيث يجب أن يتم وضع ميول مناسبة للأرضية لتصريف المياه إلى المصارف الصحية، و تقدر تكلفة التهيئة بـ: 500000 DA. كما سيتم تزويد المحطة بمجموعة من التجهيزات المكتبية و التي تقدر قيمتها بـ: 13981500 DA، و الشكل التالي يوضح كامل التفاصيل:

الشكل رقم (14): المخطط الهندسي للمحطة



المصدر: من إعداد الطالب.

3- المواد والمشتريات اللازمة للمشروع:

يتم سد حاجة المشروع من المواد المرافقة لإتمام الخدمات التي تقدمها المؤسسة و ذلك كالتالي:

✓ خدمة غسل السيارات:

- تحتاج المحطة إلى الماء و الكهرباء و كلاهما متوفر في الموقع المراد إنشاء فيه المشروع.
- المنظفات الكيميائية: و تتمثل في:
 - مواد تلميع الهيكل الخارجي.
 - مواد تلميع لوحة القيادة.
 - مواد تلميع إطارات السيارة.
 - مواد تلميع زجاج السيارة.
 - روائح معطرة.
- مختلف الأدوات (مناشف، فرشاة)

وتقدر مجموع التكاليف الشهرية للماء و الكهرباء و مختلف المنظفات الكيميائية و مختلف الأدوات في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): مصاريف مواد الكهرباء و الماء و مواد التنظيف

تكاليف الكهرباء و الماء													
الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
القيمة	0	0	30000	0	0	30000	0	0	30000	0	0	30000	120000
تكاليف مواد التنظيف و التلميع و مختلف الأدوات													
الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
القيمة	18500	18500	19000	20000	20000	21900	21900	21900	21900	21900	19000	18500	243000

المصدر: من إعداد الطالب

ملاحظة:

- ✓ تكاليف الكهرباء و الماء تدفع كل 3 أشهر
- ✓ تكاليف مواد التنظيف و التلميع و مختلف الأدوات تتغير من شهر لآخر حسب عدد السيارات التي تقدم لها خدمة الغسل.
- ✓ خدمة بيع و تغيير الزيوت:
- العبوة ← تقوم المؤسسة بشراء 312 من العبوات لكل نوع من أنواع الزيت المراد استعماله (-TOTAL NAFTAL-WOLF-CASTROL) وذلك كل 4 أشهر لتقليل تكاليف النقل و إمكانية تخفيض الأسعار نتيجة الشراء بكميات كبيرة.

الجدول رقم (23): الاحتياجات الشهرية من تشحيم و بيع زيوت السيارات (عبوة)

زيوت السيارات / الاحتياجات الشهرية من تشحيم و بيع زيوت السيارات (عبوة)/متوسط ثمن شراء الوحدة: 2189.5 دج													
الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
الكمية	312	0	0	0	312	0	0	0	312	0	0	0	936
القيمة	683124	0	0	0	683124	0	0	0	683124	0	0	0	2049372

المصدر: من إعداد الطالب

- البرميل ← تقوم المؤسسة بشراء 3 براميل زيت من النوع (TOTAL 200L - NAFTAL 200L-WOLF 205L)، كل 4 أشهر لتقليل التكاليف (النقل).

الجدول رقم (24): الاحتياجات الشهرية من تشحيم و بيع زيوت السيارات (برميل)

زيوت السيارات/ الاحتياجات الشهرية من تشحيم و بيع زيوت السيارات (برميل)/ متوسط ثمن شراء البرميل الواحد:													
59333.33333 دج													
الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
الكمية	3	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	9
القيمة	178000	0	0	0	178000	0	0	0	178000	0	0	0	534000

المصدر: من إعداد الطالب

ملاحظة:

تقوم المحطة ببيع 3 أنواع من البراميل (NAFTAL-TOTAL-WOLF) تقدر سعة البرميل الواحد بـ: 200 لتر، و قدرت كمية المبيعات ببيع 5 لتر يوميا، و هذا معناه أن كل برميل يكفي لمدة 40 يوم (5/200)، و بالتالي تقدر احتياجات المحطة من البراميل لمدة 120 يوم (3 X40) أي كل 4 أشهر.

- سوائل تبريد السيارات ← تقوم المؤسسة بشراء 208 من العبوات لكل نوع من أنواع سوائل التبريد المراد استعماله (TOTAL-TRADEX) وذلك كل 4 أشهر لتقليل تكاليف النقل و إمكانية تخفيض الأسعار نتيجة الشراء بكميات كبيرة.

الجدول رقم (25): الاحتياجات الشهرية لبيع سوائل تبريد السيارات

الاحتياجات الشهرية لبيع سوائل تبريد السيارات/ متوسط ثمن شراء الوحدة: 325 دج													
الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
الكمية	208	0	0	0	208	0	0	0	208	0	0	0	624
القيمة	67600	0	0	0	67600	0	0	0	67600	0	0	0	202800

المصدر: من إعداد الطالب

- تكاليف النقل: تقوم المحطة بجلب كل من زيوت السيارات (عبوة)، زيوت السيارات (برميل) و سوائل تبريد السيارات كل 4 أشهر دفعة واحدة لتقليل تكاليف النقل، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (26): تكاليف النقل

تكاليف النقل													
الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
القيمة	5000	0	0	0	5000	0	0	0	5000	0	0	0	15000

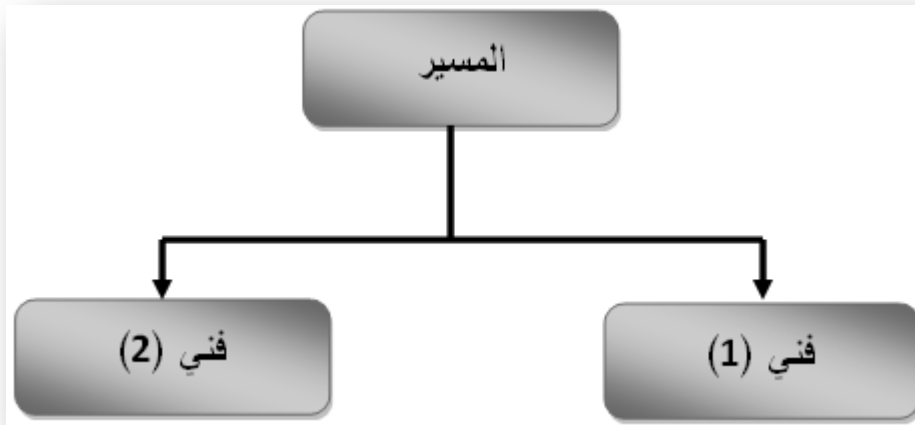
المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: الموارد البشرية

1- الهيكل التنظيمي:

تضم محطة خدمة السيارات في البداية عدد قليل من الأفراد العاملين وذلك من أجل تخفيض التكاليف. وسيتمد المشروع على هيكل تنظيمي بسيط يكون بالشكل التالي:

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب.

2- تحديد السلطات والمسؤوليات:

المسير: وهو صاحب المشروع نجده في قمة الهرم، هو المكلف بتسيير وإدارة المحطة تتمثل مهامه فيما يلي:

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

- قيادة وتوجيه العاملين و الاتصال والتنسيق بينهما واتخاذ القرارات اللازمة.

- الإشراف المباشر على الفردين العاملين.
- مسؤول عن كل ما يتعلق بالمحاسبة ، والتعامل مع الهيئات الخارجية (الموردين، الزبائن، هيئة التمويل).
- مراقبة سير عملية و جودة الخدمة.
- استقبال الزبائن وتلبية احتياجاتهم عن طريق الاستعانة بالفردين العاملين.
- في حالة وجود ضغط في العمل يقوم المسير بالمساعدة، و في حالة غياب أحد العمال يقوم المسير بتعويضه.

العمال الفنيين (1-2): وهما اللذان يشرف عليهما المسير، يقومان بالمهام التالية:

- غسل السيارات و تلميعها من الداخل و الخارج والحفاظ على سلامتها و السهر على مراعاة الجودة.
 - تشحيم السيارات.
 - غسل محرك السيارة وغسل الدراجات النارية و غسل الزرابي والسجاد.
 - إدخال وإخراج السيارات التي تكون محل الخدمة.
 - مراقبة ضغط العجلات وضخها إن كانت تحتاج إلى ذلك.
 - إذا كانت سيارة واحدة في المحطة فان العمل يتم بالتعاون مع بعضهما في خدمتها، وإذا كانت سيارتين فإن كل عامل يتولى خدمة سيارة واحدة.
 - و قبل تعيينهما في الوظيفة سيتم إخضاعهما لفترة تدريب على مستوى الآلات لمدة أسبوع من طرف المسير.
- كيفية دفع أجور العمال و تحديد كفاءتهم:**

✓ المسير (شهادة الماستر) : يدفع له أجر شهري يقدر ب: 40000 DA.

✓ العمال الفنيين (خبرة في مجال غسل و تشحيم السيارات): يدفع لهم راتب شهري ثابت بقيمة 20000

DA للعمال الواحد، و يضاف إليه مجموعة من المنح و الامتيازات حسب عدد السيارات التي تتم

خدمتها من طرفهما، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (27): المنح المقدمة للعمال الفنيين

منح العمال الفنيين (غسل السيارات) // ثمن الوحدة الواحدة: 50 دج													
الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
الكمية	208	208	234	260	260	286	286	286	286	286	260	208	3068
القيمة	10400	10400	11700	13000	13000	14300	14300	14300	14300	14300	13000	10400	153400
منح العمال الفنيين (تشحيم السيارات) // ثمن الوحدة الواحدة: 20 دج													
الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
الكمية	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	1248
القيمة	2080	2080	2080	2080	2080	2080	2080	2080	2080	2080	2080	2080	24960
منح العمال الفنيين (غسل الزرابي) // ثمن الوحدة الواحدة: 20 دج													
الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
الكمية	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	312
القيمة	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	6240
منح العمال الفنيين (غسل الدراجات النارية) // ثمن الوحدة الواحدة: 20 دج													
الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
الكمية	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	312
القيمة	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	6240

المصدر: من إعداد الطالب.

ملاحظة:

- ✓ تتغير المنح من شهر لآخر حسب عدد السيارات التي تقدم لها الخدمة.
- ✓ يقدر مجموع الرواتب السنوية للعمال الفنيين ب: 480000 دج (40000 دج X 12) ، و يقدر مجموع المنح السنوية ب: 190840 دج ، و بالتالي يكون مجموع أجرهما يقدر ب: 670840 دج ، و يكون متوسط أجرهما الشهري ب: 55903.33 دج ، و بالتالي يتقاضى العامل الواحد متوسط أجر يقدر ب: 28000 دج شهريا.

المبحث الرابع: المخطط المالي

سيتم في هذا المبحث التعرف على الجوانب المالية للمشروع، من حيث دراسته ماليا عن طريق كيفية الحصول تمويله و مصادره و معرفة الميزانيات الخاصة به و تقدير إيراداته و تكاليفه و تقييم مردوديته.

المطلب الأول: قيمة الاستثمار و الميزانية الافتتاحية

الفرع الأول: قيمة الاستثمار

تحدد قيمة الاستثمار في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): قيمة الاستثمار

نوع الاستثمار	المبلغ	المبلغ الإجمالي
مصاريف إعدادية	-	633268.53
صندوق الكفالة المشتركة لضمان القروض	46142.53	
تأمينات	37126.00	
مصاريف أخرى	50000.00	
مصاريف التهيئة	500000.00	
معدات الإنتاج	-	2265864.00
تجهيزات مكتبية و إعلام آلي	-	139815.00
رأس المال العامل	-	961052.47
المجموع	-	4000000.00

المصدر: من إعداد الطالب.

ملاحظة:

✓ المصاريف الإعدادية تشمل صندوق الكفالة لضمان أخطار القروض، و التأمينات على معدات الإنتاج والتجهيزات المكتبية، و المصاريف الأخرى المتمثلة في الإنشاء القانوني، بالإضافة إلى مصاريف تهيئة المحل.

الفرع الثاني: الميزانية الافتتاحية

الجدول التالي يمثل الميزانية الافتتاحية لمحطة الجوهره لخدمة السيارات:

الجدول رقم (29): الميزانية الافتتاحية

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
40000.00	الأموال الخاصة رأس المال الخاص	633268.53 2265864.00 139815.00	الاستثمارات مصاريف إعدادية معدات الإنتاج تجهيزات مكتبية
1160000.00	الديون إعانات من طرف الدولة (ANSEJ) 29%	961052.47	الحقوق الصندوق
2800000.00	قروض بنكية 70%		
4000000.00	المجموع	4000000.00	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

ملاحظة:

✓ تمثل قيمة الصندوق رأسمال العامل و هو مجموع التكاليف التشغيلية التي يحتاجها المشروع من إشهار و مشتريات من المواد (الزيوت، سوائل التبريد، منظفات كيميائية و مواد التلميع، نقل) بالإضافة إلى أجور للعمال.

المطلب الثاني: هيكل التمويل و إهلاك القروض

الفرع الأول: هيكل التمويل

يعتمد المشروع على تمويل ثلاثي يشمل المساهمة الشخصية لصاحب المشروع و القرض بدون فائدة المقدم من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب إضافة إلى القرض البنكي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): هيكل التمويل الثلاثي

المبلغ	نسبة المساهمة	البيان
40000.00	1%	المساهمة الشخصية
1160000.00	29%	قرض بدون فائدة (ANSEJ)
2800000.00	70%	القرض البنكي
4000000.00	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

الفرع الثاني: إهلاك القروض

يتم إهلاك القرض الممنوح لصاحب المشروع عن طريق دفعات ثابتة تكون خلال كل سداسي، فبالنسبة للبنك يتم التسديد ابتداء من السنة الرابعة، أما بالنسبة للوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب فالتسديد يبدأ من السنة التاسعة، علما أن مدة القرض 13 سنة.

1- إهلاك القرض البنكي: يتضح إهلاك القرض البنكي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (31): إهلاك القرض البنكي

2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	البيان
							2800000.00	مبلغ القرض
							8	مدة القرض
							5%	معدل القرض
							0,00%	معدل الفائدة الحقيقي
560000.00	560000.00	560000.00	560000.00	560000.00	0,00	0,00	0,00	البيان
								القيمة المسددة من رأس المال
560000.00	1120000.00	1680000.00	2240000.00	2800000.00	2800000.00	2800000.00	2800000.00	المبلغ المتبقي من القرض
30800.00	61600.00	92400.00	123200.00	154000.00	154000.00	154000.00	0.00	الفوائد البنكية
1960.00	3920.00	5880.00	7840.00	9800.00	9800.00	9800.00	9800.00	صندوق الكفالة المشتركة لضمان القروض FG
							58800.00	الاقتطاعات المدفوعة

المصدر: من إعداد الطالب.

ملاحظة:

- ✓ يتم إعفاء المؤسسة من القيمة المسددة من رأس المال في 3 سنوات الأولى و في العام الرابع يتم تسديد قيمة 560000 دج و هذا حتى نهاية العام الثامن، يتم حسابها بالطريقة التالية:
- القيمة المسددة من رأس المال = قيمة القرض / مدة التسديد (5 سنوات) أي : $560000 = 5 / 280000$
- ✓ المبلغ المتبقي من القرض يبدأ بالتناقص في السنة الخامسة.
- ✓ نسبة الفوائد البنكية تساوي الصفر في بداية السنة، و مع دخول العام الثاني يطبق عليها معدل يقدر بـ: 5.5% من قيمة المبلغ المتبقي من القرض وهذا حتى نهاية العام الثامن أي نهاية مدة التسديد.
- ✓ صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض تكون قيمته 35% من قيمة المبلغ المتبقي من القرض.
- ✓ الاقتطاعات المدفوعة = مجموع قيم صندوق الكفالة المشتركة لضمان القروض لمدة 8 سنوات.
- 2- إهلاك قرض الوكالة (ANSEJ): يتضح إهلاك قرض الوكالة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (32): إهلاك قرض الوكالة (ANSEJ)

اسم المقرض: ANSEJ		مبلغ القرض: 910294.78		
فترة السماح: 8 سنوات		معدل الفائدة: 0%		
مدة التسديد: 5 سنوات		فترات التسديد: كل سداسي		
فترة التسديد	رأس المال المتبقي المستحق	مبلغ فائدة الفترة	القيمة المسددة من رأس المال	المبلغ الكلي المسدد
2025/ 6 / 30	1160000.00	0,00	116000.00	116000.00
2025 /12 /31	1044000.00	0,00	116000.00	232000.00
2026 / 6 / 30	928000.00	0,00	116000.00	348000.00
2026/12 / 31	812000.00	0,00	116000.00	464000.00
2027/ 6 / 30	696000.00	0,00	116000.00	580000.00
2027/12 / 31	580000.00	0,00	116000.00	696000.00
2028/ 6 / 30	464000.00	0,00	116000.00	812000.00

928000.00	116000.00	0,00	348000.00	2028/12 / 31
1044000.00	116000.00	0,00	232000.00	2029/ 6 / 30
1160000.00	116000.00	0,00	116000.00	2029/12/ 31

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثالث: الإيرادات المتوقعة و احتياجات المؤسسة وتكاليفها

الفرع الأول: الإيرادات المتوقعة

الإيرادات الخاصة بالمؤسسة تتكون من الخدمات المقدمة من خلال غسل السيارات و تشحيمها بالإضافة إلى بيع الزيوت و سوائل تبريد السيارات، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (33): الإيرادات المتوقعة

النتيجة	دج/اليوم الواحد	عدد الأيام	
6249618.96	20030.83	312	خدمات مقدمة
6249618.96			رقم الأعمال

المصدر: من إعداد الطالب.

ملاحظة:

✓ تعمل المحطة 26 يوم في الشهر و على مدار السنة بمعنى 12 شهر و بالتالي يكون عدد الأيام 312 يوم.

✓ تمثل المداخل اليومية متوسط المبيعات اليومية المقدرة سابقا (أنظر الصفحة 86).

و الجدول التالي يوضح لنا تطور رقم الأعمال في 8 سنوات القادمة حيث قدرت نسبة التطور 7%

الجدول رقم (34): الإيرادات المتوقعة لـ 8 سنوات

البيان	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 7
رقم الأعمال	6249618.96	6687092.29	7155188.75	7656051.96	8191975.60	8765413.89	9378922.86	10035522.36
نسبة التطور	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	

المصدر: من إعداد الطالب.

الفرع الثاني: احتياجات المؤسسة وتكاليفها

يتطلب إنشاء المشروع مجموعة من التكاليف يمكن حصرها كما يلي:

1- التكاليف المباشرة: و هي التكاليف التي تدخل مباشرة في عملية تقديم الخدمات و تتكون من:

أ- تكاليف المواد الأولية (المشتريات اللازمة للمشروع):

و تشمل مشتريات المؤسسة من الزيوت (عبوة، برميل) و سوائل تبريد السيارات و مختلف المنظفات الكيميائية و مواد تلميع السيارة و مختلف الأدوات (مناشف، فرشاة.....) ، حيث تبلغ قيمتها في العام الأول ب : 3029172.00 دج ، و الجدول التالي يوضح تكاليف المواد الأولية و تطورها خلال 8 سنوات:

الجدول رقم (35): تكاليف المواد الأولية

البيان	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
مواد ولوازم مستهلكة	3029172.00	3180630.60	3339662.13	3506645.24	3681977.50	3866076.37	4059380.19	4262349.20
نسبة التطور	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	

المصدر: من إعداد الطالب.

ب: أجور العمال: تتحدد أجور العمال السنوية و تطورها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (36): أجور العمال

البيان	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
أجر المسير	480000.00	489600.00	499392.00	509379.84	519567.44	529958.79	540557.96	551369.12
أجر العمال الفنيين	846720.00	863654.40	880927.49	898546.04	916516.96	934847.30	953544.24	972615.13
المجموع	1326720.00	1353254.40	1380319.49	1407925.88	1436084.40	1464806.08	1494102.20	1523984.25
نسبة التطور	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	

المصدر: من إعداد الطالب.

ملاحظة:

✓ يبلغ أجر المسير 40000 دج شهريا و بالتالي يكون أجره السنوي 480000 دج.

✓ أجور العاملين الفنيين: أشرنا سابقا بأن متوسط أجر العامل الفني الواحد هو 28000 دج شهريا، و يكون مجموع أجرهما هو 56000 دج شهريا ، و بالتالي يبلغ

أجرهما السنوي ب: 672000 دج ، هذا الأجر يخضع لاقتطاع الضمان الاجتماعي الذي تبلغ نسبته 26% .

2- التكاليف غير المباشرة: و هي التكاليف التي لا تدخل مباشرة في عملية تقديم الخدمات و تتكون من:

أ- الخدمات: و تشمل تكاليف النقل و الصيانة و الإيجار و الخدمات الأخرى المتمثلة في الكهرباء و الماء، و يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): تكاليف الخدمات التي يحتاجها المشروع

البيان	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
النقل	15000.00	15600.00	16224.00	16872.96	17547.88	18249.79	18979.79	19738.98
الإيجار	600000.00	624000.00	648960.00	674918.40	701915.14	729991.74	759191.41	789559.07
الصيانة	100000.00	104000.00	108160.00	112486.40	116985.86	121665.29	126531.90	131593.18
الخدمات الأخرى (الكهرباء و الماء)	120000.00	124800.00	129792.00	134983.68	140383.03	145998.35	151838.28	157911.81
المجموع	835000.00	868400.00	903136.00	939261.44	976831.90	1015905.17	1056541.38	1098803.04
نسبة التطور	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%

المصدر: من إعداد الطالب.

أ- مصاريف أخرى: تتمثل في التأمين على معدات الإنتاج و التجهيزات المكتبية و اقتطاعات الضمان للقروض البنكية و مختلف المصاريف الأخرى التي تكون في بداية النشاط فقط، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (38): المصاريف الأخرى

البيان	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
التأمينات	37126.00	33413.40	30072.06	27064.85	24358.37	21922.53	19730.28	17757.25
اقتطاعات الضمان للقروض البنكية	9800.00	9800.00	9800.00	9800.00	7840.00	5880.00	3920.00	1960.00
مصاريف أخرى	50000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
المجموع	96926.00	43213.10	39872.06	36864.85	32198.37	27802.53	23650.28	19717.25

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الرابع: الميزانية الختامية وجدول حسابات النتائج:

الفرع الأول: الميزانية الختامية

بناء على المعلومات السابقة يمكن إعداد الميزانية الختامية لمحطة الجوهره لمدة 8 سنوات، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (39): الميزانيات الختامية

العام 4			العام 3			العام 2			العام 1			الأصول
الصافي	إهلاكات	الخام	الصافي	إهلاكات	الخام	الصافي	إهلاكات	الخام	الصافي	إهلاكات	الخام	
1796079.61	1242867.92	3038947.53	2106796.59	932150.94	3038947.53	2417513.57	621433.96	303894.53	2728230.55	310716.98	3038947.53	2-الاستثمارات
26653.71	106614.82	133268.53	53307.41	79961.12	133268.53	79961.12	53307.41	133268.53	106614.82	26653.71	133268.53	المصاريف التمهيدية
1359518.40	906345.60	2265864.00	1586104.80	679759.20	2265864.00	1812691.20	453172.80	2265864.00	2039277.60	226586.40	2265864.00	معدات الإنتاج
69907.50	69907.50	139815.00	87384.38	52430.63	139815.00	104861.25	34953.75	139815.00	12338.13	17476.88	139815.00	تجهيزات مكتب
340000.00	160000.00	500000.00	380000.00	120000.00	500000.00	420000.00	80000.00	500000.00	460000.00	40000.00	500000.00	التهيئة
200806.260			172262.388			140748.34			107679.792			3- المخزون
3585826			3074685.50			2513363.34			1815173.63			4-المدينون
1075747.83			922405.65			754009.00			576856.03			الصندوق
2309271.99			1981017.46			1618605.99			1238317.60			البنك
5381905.69			5181482.09			4930876.91			4651083.98			المجموع

العام 4	العام 3	العام 2	العام 1	الخصوم
40000.00	40000.00	40000.00	40000.00	1-رأس المال الخاص
				5-ديون الاستثمار
2800000.00	2800000.00	2800000.00	2800000.00	قروض بنكية
1160000.00	1160000.00	1160000.00	1160000.00	قرض (ENSEJ)
1381905.69	1181482.09	930876.91	651083.98	النتيجة
5381905.69	5181482.09	4930876.91	4651083.98	المجموع

العام 8			العام 7			العام 6			العام 5			الأصول
الصافي	إهلاكات	الخام	الصافي	إهلاكات	الخام	الصافي	إهلاكات	الخام	الصافي	إهلاكات	الخام	
633172.80	2272506.20	2905679.00	917236.08	1988442.93	2905679.00	1201299.35	1704379.65	2905679.00	1485362.63	1553584.91	3038947.53	2-الاستثمارات
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	133268.53	133268.53	المصاريف التمهيدية
453172.80	1812691.20	2265864.00	679759.20	1586104.80	2265864.00	906345.60	1359518.40	2265864.00	1132932.00	1132932.00	2265864.00	معدات الإنتاج
0.00	139815.00	139815.00	17476.68	122338.13	139815.00	34953.75	104861.25	139815.00	52430.63	873847.38	139815.00	تجهيزات مكتب
180000.00	320000.00	500000.00	220000.00	280000.00	500000.00	260000.00	240000.00	500000.00	300000.00	200000.00	500000.00	التهيئة
63102.32			78554.78			244028.6			202781.34			3-مخزونات
1126827.20			1402763.93			4357654.71			3621095.51			4-المدن
338048.16			420829.18			1307296.41			1086328.65			الصندوق
725676.71			903379.97			224506.37			2331985.51			البنك
1760000.00			2320000.00			5558954.06			5106458.13			المجموع

العام 8	العام 7	العام 6	العام 5	الخصوم
40000.00	40000.00	40000.00	40000.00	1- رأس المال الخاص
				5- ديون الاستثمار
560000.00	1120000.00	1680000.00	2240000.00	قروض بنكية
1160000.00	1160000.00	1160000.00	1160000.00	قرض (ENSEJ)
0.00				النتيجة
	0.00	2678954.06	1666458.13	
1760000.00				المجموع
	2320000.00	5558954.06	5106458.13	

المصدر: من إعداد الطالب.

الفرع الثاني: جدول حسابات النتائج: يمكن توضيح جدول حسابات النتائج كالتالي:

الجدول رقم (40): جدول حسابات النتائج

البيان	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
إيرادات (مبيعات)	6249618.96	6687092.29	77155188.75	7656051.96	8191975.60	8765413.89	9378992.86	10035522.36
مواد ولوازم مستهلكة	3029172.00	3180630.60	3339662.13	3506645.24	3681977.50	3866076.37	4059380.19	4262349.20
خدمات	835000.00	868400.00	903136.00	939261.44	976831.90	1015905.17	1056541.38	1098803.04
نقل	15000.00	15600.00	16224.00	16872.96	17547.88	18249.79	18979.79	19738.98
الإيجار	600000.00	624000.00	648960.00	674918.40	701915.14	729991.74	759191.41	789559.07
الصيانة	100000.00	104000.00	108160.00	112486.40	116985.86	121665.29	126531.90	131593.18
الخدمات الأخرى (الماء و الكهرباء)	120000.00	124800.00	129792.00	134983.68	140383.03	145998.35	151838.28	157911.81
القيمة المضافة	2385446.96	2638061.69	2912390.62	3210145.28	3533166.20	3883432.34	4263071.29	4674370.12
أعباء المستخدمين	1326720.00	1353254.40	1380319.49	1407925.88	1436084.40	1464806.08	1494102.20	1523984.25
مصاريف مختلفة	96926.00	43213.10	39872.06	36864.85	32198.37	27802.53	23650.28	19717.25
تأمينات	37126.00	33413.40	30072.06	27064.85	24358.37	21922.53	19730.28	17757.25
مصاريف أخرى	59800.00	9800.00	9800.00	9800.00	7840.00	5880.00	3920.00	1960.00
الإهلاكات	310716.98	310716.98	310716.98	310716.98	310716.98	310716.98	310716.98	310716.98
النتيجة الإجمالية للاستغلال	1734362.98	1707184.78	1730908.53	1755507.71	1778999.74	1803325.60	1828469.46	1854418.48
نتيجة الاستغلال الصافية	651083.98	930879.91	1181482.09	1454637.57	1754166.46	2080106.75	2434601.82	2819951.64
الضريبة على الدخل و الأرباح	0.00	0.00	0.00	72731.88	87708.32	104005.34	121730.09	140997.58
النتيجة الصافية	651083.98	930876.91	1181482.09	1381905.69	1666458.13	1976101.41	2312871.73	2678954.06

المصدر: من إعداد الطالب.

ملاحظة:

- ✓ القيمة المضافة = الإيرادات - مواد و لوازم مستهلكة - الخدمات (نقل + إيجار + صيانة).
 - ✓ النتيجة الإجمالية للاستغلال = أعباء المستخدمين (أجور العمال) + مصاريف مختلفة (تأمينات مصاريف أخرى) + الإهلاكات.
 - ✓ نتيجة الاستغلال الصافية = القيمة المضافة - مصاريف الإستغلال.
 - ✓ الضريبة على الدخل و الأرباح = النتيجة الإجمالية للاستغلال * 5%.
 - ✓ النتيجة الصافية = نتيجة الاستغلال الصافية - الضريبة على الدخل و الأرباح.
- من خلا جدول حسابات النتائج يمكننا وضع جدول التدفقات النقدية:

الجدول رقم (40): جدول التدفقات النقدية

البيان	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
التدفقات النقدية الصافية	961800.96	1241593.89	1492199.07	1692622.67	1977175.11	2286818.39	2623588.71	2989671.04
التدفقات النقدية المتراكمة	961800.96	2203394.85	3695593.92	5388216.59	7365391.70	9652210.09	12275798.81	15265469.85
التدفقات النقدية الحالية	898879.40	1084456.19	1218078.93	1291293.73	1409698.53	1630469.91	1870582.49	2131594.13
القيمة الحالية الصافية (van)	7535053.32							

المصدر: من إعداد الطالب.

ملاحظة:

- ✓ التدفقات النقدية الصافية = الإهلاك + النتيجة الصافية للاستغلال.

✓ التدفقات النقدية المتراكمة للعام 2 = التدفقات النقدية الصافية للعام 1 + التدفقات النقدية الصافية للعام 2.

✓ التدفقات النقدية الحالية = التدفقات النقدية المتراكمة/1.07

✓ التدفقات النقدية الحالية = مجموع التدفقات النقدية الحالية من العام 1 إلى العام 8

النتيجة:

من خلال دراستنا لجميع جوانب و محاور مشروع محطة لخدمة السيارات، يمكننا القول بأن هذا المشروع قابل للتجسيد على أرض الواقع، و يتضح ذلك من خلال القيمة الحالية الصافية المقدرة ب: 7535053.32 دج و التي تثبت مردوبيته.

خلاصة الفصل:

حسب الدراسة الاقتصادية التي قمنا بها كإسقاط للإطار النظري على مشروع محطة لخدمة السيارات، ومن خلال هذا الفصل يمكن أن نستنتج مجموعة من النتائج بناء على ما أفرزته الدراسة التسويقية و الإنتاجية و المالية و التنظيمية لمخطط الأعمال المقترح ، حيث تبين أن المشروع يمكنه أن يحقق مردودية و ربحا صافيا خلال السنوات القادمة، كذلك تشير التدفقات المالية أن المشروع قادر على الوفاء بالتزاماته المالية وأن المردود يرتقي إلى مستوى التطلعات، زيادة على هذا سيوفر المشروع فرص عمل ويقلل من البطالة.

إن لمخطط الأعمال دور كبير في مساعدة أصحاب المشاريع على انجاز مشاريعهم فهو السبيل الأنجع لتحقيق الميزة التنافسية وضمان النجاح والاستمرارية.

الخاتمة العامة

الخاتمة:

يعتمد أصحاب المشاريع على دراسة مسبقة لمشاريعهم، تحتوي على مختلف الجوانب والتفاصيل الدقيقة والمتعلقة بالدراسة السوقية والفنية والتنظيمية والمالية والتي من شأنها أن تحقق ما يطمحون إليه من النجاح والاستمرار، وهذا الأخير لا يأتي من العدم أو بالصدفة بل على دراسة علمية مسبقة دقيقة تتمثل في مخطط الأعمال.

يعتبر مخطط الأعمال الوسيلة التي توضح مدى جدوى وإمكانية تطبيق و تجسيد المشروع على أرض الواقع، لأنه يبرز المعالم المخفية التي يجهلها صاحب المشروع، وعلى هذا الأساس استعنا في دراستنا المتمثلة في إنشاء محطة لخدمة السيارات بمخطط الأعمال، فمن خلاله تبين لنا أن هذا المشروع قابل للتجسيد وذو مردودية، و أنه يمكننا الاستناد اليه باستعماله كمرجع أو كمنهج في تسيير و إدارة المشروع.

و في الأخير يمكننا القول بأنه لإنشاء مشروع ناجح و بأعلى قدر من الكفاءة لا بد علينا من وضع مخطط الأعمال.

المراجع

الكتب بالغة العربية:

- 1- أحمد بن مويظة: إعداد الإستراتيجية التسويقية و عملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
- 2- أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان : الأصول العلمية لإدارة المشاريع الصغيرة و المتوسطة، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012 ، الطبعة الأولى.
- 3- أحمد فوزي ملوخية: أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية، مركز الإسكندرية للكتاب، ، 2008.
- 4- أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 5- أحمد ماهر، تصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، الطبعة الأولى.
- 6- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي: التسيير المالي (الإدارة المالية) دروس و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، الطبعة الأولى.
- 7- بلال خلف السكارنة: الريادة و إدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2008، الطبعة الأولى.
- 8- بن عنتر عبد الرحمن: إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية (مدخل تحليلي) ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2011، الطبعة الأولى.
- 9- بوشاشي بو علام: التحليل المالي، دار همومة، الجزائر، 2000.
- 10- جهاد فراس الطيلوني، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2010.
- 11- حسام العربي: التخطيط الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، الطبعة الأولى.
- 12- حسن إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، الطبعة الأولى.
- 13- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2000.
- 14- حميد الطائي ، بشير العلق:تسويق الخدمات، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 15- زياد رمضان، محمود الخلايلة: التحليل و التخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للنشر و التوريدات، مصر، 2013، الطبعة الأولى.

- 16- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل: تخطيط و مراقبة النتاج في المؤسسات الصناعية و الخدمية، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، الطبعة الأولى.
- 17- سليمان خالد عبيدات: إدارة الإنتاج والعمليات ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن، 2008، الطبعة الأولى.
- 18- طاهر محسن منصور الغالبي: إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، الطبعة الأولى.
- 19- عبد الستار محمد العلي: إدارة المشروعات العامة، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2009، الطبعة الأولى.
- 20- عدنان تايه النعيمي، راشد فؤاد التميمي: التحليل و التخطيط المالي(اتجاهات معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 21- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط- التنظيم- الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 22- غسان قاسم داود اللامي: إدارة التسويق(أفكار وتوجهات جديدة)، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013، الطبعة الأولى.
- 23- فليح حسن خليف: أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، إربد ، الأردن ، 2012 ، الطبعة الأولى.
- 24- مبارك لسوس: التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- 25- محمد إبدوي الحسين: تخطيط الإنتاج و مراقبته، دار المنهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، الطبعة الأولى.
- 26- محمد بوتين: المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 27- محمد محمود العجلوني ، سعيد سامي الحلاق : دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، الطبعة الأولى.
- 28- مؤيد الفضل: الأساليب الكمية في الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2004.
- 29- مؤيد الفضل، تقييم و إدارة المشروعات المتوسطة و الكبيرة، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 30- هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، الطبعة الرابعة.

الكتب باللغة الفرنسية:

- 31- Alain Fayolle: Entrepreneuriat (Apprendre à entreprendre), DUNOD, paris2004.
- 32- Michel Coster: Entrepreneuriat, Pearson Education, Paris, France, 2009.
- 33- Richard Daft :Organization Theory and Design, South-Western, USA,8th Ed Thomson, 2004.
- 34- P. Kotler et B.Dubois : Marketing Mangement , 12 Edition Pearson, 2006.
- 35- Macdonld Malcoln:Marketing plan, Chaix de bacak , Paris, France, 2004.
- 36- Couland Alain: gestion financière (Analyse et décision), Démos, 1997.
- 37- Grandguimmot Béatrice et Francis: Analyse financière, 2^{ème} édition, éd : gualino, 1998.

المذكرات:

- 38- حباينة محمد ، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة ، جامعة الجزائر -3- ، 2012/2011.
- 39- عريف عبد الرزاق: أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007-2008.

الملقبات:

- 40- قبة فاطمة: الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 19/18/17 أبريل 2012.
- 41- عنتر بوتيار: اليقظة الإستراتيجية ودورها في انجاز ومتابعة مخطط الأعمال في ظل بيئة ديناميكية ومعقدة ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 19/18/17 أبريل 2012.
- 42- لطرش الطاهر: مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 19/18/17 أبريل 2012.

قائمة المراجع

- 43- شوقي جباري و شوقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 19/18/17 أبريل 2012.
- 44- مراد إسماعيل، شلغاف بن أعر: أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 19/18/17 أبريل 2012.



المواقع الإلكترونية:

- 45- أبو عبد الله ، الإدارة الإستراتيجية و أهميتها،
<http://www.skaau.com/vb/attachment/9/3/2/.../21019.attach>
- 46- موقع مديرية التجارة لولاية باتنة ، 22:00 ، 2015/03/31 ،
[/http://www.drcbatna.dz](http://www.drcbatna.dz)
- 47- يحيوي مفيدة، يزغش كاميليا، التوجهات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أبحاث إدارية و اقتصادية، العدد التاسع، جوان، 01، 2015/04/2011،
[.http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/handle/123456789/1318](http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/handle/123456789/1318)
- 48-
<http://www.sjecorp.com/system/arSteamcarwashConcept>

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
122	رمز النشاط	1
123	تطور عدد السيارات في ولاية باتنة 2010-2014	2
124	محطات الغسل القائمة بولاية باتنة (المنافسين)	3
128	فاتورة 1 للآلات	4
129	فاتورة 2 للآلات	5
130	فاتورة التجهيزات المكتبية	6

الملاحق

	وزارة التجارة المركز الوطني للسجل التجاري	
مدونة النشاطات الاقتصادية الخاضعة للقيود بالسجل التجاري وضعية محدثة الى غاية : 2012/10/17		
	رمز :	604622
	تسمية النشاط :	محطة الغسل
	مضمون النشاط :	- محطة غسل و تشحيم السيارات .
	النشاطات الاضافية :	- إعادة شحن البطريات؛ - الفلكنة ، تلبيس الإطار ، موازنة و توازي عجلات السيارات؛ - الفحص التقني للسيارة عن طريق السكائر؛ - بل كل أنواع السيارات في عين المكان.
1	11	

الملاحق

الملحق رقم: 2 تطور عدد السيارات في ولاية باتنة 2010-2014

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Wilaya de Batna
DRAG/SRG/BCF.

Batna, le 16/10/2014

Page :1

STATISTIQUES DU PARC VEHICULES DE LA WILAYA
Par CATEGORIE ET L'AGE AU : 16/10/2014



2014

Categories	Tranches d'ages										Total
	infer à 5 ans		Entre 6 à 10 ans		Entre 11 - 15 ans		Entre 16 - 20 ans		Superieur à ans 20		
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	
0	1183	17.96	555	8.42	599	9.09	855	12.98	3396	51.55	6 588.00
1	41565	32.82	17664	13.95	18411	14.54	7823	6.18	41180	32.52	126 643.00
2	2816	14.60	2106	10.92	569	2.95	312	1.62	13479	69.90	19 282.00
3	15731	38.61	5568	13.67	2845	6.98	3760	9.23	12836	31.51	40 740.00
4	578	17.05	618	18.23	618	18.23	352	10.38	1224	36.11	3 390.00
5	823	15.86	576	11.10	119	2.29	195	3.76	3477	66.99	5 190.00
6	777	11.54	276	4.10	170	2.52	283	4.20	5228	77.64	6 734.00
7	212	38.97	29	5.33	13	2.39	20	3.68	270	49.63	544.00
8	1338	16.01	767	9.18	266	3.18	505	6.04	5481	65.59	8 357.00
9	339	47.88	22	3.11	18	2.54	11	1.55	318	44.92	708.00
Total	65 362		28 181		23628		14116		86889		218176

Wilaya de Batna
DRAG/SRG/BCA

Batna, le 02/01/2011

Page :1

STATISTIQUES DU PARC VEHICULES DE LA WILAYA
Par CATEGORIE ET L'AGE AU : 02/01/2011

2010

Categories	Tranches d'ages										Total
	infer à 5 ans		Entre 6 à 10 ans		Entre 11 - 15 ans		Entre 16 - 20 ans		Superieur à ans 20		
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	
0	553	10.72	348	6.75	689	13.36	780	15.12	2788	54.05	5 158.00
1	18679	21.69	13452	15.62	10386	12.06	6113	7.10	37485	43.53	86 115.00
2	1919	12.16	871	5.52	253	1.60	519	3.29	12214	77.42	15 776.00
3	5993	22.75	2659	10.10	3657	13.88	2372	9.01	11658	44.26	26 339.00
4	371	14.75	443	17.61	384	15.27	373	14.83	944	37.53	2 515.00
5	505	11.90	213	5.02	84	1.98	355	8.37	3085	72.73	4 242.00
6	207	3.60	293	5.09	168	2.92	795	13.82	4290	74.57	5 753.00
7	53	16.16	7	2.13	9	2.74	23	7.01	236	71.95	328.00
8	834	11.96	363	5.23	268	3.84	1017	14.58	4490	64.38	6 974.00
9	66	18.75	15	4.26	9	2.56	3	0.85	259	73.58	352.00
Total	29 180		18 666		15997		12350		77449		153552

الملحق رقم: 3 محطات الغسل القائمة بولاية باتنة

Liste des personnes physiques Actives

Date : 05/04/2015

NRC	Code Ets	Nom et prénom	Adresse local	Commune local	Wilaya local	Date de dépôt
00A1126142	00	MESSAOUI ALI	CITE DE LA VERDURE,	BATNA	BATNA	08/03/2000
01A1128969	00	MERABET AMAR	LOTISSEMENT ELMOUDJAHIDINE, CITE 800 LOGMTS, LOT N°03 O,	BATNA	BATNA	31/03/2001
01A1130710	00	MECHACHTI YASSINE	56 HAI HOUARI BOUMEDIENNE,	BATNA	BATNA	31/12/2001
02A1130785	00	SID SALAH	LOTISSEMENT 800 LOGTS MOUDJAHIDINE, N°07C,	BATNA	BATNA	13/01/2002
02A1130786	00	HACHEMI SAMIR	AVENUE DES FRERES SOLTANI, CITE KECHIDA,	BATNA	BATNA	13/01/2002
02A1131163	00	GUELLATI LAID	HAI TAMACHIT, N°16B,	BATNA	BATNA	05/03/2002
02A1131424	00	LEBLALTA FOUAD	ROUTE DE TAZOULT N°02,	BATNA	BATNA	09/04/2002
02A1131652	00	BELHADDAD SALIM	11 LOTISSEMENT MOUDJAHIDINE, ROUTE DE BISKRA,	BATNA	BATNA	13/05/2002
02A1132110	00	BEKOUICHE SAMIR	LOTISSEMENT TAMACHIT N° 327 B,	BATNA	BATNA	06/08/2002
02A1132257	00	DJABALLAH DJEMAA	HAI KEMOUNI, RUE DE LA MOSQUEE ALI,	BATNA	BATNA	02/09/2002
03A1133577	00	BENFLIS MOHAMMED LAMINE	LOTISSEMENT DES 800 LOGTS EL MOUDJAHIDINE,	BATNA	BATNA	06/04/2003
03A1133704	00	ABDERKANE ABDALLAH	51 AVENUE "AN", TERRAIN ZEDAM, CITE 3EME BOUAKAL,	BATNA	BATNA	20/04/2003
03A1133787	00	MARREF FAYCAL	CITE HYPODROMME, CITE 3EME BKL, LOT 1-46,	BATNA	BATNA	29/04/2003
03A1134249	00	BENALI LIAMNA	HAI PARC A FORAGE, EN FACE LES 350 LOGTS, BOUARIF,	BATNA	BATNA	06/07/2003
03A1134351	00	CHIKHI MOHAMED NADIR	03 HAI ZOUHOUR 2, RUE MAGAACHE SAAD,	BATNA	BATNA	23/07/2003
03A1134895	00	MARREF AMAR	ROUTE DE HAMPLA, CITE KECHIDA,	BATNA	BATNA	04/11/2003
03A1135105	00	LAMRAOUI KHAMSSA	HAI TAMACHIT, RUE PRINCIPALE, ENFACE CEM TAMACHIT,	BATNA	BATNA	14/12/2003
04A0625415	01	AISSANI NABIL	17 LOTISSEMENT DU JASMIN (HECHACHENA),	BATNA	BATNA	23/02/2005
04A1135640	00	DJABALLAH SALIM	02 AVENUE AI CITE BKL 03	BATNA	BATNA	03/03/2004
04A1136292	00	BENNAMOUN NASSIRA	10 LOTISSEMENT BORDJ EL GHOULA,	BATNA	BATNA	30/05/2004
04A1136479	00	GHODBANE FAROUK	ROUTE DE BOUARIF, HAI PARC A FORAGE,	BATNA	BATNA	27/06/2004
04A1136762	00	LAMRAOUI AMMAR	CITE TAMCHIT N°13A, BOUAKAL 03,	BATNA	BATNA	22/08/2004
04A1136845	00	ZEGHICHE SAMIRA	05 AVENUE "EL", CITE LEMBARKIA,	BATNA	BATNA	05/09/2004
05A1137972	00	MESSAOUDI DALILA	HAI TAMACHIT, LOT N°575A,	BATNA	BATNA	15/02/2005
05A1138698	00	MARREF KHALED	01 CITE DES 82 LOGTS, HYPODROMME,	BATNA	BATNA	25/04/2005
05A1139094	00	KHEZZAR MEHDI SOFIANE	74 CITE MOUDJAHIDINE, LOTS ROUTE DE BISKRA, ABCDEF,	BATNA	BATNA	05/06/2005
06A1141006	00	DJOUZA CHAFIK	RUE DE L'ECOLE, CITE PARC A FORAGE,	BATNA	BATNA	23/01/2006
06A1142396	00	BOUMARAF YUCEF	ROUTE DE TAZOULT,	BATNA	BATNA	30/04/2006
06A1142450	00	ZIDANI AZEDDINE	LOTISSEMENT PARC A FORAGE, 2EME SECTEUR,	BATNA	BATNA	07/05/2006
06A1142749	00	DJEBARA ABDELHAKIM	ROUTE DU RAVIN BLEU OU CHEMIN DE GRANDE COMMUNICATION N°	BATNA	BATNA	28/05/2006
06A1142927	00	DIB RACHID	12 HAI CHOUHADA, AVENUE BOUAKAZ MOHAMED,	BATNA	BATNA	13/06/2006

Liste des personnes physiques Actives

Date : 05/04/2015

NRC	Code Ets	Nom et prénom	Adresse local	Commune local	Wilaya local	Date de dépôt
06A1143133	00	BEKHOUCHE AMEL	LOTISSEMENT MOUDIAHDINE N°26B, ROUTE DE BISKRA,	BATNA	BATNA	11/07/2006
06A1143512	00	BENIACHANI HAROUN	04 LOTISSEMENT TAMACHIT,	BATNA	BATNA	03/09/2006
06A1143684	00	MIMOUNI RABAH	02 CITE 60 LOGTS, BOUZOURANE,	BATNA	BATNA	20/09/2006
07A1144659	00	ARAMI YAZID	33 CITE PARC A FORAGE, AVENUE S,	BATNA	BATNA	22/01/2007
07A1144843	00	BEN AICHA ABDELALI	350A CITE KECHIDA	BATNA	BATNA	05/02/2007
07A1145627	00	BENDAAS ABDERAHIM	60 CITE RIAD	BATNA	BATNA	15/04/2007
07A1146454	00	NEKAA TOUFIK	AVENUE DE L'EST, CITE Z'MALA,	BATNA	BATNA	18/07/2007
07A1146739	00	BENBRAHIM RACHID	COOPERATIVE IMMOBILIERE MOSTEFA BENBOULALD, CITE 742 LOGTS	BATNA	BATNA	03/09/2007
08A1149027	00	LAMRAOUI NOURDDINE	TAMACHIT,	BATNA	BATNA	07/05/2008
08A1149850	00	RADJAI BRAHIM	LOTISSEMENT TAMACHIT, LOT 314B, 3EME SECTEUR,	BATNA	BATNA	11/08/2008
08A1150067	01	AFIF MABROUK	LOTISSEMENT COOP IMMOBILIERE MOSTEFA BENBOULALD N°27A	BATNA	BATNA	27/02/2012
09A1151013	00	MENACER ROSTEM	AVENUE SAYAH LAIB, CITE CHOUHADA,	BATNA	BATNA	11/01/2009
09A1151683	00	KHERROUR YAMINA	LOT BOUARIF,	BATNA	BATNA	25/02/2009
09A1152011	00	LAMRAOUI AICHA	CITE TAMCHIT,	BATNA	BATNA	23/03/2009
09A1152257	00	GUEZLANE SOURAYA	BELHASAS,	BATNA	BATNA	13/04/2009
09A1152298	00	BENYAHIA SAMI	116 RUE DE LA MOSQUE,PARC A FORAGE,	BATNA	BATNA	19/04/2009
09A1152454	00	MERDJIA HAKIM	LOTISSEMENT RIAD2, N°112D,	BATNA	BATNA	03/05/2009
09A1152659	01	MAATAR ABDELHAKIM	01 RUE CHENNAF AMAR CITE DE LA VERDURE CNE DE	BATNA	BATNA	28/03/2013
09A1152979	00	HAMOUDI DJEMAI	LOTISSEMENT RIADIII AV "J" CITE KECHIDA CNE	BATNA	BATNA	24/06/2009
09A1153458	00	BECHE AYACHE	LOTISSEMENT BOUARIF 55 CLASS A	BATNA	BATNA	26/08/2009
09A1154029	00	HOMRI MOHAMED KHALIL	06 CITE TAMCHIT, ROUTE DU POIS LOURD,	BATNA	BATNA	28/10/2009
09A1154088	00	KHIREDDINE AMAR	CITE CHOUHADA	BATNA	BATNA	04/11/2009
10A1155968	00	HELAL RACHID	01 AVENUE AK HAI CHOUHADA	BATNA	BATNA	14/04/2010
10A1156492	00	ZAOUACHE RIDHA	32 AVENUE CHENNAF AMAR LA VERDURE	BATNA	BATNA	24/05/2010
10A1157217	00	DJABALLAH MOHAMED	63 AVENUE AHMED BENSEKHRIA CITE ELBOUSTENE	BATNA	BATNA	10/08/2010
10A1157439	00	TAGHELABET ADEL	HAI CHOUHADA RUE BENCHADI BRAHIM	BATNA	BATNA	14/09/2010
10A1158480	00	LAMRAOUI RACHID	CITE SAFH ELDJEBAL DOUAR DIS BKL 03	BATNA	BATNA	26/12/2010
11A1158838	00	SEGHIROU TOUFIK	40 AVENUE BO CITE BKL 03	BATNA	BATNA	19/01/2011
11A1158911	00	FERHAT FATEH	CITE BENKOMCHI MED ENFACE CITE ZOHOR TAMCHIT	BATNA	BATNA	24/01/2011
11A1158917	00	BOUNOUARA AYACHE	350 CITE KECHIDA, PARTIE 318, CLASSE H,	BATNA	BATNA	24/01/2011
11A1159467	00	MEDJGHOU CHERIF	LOTISSEMENT TAMCHIT MOUDIAHDINE	BATNA	BATNA	09/03/2011

Liste des personnes physiques Actives

Date : 05/04/2015

NRC	Code Ets	Nom et prénom	Adresse local	Commune local	Wilaya local	Date de dépôt
11A1159678	00	BENMANSOUR BILLEL	10 CITE DES FRERES LOMBARKIA AVENUE "B.G" CNE DE	BATNA	BATNA	24/03/2011
11A1160193	00	TALEB MOHAMMED	RUE G CITE- ANNASR	BATNA	BATNA	24/04/2011
11A1160374	00	BENCHADI AMIR	LES ALLEES MOHAMED BOUDIAF (ROUTE TAZOULET) CNE DE	BATNA	BATNA	02/05/2011
11A1160911	00	SAIDI MONIRA	10 AV AGOUNE TAHAR CITE 3EME BKL CNE DE	BATNA	BATNA	29/05/2011
11A1161019	00	BENBERNA ADEL	HAI KECHIDA, ROUTE DE HAMPLA	BATNA	BATNA	02/06/2011
11A1161041	00	HADJAZI SALIMA	CITE ZEMOURI PARC A FORAGE	BATNA	BATNA	05/06/2011
11A1161128	00	BOUSAID KHALED	01 AVENUE BH, CITE KECHIDA,	BATNA	BATNA	09/06/2011
11A1161216	00	BOUDERBALA MOUSSA	59 HAI RIAD COMMUNE DE	BATNA	BATNA	14/06/2011
11A1161256	00	BOULKOUAS MOUSTAFA	CITE DES FRERES LOMBARKIA, PAF, RUE EL,	BATNA	BATNA	15/06/2011
11A1161414	00	MECHACHTI HAMZA	56 COOPERATIVE IMMOBILIERE CNEP 02,	BATNA	BATNA	26/06/2011
11A1161750	00	NAILI FARES	CITE CHOUHADA CLASSE 100 GROUPE PROPRIETAIRE 82	BATNA	BATNA	17/07/2011
11A1161773	00	KADRA ALI	HAI KECHIDA ROUTE HAMPLA N°03	BATNA	BATNA	18/07/2011
11A1162500	00	MAAMOURI AMEUR	ZONE URBAINE N 04 BOUZOURANE	BATNA	BATNA	05/09/2011
11A1163178	00	ABDESSEMED ISLAM	165 CLASSE B LOTS RIAD 01	BATNA	BATNA	25/10/2011
11A1163412	00	MELOULI NACEUR	158 RUE AHMED BENSEKHERIA CITE 3EME BKL	BATNA	BATNA	01/09/2013
11A1163534	00	ABDOU AICHA	03 AVENUE KADI AISSA BOUAKAL	BATNA	BATNA	23/11/2011
11A1163813	00	OULMI MEBAREK	319 RUE FRERES MEBAREKIA CITE ELBOUSTENE	BATNA	BATNA	13/12/2011
11A1163848	00	SAMAI YAZID	48 FRERES BOUARIF AV M CITE 3EME BOUAKAL	BATNA	BATNA	15/12/2011
12A1164507	00	TAHRI MOHAMED EL MAHDI	108 LOTISSEMENT BOUARIF	BATNA	BATNA	25/01/2012
12A1164576	00	MANSOURI KHALID	215 ROUTE DE TAZOULT ALLEES MED BOUDIAF BKL 02	BATNA	BATNA	30/01/2012
12A1164623	00	BOUNAAS MAAMAR	09 RUE DEMBRI TAHAR CITE BKL 03	BATNA	BATNA	01/02/2012
12A1164924	00	GOUAREF HAIDAR	14 AV BENAZIZ HAMID CNE DE BATNA	BATNA	BATNA	26/02/2012
12A1165194	00	DRID ZAKARIA	05 HAI CHOUHADA ZONE ABDESSEMED	BATNA	BATNA	13/03/2012
12A1165502	00	MADJI LAMINE	130 HAI KECHIDA RTE DE HAMPLA	BATNA	BATNA	03/04/2012
12A1165677	00	CHINAR LAHCEN	LOTISSEMENT 800 LOGTS MOUDJAHIDINE	BATNA	BATNA	12/04/2012
12A1166029	00	AMMARI HEMZA	LOTISSEMENT 800 LOGTS MOUDJAHIDINE	BATNA	BATNA	08/05/2012
12A1167265	00	HAMAD KARIM	23 AV AE CITE CHOUHADA	BATNA	BATNA	02/09/2012
12A1167327	00	YEKKEN IMADEDDINE	TERRAIN ZEDAM 3EME BKL	BATNA	BATNA	06/09/2012
13A1169671	00	SAADI KARIM	47 CITE CHENAF AMMAR CNE DE	BATNA	BATNA	28/02/2013
13A1170291	00	GHODBANE NACER	RUE B I BOUARIF03	BATNA	BATNA	08/04/2013
13A1170319	00	LAMRAOUI RACHID	01 HAI TAMACHTI ENFACE ECOLE DOUAR DISS 3EME BKL	BATNA	BATNA	09/04/2013

Liste des personnes physiques Actives

Date : 05/04/2015

NRC	Code Ets	Nom et prénom	Adresse local	Commune local	Wilaya local	Date de dépôt
13A1170359	00	HECHACHENA RIAD	317 CITE KECHIDA ENFACE ECOLE AVEUGLES	BATNA	BATNA	11/04/2013
13A1170741	00	MEHENI AISSA	01 RTE AV DU RAVIN BLEU	BATNA	BATNA	08/05/2013
13A1170909	00	BENHOUDA SAMIR	02 CITE LOMBARKIA RTE DE TAZOULT	BATNA	BATNA	21/05/2013
13A1171163	00	YOUSFI MOUNIR	DHAIA LOT METATHA RACHID, ROUTE DE TAZOULT-BATNA	BATNA	BATNA	10/06/2013
13A1171281	00	BENCHADI TAREK	CITE DES 348 LOGTS PROMOTION LOMBARKIA BT19 LOCAL 213 RTE DE HAMPLA	BATNA	BATNA	23/06/2013
13A1171624	00	MAZOUZI MOHAMMED	N° 49 TAMECHIT PRES DE LA MOSQUE MAACHI CNE	BATNA	BATNA	25/07/2013
13A1172052	00	BENFATAH AEK	122 RUE DES FRERES CHATOUIH KEMOUNI	BATNA	BATNA	12/09/2013
13A1172189	00	BENAMOR MOHAMED RIDHA	03 AV A CITE CHOUHADA	BATNA	BATNA	26/09/2013
13A1172247	00	MEHADA MOHAMED OKBA	LOTS FRERES ABDESEMED	BATNA	BATNA	02/10/2013
14A1173868	00	CHIMA BILAL	16 RTE DU PD LOURD HAI TAMACHIT	BATNA	BATNA	30/01/2014
14A1174346	00	MEHAMLIA FOUZI	18 AV KE RTE DE TAZOULT	BATNA	BATNA	03/03/2014
14A1175323	00	ZEGRIR MOHAMED EL AMINE	11 COOP IMMOB HIMAYA CITE BOUZOURANE	BATNA	BATNA	13/05/2014
14A1175384	01	HAFIED FAYCAL	LOTISSEMENT ZEROUAL CITE 1020 LOG N°05	BATNA	BATNA	03/07/2014
14A1175905	00	CHAIBA MOHAMED	LOTS HECHACHENA EN FACE LA GENDARMERIE	BATNA	BATNA	07/07/2014
14A1176155	00	BOUKHERBACHE SAMI	RUE K N ROUTE DE TAZOULT	BATNA	BATNA	05/08/2014
14A1176266	00	GROURI IDRIS	LOT BOUAAARIF N°108	BATNA	BATNA	17/08/2014
97A1110669	01	AOURAGH TAHAR	41 HAI CHOUHADA, ALLEES MEZOUJJI AMOR,	BATNA	BATNA	11/06/2003
98A1116052	00	DERBALI SALIHA	CITE CHAMS BOUZOURANE 19B	BATNA	BATNA	23/08/1998
99A1124614	02	BOUTEGHMES NAZIMEDDINE	LES ALLEES CITE TAMECHIT EN FACE MOSQUEE CHERAD	BATNA	BATNA	02/04/2014



شركة معمرى للتجهيزات الصناعية اس ام او ابي

SOCIETE MAMMERI EQUIPEMENTS INDUSTRIELS SMEI

SARL SMEI MAMMERI ET FILS

Capital Social : 169.990.000.00 DA

Equipements Industriels, Machines, outils et Outillages à Bois, Matériels Agricoles et accessoires Equipements

Pour Stations de Lavages, Equilibrages, parallélisme et Travaux Publics

Siege social: ZONE INDUSTRIELLE 01 LOT N° 52 PARTIE 03 BATNA



033 22 26 52/033 22 26 53/033 22 26 54 / 033 22 26 55/033 22 26 56 FAX: 033 22 26 51



mammeri.smei@gmail.com / mammeri.smei@voila.fr

R.C N°: 99/B/0222 475

NIF: 099905022247553

NIS :099405010188919

Art Imposition : 05715901204

FACTURE PROFORMA No:001811

Client: 1601 AKARI OUSSAMA

BATNA

Date : 28/04/2015

No R.C :

Reference	Designation	Un	TVA %	Remise %	Nombre	Quantite	Prix HT	Montant HT
!8850	!NETTOYEUR IDROP CHAUD FROID	!	! 17.00 !	!	!	! 1.00 !	! 655890.00 !	! 655 890.00 !
!PLAY 429ST	!ASPIRATEUR PLAY 429 MONO STEEL!	!	! 17.00 !	!	!	! 1.00 !	! 66458.00 !	! 66 458.00 !
!3090.	!VIDANGEUR A HUILE	!	! 17.00 !	!	!	! 1.00 !	! 68940.00 !	! 68 940.00 !
!SYSTEME	!SYSTEME DISTRI:HUILE-GR-EAU-AIR!	!	! 17.00 !	!	!	! 1.00 !	! 710564.00 !	! 710 564.00 !
!3325	!AUTOMISER ACIER LAQUEE 24 L	!	! 17.00 !	!	!	! 1.00 !	! 68450.00 !	! 68 450.00 !
!3495	!PURGEUR DE FREIN AV CHARIOT	!	! 17.00 !	!	!	! 1.00 !	! 88740.00 !	! 88 740.00 !
!	!	!	!	!	!	!	!	!
!	!	!	!	!	!	!	!	!
!	!	!	!	!	!	!	!	!
!	!	!	!	!	!	!	!	!
!	!	!	!	!	!	!	!	!
!	!	!	!	!	!	!	!	!
!	!	!	!	!	!	!	!	!
!	!	!	!	!	!	!	!	!
!	!	!	!	!	!	!	!	!
!	!	!	!	!	!	!	!	!
!	!	!	!	!	!	!	!	!

Taux	Base TVA	Montant TVA	Total HT
! 17.00 !	! 1659042.00 !	! 282037.14 !	! Total HT 1 659 042.00 !
!	!	!	! Total TVA 282 037.14 !
!	!	!	! Net a payer 1 941 079.14 !

ARRETEE LA PRESENTE FACTURE PROFORMA A LA SOMME DE:
UN MILLION NEUF CENTS QUARANTE ET UN MILLE (S) SOIXANTE DIX-NEUF DINAR(S) ET
QUATORZE CENTIME (S)

EURL LA GRANDE DES MACHINES INDUSTRIELLES



Adresse : Cité El-Moudjahidine
Route de Biskra-Batna
Tél. : 033 30 79 11
Fax : 033 30 77 99
R.C.N° : 05/01-0973785B07
Art. d'imp N° : 05715201264
M.F. N° : 000716097378564
NIS:0007 1626 01364 53

DATE:15/02/2015

FACTURE PROFORMA N°0345/15

CLIENT: AKKARI OUSSAMA W: DE BATNA	MOB:007 76 27 01 45
--	---------------------

N°	Désignation	Qté	Prix Unitaire	Montant
1	Aspirateur d'huile	1	68 000,00	68 000,00
2	Aspirateur d'air	1	68 000,00	68 000,00
3	Pont élévateur 2 collones 3T LAUNCH	1	285 000,00	285 000,00
4	Carcher lifting	1	58 000,00	58 000,00
5	Pompe 200 bars +pistolé	1	125 000,00	125 000,00
6	Pompe a huile complet	1	95 000,00	95 000,00
7	Caisse servante 200 pcs HANS	1	145 000,00	145 000,00
8	Pompe a grece complet	1	95 000,00	95 000,00
9	Enrouleur d'air	1	25 000,00	25 000,00
10	Enrouleur d'eau	1	25 000,00	25 000,00
11	Groupe Eléctrogene 3,5 KVA	1	68 000,00	68 000,00
12	Compresseur 200L ABAC	1	185 000,00	185 000,00
Total HT				1 242 000,00
TVA (17%)				211 140,00
Total TTC				1 453 140,00

La présente facture pro forma est arrêtée à la somme de:
Un million quatre cent cinquante trois mille cent quarante Dinars Algeriens

Seige Sociael: 407Cité Sonelgaz 2 Gué De Constantine-Alger
Tél:020 38 61 47 Fax:020 38 61 43
R,C,N°16/00-0973785B07- NIF:000716097378564 - NIS:000716260136453



BOUMALIT SABRINA EP/KRIDISSE

INFORMATIQUE - BUREAUTIQUE Electro - Menager

ADRESSE / 121 rue 24 avril BISKRA

RC N° 08 /A/ 07 /00 - 1234309

MATRICULE FISCAL : 297119200178817

N° ARTICLE : 07017121519

RIB N°/ 003 00393 010745300074 BADR BISKRA

FACTURE PROFORMA

BISKRA LE :19/05/2015

DOIT: AKKARI OUSSAMA - W BISKRA

N°	DESIGNATION	QT	PU	MONTANT
1	BUREAU 1,40M EN MDF	1	12 000,00	12 000,00
2	CHAISE VISITEUR	1	11 000,00	11 000,00
3	CHAISE VISITEUR LUGE	2	9 000,00	18 000,00
4	ELMENT REYONAJE 2,60M*40*100M	3	9 000,00	27 000,00
5	MICRO-ERDETEUR	1	39 000,00	39 000,00
6	IMPREMET LAZER	1	12 500,00	12 500,00
TOTAL HT				119 500.00
TOTAL TVA 17%				20 315.00
TOTAL TTC				139 815.00

ARRETEZ LA PRESENTE FACTURE A LA SOMME DE :
CENT TRENTE NEUF MILLE HUIT CENT QUANZE DA ET 00CTS

