

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

إعداد مخطط أعمال معالجة نفايات الطبية السامة و المعدية في إطار
الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ
-القرارة- ولاية غارادية-

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

الأستاذ المشرف:

جداعي عبد الرحمان

إعداد الطالب:

مبارك نواصر

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

الموسم الجامعي: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُرِيهِمْ
آيَاتِهِ وَيُخَوِّدُهُمْ
وَالَّذِي يُنَزِّلُ
الْمَطَرِ وَأَنْزَلَ
الْقُرْآنَ وَهُوَ
الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ

إهداء

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما وحفظهما ووقاهما من

كل مكروه.

إلى من يتمنون لي الخير دائما إخواني وأخواتي وفقهم الله جميعا

وأدامهم لي وأسعدهم في الدنيا والآخرة.

إلى كل الأهل والأقارب.

إلى كل زملاء المشوار الدراسي.

– وخاصة دفعة 2015 –

إلى كل الأصدقاء:

مصطفى، فيصل، سعيد، عبد القادر، أحمد، عيسى، سليمان.

وإلى كل من نساهم القلم و تذكر القلب.

شكر وعرفان

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من أسهم في إخراج هذا العمل وأخص بالذكر :

الأستاذ المشرف : جدهي عبد الرحمان وما جاد به علي من نصائح وتوجيهات
و إلى كل الأساتذة الذين ساهموا من قريب أو بعيد في إنارة دربي العلمي
والمعرفي

كل عمال جامعة محمد خيضر وخاصة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
كل عمال الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب بسكرة

كل من ساهم في انجاز وإتمام هذا العمل من قريب أو بعيد

لكم مني جزيل الشكر ...

ملخص:

من أجل انطلاقة ناجحة لأي مشروع يجب إعداد مخطط أعمال لأنه أساس نجاحه و استمراره، وهذا من خلال الدراسة الجيدة و شاملة التي تخص كل من الجوانب التسويقية، الإنتاجية، التنظيمية و المالية، و كذا معرفة نقاط قوة و نقاط الضعف و الفرص و التهديدات التي يمكن أن تواجهه، بوضع استراتيجية المناسبة تأخذ بعين الاعتبار كل هذه الجوانب. و هذا ما يرفع احتمال نجاح المشروع بعد انطلاقه.

من هنا نستنتج أن مخطط الأعمال ضرورة حتمية لنجاح المشاريع، و توسيعها و كيفية إدارتها و معالجة المشاكل التي يمكن أن تواجه المشروع.

Résumé :

Le succès de n'importe quel projet dans le monde des affaires doit nécessairement passer par un business plan .En effet, c'est à travers celui-ci que toutes les composantes clés du projet sont détaillés, que ces composantes soient d'ordre organisationnelle, commerciale ou financière. C'est un outil de pilotage du projet mettant en relief les opportunités et les risques inhérents au projet ; enfin, c'est aussi un outil de communication vis à vis des partenaires. Il comporte une solide étude de marché, une stratégie commerciale et des prévisions financières réalistes.

الفهرس

الصفحة	قائمة المحتويات
II	البسمة
III	الشكر و تقدير
IV	إهداء
V-VI	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	ملخص
أ-ب-ت	مقدمة عامة
14	الفصل الأول: إطار النظري لمخطط الأعمال
15	تمهيد
16	المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال
16	المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال و خصائصه
18	المطلب الثاني: أهميته و أهداف مخطط الأعمال
20	المطلب الثالث: مكونات مخطط الأعمال
26	المطلب الرابع: أنواع مخطط الأعمال و استعمالاته
30	المبحث الثاني: العناصر الأساسية لمخطط الأعمال
30	المطلب الأول: المخطط التنظيمي
37	المطلب الثاني: المخطط التسويقي
43	المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي
47	المطلب الرابع: المخطط المالي
55	خلاصة الفصل الأول
56	الفصل الثاني إعداد مخطط معالجة النفايات الطبية السامة و المعدية
57	تمهيد
58	المبحث الأول: تقديم المشروع
58	المطلب الأول: فكرة المشروع
62	المطلب الثاني: مخطط التنظيمي

67	المبحث الثاني: عناصر مخطط أعمال
67	المطلب الأول: دراسة السوق
73	المطلب الثاني: مخطط الانتاجي
79	المطلب الثالث: المخطط المالي
90	خلاصة الفصل الثاني
93-91	خاتمة عامة
94	قائمة المراجع
99	الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	العناصر رئيسية للخطة	20
2	العناصر الأساسية في تحليل البيئة و الصناعة	22
3	وصف العمل	23
4	خطة الإنتاج و العمليات	24
5	الخطة التنظيمية	25
6	أهم ممارسات والأنشطة التنظيمية	34
7	جدول حسابات النتائج	53-52
8	الشكل القانوني لمشروع معالجة النفايات الطبية السامة و المعدية	63
9	المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالقرارة و العيادات التابعة لها	67
10	المؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة	68
11	كمية النفايات الطبية الصادرة عن المؤسسة العمومية لصحة الجوارية	68
12	عدد المرضى المقبولين	69
13	المخطط الشهري للمبيعات	70
14	تحليل SWOT	71
15	تحديد السعر	72
16	الآلات المشروع	74
17	التجهيزات المكتب	75
18	احتياجات الموارد البشرية	75
19	أبنية المشروع ومساحتها	78
20	الميزانية الافتتاحية	79
21	الإيرادات المتوقعة	80
22	تكاليف الخدمات	80
23	تكاليف الاجور	81
24	نفقات المؤسسة	81
25	الهيكل المالي للتمويل الثلاثي	82

82	هيكل الاستثمار	26
84	الإهلاك القرض البنك	27
85	الإهلاك القرض ANSEJ	28
87-86	حسابات النتائج لثمانية السنوات	29
89	الميزانية الختامية	30

قائمة الأشكال

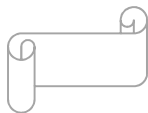
الصفحة	العنوان	الرقم
31	هيكل التنظيمي البسيط	1
32	هيكل التنظيمي على أساس الوظيفة	2
59	شعار المؤسسة	3
62	الهيكل التنظيمي للمشروع	4
77	تحديد مباني المشروع	5

المقدمة العامة

لقد أصبح الحديث عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المواضيع الهادفة، في برامج مراكز الدراسات الاستراتيجية للدول وسياسات مكوناتها، نظرا لما تلعبه تلك المشاريع و الصناعات من مرونة في العمل، والقدرة في زيادة معدلات النمو والمساهمة في رفع الكفاءات الإنتاجية و التنافسية في عالم سريع الحركة ومعالجة المشاكل الاجتماعية وتوفير مناصب شغل وبالتالي تقليص معدل البطالة، لذي عرفت التنمية الاقتصادية في الجزائر تحولات ومراحل كغيرها من اقتصاديات العالم حيث تميزت بعد الاستقلال بالاعتماد على المؤسسات العمومية الكبيرة و المجمعات الضخمة، إلى ان هذه السياسات و الاستراتيجيات تراجعت مردوديتها ولم تستمر مما دفع لتفكير في خطة للإنعاش الاقتصادي جديدة فاهتدت إلى إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية الكبيرة التي توال تراجع المستمر لنتائجها من سنة إلى أخرى، وتم تقسيمها إلى مؤسسات متوسطة وإضافة إلى انشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة جديدة وفتحت المجال للخواص لذلك انطلاقا من تيقنها بأنه لا توجد وسيلة تنموية في الوقت الراهن أنجع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدليل على ذلك فتح العديد من آليات الداعمة لهذه المشاريع مثل (ANSAJ, ANDI, ANGEM)، و قانونية إجرائية لتسهيل وتشجيع الاستثمار من خلال الاعفاءات (الضريبية، الحقوق الجمركية) و ذلك بناء على تجربة العديد من الدول التي استطاعت النهوض باقتصادها من خلال الاعتماد على هذه المؤسسات.

الى أنه لا يمكن الصمود مؤسسة الصغيرة و المتوسطة أمام حدة المنافسة حيث أن أغلب المشروعات تبدأ بداية قوية وتنتهي في غضون شهور من بدئها رغم توافر رأس المال اللازم وتوافر مقومات التسويق والسبب في ذلك فشل إدارة المشروع في أخذ الوقت الكافي لإيجاد مخطط أعمال مناسب وصحيح لاستمرار المشروع .

حيث يعتبر مخطط الأعمال وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشى المؤسسة والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع واستراتيجيته وتطويره والنمو المرتقب لرقم الأعمال والنتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل أي أن مخطط الأعمال يظهر الرؤية الاقتصادية والمالية للمؤسسة لبلوغ أهداف مضبوطة خلال فترة زمنية معينة وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة



ويعطي معلومات واضحة ومنظمة على المؤسسة الأمر الذي يضمن هتمام وقتة لشكلاء والذين قد يكونوا مستثمرين أو مساعدين أو موردين .

وهذا ما سنحاول التعرض له في هذه الدراسة من خلال محاولة إعداد مخطط أعمال لمؤسسة معالجة النفايات الطبية السامة و المعدية.

إشكالية:

ما مدى إمكانية تجسيد مشروع معالجة النفايات الطبية السامة و المعدية؟

أسئلة الفرعية:

ما هي العناصر الأساسية لمخطط الأعمال معالجة النفايات الطبية السامة و المعدية ؟

كيف يتم إعداد مخطط أعمال معالجة النفايات الطبية السامة و المعدية ؟

ما هي الإجراءات اللازمة لتنفيذ مشروع معالجة النفايات الطبية السامة و المعدية ؟

ما مدى إمكانية تمويل مشروع معالجة النفايات الطبية السامة و المعدية ؟

أسباب اختيار مشروع :

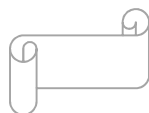
إزالة النفايات في ظروف تضمن عدم الإضرار بالبيئة والمحافظة على نظافة المحيط.

توفير فرص عمالة جديدة.

قضاء على تلص العشوائي لهذا نوع من النفايات الخطيرة وما تسببه.

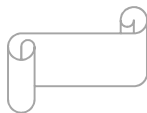
أهداف الدراسة:

- الاعتماد على مخطط الأعمال في رسم الخطط لإنشاء مؤسسات ذات مردود اقتصادي.
- الاطلاع على مخطط الأعمال الصحيح ومدى تأثيره على نجاح واستمرار المؤسسة أو المشروع.



لدراسات الساقية:

- وهابي كلثوم، التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح " الجمعيات نموذجاً"،
مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس،
الجزائر، 2011.
- سري أم السعد: دور الإدارة الصحية في التسيير الفعال للنفايات الطبية في
ظل ضوابط التنمية المستدامة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم
الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
- كساي نجوى، تأثير النفايات الطبية على تكاليف المؤسسة الصحية، مذكرة
مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، بسكرة
الجزائر، 2008.
- TAOUS ABDELMOUMENE, MOUFIDA BEN KADDOUR ,NOUR EDDINE
LAMDJADANI : Risques de Sante lies A la gestion de la filière d'élimination des
déchets d'activités de soins a risque infectieux , Projet insp / oms – Biennium 2008-
2009, OS 08.002.AF1.
- HADHEMI MESTIRI & INES BEN HADJI , BUSINESS PLAN, société de collecte ,
traitement élimination et valorisation des déchets d'activistes de soins a risque
infectieux DASRI . MEMOIR DE projet de fin d'étude pour l'abtention de diplôme de
licence appliquée en administration des affaires QSE ,TUNIS,2013.



الفصل الأول: إطار النظري لمخطط

الأعمال.

تمهيد:

لإنشاء مشروع اقتصادي لابد من وضع خطة متناسقة و متكاملة من حيث الجانب التسويقي، و الإنتاجي و المالي و التنظيمي، من أجل نجاح هذا المشروع من خلال دراسته دراسة شاملة، وهذا ما يطلق عليه مخطط الأعمال الذي حضي باهتمام من طرف حاملي المشاريع، بغية الوصول إلى الأهداف وتحقيقها من خلال خلق قيمة مضافة لتعظيم الربح لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية مخطط الأعمال في مبحثين:

- المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال.
- المبحث الثاني: العناصر الأساسية لمخطط الأعمال.

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

يتم تطرق في هذا المبحث الى مفهوم مخطط الاعمال وخصائصه وأهميته وأهدافه

المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال و خصائصه

أولاً: مفهوم مخطط الأعمال:

مخطط الأعمال يعرف بأنه:

1. وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الاستراتيجية في المستقبل وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة و منظمة على المؤسسة ويعدد أعمالها وينشئ معلومات شخصية حيث نجد فيه تحليل دراسة للسوق و استراتيجية التسويق¹.
2. عبارة عن الوثائق مكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية و الخارجية و الاستراتيجيات الملائمة لبدء نشاط. حيث يتم في خطة العمل توضيح تفاصيل المشروع من حيث حجمه و طبيعة المنتج والخدمات و التصنيع وحجم السوق و المنافسة ومستوى النمو، كافة الأمور المتعلقة بالتسويق و المالية و الانتاج و الموارد البشرية و تسعى الخطة الاجابة على الأسئلة التالية:
 - أين نحن الآن؟
 - أين سنذهب؟
 - كيف نصل إلى نقطة ما؟²
3. وثيقة رسمية تحضر لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله وتستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل و كذلك للحصول على التمويل المناسب و أيضا كخارطة طريق للأنشطة و العمليات المستقبلية.³
4. جميع الوثائق المكتوبة التي تصف العوامل الداخلية و الخارجية و الاستراتيجيات الملائمة لاستغلال الفرص وبدء مخاطر اعمال جديدة و تعطي الصورة الكاملة عن طبيعة المشروع الذي سوف نقوم به حيث يتم توضيح كافة الأمور متعلقة بالتسويق و المالية و الإنتاج و الموارد البشرية.⁴

¹ برحومة عبد الحميد، بوظرفة صورية: دور نظام المعلومات في إعداد و تنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص و حدود مخطط الأعمال الإعداد و التنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19، افريل 2012، ص8.

² بلال خلف السكارنة: الريادة و إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص111.

³ طاهر محسن منصور الغالي: إدارة و استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص210.

⁴ مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال (المفاهيم و النماذج و المداخل العلمية)، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص142.

5. أداة مساعدة على أداء العديد من الوظائف التي يتم توظيفها ضمن الخطة، بحيث تستخدم في البحث عن مصادر تمويل المشروع وتوضيح الرؤيا و المهمة لهذه المشروعات أمام المستثمرين، بمعنى تساعد على الفهم الكامل للطريقة الأفضل في حسن إدارة المنظمة¹.
من خلال تعاريف السابقة يمكن تعريف مخطط اعمال بأنه: الوثيقة التي تعطي صورة واضحة عن المشروع من حيث استراتيجية ملائمة و الفرص المتاحة وموارد اللازمة ومصادر تمويل دراسة تحليلية للسوق.
ثانياً: خصائص مخطط الأعمال:

لمخطط الأعمال عدة خصائص نذكر منها²:

- ✓ تقديم المشروع الذي سوف ينجز من قبل المؤسسين والمنظمة وتوقعاتهم للثلاثة او الخمس سنوات؛
- ✓ يوضح بصورة كمية ونوعية الفوائد التي يتم الحصول عليها المستخدمون لمنتجات و الخدمات المنظمة؛
- ✓ يعرض أدلة قوية على امكانية عرض المنتجات في السوق و كذلك بيع الخدمات؛
- ✓ يثبت الاهلية المالية للخيارات الاساسية لبيع المنتجات و الخدمات؛
- ✓ الاحتواء على تنبؤات واسقاطات مالية صادقة، مع معطيات اساسية للتوضيح موثقة؛
- ✓ الاحتواء على ترتيب مناسب مع ملخص تنفيذي، وقائمة محتويات، و فصول في ترتيب و نمط صحيح.
- ✓ يتميز بمجموعة من الموصفات منها: الوضوح، الدقة، التكامل، الشمولية، الواقعية؛
- ✓ الاهتمام الكبير بعنصر الوقت، نتيجة التغير الكبير في السوق و الذي يؤدي إلى حدوث تغيرات مفاجئة في الفرص التسويقية المتاحة.³

¹ فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلمي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2006، ص323.

² طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سبق ذكره، ص216.

³ فواز واضح، عنتر بوتيار: اليقظة الاستراتيجية و دورها في النجاح و متابعة مخطط الأعمال في ظل بيئة ديناميكية و معقدة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص و حدود مخطط الأعمال الإعداد و التنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19، افريل 2012، ص5.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف مخطط الأعمال

سنحاول في هذا المطلب ذكر أهمية مخطط الأعمال و بعض أهدافه.

أولاً: أهمية مخطط الأعمال

تتمثل أهميته في توفير المعلومات الضرورية لفائدة المقرضين و المستثمرين و الموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع و جدواه من الأسباب المتعددة تجعل مخطط الأعمال ضروري منها¹:

- ✓ عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة و المشكلات، و التي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع، بالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر باستمرار المشروع وإمكانية نجاحه.
 - ✓ مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على إقناع البنك بالمشروع و إمكانية توسعه، وهو يؤثر على قارئه للتصرف، وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة عملية الاستثمار.
 - ✓ يساعد مخطط الأعمال على تجديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.
 - ✓ يسمح بإعطاء نظرة سريعة وحاسمة ومحايدة عن المؤسسة؛
 - ✓ يساعد على توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق الأهداف؛
 - ✓ يساعد على تحديد فرص نجاح الممكنة؛
 - ✓ التحكم و ضبط التكاليف المتعلقة بتنفيذ المشاريع و تقليل احتمالات الإخفاق و الفشل
 - ✓ التصدي والاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلاً؛
 - ✓ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية المتاحة؛
 - ✓ تحديد مهام الإدارات المختلفة في المؤسسة و توضيحها؛
 - ✓ مساعدة في تسير الرقابة على الأداء الكلي للمؤسسة و استمرارها.²
- يتوقف قرار قبول المشروع أو رفضه بناءً على الدراسات الدقيقة، التي يعده ذوي القدرة والخبرة العلمية من مختلف اختصاصات مع مراعاة زمن الدراسة الآن التقديرات معدل العائد يختلف من الزمن إلى آخر.³

¹ شوقي جباري، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية، تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 18/17/16، أبريل 2012، ص11.

² طارق أحمد المقداد: إدارة المشاريع الصغيرة الأساسية و المواضيع المعاصرة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011، ص24.

³ محمود محمود العلجوني، سعيد سامي الحلاق، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2010، ص35.

ثانيا: اهداف مخطط الأعمال

من بين اهداف مخطط الأعمال نذكر:

- ✓ التصدي و الاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلا؛
- ✓ تركيز الضوء على الاهداف؛
- ✓ الاستخدام الامثل للموارد البشرية و المالية المتاحة؛
- ✓ تحديد مهام الادارات المختلفة في المشروع وتوصيتها؛
- ✓ المساعدة في توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق الأهداف؛
- ✓ يساعد على تحديد فرص النجاح الممكنة.¹
- ✓ تحديد مدى امكانية نجاح المشروع و تقليل من تكاليف وعدم الاستثمار في المشروعات التي لا تحقق عائدا.²
- ✓ خلق جو عمل جماعي، يقتضي مخطط الأعمال من منفيذه الالتفاف حول الأهداف المسطرة وذلك بمساهمة الجميع على تحقيقها حسب الأولويات.
- ✓ المرافقة و التسيير.
- ✓ إبراز القدرات و الإمكانيات الخاصة بالطاقت المكاف بتنفيذ جميع أوجه أنشطة المشروع.
- ✓ تحديد طبيعة و محيط فرصة العمل و التي تتمحور حول الأسباب المساهمة في وجود فرصة العمل هذه.
- ✓ عرض المدخل المستخدم من قبل الريادي لوضع مجمل الخطط لاستغلال و استثمار الفرصة.
- ✓ التعرف على العوامل التي تحدد النجاح المستقبلي للعمل.³

¹ شوقي جباري، شرفي خليل، فعالية مخطط الأعمال تفاعلي في مرافقة مسيري المشروعات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الوطني " استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، 19/18، أفريل 2012، ص 8.

² محمود محمود العلجوني، سعيد سامي الحلاق، مرجع سبق ذكره، ص 35.

³ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 212.

المطلب الثالث: مكونات مخطط الأعمال

تعطي مكونات مخطط الأعمال الصورة الكاملة عن طبيعة الأعمال التي سنقوم بها بناء على التوسع في تحديد الفرص نذكره¹:

❖ الصفحة الرئيسية (مقدمة):

تتضمن ايجاز عن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم وعنوان المنظمة و طبيعة الأعمال و كافة أرقام الهواتف و المواقع الإلكتروني و الحاجات المالية من أسهم وديون و وثيقة متعلقة بالضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائدة لأصحاب الفكرة.

جدول رقم (01): العناصر الرئيسية للخطة.

6 - خطة التسويق:	1- صفحة المقدمة:
أ- السعر.	أ- اسم و عنوان العمل.
ب- التوزيع.	ب- الاسم و العنوان الأساسي.
ت- الترويج.	ت- طبيعة الأعمال.
ث- التنبؤ للإنتاج.	ث- الحاجات المادية.
ج- الرقابة.	2- الملخص:
7 - الخطة التنظيمية:	(ثلاث إلى أربع صفحات ملخصة عن طبيعة القانونية).
أ- نموذج المالكين.	3- التحليل الصناعي:
ب- تحديد المساهمين و الأعضاء.	أ- الاتجاهات المستقبلية.
ت- الصلاحيات.	ب- تحليل المنافسين.
ث- خليفة فرق الأداء	ت- تجارة التجزئة.
ج- الإدارة والمسؤوليات للعاملين بالمنظمة.	ث- التنبؤ الصناعي.
8 - طبيعة المخاطر:	4- وصف الأعمال:
أ- تقييم نقاط الضعف.	أ- المنتجات
ب- التكنولوجيا الحديثة.	ب- الخدمات
ت- الخطة الطارئة.	ت- حجم الأعمال

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 114.

<p>9- الخطط المالية:</p> <p>أ- موازنة المدخلات.</p> <p>ب- تقديرا التدفقات النقدية.</p> <p>ت- نموذج الموازنة.</p> <p>ث- تحليل نقطة التعادل.</p> <p>ج- مصادر التمويل</p> <p>10- المرفقات:</p> <p>أ- الرسائل</p> <p>ب- بيانات بحث السوق</p> <p>ت- أوراق العقد.</p> <p>ث- قائمة الأسعار من الموردين</p>	<p>ث- معدات المكتب و الأفراد.</p> <p>ج- خليفة الريادي</p> <p>5- خطة الإنتاج:</p> <p>أ- إجراءات التصنيع</p> <p>ب- معدات وآليات.</p> <p>ت- أسماء الموردين و المواد الأولية.</p>
---	---

المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص115.

❖ ملخص التنفيذ:

يتكون الملخص من ثلاث إلى أربعة صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال و بيانات عن الفكرة التي تم تجميعها، سواء تتعلق باستراتيجية التسويق، و المالية وإجراءات البيع.

❖ تحليل الصناعة و البيئة:

يتم من خلاله تحديد كافة التغييرات المتعلقة بالبيئة وجمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة و الصناعة من خلال دراسة عدة متغيرات ومنها:

- 1) الاقتصادية: والتي تتعلق بمستويات الدخل و التوزيع الديمغرافي وحجم البطالة.
- 2) الثقافية: تتعلق بالتغييرات الثقافية و السكانية و الاتجاهات و العادات و التقاليد.
- 3) التكنولوجية: تتعلق بكافة تطورات التكنولوجيا و كيفية الاستفادة منها تحسين الخدمات للزبائن.
- 4) التغييرات القانونية: المرتبطة بكافة التطورات في التشريعات و الأنظمة.

جدول رقم (02) العناصر الأساسية في تحليل البيئة و الصناعة:

- 1- ماهي الاتجاهات العالمية و الدولية المتعلقة بالنواحي الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية و الشرعية؟
- 2- ما هو مجموع المبيعات في اخر خمس سنوات انفس الصناعة؟
- 3- ما هو حجم النمو في نفس قطاع الانتاج؟
- 4- ماهي عدد الشركات التي دخلت في نفس قطاع الانتاج والخدمات اخر ثلاث سنوات.
- 5- ماهي اخر الشركات الحديثة التي دخلت الى نفس قطاع الانتاج والخدمات.
- 6- من هو اقرب المنافسين.
- 7- كيف ستكون عملية الانتاج والعمليات افضل من الاخرين.
- 8- ماهي طبيعة المبيعات للشركات المنافسة هل هي متقدمة او عكس ذلك.
- 9- ماهي نقاط القوة والضعف لدى الشركات المنافسة.
- 10- ماهي الاتجاهات الموجودة في السوق.
- 11- ماهي خصائص المستهلكين المحليين.
- 12- ما هو اختلاف الزبائن لديك عن الزبائن المنافسين.

المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص116.

❖ وصف الأعمال:

حيث يتم توضيح مهمة الأعمال و طبيعة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة و الموقع و واقع البناء المستخدم و المعدات التي تحتاجها و الحاجة إلى الطاقة الكهربائية و الطبيعة الاقتصادية و الديموغرافية لموقع المشروع، الموضحة في الجدول رقم (03) التالي: وصف العمل

1. ماهي رسالة المشروع؟
2. لماذا الاتجاه نحو هذا النوع من الانتاج و الخدمات؟
3. لماذا سوف تتجح في هذا المشروع؟
4. لماذا تم انجازه من المشروع لحد الآن؟
5. ماهي طبيعة المنتجات أو الخدمات التي سوف تقدمها؟
6. وصف طبيعة المشروع المنتجات أو الخدمات من حيث (الرخصة، العلامة التجارية)؟
7. أين موقع المشروع؟
8. مل البناء قديم أم جديد، وهل يحتاج إلى تحديث، وما هو مقدار التكاليف؟
9. هل البناء مملوك أو مستأجر؟
10. هل الموقع و البناء هو لصاحب المشروع؟
11. ماهي المعدات التي تحتاجها؟
12. هل المعدات سوف تشتري أو تستأجر؟
13. ماهي طبيعة الخبرات التي يمتلكها والتي تساعد على نجاح تنفيذ المشروع؟

المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، 118.

❖ خطة الانتاج أو العمليات

❖ تتضمن كافة الاجراءات المتعلقة بالإنتاج و التكاليف، المعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، و إجراءات التخزين، و المواد الأولية، المرودين، وكذلك خدمات ما بعد الانتاج و البيع و الصيانة.

جدول رقم (04):خطة الإنتاج و العمليات.

- 1- هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الانتاج و العمليات؟
- 2- إذا كان بعض مراحل الإنتاج سوف تنجز من قبل الآخرين وضح ذلك؟
- 3- لماذا تم عمل عقود الانتاج مع الآخرين؟
- 4- ماهي تكاليف عمليات الانتاج من خلال العقود؟
- 5- ماهي خطوات و مراحل تنفيذ عمليات الانتاج؟
- 6- ماهي المعدات التي تحتاجها مباشرة لتنفيذ الإنتاج؟
- 7- ماهي المواد الخام التي تحتاجها للإنتاج؟
- 8- من هم المزودين للمواد الخام، و ماهي تكاليف؟
- 9- ماهي تكاليف عمليات الإنتاج؟
- 10- ماهي تكاليف المعدات المستقبلية تحتاجها؟
- 11- ماهي آلية تخزين المواد الخام؟
- 12- ماهي آلية نقل المواد الخام؟

المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص118.

❖ خطة التسويق:

تتضمن كافة الاجراءات المتعلقة بكيفية توزيع و تسويق المنتجات و الخدمات و التسعير، الترويج وكذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.

❖ الخطة التنظيمية:

تتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع و كذلك خطوط الصلاحيات و المسؤوليات للأفراد العاملين، و الرقابة على الأعمال، وكيفية أداء الأعمال.

جدول رقم (05): الخطة التنظيمية.

- 1- ما هو نموذج الملكية في المشروع؟
- 2- إذا كان هناك شركاء، من هم، ماهي الاتفاقيات و العقود؟
- 3- من هم المساهمين، وقيمة المساهمة لكل واحد منهم؟
- 4- من هم المساهمين الذين لهم حق التصويت أو لا يجوز لهم التصويت؟
- 5- من هم الأعضاء في مجلس الإدارة؟
- 6- من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات و الرقابة؟
- 7- من هم الأعضاء في فريق الإدارة؟
- 8- ماهي الأوامر و المسؤوليات لأعضاء فريق الإدارة؟
- 9- ماهي آلية الدفع و المبيعات و النسب الربحية لأعضاء فريق الإدارة؟

المصدر: بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 119.

❖ تقدير المخاطر:

يتم تقدير المخاطر و الاستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف و خطة العمل للمنظمة وتستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الاستراتيجية.

❖ الخطة المالية:

الجدوى الاقتصادية للمشروع و ضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع و كذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاثة سنوات مستقبلية و التكاليف و الربحية و كذلك التدفقات النقدية لثلاثة سنوات و خطة الموازنة للأصول و الديون.

❖ الملاحق:

التي توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزبائن، قنوات التوزيع و العقود و قائمة الأسعار من الموردين و المنافسين.

المطلب الرابع: أنواع مخطط الأعمال و اغراضه واستعمالاته

تتعدد أنواع مخطط الأعمال وتختلف اغراضه و استعمالاته نذكر منها:

أولاً: أنواعه

ان اختلاف الظروف والاحوال و المواقف تدعو إلى احتياجات مختلفة من وضع خطة العمل، وهكذا تتواجد أنواع من خطط الاعمال مختلفة.

ان الفرد الريادي يمارس عملية كتابة خطة العمل لديه خيارين رئيسيين هما:¹

خطة مختصرة:

وهي خطة قصيرة مركزة تعرض الجوانب المهمة جدا و القضايا الرئيسية و تحاول اسقاط الالهم منها للعمل الجديد. ان هذا النوع يتم التركيز فيه بثقل على القضايا التسويقية مثل الاسعار و المنافسة و قنوات التوزيع، وتعطي قليل للإجراءات و الطرق للمعلومات الداعمة. وهذا النوع من الخطط العمل يكون ملائم خاصة في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على الدعم خارجي من المصارف في التمويل.

الخطة المختصرة تكون مرضية للممولين و المستثمرين، خاصة عندما تحتوي على تنبؤات مالية للنتائج.

خطة الشمولية:

يفضل الرياديون و المستثمرين كتابة خطة عمل وفق هذا الاسلوب و النوع وخطة العمل الشمولية هي خطة عمل كاملة و تحتوي على تحليل متعمق للعوامل المهمة الحرجة و التي تحدد وتؤثر نجاح أو فشل العمل المنوي انشاءه تحت مختلف الاحوال و الافتراضات، ان هذا النوع من خطط الاعمال يكون مفيد عندما:

- يصف الفرصة الجديدة و التي سيبدأ بها كعمل جديد؛
- مواجهة التغييرات المهمة في العمل أو بيئة الخارجية؛
- توضيح المواقف المعقدة للعمل.

كذلك هناك تقسيم اخرى للأنواع مخطط الأعمال وهي:²

- خطط قصيرة أو تسمى خطط مصغرة: حيث من المحتمل أن تحتوي على عشر صفحات بالإضافة إلى أنها يجب أن تشمل أيضا الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل و الاحتياجات المالية و خطة التسويق و الكشوفات المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية و العائد المستهدف و كشف الموازنة، وهنا لا بد من

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة و استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر، ط2009، ص1، ص215.
²فايزة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، ص332.

الحذر لإساءة استخدام الخطة الصغيرة لأنها ليست البديل عن الخطة التفصيلية المطولة و الكاملة للمشروع.

-خطة العمل: هي عبارة عن الأداة المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع من قبل المقاول، ويتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل، كما أن تكون في بعض الأحيان قصيرة في عرض المشروع.

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

- الخطط الالكترونية: تجري معظم خطط و برامج الأعمال بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، ومن ثم يتم طبعتها على نسخ ورقية متعددة كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال. ومن الممكن هنا أن يجد المقاول أكثر قيمة له الاحتفاظ بطبعة (نسخة) الكترونية من خطته.

و تحتاج كل خطة من الخطط الأربعة إلى مقدار مختلف من حجم القوى العاملة، و لا يؤثر هذا الحجم على حجم المخرجات من المشروع، لأن حجم المخرجات يتأثر بنمط المنتج (سلعة أو خدمة) المراد تقديمها.

ثانيا: أغراض مخطط الأعمال و استعمالاته:

صحيح ان جميع المشاريع تحتاج الى خطة عمل الى ان كل مشاريع ليس لها نفس المناهج ونفس الاطر التحليل وهذا حسب العديد من العوامل الى انه لا تختلف عن الاغراض التي عرضه الباحث هاتا (Hatte:2006:103) ثلاث دواعي و مبررات اساسية:¹

اختبار الجدوى لفكرة العمل:

- يساهم في تقليل النزوع والميل نحو المبالغة في تكاليف؛
- قدرة المؤسسين على نقل الافكار الاساسية للعمل على الورق الى عناية بوسائل من أجل تجسيد على ارض الواقع؛
- تحديد الاهداف و التوقعات من ممارسة النشاط الفعلي للمؤسسة؛
- تحديد الفرص الواعدة واستغلاله بأفضل الاساليب نظرا لتغير المستمر في المحيط؛
- تحديد مدى الاحتياج لرؤوس الاموال؛
- تحرر من العواطف الشخصية و اتخاذ قرار ضمن عمليات ومراحل تفحص بعناية من معطيات الواقع.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 213-214.

اجتذاب رؤوس الاموال:

- تأمين رؤوس الاموال المناسبة من البنوك أو المؤسسات التمويل الاخرى؛
- تقديم دراسة ومكونات المشروع لمؤسسات التمويل والمستثمرين الراغبين في المساهمة من اجل اتخاذ قرار التمويل النهائي؛
- اقناع جهات التمويل بجدوى المشروع و امكانية الاستمرار والنجاح؛
- يسهل عملية الحصول على رؤوس الاموال بعد اقناع البنوك والمؤسسات التمويلية بجدوى المشروع و امكانات نجاحه واستمراره على المدى الطويل.

ترقية وتجويد التوجيه و الادارة:

- يمثل خارطة طريق للعمليات المستقبلية ومن الضروري ان تكون واضحة و تحمل اهداف صريحة تتوجه نحو استمرار؛
 - موجة للأمد الطويل تساعد على تجاوز العديد من المشكلات التي يحتمل ان تواجهها؛
 - التنبؤ بالمشكلات قبل الوقوع فيها و تكيف مع الظروف و الاحوال.
- يستعمل مخطط الأعمال في عدة مراحل من حياة المؤسسة، أثناء خلق و إنشاء المؤسسة، أو من أجل التوسيع و التطوير لمؤسسة موجودة من قبل.

و سنتطرق إلى مختلف هذه الاستعمالات و الفائدة المرجوة من كل استعمال:¹

✓ مخطط الأعمال الخاص بإنشاء مؤسسة أو فرع:

- إن مساهمة مخطط الأعمال سواء بالنسبة لخلق أو إنشاء مؤسسة جديدة أو بالنسبة لإنشاء فرع للمؤسسة الأم هو نفسه، يمكن إحصاء ثلاث أهداف رئيسية لهذه الحالة:
- التأكيد و التركيز على الإمكانيات المالية للمشروع و احتمالية تحقيقه للمردودية.
- إقناع المساهمين المحتملين بأرباح منتظرة و فائض القيمة الناتج عن تنازل القيم على المدى الزمني الذي يمكن الحصول عليه من هذا الاستثمار.
- الحصول على التمويل من خلال عرض مخطط الأعمال على المصرفي، حتى يتسنى له تقييم و ضبط احتياجات التمويل للمشروع من جهة و من جهة أخرى تقدير المخاطر المحتملة.

✓ مخطط الأعمال الخاص بالتنسيق و التسيير للمؤسسة:

يمكن استعمال مخطط الأعمال في التنسيق و التنبؤ و الاتصال كما يلي:

¹ محمد جلاب، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال و مساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 19/18/17 أبريل 2012.

- مخطط الأعمال أداة للتنسيق:

أي يمكن استعماله على مستويين، داخل المؤسسة نفسها أو بين مختلف فروع المؤسسة الأم، داخل المؤسسة نفسها يعني أن مخطط الأعمال يجب أن يضم مختلف النتائج و القرارات المتواصل إليها على مستوى مختلف المصالح الوظيفية للمؤسسة، ومن هنا يظهر دور مخطط الأعمال في التنسيق بين القرارات من أجل ضمان تحقيق الهدف العام و الكلي للمؤسسة، أي لا يمكن التصور أن كل مصلحة و وظيفة تعمل على حده.

أما على المستوى الفروع و المؤسسة الأم فنجد أنه عادة ما تكون الفروع المختلفة من الناحية الاقتصادية و متشابهة من الناحية القانونية، و لهذا يجب أن يكون كل فرع يخدم استراتيجية المؤسسة الأم، و من هنا يظهر الدور الرئيسي و الجوهرى لمخطط الأعمال في التنسيق بين أهداف الفروع من أجل بلوغ أهداف استراتيجية المؤسسة الأم.

- مخطط الأعمال أداة للتقدير و التنبؤ: بهدف ضمان السير الحسن للمؤسسة يشترط وضع تقديرات و تنبؤات على مختلف المستويات مثلا المبيعات، المشتريات، الإيرادات، النفقات، على المدى المستقبلي و هذا من أجل الإجابة على مختلف إشكاليات الاستغلال.

وعليه يهدف مخطط الأعمال بهدف إلى التنسيق بين مختلف هذه التقديرات و التنبؤات و من ثم إلقاء نظرة موحدة و مستقبلية عن وضع المؤسسة في المدى المتوسط.

- مخطط الأعمال أداة للاتصال: يمثل مخطط الأعمال أداة اتصال داخل المؤسسة سواء لإنشاء و خلق مؤسسة، و أيضا بالنسبة لضمان السير العادي و الحسن أثناء نشاط المؤسسة.

ومن أجل إعداد مخطط أعمال مناسب يفترض مناقشة جميع الأعمال و الأنشطة حسب المصالح الوظيفية للمؤسسة و تطرح النقاط العالقة و الغير متفق عليها حتى يتم الاتفاق بالإجماع، و من ثم تتخذ القرارات اللازمة بما يخدم و يساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

المبحث الثاني: المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

يحتوي مخطط العمال على أربعة محاور أساسية كالآتي:

المطلب الأول: الخطة التنظيمية

سننطلق إلى ماهية الخطة التنظيمية و أنواعها والهيكل التنظيمي و أنواعه

أولاً: تعريف تنظيم المشروع¹:

ربط المهام و النشاطات و الأشخاص ببعضهم، وتحديد المسؤوليات و الصلاحيات و العلاقات بين الموارد البشرية في المشروع و من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

تحدد المهارات الفردية للعاملين و الكوادر الإدارية الضرورية و الاحتياج إليها في اطار المشروع و تطويره و نموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع و تحضير الخارطة التنظيمية و توزيع الأدوار و الصلاحيات و المسؤوليات.²

ثانياً: أهمية تنظيم المشروع

تكمن أهمية تنظيم المشروع في إعطاء المؤسسة للمشروع الميزة الخصوصية التي يستحق من خلال:

1. مده بالموارد الكفيلة بإنجازه؛
2. مد المشروع يحتاج إلى جهود ونشاطات العاملين فيها؛
3. يوضح الهيكل المشروع لموارد البشرية جميع المهام و الأنشطة، و العمليات المختلفة؛
4. يساعد على الاستفادة القصوى من جهود الأفراد؛
5. يساعد على تسهيل التداخل و ترابط بين مهام و وظائف و نشاطات و أقسام و وحدات المشروع؛

ثالثاً: أنواع تنظيمات المشاريع

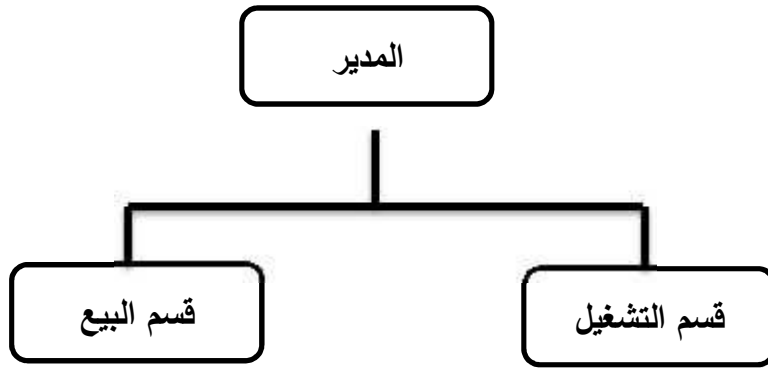
يهتم التقسيم التنظيمي للمشروع بالدرجة الأولى، بتجميع وظائف المشروع المختلفة، أي ترتيبها المنطقي و التسلسلي بحسب أهميتها و توزيع المهام والنشاطات على الأفراد، حسب مهاراتهم و تخصصاتهم:

i. تنظيم المشروع وفقاً للأقسام المؤسسية المعتمدة:

¹ حسن ابراهيم بلوط، إدارة المشاريع و دراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002، ص 47-58.
² طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 203.

يعتمد هذا التنظيم على اعتبار المشروع، جزء من الإدارة التنفيذية التنظيمية القادرة على تجميع أجزاء و عناصر المشروع في الوحدة، أو القسم أو القسم الذي اختير له، ليصار إلى تنظيمه ودعم نشاطاته الطبيعية.

هذا النوع من التنظيم تتبعه المؤسسات التي تعتمد على الأفراد ذوي الخبرة و الاختصاص، و الذين بدورهم يعتمدون على ذات المصادر التي تخولهم أداء النشاطات ذات الأهداف المشتركة. بموجب هذا التنظيم يتم تصميم الهيكل الإداري للمشروع على أساس الوظائف المختلفة في التنظيم. شكل رقم (01): الهيكل البسيط.

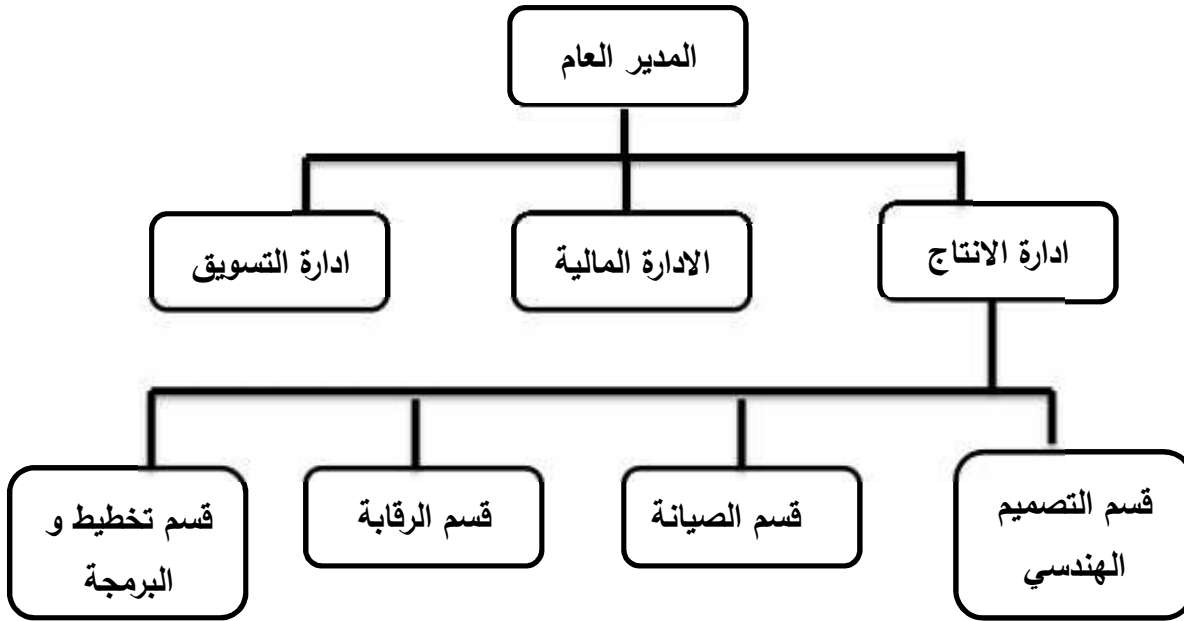


أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 138.

ii. تنظيم المشروع على أساس التفريغ للمشروع:

يتخذ عادة مقرا للمشروع داخل وحدة تنفيذية تسهل أعماله أو داخل قسم محدد، فإن التنظيم التفريغ للمشروع أو ما يعرف بالتنظيم النقي للمشروع يعطي وحدة خاصة به مستقلة و منفصلة النشاطات عن باقي أجهزة المؤسسة، بالطبع يكون مدير المشروع هو سيد المشروع و يستند إليه فريق عمله الخاص للمشروع و التجهيزات الكاملة للقيام بأعمال المشروع. حيث يحصل مدير المشروع على صلاحيات مستقلة لإدارة و التي أحيانا توازي الصلاحيات التي تعطي لرئيس المؤسسة أم مديرها العام.

شكل رقم (02): هيكل التنظيمي على الوظيفة.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، أصول و أسس و مفاهيم، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1997، ص 300.

iii. تنظيم المشروع المركب

التنظيم الوظيفي المركب يعتمد تطبيق الهيكل العملائي وهيكل المنتج معا. إذ إن الهدف من بين هذين الهيكلين في التنظيم واحد، هو بدون أدنى شك الاستفادة من تجميع الموارد و تحقيق عدة نتائج جراء استخدام هذه الموارد في شتى عمليات تنظيم المشاريع. يرى دافت Daft أن الاستعانة بالتنظيم المركب و استخدامه يتم مثلا، يتطلب قطاع معين من محيط المؤسسة الاستعانة بالخبرات التكنولوجية، بينما يتطلب قطاع آخر من هذا المحيط تغييرات سريعة داخل خط منتجات المؤسسة.

رابعا: الهيكل التنظيمي

يمثل مخطط المشروع أو هيكلته الإدارية التي تبين نشاطات و وظائف المشروع، ليتم توزيعها على الموارد البشرية العاملة على المشروع، إذ يهدف توزيع إلى الاستفادة من تخصصية عمل هذه الموارد سواء عن طريق تجزئة أعمال المشروع على الأفراد، أو عن طريق تجميع الأعمال على فرق عمل المشروع.

ما هو إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المنظمة. وفيما يلي بعض الآراء و المفاهيم¹.

¹ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، دار الحامد، ط2، عمان، 2000، ص 45-48.

يقول روبيرت (Robert Appleby) بأن هيكل التنظيمي هو " إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات و تتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي "

و يشير ستونر و فيرمان (Stoner & Freeman) إلى أنه " يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة و تنظيمها و تنسيقها".

و يعرف بيلو (Bilau) الهيكل التنظيمي " توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الدوار بين هؤلاء الأفراد"

يرى روبنس (Robbins) أن الهيكل التنظيمي معنى محدد و لكنه معقد، يقول: إن الهيكل التنظيمي يوضح و يحدد: كيفية توزيع المهام و الواجبات، و المسؤول الذي يتبع له كل موظف، و أدوات التنسيق الرسمية، و أنماط التفاعل الواجب اتباعها و تطبيقها ... و يصف " إن الهيكل التنظيمي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي: التعقيد و الرسمية و المركزية.

أما جون شيلد (John Child) فهو يرى أن الهيكل التنظيمي يشمل على جوانب الرئيسية التالية:

1. توزيع الأعمال و المسؤوليات و السلطات بين الأفراد؛
 2. تحديد العلاقات: لمن يتبع كل شخص، و من هم الأشخاص الذين يتبعون له، و تحديد عدد المستويات التنظيمية (نطاق الإشراف).
 3. تجميع الأفراد في أقسام و الأقسام في دوائر و الدوائر في وحدات أكبر؛
 4. تفويض السلطات، و تصميم الإجراءات لمراقبة التقيد بذلك؛
 5. تصميم الأنظمة و الوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال و مشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات. و كذلك التفاعل و التعامل مع الجمهور و تقديم منتجات خدمات جيدة؛
 6. توفير القواعد و الوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين.
- أشار غيبسون (Gibson) و زملاؤه إلى أن الهيكل التنظيمي ينتج عن قرارات تنظيمية تتعلق بأربعة أبعاد جوانب لأي منظمة وهي:

(1) تقسيم العمل و التخصص؛

(2) أسس تكوين الوحدات التنظيمية؛

(3) حجم هذه الوحدات؛

(4) تفويض سلطة.

جدول رقم (06): أهم ممارسات والأنشطة التنظيمية.

قائمة بأهم الممارسات و الأنشطة التنظيمية
1. تحديد مهام و واجبات المرؤوسين.
2. تحديد إجراءات تنفيذ المرؤوسين.
3. تفويض السلطة إلى المرؤوسين.
4. إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار.
5. إدارة الاجتماعات و اللجان.
6. فض النزاع بين المرؤوسين.
7. إصدار الأوامر و التعليمات بخصوص العمل.
8. إدارة الحيل السياسية في العمل.
9. وصف الاختصاصات التنظيمية (أي مهام الوحدات).
10. إعداد جدول الصلاحيات (أي سلطات الوحدات).
11. وصف الوظائف.
12. إعداد الدليل التنظيمي.
13. التطوير و التغيير التنظيمي.
14. إعداد الأدلة و الإجراءات.
15. رسم الثقافة التنظيمية.

المصدر: أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 136.

خامسا: أهمية الهيكل التنظيمي

يعتبر وسيلة و أداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة، يصمم لمساعدة المنظمة على تحقيق اهدافها.

و يشير هيل (Hall) أن الهيكل التنظيمي يؤدي ثلاث وظائف رئيسية هي:

أ- أن أول و أهم هذه الوظائف هي أن الهياكل التنظيمية يقصد منها تحقيق مخرجات منتجات المنظمة و تحقيق أهدافها.

ب- تصمم الهياكل التنظيمية لتقليص الاختلاف بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة، فالهياكل تفرض لضمان التزام الأفراد و تقيدهم بمتطلبات المنظمة وليس العكس.

ت- تمثل الهياكل الأطر التي تتم ضمنها ممارسة القوة. وتقرر وتحدد ماهي الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة قبل كل شيء، و يتم في ضوء هذه الأطر اتخاذ القرارات (تدفق المعلومات لتتحول إلى قرارات تتقرر إلى حد كبير بوساطة الهيكل). فالهيكل هو مساحة أعمال و أنشطة المنظمة.

سادسا: أنواع الشركات:

يعرف النظام القانوني الجزائري نوعين من الشركات التجارية، الشركات التجارية الخاصة التي يملك الخواص كل رأسمالها الاجتماعي، و الشركات التجارية التي تحوز فيها الدولة أو شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام كل رأسمالها الاجتماعي و هي ما يطلق عليها اسم المؤسسات العمومية الاقتصادية التي يحكمها المر رقم 04/01 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية و تسييرها و خصوصياتها ويمكن تقسيمها إلى شركات الأشخاص و شركات الأموال¹.

أ- شركات الأشخاص:

تتكون من عدد صغير من الأشخاص الشركاء تربطهم روابط وثيقة، و يكون لشخصية الشريك الاعتبار الأول و الشريك فيها مسؤولا شخصيا في ذمته الخاصة و تضامنية مع بقية الشركاء.

أ-1- شركة التضامن:

تعتبر أقدم الشركات ظهورا تتكون من عدد صغير من الشركاء تربطهم علاقات وثيقة غالبا ما تكون شخصية و ما يميزها عن غيرها هو الأثر الذي يترتب عن قيام التضامن بين الشركاء في المسؤولية سواء في الأموال التي قدموها كحصة أو أموالهم الخاصة و في القانون التجاري الجزائري ومن خلال المادة 551 من القانون التجاري و عليه نستخلص أن هذا النوع من الشركات أن للشركاء بالتضامن صفة التاجر وهم مسؤولون من غير تحديد و بالتضامن عن ديون الشركة، كما تعود إدارة الشركة لكافة الشركاء ما لم ينص القانون الأساسي عكس ذلك حيث يسمح أن يعين مدير من طرف الشركاء من غيرهم.

أ-2- شركة التوصية البسيطة:

تضم هذه الشركة طائفتين الأولى شركاء متضامنون في ذات المركز القانوني للشركاء في شركة التضامن أي مسؤولين مسؤولية شخصية و تضامنية عن ديون الشركة أما الطائفة الثانية شركاء موصون لا يسألون عن ديون الشركة إلا في الحدود التي أسهموا بها في رأس مالها، و قد نص عليها المشرع في القانون التجاري في مادته "563 مكرر ق ت" و ما يليها، حيث نستخلص من النصوص التي تحكمها أن هذه الشركة تتكون من عدة شركاء يسري عليهم القانون الأساسي للشركاء بالتضامن و يكون تسيير هذه الشركة على النمط المحدد لتسيير شركات التضامن.

أ-3- الشركة ذات المسؤولية المحدودة:

¹http://droit7.blogspot.com/2013/11/blog-post_7.html 12:34/14/03/2015

جاء في المادة "56 ق ت" و ميليتها تؤسس هذه الشركة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص.

" شركة ذات الشخص الواحد تحدد مسؤولية الشريك الوحيد بقدر المبلغ المخصص للاستثمار في إطار هذه الشركة و المقدر كحد أدنى ب 100,000دج و يكون هذا المبلغ ضمان لدائني هذه الشركة و لا يمكن متابعته إلا في حدود هذه الذمة المالية، أما باقي أمواله فلا تخضع للرهن أو لمصادرة الغير "

" شخص واحد أو عدة أشخاص طبيعيين من SARL و يدير الشركة ذات المسؤولية المحدودة الشركاء و يجوز اختيارهم خارج الشركاء المادة "576 ق ت" و يتم تعيين المدير أو المسيرين من قبل الشركاء في القانون الأساسي أو بعقد لاحق و يكون المديرون مسؤولين وفق قواعد القانون العام، منفردين أو بالتضامن، حسب الأحوال اتجاه الشركة أو التغيير عن المخالفات و الأخطاء التي يرتكبونها في مهامهم بأعمال إدارتهم المادة " 1/578 ق ت" و يمكنهم التخلص من المسؤولية إن قاموا الدليل على أنهم بذلوا في إدارة شؤون الشركة و ما سيبدله الوكيل.

ب- شركة الأموال

ب-1- شركة المساهمة

إن تسيير هذا النوع من الشركات يخضع لقواعد و هي: إن الأصل يتولى إدارة شركة المساهمة مجلس إدارة يتألف من 03 أعضاء على الأقل و 12 عضوا على الأكثر طبقا للمادة "610 ق ت" حيث يتم انتخابهم من قبل الجمعية العامة التأسيسية أو الجمعية العامة العادية و تجدد مدة عضويتهم في القانون الأساسي، دون أن يتجاوز ذلك 06 سنوات طبقا لما جاء في المادة "611 ق ت" و طبقا للمادة "638 ق ت" ينتخب مجلس الإدارة من بين أعضائه رئيسا يتولى تحت مسؤوليته الإدارة العامة للشركة و يمثل الشركة في علاقاتها مع الغير، و طبقا للمادة "639 ق ت" بناء على اقتراح من الرئيس يجوز لمجلس الإدارة أن يكلف شخصا واحدا أو اثنين ليساعد الرئيس كمديرين عامين كما يجوز أن يتولى إدارة الشركة مجلس مديرين يتكون من 3 إلى 5 أعضاء يعينهم مجلس المراقبة و يسند الرئاسة لأحدهم طبقا للمادة "644 ق ت"، هذا المجلس يمارس وظائفه تحت رقابة يتكون من 07 أعضاء على الأقل و 12 على الأكثر طبقا لما جاء في المادة "643 ق ت" يتم انتخابهم من قبل الجمعية العامة التأسيسية أو العادية و ينتخب على مستواه رئيسا يتولى استدعاء المجلس و إدارة المناقشات طبقا للمادة "666 ق ت".

ب-2- شركة التوصية بالأسهم

ب-3- شركة المحاصة.

المطلب الثاني: مخطط التسويق

أولاً: تعريف السوق: بأنه مجموعة من المستهلكين أو المنظمات التي ترغب الشركة في عمل مبادلات تسويقية معها، ولا بد أن تتوافر الرغبة لهذه المجموعة من الأفراد و المنظمات في المنتجات و الخدمات التي تقدمها الشركة، كما تكون هذه الرغبة مدعومة بالقدرة على الشراء، و بسلطة اتخاذ قرار الشراء¹.

كما عرف فليب كولتر التسويق بأنه " نشاط إنساني يهدف إلى إشباع الاحتياجات و الرغبات الإنسانية من خلال عمليات تبادلية"².

"عبارة عن ميكانزمات اقتصادية واجتماعية تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق وإشباع حاجبتهم ورغبتهم، وذلك عن طريق خلق الطلب وتبادل السلع والخدمات التي تكون ذات قيمة"³.

عرفت الجمعية الأمريكية التسويق بأنه "تنفيذ كل الأنشطة الضرورية لإدراك و تسعير و ترويج و توزيع الأفكار و السلع و الخدمات لخلق المبادلة التي ترضي الأفراد و تحقق أهداف المنظمة"⁴.

ثانياً: تعريف دراسة السوق

تعرف على أنها: "مختلف الأنشطة المنظمة لجمع و تحليل المعلومات الخاصة بالسوق، وبصفة عامة بالمستهلكين الذين تتوقف عليهم المؤسسة للاستفادة أساساً من القرارات التسويقية وتخفيض المخاطر".

تعرف أيضاً دراسة السوق على أنها: " مجموعة من الأدوات و التقنيات، التي تسمح بالبحث عن المعطيات الكمية و الكيفية عن سوق معينة، و تحليلها بهدف مساعدة رجل التسويق على اتخاذ القرار التسويقي المتعلق بسلعة أو خدمة أو متوقعة في السوق"⁵.

تسويق الخدمات:

تعرف الخدمة بأنها " أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر و تكون أساساً غير ملموسة و لا ينتج عنها أية ملكية و أن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لا يكون"

¹ محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص24.

² جهاد عبد الله عفانه، قاسم موسى أبو عيد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، طبعة عربية، 2004، ص 177.

³ P. KOTLER et B. Dubois : Marketing Mangement, 12 Edition PEARSON, 2006, p 6.

⁴ وهابي كلثوم، التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح " الجمعيات نموذجاً"، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2011، ص48.

⁵ يحه عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر ابراهيم، تحليل السوق، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، ط1، الجزائر، 2007، ص45-46.

يمارس هذا النوع من التسويق في الجمعيات، من خلال القطاعات الصحية و التعليمية و التدريبية و بعض الأنشطة الدينية و الأنشطة التمويلية، كتمويل المشروعات الصغيرة و غيرها¹.

ثالثاً: أهمية دراسة السوق

1. جمع المعلومات التي تستخدم كأساس في تحديد الخطة التسويقية، و التي تتضمن جمع المعلومات و تحليلها و تفسيرها؛
2. تحديد العملاء الحاليين و المحتملين، (ما لذي يرغبون به؟ ماهي مواصفاتهم؟ أين يسكنون؟ ما مدى تكرار شراء؟ ما مدى توافق سلع مع الحاجات؟؛
3. اكتشاف الحاجات التي يمكن اشباعها في السوق و التي يمكن الاستفادة منها في المشروع².
4. تؤدي إلى ترشيد في التكاليف مما يحقق زيادة ربحية المؤسسة أثناء التشغيل.
5. تعتبر مهمة لاستكمال الدراسات التفصيلية الأخرى اللاحقة و على مستقبل المشروع المزمع تنفيذه.

رابعاً: أهداف دراسة السوق

يتمثل دورها في الحصول على المعلومات اللازمة لرسم سياسات الإنتاج بالنسبة للمؤسسة، و اكتشاف الفرص التسويقية المتاحة. يستطيع السوق الحصول على إجابات عن الكثير من التساؤلات التي قد تدور بذهنه:

- 1) دراسة كمية الطلب المنتظر على السلعة وذلك لتحديد الكمية اللازمة خاصة إذا كانت السلعة مبتكرة (منتج جديد)؛
- 2) دراسة كمية الطلب في مناطق السوق المختلفة، لتحديد حصة كل منها من المبيعات، و تحديد مواقع محلات التجزئة التي تملكها المؤسسة؛
- 3) دراسة المستهلكين بغية الحصول على المعلومات المتعلقة بعددهم (زبائن فعليين أو المحتملين، نوعهم، صفاتهم، طبيعتهم، دخولهم، دوافعهم، عاداتهم الشرائية)؛
- 4) دراسة مركز السلعة بالنسبة للسلع المنافسة في السوق، أي معرفة درجة المنافسة التي تواجهها السلعة محل دراسة؛
- 5) دراسة التقلبات الموسمية لمبيعات السلعة لمعرفة مدى حساسية السلعة؛
- 6) محاولة التنبؤ بالمبيعات الخاصة بالمؤسسة، المبيعات الخاصة بالصناعة في القطاع و الحالات التجارية و الاقتصادية في السوق؛
- 7) دراسة أثر سياسات التسعير المختلفة على رقم الأعمال بغية الحصول على السعر المربح الذي يقبله المستهلك؛

¹ وهابي كلثوم، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط4، عمان- الأردن، 2012، ص122.

(8) دراسة النتائج العامة للحملات الإشهارية المختلفة على رقم الأعمال، لمعرفة الأحسن منها و الأجود؛

(9) تخفيض في المخاطر التي قد تلحق بالمؤسسة.

خامسا: الاستراتيجية التسويقية

1 . تعريفه

يعرف إسماعيل السيد الاستراتيجية التسويقية على أنها: " خطة طويلة الأجل تتعلق بتنمية ذلك المزيج التسويقي الذي يحقق أهداف المؤسسة¹."

استراتيجية التسويق: تشمل السعي للحصول على حجم كبير من المبيعات بربح منخفض أو حجم صغير من المبيعات بربح مرتفع، و الترويج و التوزيع².

II . مراحل إعداد الاستراتيجية التسويقية

يمر تشكيل الاستراتيجية التسويقية بتحليل معمق للوضعية التسويقية خاصة و المؤسسة عامة. ولغرض ذلك سنتطرق إلى تحليل سوات ثم تحليل المنافسين³:

A. تحليل سوات (SWOT)⁴:

يعد أسلوب هامما في إجراءات و التخطيط الاستراتيجي فنجد بأن هناك نقاط قوة(S) أو نقاط ضعف(T) و وجود عوامل الخارجية التي تمثل فرصا(O) أو تهديدات(W) .

تعرف الفرصة بأنها: " مجال جذاب يمكن للمؤسسة من خلاله مع بعض الجهود التسويقية من تحقيق ميزة تنافسية".

أما تهديد فهو: " تحد معين أو خطر أو مشكلة معينة تنشأ نتيجة لبعض الاضطرابات أو العوامل البيئية غير مرغوب فيها، و التي تأثيرا سلبيا على المؤسسة، و يترتب عليها تراجع أو انخفاض إما في ربحية المؤسسة أو تقادم المنتجات خاصة في ظل غياب الجهود التسويقية".

نقاط القوة على أنها: " هي المزايا و الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسين".

نقاط الضعف فهي: " قصور الإمكانيات و المشكلات التي تعوق المؤسسة عن المنافسة بفعالية كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها".

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

✓ دورة حياة المؤسسة؛

¹ أحمد بن مويزة، إعداد الاستراتيجية التسويقية و عملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، طبعة العربية، 2013، ص 16.

² جهاد عبد الله عفانة، قاسم موسى أبو عيد، مرجع سبق ذكره، ص 179.

³ أحمد بن مويزة، مرجع سبق ذكره، ص 35، ص 40.

⁴ Sowl : Strength – Weakness – opportunities – Threats.

- ✓ طبيعة الصناعة وما يرتبط بعوامل نجاحها الرئيسية؛
 - ✓ القطاع السوقي المستهدف؛
 - ✓ طبيعة المنافسة: و هذا بتغير الوضعيات التنافسية في السوق؛
 - ✓ حجم المؤسسة: و هذا بإتباع نفس الاستراتيجية في مرحلتين من مراحل نموها.
- B. تحليل المنافسين

يرتكز على دراسة المنافسين الذي يمر أولاً بالتعرف إلى مختلف المنافسين ثم بعد ذلك دراسة المنافسين ذوي الأولوية و أخير تحليل وضعياتهم التنافسية و تتم على نحو التالي:

أ- تعريف المنافسين: منافسة منتج لمنهج آخر هي تبديل العميل له كلية أو جزء منه وعند قيامنا بهذا التحليل فإننا مطالبون بالإجابة على الأسئلة:

- ماهي الأصناف الرئيسية للمنتجات التي تستجيب لنفس الاحتياجات؟؛
- ماهي امتدادات التطور للمنافسين غير المباشرين على حسب الحجم أو المبيعات، اختراق السوق، الأسعار؟؛
- من هم أهم منافسينا؟.

ب- تحليل المنافسين المباشرين و غير المباشرين: ويتم بوجه تقري على نحو التالي:

- تعريف المنافسين الحاليين، الداخليين الجدد و المحتملين؛
- وضعيات المنافسين في المجال التنافسي (المباشر غير المباشر)؛
- تعريف الأهم و الخطير منهم الحالي و المنتظر من حيث قدراتهم، استراتيجياتهم، ردود أفعالهم.

ت- تحليل الوضعية التنافسية: أهم مؤشر لقياسه هو تحليل الحصة السوقية للمنافسة سواء بالكمية أو بالقيمة أو قياس الحصة السوقية النسبية مقارنة بالمنافسين.

الحصة السوقية لمنتج/مؤسسة (بالكمية) = عدد الوحدات من طرف المؤسسة/عدد الوحدات المباعة من طرف جميع المؤسسات.

الحصة السوقية لمنتج/ مؤسسة (بالقيمة) = رقم الأعمال المحقق من طرف منتج ما /مؤسسة/ مجموع رقم الأعمال المحقق من طرف مجموع المؤسسات/ المنتج معين.

إن تحليل المنافسة هو عملية تقييم للمنافسين و معناه معرفة نقاط القوة و نقاط الضعف و أهم ما يجب القيام به و معرفته هو رقم الأعمال الخاص بكل منافس، هامش المردودية، التدفق النقدي، برامج الاستثمارات، و القدرات الإنتاجية.

سادسا: عناصر المزيج التسويقي:

يحتوي المزيج التسويقي على أربعة (4) عناصر ونذكرهم¹:

➤ المنتج:

السلعة تعتبر الأساس في العملية التسويقية، لأنها موضوع التبادل، فمن الناحية التسويقية لا يقتصر المنتج على الإشباع المادي الملموس بل يتعدى إلى الوظائف الغير مادية و الإشباع المادي الغير ملموس.

ويتم التخطيط للسلعة من خلال:

- ❖ تحديد جودة السلعة المقدمة للمستهلك و شكلها و حجمها؛
- ❖ اختيار العلامة التجارية التي تثير انتباه و اختيار المستهلك؛
- ❖ تحديد الخدمات المرافقة أو خدمات ما بعد البيع؛

➤ السعر:

وهو يعكس الحدود التي تقبل الشركة أن تعرض من خلاله و يعكس أيضا تكلفة المنتج، ويتم تحديد السعر و اتخاذ عدة قرارات وتتمثل في:

- ❖ تحديد السعر الأساسي للسلعة و الذي يكون مقبولا من طرف الزبون؛
- ❖ تحديد قيمة الخصومات الممنوحة للموزعين؛
- ❖ تحديد أسعار الخدمات و ضمان للسلعة؛
- ❖ شروط الائتمان.

➤ الترويج:

يعمل على تعريف المستهلك الحالي و المرتقب بنوعية السلع و الخدمات المنتجة و المتوقع طرحها في الأسواق قريبا، وهذا العنصر يحتوي على عدة عناصر و هي: الإعلان، البيع الشخصي، ترويج المبيعات، العلاقات العامة و الدعاية.

ففي الإعلان مثلا تؤخذ على مستواه عدة قرارات و منها:

- ✓ تحديد الرسالة الإعلانية الموجهة للمستهلكين؛
- ✓ تحديد الوسائل الإعلانية جاذبية؛
- ✓ تحديد ميزانية الإعلان.

➤ المكان (اسلوب التوزيع):

تعتبر قدرة المنظمة على توزيع عروض الخدمة الخاصة بها والأفكار و السلع إلى مجموعات العملاء المحتملين و قتما و أينما رغبوا في الحصول عليه هي المتغير الأساسي في تحديد مدى نجاح تلك العروض التي تقدمها، و

¹ عادل العنزي، دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية، مذكرة ماجستير في علوم التسويق فرع ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص68-69.

منافد التوزيع القادرة على تعريف منتجات المشروع بأعلى درجة من الكفاءات التوزيعية، وذلك مع قرارات النقل و المناولة، على مستوى هذا العنصر نجد أنه تتخذ عدة قرارات منها:

- تحديد قنوات التوزيع الأكثر فعالية و الأكثر سرعة لتوصيل المنتج إلى السوق أو المستهلك؛
- تحديد قرارات النقل و التخزين؛
- كيفية الحصول على المنتج أو الخدمة أو الفكرة في السوق المستهدف؛
- إتمام عملية التبادل.

تجدر الإشارة إلى وجود عناصر أخرى للمزيج التسويقي إضافة إلى الأربعة سبقة ذكر خاصة في المؤسسات الخدمية نذكرها¹:

➤ الجمهور (الناس):

لقد ظهر العنصر البشري في النموذج التقليدي للمزيج التسويقي الذي وصفه بوردن تحت بند البيع الشخصي، إلا أنه يجب الأخذ بالاعتبار أمرين:

أ- إن الأفراد الذين يلعبون دورا مهما في العمليات و الإنتاج في المؤسسات الخدمية يشكلون جزءا مهم من خدمة ذاتها:

- يساهمون في انتاج الخدمة وبيعها في نفس الوقت.

ب- إنتاج الخدمة:

العلاقة التفاعلية بين العملاء المستفيدين، وهي الجوهر عند المستهلك في كيفية وجود الخدمة المقدمة وهذا ما يعني منه أغلب المؤسسات الخدمية في صعوبة تحكم في هذه التفاعلات بين العملاء و إدارة.

➤ البيئة المادية:

إن مكونات البيئة المادية الموجودة ستؤثر على حكم العملاء و المستخدمين لمؤسسة تسويق الخدمة معينة، تتمثل هذه العناصر في (التآثيث، الألوان، الإزعاج، التصميم الداخلي،...)

➤ عملية تقديم الخدمات (العمليات):

يعد سلوك الموظفين في مؤسسات الخدمات عاملا مهما، و كذلك العمليات في كيفية تقديم و توصيل الخدمة وهذا يتوقف على:

- السياسات و الإجراءات المعمول بها؛
- درجة الآلية المستخدمة في تقديم الخدمة؛

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، ط4، عمان، 2008، ص 80-81.

المطلب الثالث: مخطط الإنتاجي

سنحاول عرض ماهية خطة الإنتاجية و العمليات الإنتاجية و أهميته.

أولاً: ادارة الانتاج و العمليات

ان نشاط الانتاج و العمليات يأتي في مقدمة الانشطة المهمة التي يؤديها العمل الصغير بأسلوب منهجي علمي و مدروس¹.

- أ- الانتاج : يمثل ايجاد سلع أو خدمات باستخدام عوامل انتاج وتحويل هذه إلى مخرجات مفيدة. وهذه المخرجات (سلع أو خدمات) تؤدي إلى تحقيق منفعة عند الاستخدام أو الاستهلاك.
- ب- العمليات: فهي توليفة العمليات و الأنشطة التي تقوم بالإجراءات الفنية اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، و تأتي ادارة و العمليات مركزة على الجانب الفني الذي يؤدي إلى إنتاج السلع و الخدمات. أهمية دراسة الجدوى الفنية²:

- 1- الحجم الكبير لإنفاق المشروعات في الوقت الحاضر، و الذي يرتبط جزء مهم منه بجوانب الفنية و الهندسية، و الخاصة بالإنفاق على الأبنية و الإنشاءات و الآلات و التجهيزات، إضافة إلى ما تطلبه المشروع من مدخلات ترتبط بمنتجاتها بعلاقات تتحدد في الغالب بمعاملات فنية و هندسية.
- 2- إن دراسة الجدوى الفنية التفصيلية تحدد بدقة حاجة المشروع للموارد التي يحتاجها لإقامته، و عمله بعد إقامته سواء كانت موارد مالية، أو بشرية، أو فنية، و هندسية، أو مدخلات للعملية الإنتاجية، و عدم قيام بدراسة يؤدي إلى قصور في الطاقة الإنتاجية اللازمة لتحقيق الإنتاج.
- 3- صعوبة الرجوع عن القرارات الاستثمارية بعد احراء الدراسات الفنية و الهندسية، و إقامة المشروع و تشغيله، لأن ما ينجم عن هذه القرارات يتحقق بشكل معدات و أجهزة و إنشاءات رأسمالية ثابتة يكون من الصعوبة جدا التخلص منها كالأبنية، والآلات، والأثاث والمعدات و الأجهزة، إذ انها تلاءم إنتاج معين.
- 4- يساهم في الحصول على فائض الطاقة الإنتاجية تزيد عن الطاقة الإنتاجية اللازمة لتحقيق إنتاج المشروع، أو عجز في الطاقة الإنتاجية عن تحقيق هذا الإنتاج، الذي تم تحديد حجم المشروع المناسب للنشاط الذي يقوم به، و الإنتاج الذي يحققه، و الذي يلبي من خلاله الطلب.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 376.

² فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط 1، إربد-الأردن، 2012، ص 213-214.

- 5- تساهم في تقليل المشكلات و الصعوبات التي تواجه القيام بالعمليات الإنتاجية من خلال إيجاد الترابط و التناسب بين كافة المراحل التي تتضمنها العمليات الإنتاجية، بحيث لا تعاق العمليات الإنتاجية عند وجود عجز في مرحلة من مراحل هذه العمليات الإنتاجية.
- 6- تنوع و تعدد الطرق والأساليب الفنية المستخدمة في العمليات الإنتاجية يفرض ضرورة دراسة الجدوى الفنية و الهندسية و التفصيلية الدقيقة حتى يتم اختيار الأساليب الفنية و الطرق الإنتاجية التي تكون أكثر تناسبا مع ظروف المشروع و البيئة.
- 7- دراسة الجدوى الفنية و الهندسية هي التي تحدد لمشروع مدى توفر الإمكانية لقيام المشروع من الناحية الفنية، أو رفضه في حالة عدم إمكانية إقامته.

أهداف إدارة الإنتاج:

تهدف إلى توفير سلعة أو خدمة معنية، ذات منفعة، بمواصفات و كميات محدودة في وقت معين، بأكبر قدر من الكفاءة و عليه فانه يمكننا ان نشترك منه مجموعة من الأهداف في صورة كمية ونوعية¹:

1. الأهداف الكمية:

- تحقيق أكبر عدد ممكن من الإنتاج، ومن الآلات المستخدمة و العمال ومن المواد الخام المستخدمة، حيث أن استخدام الأمثل للموارد يؤثر على إيرادات المشروع وعلى تكلفة إنتاج الوحدة وبالتالي سعر الوحدة.
- زيادة الكفاءة الإنتاجية الجزئية و الكلية للمؤسسة، حيث الإنتاجية الجزئية العمالة، وإنتاجية الآلات و المعدات، في حين أن الكفاءة الكلية المؤسسة تمثل مختلف عوامل الإنتاج مجتمعة؛
- العمل على تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة بما يساعد على تحديد أسعار ملائمة للسلعة النهائية؛
- إضافة خطوط إنتاجية جديدة لإنتاج منتج جديد أو أكثر؛
- تحقيق أهداف الخطة الإنتاجية للمؤسسة بإنتاج الكميات المحدودة.

2. الأهداف النوعية:

- تطبيق المواصفات للجودة و بالتالي إذا أراد المنتج أن تباع سلعته فلا بد أن يقدمه بمواصفات التي يتوقعها المستهلك؛
- تطوير تكلفة الوحدة من الناتج في المتوسط؛
- رفع الروح المعنوية للأفراد و إعطاء حوافز للعاملين الممتازين الذين يحققون معدلا معيناً من الإنتاج و يحققون كذلك و فورات معينة في تكاليف الإنتاج.

¹ لخدمية و الصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط1، عمان- الأردن،

1 بن عنتر عبد الرحمن
2011، ص 41-42.

إن الهدف الأساسي من هذه الإدارة هو تنظيم العمل داخل الوحدة و حل المشاكل المرتبطة به حتى يمكن تحقيق الأهداف الموضوعية.

عوامل مخطط الإنتاج الأساسية:

تتطلب عملية الإنتاج توفر أربعة عناصر أساسية هي¹:

(1) القوى البشرية:

و تمثل القوى البشرية إحدى المدخلات الأساسية لنظام الإنتاج. وتنقسم القوى البشرية إلى عدة أنواع مختلفة، نذكر منها:

- الإداريين
- المهندسين
- الفنيين
- العمال المهرة
- العمال نصف الماهرين
- العمال غير الماهرين.

(2) الموارد:

يعتمد إنتاج السلع و الخدمات على مدى توافر المواد التي تطلبها العمليات الإنتاجية، وعلى مدى صلاحية هذه المواد من حيث الكم و النوع و الأوقات و الأماكن المطلوبة. ويقصد هنا بالمواد جميع المواد المستخدمة في العمليات الإنتاجية و التي يمكن تصنيفها إلى الأصناف الآتية:

- المواد الأولية
- المواد نصف مصنعة
- المواد أو الأجزاء التكميلية.

(3) المكائن والمعدات والآلات:

تنقسم مكائن أو معدات الإنتاج طبقاً للوظيفة التي تؤديها إلى نوعين متميزين، وهما:

- مكائن أو معدات متخصصة
- مكائن أو معدات غير متخصصة (عامة).

المكائن المتخصصة هي تلك التي تصمم لكي تؤدي أعمال أو وظائف محددة، في حين تستطيع أن تؤدي المكائن غير متخصصة أكثر من نوع في العمل.

¹ خضير كاظم حمود، هايل يعقوب فاخروي، إدارة الإنتاج و العمليات، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 36-37.

4) المباني و: وتشمل جميع المباني التي تحتاجها المؤسسة لممارسة نشاطها وتحقيق أهدافها. مع العلم أن كل مصنع تصميم خاص به يساعد توزيع المكائن و المعدات. أنواع مخطط الإنتاجي:

ينقسم مخطط الإنتاجي من حيث المدة إلى¹:

☒ مخطط الإنتاجي طويل الأجل:

خطة توضع بهدف تحديد مستوى الإنتاج في المستقبل البعيد إذا قد يصل إلى خمس سنوات أو أكثر، ومن أبرز مجالات ممارسة هذا النوع في إنشاء المرافق و التسهيلات الإضافية و تزويدها بالمعدات و الأجهزة الآلية، تحديث و تطوير العمليات الإنتاجية لمواكبة التطورات التقنية، تصميم المنتجات و تحديد مواصفاتها الشكلية و التقنية.

☒ مخطط الإنتاجي متوسط الأجل:

يرتبط هذا نوع من تخطيط بتأمين التوازن لتمكينهم من الاستجابة و مستلزمات و متطلبات الإنتاج، والإمكانيات المادية و البشرية المتاحة.

☒ مخطط الإنتاجي قصير الأجل:

يركز على الاعتبارات المتعلقة بضرورة العمل على مواجهة الاحتياجات معه من الإنتاج، على ضوء الظروف و الأوضاع المالية للطاقات الإنتاجية.

¹ بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 99.

المطلب الرابع: مخطط المالي

أولاً: تعريف التمويل:

يعرف التمويل بأنه الإمداد بالأموال في أوقات الحاجة إليها.

الدراسة التمويلية: هي مصادر و امكانيات حصول المشروع على الموارد المالية اللازمة لاستثمارات المشروع و تعتبر النواحي التمويلية ذات أهمية محورية بالنسبة لأي مشروع حيث يتحدد بناء عليها:

حجم المشروع و امكانياته.

العائد الممكن أن يحققه المشروع.

و مقدار العائد يرتبط بشروط القروض التي يحصل عليها المشروع مثل فترة السماح و سعر الفائدة و مقدار القرض المتاح للمشروع وفقاً لما يقدمه من ضمانات.¹

ثانياً: أهمية التخطيط المالي

- ✓ مساهمته في تحسين قدرة الشركة على التركيز في العمل و توفير المرونة مع احتياجاتها؛
- ✓ تحقيق قدرة التنافسية؛
- ✓ التنسيق و ربط الأهداف كافة المستويات التنظيمية مع الهدف العام لشركة،
- ✓ إدارة الوقت،
- ✓ تسهيل عملية الرقابة².

ثالثاً: أهداف التخطيط المالي

- ✓ تقدير احتياجات المالية المستقبلية للمشروع من أجل النمو؛
- ✓ ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها و بأقل ما يمكن من تكلفة؛
- ✓ التصميم الفاعل للهيكل المالي للمشروع عن طريق تحديد المزيج الأمثل من مصادر التمويل؛
- ✓ تأطير السياسات و الإجراءات لتنسيق جهود الأفراد و وحدات العمل و مراقبتها³.

رابعاً: مراحل تمويل المشروع.

مرحلة الإنشاء: عند إقامة المصنع و شراء الآلات و التجهيزات المختلفة؛

¹ أسعد طه علام، دراسة جدوى و تقييم المشروعات، دار الفرق، ط1، دمشق، سوريا، 2006، ص61.
² عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي اتجاهات معاصرة، البازوري، 2008، ص 170.
³ عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، مرجع سابق، ص169.

مرحلة التشغيل: و يكون تمويلها عن طريق القروض؛

مرحلة التوسع و تبدأ عندما يزداد الطلب على الخدمة أو المنتج؛

لهذا يتوجب على إدارة المؤسسة تقدير مايلي:

- ما مدى الحاجة الفعلية لهذه الأموال؟
- ماهي مقدار الأموال التي تحتاجها المؤسسة في كل مرحلة؟
- متى تحتاج المؤسسة إلى الأموال؟
- ما هي المدة التي تحتاج المؤسسة للأموال خلالها؟
- ما هو المصدر المناسب؟
- ماهي طريقة تسديد في حالة القروض؟¹

خامسا: أنواع التخطيط المالي²:

التخطيط طويل الأجل: يساعد المؤسسة على وضع السياسات المالية التي في ضوئها يتم اعداد الخطط المالية قصيرة الاجل، و تتراوح الخطط المالية طويلة الاجل بين سنتين الى عشر سنوات، و تلعب طبيعة نشاط المؤسسة دورا هاما في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية، و يفرض ان التخطيط طويل الاجل يغطي فترة خمس سنوات، فانه يبدأ بالتنبؤ او مجموعة من الافتراضات التي تغطي ما سوف تكون عليه الظروف الاقتصادية العامة، و ظروف الصناعة، و المناخ القياسي خلال نفس الفترة، كما يجب ان يغطي التنبؤ ايضا بعض النواحي الهامة الاخرى مثل ظروف العمالة، الاجور، امكانية الحصول على المواد الاولية و التغيرات المتوقعة في أسعارها، ظروف السوق، مستويات الأسعار، قوى المنافسة، و المستوى التكنولوجي، و بالرغم من أن التنبؤ ببعض هذه المتغيرات قد يكون صعبا و تنقصه الدقة التامة إلا أن هذا لا يمنع من المحاولة.

بالإضافة الى ما سبق، فان التنبؤ بظروف سوق رأس المال خصوصا فيما يتعلق باتجاهات أسعار الفائدة و مدى توفر الأموال يعتبر أيضا ضروريا، حقيقة أن جميع المتغيرات السابقة قد لا تؤثر على نشاط المؤسسة بطريقة مباشرة، كما قد يكون من الصعب وجود ارتباط قوي بين الظروف الاقتصادية العامة و عمليات لمشروع.

و مع ذلك فإن هذه الظروف و سائر المتغيرات الأخرى لها تأثير غير مباشر على عمليات أي مؤسسة تجارية بغض النظر عن النشاط التي تزاوله و من ثم فمن الضروري وضع مجموعة من الافتراضات المتعلقة بتأثيرها المستقبلي على عمليات المشروع.

¹فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص 193

² http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy, 01:54,24/04/2015

إن التقديرات السابقة و المتعلقة بالظروف الاقتصادية العامة تمثل الأساس الذي يستند عليه المالي في تحديد أفضل المصادر و أنسب الأوقات الملائمة للحصول على الاحتياجات المالية اللازمة للمشروع، و إذا كان هذا العمل يمثل صلب مسؤولية المدير المالي.

و هما من مسؤولية مراقب الحسابات، و هنا نجد مرة أخرى أن كل من المدير المالي و مراقب الحسابات يستخدم نفس المعلومات عند القيام بعملية التخطيط المالي.

إن الاحتياجات المالية لا يمكن تحديدها على أساس التنبؤ بالظروف الاقتصادية العامة فحسب، بل إن الأمر يتطلب ضرورة التحديد التفصيلي لبرامج النشاط المزمع تنفيذه، و هذا التحديد يمثل الخطوة التالية في عملية التخطيط طويل الأجل، البرنامج التفصيلي للنشاط لا بد أن يتضمن التنبؤات البيعية و السلع الجديدة المقرر إضافتها،

التوسع في السوق الحالية و الأسواق الجديدة و المحتملة، التغيير في المزيج السلعي، الحملات الإعلانية. و إذا كان هذا البرنامج يتطلب استثمارات جديدة في المعدات الرأس مالية أو زيادة في حجم القوة العاملة، فإن التحديد الدقيق لحجم الاستثمار اللازم و الزيادات في الأجر يمثل خطوة ضروريته في التخطيط المالي السليم، و في هذه المرحلة يبدو مرة أخرى الدور الذي يقوم به مراقب الحسابات في عملية التخطيط المالي، فمن واقع البرنامج الذي يحدد ما سوف تقوم به المؤسسة من عمليات، يقوم مراقب لحسابات بإعداد الميزانيات العمومية و قوائم الدخل المتوقعة، و منها يمكن تحديد الاحتياجات المالية.

و من الطبيعي أن تتوقف الدقة في تحديد الاحتياجات المالية على مستوى الدقة المتبع في إعداد الميزانيات العمومية و قوائم الدخل، و التي تعتمد بدورها على مدى الفعالية في وضع البرنامج التفصيلي لنشاط المؤسسة.

و ينصب في العادة التخطيط طويل الأجل على النواحي التالية:

- كيفية تحديد الخطة الاستثمارية.

- البرامج و الأبحاث المتعلقة بالمنتجات الجديدة.

- المصادر الرئيسية للحصول على الأموال.

- كيفية سداد القروض المختلفة.

- إمكانية الاندماج مع شركات أخرى.

فالكثير من المؤسسات التي تهدف إلى الانضمام أو الاندماج مع بعض المؤسسات الأخرى أو إلى أي صور التوسع التي لا تدخل ضمن العمليات العادية، و مثل هذه الأموال ينبغي أخذها في الحسبان لأنها سوف تتأثر حتما على الخطة المالية.

3. تخطيط قصير الأجل: لا توجد فروق جوهرية بين تخطيط قصير الأجل و طويل الأجل من حيث المدخل أو الطريقة التي تتبع في الحالتين. فالخطة قصيرة الأجل لا تزيد عن مجرد تعبير أكثر دقة و أكثر تفصيلا للنشاط المزمع القيام به في مرحلة مقبلة تعتبر جزءا من المرحلة التي تغطيها الخطة طويلة الأجل، و الخطة القصيرة تغط فترة سنة أو بضعة أسابيع، و في جميع الحالات يجب أن تبدأ بعملية إعادة تقييم للخطة طويلة الأجل، و ذلك لضمان أنها تأخذ الحسبان في التغيرات في الظروف التي حدثت بعد وضع الخطة طويلة الأجل. وعادة ما تأخذ الخطط القصيرة الأجل شكل الموازنة التقديرية التي تعتبر ترجمة مالية لنشاط المؤسسة خلال فترة التخطيط.

سادسا: مكونات المخطط المالي.

أ- التكاليف التمويلية لانطلاق المشروع:

أ-1 التكاليف الرأسمالية:

تتكون التكاليف الرأسمالية لأي مشروع استثماري من عنصرين رئيسيين هما تكلفة الاستثمارات الثابتة وتكلفة رأس المال العامل. وتشمل التكاليف الرأسمالية عموما كافة التكاليف اللازمة لتأسيس المشروع وتجهيز الإنتاج بما في ذلك مصاريف ما قبل التشغيل. وتدفع التكلفة الرأس مالية مرة واحدة عند تأسيس المشروع الاستثماري ولا يكرر دفعها سنة بعد سنة خلال فترة حياة المشروع باستثناء تكاليف إبدال الأصول الثابتة عند انتهاء عمرها الاقتصادي¹، والتي يتم تقديرها عادة على الأخذ بعين الاعتبار كل من:

- التكلفة الاستثمارية للأصول الإنتاجية.

- مصاريف التأسيس.

- رأس المال العام.

- تكلفة التمويل الخارجي خلال فترة إقامة المشروع.²

أ-2 تكاليف الإنتاج:

يختلف تكاليف الإنتاج عن التكاليف الرأسمالية في كون الأولى تدفع بشكل دوري متكرر (سنوي) بينما الثانية تدفع مرة واحدة عند تأسيس المشروع الاستثماري وذلك باستثناء تكلفة إبدال الأصول الثابتة المستهلكة، وتتكون تكاليف الإنتاج من عنصرين رئيسيين هما:

أ-3 تكاليف التشغيل (التصنيع): وهي المصروفات اللازمة لتشغيل مرافق المشروع الاستثماري وتتكون من:

• تكاليف مباشرة:

¹ - محمد محمود العجلوني، سعيد سامي الحلاق: دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، اليازوري، عمان، 2010، ص173.

² - سمير عبد العزيز: دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، مؤسسة شهاب الجامعية، دون بلد النشر، 1994، ص230.

- المواد: وتشمل المواد الخام، مواد التشغيل، والمخلفات.
- العمالة: وتشمل العمالة الإنتاجية المباشرة، الإشراف على العمليات الإنتاجية، عمالة الصيانة، والتعويضات وحقوق العمال.
- التكاليف غير مباشرة:
- المصروفات الصناعية: وتشمل المصروفات الإدارية، العمالة غير المباشرة (مختبرات، خدمات فنية... الخ)، المشتريات، المخازن، السلامة والحريق والتفتيش، ومصروفات أخرى.
- الإهلاك: مصاريف غير منظورة، ومصاريف التوزيع.

أ-4 المصروفات العامة: فتشمل مصاريف البيع والمصاريف الإدارية وغيرها.¹

ب- جدول حسابات الناتج التقديري:

ب-1 تعريفه:

إن جدول حسابات الناتج التقديري وثيقة رئيسية فهي تبين لنا النتيجة المتوقعة في مرحلة التقديرات كما توفر لنا الفرصة لأخذ نظرة شاملة عن انحرافات الاستغلال في مرحلة الرقابة.²

ب-2 إعدادة :

بعد استخراج أرصدة الحسابات نقوم بإعداد جدول حسابات الناتج التقديري ابتداءً من الهامش الإجمالي إلى غاية نتيجة الدورة، وبذلك تتوفر لدينا صورة عن التطورات المتوقعة في مؤشرات التسيير التي تعتبر جد هامة للتسيير والمراقبين الداخليين وكذلك الهيئات الخارجية كالبنوك وإدارات الدولة ويمكن إعداد هذا الجدول كما يلي:

جدول رقم (7): جدول حسابات النتائج

رقم الحساب	اسم الحساب	دائن	مدين
70	مبيعات و المنتجات الملحقة.		
71	تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و الجاري تصنيعها.		
72	الإنتاج المثبت.		
74	إعانات الاستغلال		

¹ - محمد محمود العلجوني، سعيد سامي الحلاق، مرجع سابق، ص ص 206-207.

² - محمد فركوس: الموازنات التقديرية (أداة فعالة للتسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 1995، ص 243.

		إنتاج السنة المالية	
	60	المشتريات المستهلكة.	
	62/61	الخارجية الخدمات والاستهلاكات الأخرى.	
		استهلاك السنة المالية	
		قيمة الاستغلال المضافة	
	63	أعباء العاملين	
	64	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة	
		إجمالي فائض الاستغلال	
	75	المنتجات العملياتية الأخرى	
	65	الأعباء العملياتية الأخرى	
	68	المخصصات للإهلاكات و المؤونات و خسارة القيمة	
	78	استئناف على خسائر القيمة و المؤونات	
		النتيجة العملياتية	
	76	المنتجات المالية	
	66	الأعباء المالية	
		النتيجة المالية	
	698/695	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية	
	693/692	الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية	
		نفقات المستخدمين	
		مجموع منتجات الأنشطة العادية	
		مجموع أعباء الأنشطة العادية	
		النتيجة الصافية للأنشطة العادية	
	77	العناصر غير العادية - المنتجات	
	67	العناصر غير العادية - الأعباء	

		صافي نتيجة السنة المالية	
		حصة الشركات الموضوعية موضع المعادلة في النتيجة الصافية	
		صافي نتيجة المجموع المجمع	
		و منها حصة ذوي الأقلية	
		حصة المجمع	

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

ت- الميزانية الافتتاحية:

ت-1 تعريف الميزانية:

هي صورة فوتوغرافية لوضعية المؤسسة في وقت ما، أي أنها تظهر ذمة المؤسسة (Le patrimoine de l'entreprise) التي تتمثل في عناصر الأصول وعناصر الخصوم، مجتمعة، أي أن لكل شخص (طبيعي أو معنوي) ذمة تتألف من عناصر موجبة وعناصر سالبة (ماله وما عليه).

ت-2 عناصر الميزانية:

الميزانية جدول يظهر في جانبه الأيمن مجموعة الأصول وفي جانبه الأيسر مجموعة الخصوم.

ت-2- الأصول: تتألف مجموعة الأصول من ثلاث مجموعات جزئية:

ت-2-1- الاستثمارات: وهي تتضمن العناصر التالية:

- المصاريف الإعدادية أو (نفقات التأسيس) نفقات ضخمة المبالغ صرفت من أجل تأسيس المؤسسة كمصاريف الدراسات والبحث التنفيذي، مصاريف الدعاية والإشهار لتعريف بالمؤسسة ومصاريف تكوين اليد العاملة.

- القيم غير مادية (القيم المعنوي) مثل: (شهرة المحل، حقوق الملكية الصناعية والتجارية).

- الأراضي بمختلف أنواعها (أراضي البناء والورشات، أراضي منجمية، أراضي أخرى).

- تجهيزات الإنتاج، تجهيزات اجتماعية، استثمارات في الإنجاز.

ت-2-2- المخزونات: وتتضمن:

- مخزون البضائع.

- مخزون الموارد واللوازم.

- مخزون المنتجات.

ت-2-3- الحقوق (الذمم): وتتضمن:

- الأسهم والسندات التي اشترتها المؤسسة للمساهمة في تسيير المؤسسات صاحبة الأسهم أو من أجل توظيف للأموال والحصول على فوائد.
- حقوق المؤسسة تجاه الشركاء.
- حقوق المؤسسة تجاه الغير.
- الأموال الجاهزة بالصندوق والحسابات الجارية (بالبنوك والبريد).

ت-3- الخصوم: تتألف مجموعة الخصوم من مجموعتين جزئيتين هما:

- ت-3-1- الأموال الخاصة: وتتضمن الأموال الخاصة (الحصة أو الحصص المقدمة عند التأسيس، المبالغ المضافة فيما بعد إن وجدت، الاحتياطات المكونة، الأرباح في انتظار التوزيع...).
- ت-3-2- الديون: وتتمثل في الديون بأنواعها المختلفة (طويلة متوسطة وقصيرة الأجل).¹

¹ محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2013، ص 10-11.

خلاصة الفصل الأول:

نستخلص من خلال الفصل الأول يبرز مخطط أعمال ملف استعرض فيه المشروع ومساره الاستراتيجي، وكذلك أداة للتخطيط وللتسيير تسمح بتنظيم نشاطات المؤسسة، كما سمح لي أن أتوقع ما هي الإيرادات الشهرية، بعد دراسة التسويقية مكنتني من معرفة الموارد التي يحتاجها المشروع (مالية، بشرية و مادية). مكنتني من ابرز الحجج لإقناع الهيئات الداعمة بنجاح المشروع للحصول على التمويل المناسب من أجل الانطلاق في النشاط.

الفصل الثاني إعداد مخطط أعمال معالجة

النفائات الطبية السامة و المعدية في إطار

الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب.

الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة النفايات الطبية السامة و المعدية في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.

تمهيد :

سنحاول في هذا الفصل تجسيد ما تم عرضه في الفصل السابق وهذا من خلال تقديم مشروع يتم دعمه من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب "ANSEJ".

نتطرق في هذا الفصل إلى كيفية إنشاء مؤسسة من فكرة و تحويلها إلى واقع ملموس، عن طريق إتباع الخطة المرسومة والمتمثلة في إسقاط مخطط الأعمال على مشروع إنشاء مؤسسة لمعالجة النفايات الطبية السامة و المعدية.

بحيث نتطرق فيه إلى فكرة المشروع وأسباب اختياره، ثم الدراسة الفنية والتسويقية، إلى غاية الجانب المالي للمؤسسة.

الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة النفايات الطبية السامة و المعدية في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة- ولاية غارداية.

المبحث الأول: تقديم المشروع

نتطرق فيه إلى فكرة المشروع و أسباب اختيار أهداف المشروع

المطلب الأول: فكرة المشروع

أولاً: الفكرة

جاءت الفكرة من خلال ملاحظة حيث انه يتم التخلص من النفايات الطبية في البلدية في المستشفيات؛ بصفة غير سليمة و هذا ما يشكل خطر على صحة المرضى و المواطن بصفة عامة. في بعض الأحيان يتم التخلص منها في المفرغة العمومية وهذا ما يشكل خطر على الصحة و البيئة. بينت الدراسات السابقة كل المخاطر النجمة عن التعامل مع هذا النوع من النفايات و اقترحت إنشاء مؤسسات للحفاظ على المحيط وهنا ما دفع الى فكرة انشاء مؤسسة لتخلص السليم من النفايات بطريقة ملائمة للقضاء على الامراض و محافظة على البيئة.

تم اختيار فكرة المشروع الاسباب التالية:

1. من أجل إزالة النفايات في ظروف تضمن عدم الإضرار بالبيئة والمحافظة على نظافة المحيط.
2. توفير فرص عمالة جديدة.
3. قضاء على تخلص العشوائي لهذا نوع من النفايات الخطيرة وما تسببه.
4. توجه سياسة الدولة نحو محافظة على المحيط و الإجراءات التي تحكمه.
5. يعطي هذا المشروع فرصة للاستثمار.
6. الفائدة أو العائد المتوقع من المشروع.

ثانياً: تسمية و نوع المشروع

أخترت أسم المؤسسة " **مؤسسة الصفا** " هي مؤسسة خاصة تأخذ صفة الشخص الوحيد EURL ذات مسؤولية محدودة، المتمثل في السيد: **نواصر مبارك**. وهذا المشروع يقوم بمعالجة نفايات الطبية السامة و المعدية ¹ DARS من الأماكن المنتجة لهذه النفايات (المستشفيات، المؤسسات الصحية الجوارية، قاعات العلاج، مراكز

¹ DASRI :Déchets d'activité de soins à risque infecteux

الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة الفايات الطبية السطة و المعدية في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة- ولاية غارداية.

تصفية الدم حيث يتم نقلها إلى مقر توجد المؤسسة للمعالجة أين يتم تخلص منها عن طريق التعقيم و الحرق من أجل القضاء على مخاطر و الأمراض الناجمة عنها.

شكل رقم (3): شعار المؤسسة على الشكل التالي:



❖ و رسالتنا هي:

معنا من أجل صحة المواطن و بيئة نظيفة

الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة الفايات الطبية السطة و المعدنية في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.

❖ الرؤية :

لتقديم صورة واضحة لتطلعات المؤسسة المستقبلية ومبادئها الأساسية، تم إعداد الرؤية التالية:

أما رؤيتنا:



ثالثا: موقع مشروع:

يقع المشروع بأرض بلدية القرارة ولاية غارداية على مساحة 200 متر مربع.

تقع مدينة القرارة على الطريق الولائي رقم 33 وهي إحدى بلديات ولاية غارداية وهي مدينة في شمال الصحراء الجزائرية، يبلغ عدد سكانها 59514 نسمة وتبعد عن العاصمة ب 600 كم. يحدها من شمال بلدية قطارة ب دائرة مسعد ولاية الجلفة حوالي 50 كم. يحدها من الشرق بلدية العالية بلدية تابعة دائرة الحجيرة ولاية ورقلة الجزائر حوالي 90 كم، ومن الغرب بلدية بريان حوالي 73 كم وجنوبا بلدية زلفانة 60 كم وهي بلديات لولاية غارداية.

يوجد المشروع في المنطقة الصناعية بقرب من مركز الردم التقني نظر لتوفر الشروط اللازمة طريق معبد خطوط الكهرباء، و كذا خصوصية المشروع و تأثيره على المحيط.

الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة النفايات الطبية السامة و المعديّة في إطار

الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.

❖ رابعا: قوانين و مراسيم تسيير النفايات الخاصة.

مرسوم تنفيذي رقم 03 - 478 مؤرخ في 15 شوال عام 1424 الموافق 9 ديسمبر سنة 2003، يحدد كفايات تسيير نفايات النشاطات العلاجية¹:

المادة 3: ترتب نفايات النشاطات العلاجية في ثلاثة أصناف:

✓ النفايات المتكونة من الأعضاء الجسدية.

✓ النفايات المعدية.

✓ النفايات السامة.

المادة 4: تجمع نفايات النشاطات العلاجية مسبقا فور إنتاجها في أكياس لهذا الغرض.

المادة 7: توصف بالنفايات المعدية، النفايات التي تحتوي على جسيمات دقيقة أو على سيماتها التي قد تضر بالصحة البشرية.

المادة 8: يجب أن توضع النفايات المعدية، القاطعة أو الشائكة أو الجارحة قبل جمعها المسبق في الأكياس المعدة لهذا الغرض في أوعية صلبة، مقاومة للخرق و مزودة بنظام إغلاق، لا يتسرب منها الكلور عند ترميدها، و تحتوي على مادة مطهرة مناسبة.

المادة 9: يجب أن تجمع النفايات مسبقا في الأكياس بلاستيكية يبلغ سمكها 0,1 ملم، على الأقل تستعمل مرة واحدة، ذات لون **أصفر**، مقاومة و صلبة و لا يتسرب منها الكلور عند ترميدها.

المادة 10: توصف بالنفايات السامة، النفايات المتكونة من:

- النفايات و البقايا و المواد التي انتهت مدة صلاحيتها من الصيدلانية، و الكيميائية و المخبرية،

- النفايات التي تحتوي على تركيزات عالية من المعادن الثقيلة،

- الأحماض و الزيوت المستعملة و المذيبات.

المادة 11: يجب جمع النفايات السامة مسبقا في أكياس بلاستيكية من لون **أحمر**، تستعمل مرة واحدة و تكون مقاومة و صلبة و لا يتسرب منها غاز الكلور عند ترميدها.

المادة 21: يجب ألا يتجاوز مدة تخزين نفايات النشاطات العلاجية في محلات التجميع، قبل رفعها من أجل المعالجة، أربع و عشرين (24) ساعة بالنسبة للمؤسسات الصحية التي تملك مرما، و ثمانية و أربعين (48) ساعة بالنسبة للمؤسسات الصحية التي لا تملك مرما.

المادة 27: يجب على كل مسير لمؤسسة صحية يسلم نفايات النشاطات العلاجية التي ينتجها من أجل معالجتها أن يقوم بذلك طبقا لأحكام المادة 19 من القانون رقم 01-19 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001.

الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة النفايات الطبية السامة و المعدية في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.

تتكفل المؤسسة الصحية بنفقات معالجة نفايات النشاطات العلاجية التي تنتجها.

و فيما يخص المشروع قد صدرت تعليمة¹ مؤخرًا عن الوزير عبد المالك بوضياف وزير الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات حيث فتحت باب الاستثمار للخوادم في مجال معالجة النفايات الطبية، عبر السماح لهم باقتناء الآلات الخاصة بالعملية وتمكينهم من إبرام عقود مع المستشفيات والعيادات بما فيها الخاصة، بعد تسجيل عدة تجاوزات.

و يمكن للأشخاص الراغبين في إنشاء مؤسسات لمعالجة النفايات الطبية التوجه للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ، بغرض مساعدتهم ماديا في إنجاز مشروعهم، قبل التقدم لوزارة الصحة التي ستضمن لهم عقود عمل، حسب ما أوضحه وزير الصحة لـ المحور اليومي.

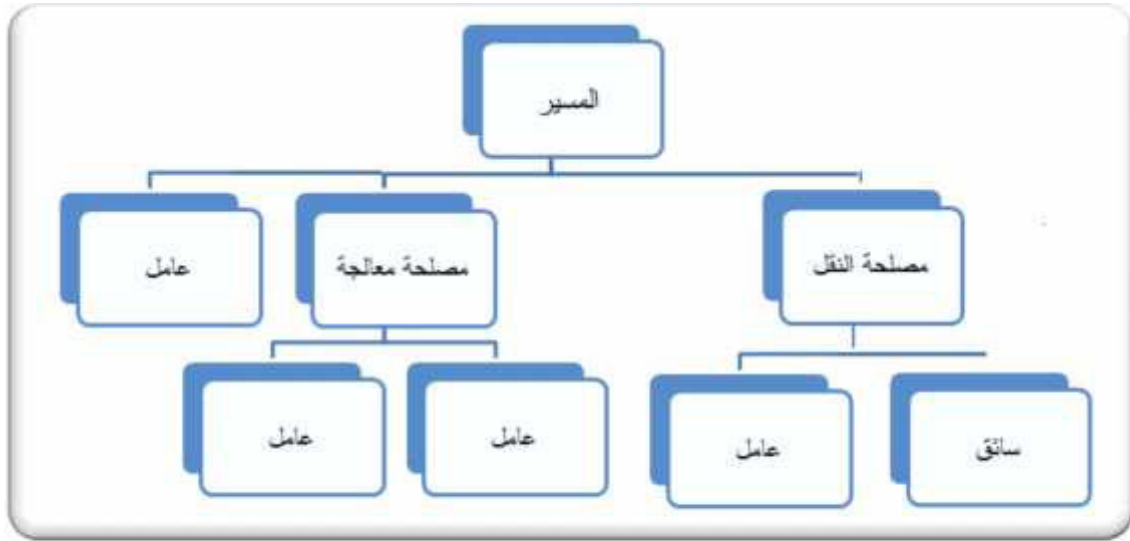
¹ <http://elmihwar.com/ar/index/18:50/22/04/2015>

الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة الفايات الطبية السطة و المعدنية في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.

المطلب الثاني: مخطط التنظيمي

شكل رقم (4) الهيكل التنظيمي للمشروع كالاتي:

أولاً: الهيكل التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة النفايات الطبية السامة و المعدية في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.

جدول رقم (08): الشكل القانوني لمشروع معالجة النفايات الطبية السامة و المعدية

نوع المؤسسة:	مؤسسة ذات شخص الوحيد EURL
الاسم:	مبارك نواصر
رقم النشاط:	606.208
الاسم التجاري:	مؤسسة الصفا
ترخيص:	جمع نفايات الخاصة
النشاط مصرح به:	معالجة و الحرق
العنوان:	بلدية القرارة ولاية غارداية
القطاع الاقتصادي	خدمات
الفئة المستهدفة	المستشفيات

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: الإطار القانوني للمشروع

لا توجد أي قوانين أو تشريعات جزائرية تمنع إقامة هذا النوع من الاستثمارات بل على العكس فإن الدولة تشجع الاستثمار حيث فتحت عدة وكالات تشجع على النهوض بالاستثمار في جميع المجالات مثل: الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب (ANSEJ)، الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC) و الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM).

وبالتالي فإن القيود التي يمكن إيجادها لا تشكل خطر على ديمومة واستمرارية المشروع، ولكن بعض القرارات التي تصدر على الدولة قد تؤثر على المشروع مثل كثرة الإجراءات القانونية عند تشكيل الملف التأسيسي لأن هذا النوع من المشاريع يتطلب مجموعة من الإجراءات. المؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة (EURL)، تخضع إلا لنوع واحد من الضرائب هي الضريبة على الأرباح.

1. ملف السجل التجاري:

و يتكون السجل التجاري للمؤسسة باعتبارها شخصا معنوي من الوثائق التالية:

❖ عقد ملكية المحل أو عقد إيجار توثيقي باسم الشركة.

❖ اعتماد مكلف من مديرية البيئة.

❖ نسختان من القانون الأساسي للشركة.

الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة الفايات الطبية السطة و المعدية في إطار

الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.

❖ نسخة من الإعلان عن القانون الأساسي للشركة في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية وفي الجريدة يومية وطنية.

❖ شهادات الميلاد و مستخرج من صحيفة السوابق العدلية للمسيرين و المتصرفين الإداريين و أعضاء مجلس المديرين و أعضاء مجلس المراقبة.

❖ شهادة تسمية.

❖ الاعتماد أو الرخصة اللذان تسلمهما للإدارات المختصة عندما يتعلق الأمر بممارسة نشاطات أو مهن مقننة.

❖ وصل تسديد حقوق الطابع الضريبي المنصوص عليه في التشريع الجبائي المعمول به 4000 دج.

❖ وصل دفع حقوق القيد في السجل التجاري كما هو محدد في التنظيم المعمول به.

❖ طلب ممضي محرر على استمارات يسلمها المركز الوطني للسجل التجاري.¹

و بما أن المؤسسة ستعتمد على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، هناك مجموعة من الشروط يجب أن تتوفر في المستثمر وهي كالتالي:

❖ أن يكون بطالا.

❖ الجنسية الجزائرية.

❖ أن يتراوح عمر الشاب ما بين 19 و 35 سنة، ويمكن أن تصل إلى 40 سنة كحد أقصى.

❖ أن يكون مؤهلا.

❖ يجب على الشاب أو الشباب أصحاب المشاريع أن يساهموا في الاستثمار بأموال خاصة يتغير مستواها حسب مستوى الاستثمار.

❖ ألا يكون أو يكونوا شاغلين وظيفية مأجورة عند تقديم طلب الإعانة.

❖ يجب على الشاب أو الشباب أصحاب المشاريع أن يشتركوا في صندوق ضمان أخطار قروض الشباب أصحاب المشاريع (في حالة التمويل الثلاثي فقط).

بعد أن تستوفي هذه الشروط القانونية لدى الشباب ذوي المشاريع، تباشر مرحلة إعداد الملف الإداري و المالي:

2. الملف الإداري

❖ شهادة ميلاد تحمل رقم الحالة المدنية رقم 12 .

❖ صورة طبق الأصل لبطاقة التعريف أو رخصة السياقة.

❖ وثائق تثبت المؤهلات المهنية لصاحب المشروع (شهادة تعليم، شهادة عمل أو الخبرة المهنية).

❖ شهادة الإقامة لصاحب أو أصحاب المشروع.

¹ وثائق المركز الوطني للسجل التجاري ولاية بسكرة.

الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة الفايات الطبية السطة و المعدية في إطار

الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.

- ❖ عندما يحدث الاستثمار ثلاثة مناصب عمل دائمة على الأقل (بما في ذلك الشباب ذوي المشاريع الشركاء في المقاوله) يمكن رفع سن مسير المقاوله المحدثه إلى 40 سنة كحد أقصى.
- تثبيت صفة صاحب المشروع العاطل على العمل عن طريق وثيقتين تسحب من:
- ❖ (CNAS): وثيقة تثبت عدم الانتساب للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.
- ❖ (CASNOS): وثيقة تثبت عدم الانتساب للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء.
- و تسحب هاتين الوثيقتين من الإدارة المعنية وفق شروط هي:
- ❖ (2) شهادة ميلاد.
- ❖ مستخرج الضرائب.
- ❖ آخر وثيقة تثبت نهاية الانتساب في حالة الانتساب.

3. الملف المالي:

- ❖ الفواتير الشكلية للتجهيزات، حيث يكون المبلغ خارج الرسم.
- ❖ كشف كمي وتقديري لأشغال التهيئة إن وجدت.
- ❖ فاتورة شكلية للتأمينات متعددة المخاطر.
- ❖ الدراسة التقنية-اقتصادية ملحقه بالميزانيات وجدول حسابات النتائج TCR التقديري لمدة 5 سنوات، حيث تحضر الدراسات بالوكالة مقابل 1500 دج.

ثالثا: الامتيازات الجبائية

1- مرحلة تنفيذ المشروع :

- ❖ الرسم على القيمة المضافة للحصول على معدات التجهيز والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
- ❖ تطبيق معدل مخفض نسبته 5% من الحقوق الجمركية على معدات التجهيز المستوردة والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
- ❖ الإعفاء من حقوق التسجيل على العقود المنشئة للمؤسسات المصغرة.

الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة الفايات الطبية السطة و المعدية في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.

2- مرحلة استغلال المشروع :

وتشمل الامتيازات الجبائية الممنوحة للمؤسسة المصغرة لمدة ثلاثة (3) سنوات بداية من انطلاق النشاط أو 06 سنوات بالنسبة للمناطق الخاصة، وتمتد فترة الإعفاء لمدة سنتين (02) عندما يتعهد الشاب المستثمر بتوظيف ثلاث (03) عمال على الأقل لمدة غير محددة وتمتثل هذه الامتيازات في:

❖ الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات والضريبة على الدخل الإجمالي والرسم على النشاطات المهنية.

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

الإعفاء من الكفالة المتعلقة بحسن التنفيذ بالنسبة للنشاطات الحرفية و المؤسسات المصغرة عندما يتعلق الأمر بترميم الممتلكات الثقافية.¹

¹ وثائق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة الفايات الطبية السطة و المعدية في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.

المبحث الثاني: عناصر مخطط أعمال

نتطرق في هذا المبحث إلى الدراسة التسويقية و الانتاجية و المالية.

المطلب الأول: دراسة السوق

يغطي المشروع بلدية القرارة و السوق المستهدف في المشروع ينقسم إلى قسمين سوق المباشرة و سوق غير مباشرة:

أ. السوق المباشرة (مستهدفة): تتمثل في المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية لصحة الجوارية و قاعات العلاج ومركز تصفية الدم و عيادة طب الاسنان كما هي موضحة في الجدول الموالي:

أولاً: جدول رقم (09) المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالقرارة و العيادات التابعة لها.

الرقم	اسم العيادة أو قاعة العلاج	الموقع	الطبيعة القانونية
01	عيادة الشهيد براتخي عبد المالك	حي المؤذن	ملك دولة
02	قاعة علاج حي أولاد نايل	حي رويح مختار	ملك بلدية القرارة
03	قاعة علاج حي جهلان	حي جهلان	ملك بلدية
04	قاعة علاج حي السمار	حي اسمار	ملك بلدية
05	قاعة علاج حي السحن	حي سحن	ملك بلدية
06	قاعة علاج حي القرية الفلاحية	حي قرية الفلاحية	ملك بلدية
07	قاعة علاج حي عيسات إيدير	حي عيسات إيدير	ملك بلدية
08	قاعة علاج حي 11 ديسمبر	حي 11 ديسمبر	ملك بلدية
09	قاعة علاج حي إبراهيم بوقرطاس	حي إبراهيم بوقرطاس	ملك بلدية

المصدر: من إعداد الطالب من وثائق عيادة الشهيد براتخي عبد المالك.

الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة النفايات الطبية السطة و المعدية في إطار

الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.

الجدول رقم (10) الموالي: المؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة 80 سرير تقني منها 69 سرير منظم يتضمن المصالح التالية:

رقم مصلحة	مصلحة	عدد أسرة
01	الإستجالات	10
02	التوليد	12
03	طب النساء	02
04	طب الداخلي	14
05	طب الأطفال	07
06	الجراحة العامة	08
07	قاعة الإنعاش	06
08	مركز تصفية الكلى	10
المجموع	-	69

المصدر: المؤسسة العمومية الاستشفائية شريفي محمد القرارة.

بالإضافة إلى مركز تصفية الدم، 12 صيدليات، و3 عيادة لطب الأسنان خاصة.

جدول رقم (11): كمية النفايات الطبية الصادرة عن المؤسسة العمومية لصحة الجوارية براتخي عبد المالك والعيادات التابعة له إداريا (من 2008 إلى 2013) وحدة ب (طن):

2013	2012	2011	2010	2009	2008	أنصاف النفايات	
6.24	5.78	4.25	3.64	3.9	2.04	كمية	النفايات
						إجمالية	المعدية
00	00	00	00	00	00	تخزين	
6.24	5.78	4.25	3.64	3.9	2.04	معالجة	
0.565	0.070	0.058	0.039	0.065	0.5	كمية	النفايات
						إجمالية	السامة
00.85	00	00	00	00	00	تخزين	
0.48	0.070	0.058	0.039	0.065	0.05	معالجة	

المصدر: المؤسسة الاستشفائية لصحة الجوارية براتخي عبد المالك.

الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة النفايات الطبية السامة و المعدية في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.

ثانيا: المؤسسة العمومية الاستشفائية شريفي محمد:

نظرا لعدم توفر احصائيات حول كمية النفايات الطبية الصادرة عن المؤسسة يمكن اعتماد على الدراسة التي أجريه في نوفمبر و ديسمبر سنة 2006 يمكن تقدير نفايات الصادرة عن المؤسسة و التي تقدر 0.5 كغ/سرير/يوم¹.

جدول رقم (12): عدد المرضى المقبولين من جانفي 2014/ إلى غاية 2014/11/30:

يمكن حساب النفايات الصادرة من خلال:

عدد المواليد + العمليات الجراحية + العمليات القيصرية + حصص تصفية الدم + عدد المرضى الوافدين لمصلحة الإستعجالات + عدد تحليل المخبرية

عدد المرضى الوافدين	المصلحة
1613	عدد المواليد
417	العمليات الجراحية
183	العمليات القيصرية
3750	حصص تصفية الدم
32011	الإستعجالات
36290	التحليل المخبرية
74264	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد وثائق مؤسسة شريفي محمد.

من خلال دراسة يمكن استنتاج كمية نفايات الطبية الإجمالية السنوية كتالي:

1 سرير — 0.5 كغ.

74264 — 37132 كغ

و يمكن تصنيف النفايات إلى سامة و معدية باستناد إلى معايير كمية النفايات مستشفيات مختلفة

الأحجام و الأصناف ضمن العديد من البلدان الأوروبية و الأمريكية و الإفريقية و الآسيوية ظهر المؤشر عموما وفق معدلات التالية²:

¹ TAOUS ABDELMOUMENE, MOUFIDA BEN KADDOUR ,NOUR EDDINE LAMDJADANI : Risques de Sante lies A la gestion de la filiere d'élimination des déchets d'activites de soins a risque infectieux , Projet insp/ oms – Biennium 2008-2009, OS 08.002.AF1, Pag 9.

سري أم السعد: دور الإدارة الصحية في التسيير الفعال للنفايات الطبية في ظل ضوابط التنمية المستدامة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 115.

الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة النفايات الطبية السامة و المعدية في إطار

الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.

النفائيات شبه منزلية	90%	1.80 كغ/سرير/يوم
النفائيات المعدية	6%	0.12 كغ/سرير/يوم
النفائيات الجسدية	1%	0.02 كغ/سرير/يوم
نفائيات أخرى خاصة	3%	0.06 كغ/سرير/يوم

من خلال معايير نجد كمية كل من نفايات الطبية السامة والمعدية:

1 كغ — 0.12 كغ/سرير/يوم

37132 * 0.12 = 4455.84 كغ

1 كغ — 0.06 كغ/سرير/يوم

37132 * 0.06 = 2227.92 كغ

جدول رقم (13): المخطط الشهري للمبيعات.

الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
الخدمة حرق النفايات المعدية													
الكمية	89	891.	891.	891.	891.	891.	891.	891.3	891.3	891.32	891.32	891.32	10695.84
	1.3	32	32	32	32	32	32	2	2	2	2	2	
سعر الوحدة	40	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	
قيمة المبيعات	35	356	356	356	356	356	356	3565	3565	356528	356528	356528	4278336
	65	528	528	528	528	528	528	28	28	28	28	28	
ت	28												
الخدمة 2 تعقيم و تحطيم النفايات السامة													
كمية	22	225.	225.	225.	225.	225.	225.	225.6	225.6	225.66	225.66	225.66	2707.92
	5.6	66	66	66	66	66	66	6	6	6	6	6	
سعر الوحدة	40	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	
قيمة المبيعات	90	902	902	902	902	902	902	9026	9026	90264	90264	90264	1083168
	26	64	64	64	64	64	64	4	4	4	4	4	
ت	4												
قيمة المبيعات الإجمالية	44	446	446	446	446	446	4467	4467	4467	446792	446792	446792	5361504
	67	792	792	792	792	792	92	92	92	92	92	92	
	92												

المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة النفايات الطبية السهلة و المعدية في إطار

الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.

ب. السوق غير المباشر:

تجدر الإشارة انه في المستقبل إمكانية تعامل مع مصادر نفايات الطبية الخاصة مثل أصحاب الأمراض المزمنة و الحجامه إلى غير ذلك. مع السوق عن طريق اتصال هدفه التعريف بالمؤسسة يكون و ذلك وضع حاويات خاصة بنفايات الطبية من أجل تجنب الرمي العشوائي مع النفايات المنزلية و إمكانية رسكلة كل من الزجاج وكذلك أدوات الحديدية (الإبر) المستعملة في المستشفيات بعد تعقيمه و تحطيمها.

مراحل إعداد الاستراتيجية التسويقية:

➤ تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات:

جدول رقم(14): تحليل SWOT

داخل المؤسسة	
نقاط القوة	نقاط الضعف
- معالجة بطريقة سليمة	- عدم وجود مختصين في صيانة الآلات
- اعتماد طرق التسيير الحديثة	- قطع غيار الآلات نادرة وبتكلفة عالية
خارج المؤسسة	
فرص	تهديدات
- عدم وجود مؤسسات تمارس نفس نشاط في المنطقة؛	- إمكانية دخول منافسين جدد
- المؤسسة تتلقى دعم من طرف الحكومة.	- إجراءات و العقوبات التي تحكم هذا نوع من المؤسسات.

المصدر: من إعداد الطالب

يمكن معالجة نقاط الضعف من خلال محاولة تطبيق جميع القوانين التي تتعلق البيئة من خلال الرقابة الصارمة و اللجوء إلى المورد من أجل حصول على قطاع الغيار و تصليح الآلات.

➤ تحليل المنافسين:

لا يوجد منافسين يمارسون نفس النشاط في المنطقة على غرار المستشفيات التي البعض منها يمتلك الآلات لمعالجة إلى أنه أغلبه لا تعمل بإضافة إلى تواجده داخل مؤسسات مما يشكل خطر على المتواجدين في المؤسسة و المحيط.

الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة النفايات الطبية السامة و المعدية في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.

عناصر المزيج التسويقي:

(1) المنتج (الخدمة): الخدمة مقدمة هي معالجة النفايات الطبية السامة و المعدية باستخدام الآلات مناسبة.

(2) التسعير: سيتم تحديد السعر متوسط بالمقارنة مع أسعار المنافسين

الموضح في جدول رقم (15): تحديد السعر

المنتج (الخدمة)	السعر الأعلى	السعر الأدنى	السعر مقترح
نفايات معدية	500	300	400
نفايات سامة	500	300	400

المصدر: من إعداد طالب

(3) المكان: يمثل مكان موقع المؤسسة بمنطقة الصناعية بلدية القرارة ولاية غارداية بقرب من مركز الريم التقني نظرا لخصوصية المشروع.

(4) الترويج:

الاتصال المباشر بأصحاب المؤسسات وعرض اقتراحات عليهم و توضيح الفكرة و إقناعهم بها؛
- استخدام شبكات التواصل الاجتماعي بالتعريف بالمؤسسة و نشاطها.

(5) الجمهور (الناس):

يلعب الجمهور دورا مهما في العمليات و الإنتاج في المؤسسات الخدمة يشكلون جزءا مهما من خدمة ذاتها:

جودة الخدمة المقدمة أي طريقة معالجة السليمة لنفايات و عدم اخلال بقوانين التي تنظم ذلك.

(6) البيئة المادية:

المشروع بعيد عن السكان لا يسبب الإزعاج لسكان بالإضافة إلى التصميم الداخلي للمشروع.

(7) توضيح السياسات و الاجراءات:

- الآلات مستخدمة متطورة ذات جودة عالية.

الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة النفايات الطبية السامة و المعديّة في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة- ولاية غارداية.

المطلب الثاني: مخطط الانتاجي

يتمثل نشاط المؤسسة في معالجة النفايات الطبية السامة و المعديّة الصادرة عن المستشفيات حيث تتم على مرحلتين مرحلة النقل و مرحلة المعالجة.

مراحل العملية الإنتاجية:

❖ مرحلة النقل: يتم نقل النفايات من المستشفيات إلى مكان معالجة عن طريق شاحنة خاصة لنقل بضائع الجافة أي مغطاة نظرا لطبيعة وخطورة النفايات و تأثيره على المحيط.

❖ مرحلة المعالجة: يتم في هذه المرحلة تعقيم النفايات السامة في الآلة (BANALISEUR) لمدة

الساعة و نصف ثم ينقله إلى الآلة الأخرى الخاصة بي تحطيم (BROYEUR) و بعد تعقيم و

تحطيم يمكن التخلص منها في شكل نفايات منزلية أي لا تشكل خطورة.

أما بالنسبة لنفايات المعديّة يتم التخلص منها في الآلة الخاصة بالحرق (NCINERATAR).

عدد أيام العمل:

عدد أيام 18 يوم في شهر لأنه يمكن للمؤسسات التي لا تملك الآلات للمعالجة تخزين النفايات لمدة 48

ساعة و هذا ما نصت عليه المادة 21 من مرسوم تنفيذي رقم 03-477، ومن أجل جمع أكبر كمية ممكنة من

نفايات خلال 48 ساعة، و بناء عليه عدد أيام العمل في السنة 216 يوم.

**الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة النفايات الطبية السامة و المعدية في إطار
الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.**

أولاً: احتياجات المشروع من الآلات و المعدات:

يحتاج المشروع الثالثة الآلات إضافة إلى شاحنة كما هو موضح في الجدول رقم (16) التالي:

الرقم	اسم الآلة	عدد	صورة الآلة	سعر الوحدة دج	المبلغ
1	BROYEUR	1		3910470	3910470
2	BANALISEUR	1		68.3500	68.3500
3	INCINERATAR	1		727500	727500
4	شاحنة	1		2290000	2290000
		4	-		7611470

المصدر: من إعداد الطالب

**الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة الفايات الطبية السطة و المعدية في إطار
الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.**

التجهيزات المكتب:

يتم توضيحه في الجدول رقم (17) التالي:

	سعر	الكمية	
12000,00	12000,00	1	مكتب
11000,00	11000,00	1	كرسي خاص بالمسير
18000,00	9000,00	2	كراسي
18000,00	18000,00	1	خزانة
39000,00	39000,00	1	كومبيوتر
12500,00	12500,00	1	طابعة
98000,00	98000,00	-	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: الاحتياجات من الموارد البشرية

جدول رقم (18): احتياجات الموارد البشرية

	تأمين	مساهمة	الأجر الخام الشهري ()			
480000	-	40000	40000	ماسر مقاولاتية + دورة تكوينية في تسيير نفايات الطبية	1	المسير
600000	12600	50.000	50.000	شهادة تكوينية في معالجة نفايات الطبية	2	
216.000	2250	18000	18.000	المستوى غير ضروري	1	
300000	6300	25000	25000	رخصة سيطرة	1	
216.000	6300	18.000	18.000	المستوى غير ضروري	1	
1812000	27450	151000	151000	-	6	

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد وثائق الوكالة الوطنية لتدعيم و تشغيل الشباب

الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة النفايات الطبية السامة و المعدية في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.

دور كل مورد بشري في المؤسسة:

المسير:

- ابرام صفقات مع المؤسسات الاستشفائية؛
- مسؤول عن جميع القضايا الإدارية الخاصة بالمؤسسة؛
- يتكفل بوضع استراتيجيات المؤسسة؛
- يشرف على جميع التعاملات في الداخل و الخارج؛
- له الحق في اتخاذ القرارات؛
- دفع الأجور و منح العطل؛
- مراقبة النتائج التي حققتها المؤسسة والسعي إلى تصحيحها و ترقيةها.

عمالة مدربة:

شهادة تكوينية في مجال معالجة النفايات الطبية من أجل التحكم في الآلات و استخدام السليم له نحتاج إلى عاملين لتشغيل الآلات الحرق و التعقيم النفايات.

عمال النقل:

نحتاج إلى سائق لشاحنة من أجل جمع ونقل النفايات من المؤسسات إلى مركز المعالجة بالإضافة إلى مساعد لعملية الشحن و تفريغ النفايات.

الحارس:

يعمل على حراسة المؤسسة في الليل من اجل المحافظة على امنها واستقرارها.

ثانيا: المدة الزمنية للشروع في العمل :

وفقا لإجراءات تمويل المشاريع في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب فان حساب المدة الزمنية

الازمة لبداية النشاط يكون كالتالي :

- عرض الملف امام اللجنة خلال 15 يوما؛

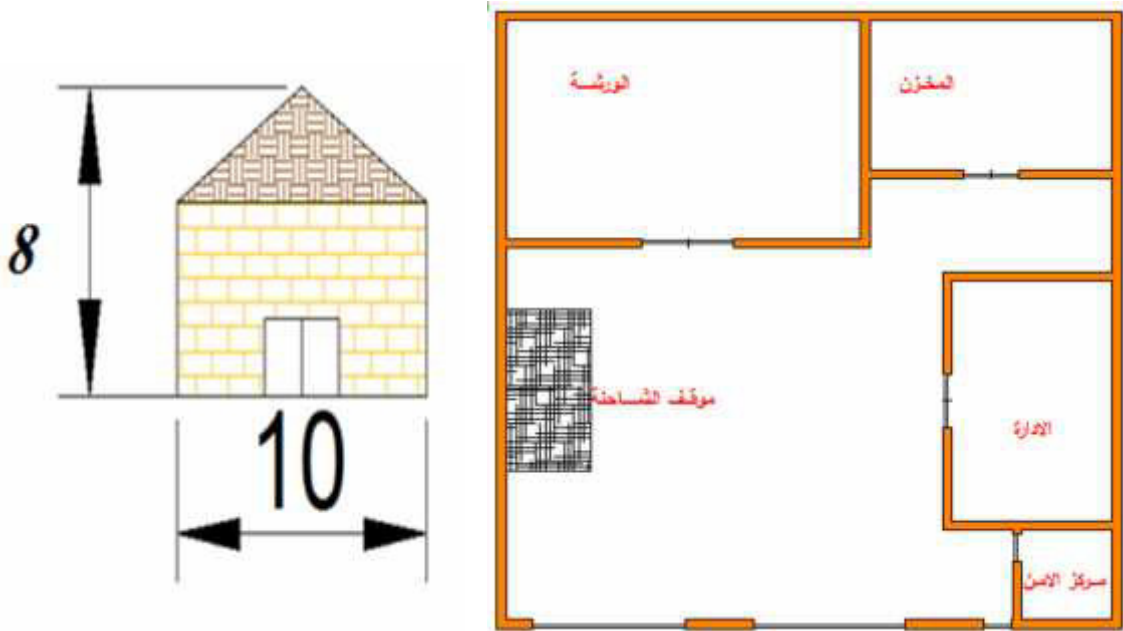
الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة الفايات الطبية السطة و المعدنية في إطار

الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.

- ايداع الملف على مستوى البنك يكون بعد 7 ايام من ايداعه على مستوى الوكالة؛
 - دراسة الملف على مستوى البنك لا تتعدى مدة 2 اشهر كأقصى تقدير و لأجل اختصار الوقت يمكن استغلالها للإنشاء القانوني للمؤسسة؛
 - تمويل المشروع من طرف الوكالة و صب مبلغ قرض الوكالة في أجل لا يتعدى 30 يوما من تاريخ التحويل من حساب الوكالة الى حساب المؤسسة؛
 - العتاد غير متوفر حتى الحصول على الآلات من خارج 30 يوم؛
 - بناء الموقع مدة 3 أشهر؛
 - من خلال تفصيل مدة انطلاق المشروع 8 أشهر.
- موقع المشروع:

شكل رقم (05): تحديد المباني اللازمة لإقامة المشروع:

بناء على عدد و نوع الآلات و المعدات، يتم تحديد المباني اللازمة و مساحتها في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة الفايات الطبية السطة و المعدية في إطار
الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.

يتربع المشروع على مساحة تقدر ب 200 متر مربع مقسمة كالتالي:

جدول رقم (19): أبنية المشروع ومساحتها

مساحة بـمتر مربع	
40	الإدارة
71	ورشة معالجة
40	المخزن
40	موقف السيارات و الشاحنات
09	مركز الأمن
200	مجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة الفايات الطبية السطة و المعدية في إطار
الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.

المطلب الثالث: المخطط المالي

أولا :جدول رقم (20)الميزانية الافتتاحية

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
1740400,00	رأس المال أموال خاصة	345384,00	الاستثمار مصاريف تمهيدية
5964000,00	ديون البنك	5321470,00	معدات الإنتاج معدات نقل
2385600,00	وكالة ansej	2290000,00	تجهيزات مكتب مصاريف اخرى
		114660,00	الحقوق صندوق
		321898,50	حساب بنكي
8520000,00		126587,50	المجموع
		8520000,00	

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد وثائق الوكالة الوطنية ANSEJ.

الإيرادات المتوقعة.

النتيجة	دينار جزائري	عدد الايام	
0,00	0	216	بضاعة مباعه
3218400,00	14900	216	خدمات
3218400,00		216	رقم الاعمال

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد وثائق الوكالة الوطنية ANSEJ.

**الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة الفايات الطبية السطة و المعدية في إطار
الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.**

جدول رقم (21): الإيرادات المتوقعة يوضح الجدول تقدم الإيرادات لمدة ثمانية سنوات، على أساس أن المؤسسة تعالج حوالي 37.25 كغ ب: 400 دج في اليوم.

العام 8	العام 7	العام 6	العام 5	العام 4	العام 3	العام 2	العام 1	
6271751.11	5701591.92	5183265.38	4712056.44	4283690,00	3894265,00	3540240,00	3218400,00	خدمات مقدمة
6271751.11	5701591.92	5183265.38	4712056.44	4283690,00	3894265,00	3540240,00	3218400,00	رقم الاعمال
	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	نسبة التطور

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد وثائق الوكالة الوطنية ANSEJ.

جدول رقم (22): تكاليف الخدمات

العام 8	العام 7	العام 6	العام 5	العام 4	العام 3	العام 2	العام 1	المدة
66586,15	64025,14	61562,64	59194,84	569198,12	54728,96	52624,00	50600,00	خدمات
26318,64	25306,38	24333,06	23397,17	22497,28	21632,00	20800,00	20000,00	النقل
13159,32	12653,19	12166,53	11698,59	11248,64	10816,00	10400,00	10000,00	الايجار
13159,32	126	121	116	112	108	104	100	الصيانة
	53,19	66,53	985,59	486,64	160,00	000,00	000,00	الخدمات الاخري
13948,88	13412,38	12896,52	12400,50	11923,56	11464,96	11024,00	10600,00	نسبة التطور
4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد وثائق الوكالة الوطنية ANSEJ.

الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة الفايات الطبية السطة و المعدية في إطار
الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.

جدول رقم (23): تكاليف الاجور

المواضيع	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
الأجور المرتبطة	480000,00	489600,00	499392,00	509379,84	519567,44	958,79	540557,96	551369,12
المستخدمين بأجر	335664,00	342377,28	349244,83	356209,32	363333,51	370600,18	378012,18	385572,43
التطور السنوي	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
تكاليف الموظفين	815664,00	831977,28	848616,83	865589,16	882900,95	900558,96	918570,14	936941,55

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد وثائق الوكالة الوطنية ANSEJ.

بالإضافة للمصاريف الأولى فإن المؤسسة ستتحمل مجموعة من المصاريف الإضافية هي عبارة عن التزاماتها اتجاه العمال من ضمان الاجتماعي و اتجاه كل من التأمينات في الجدول التالي
الجدول رقم(24) : نفقات المؤسسة

المواضيع	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
التأمينات	190140,00	171126,00	154013,40	138612,06	124750,85	112275,77	101048,19	90943,37
اقتطاعات الضمان	20874,00	20874,00	20874,00	20874,00	16699,20	12524,40	8349,60	4174,80
مصاريف اخرى	30000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
المجموع	241014,00	192000,00	174887,40	159486,06	141450,05	124800,00	109397,79	95118,17

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد وثائق الوكالة الوطنية ANSEJ.

الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة الفايات الطبية السطة و المعدية في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.

ثانيا: الهيكل التمويلي الأمثل للمؤسسة والتكلفة الإجمالية :

أ- الهيكل التمويلي الأمثل للمؤسسة :

سيتم تمويل المشروع عن طريق التمويل الثلاثي الذي يكون في شكل قرض بدون فوائد يحدد تبعا لتكلفة الاستثمار من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، و هذه الصيغة تتضمن المساهمة الشخصية لصاحب المشروع بنسبة 20% و قرض بدون فوائد تقدمه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بنسبة 28 % وقرض بنكي بنسبة 70%.

ومنه يكون الهيكل التمويلي لمشروعنا كما في الجدول التالي :

جدول رقم (25) : الهيكل المالي للتمويل الثلاثي عندما تكون تكلفة الاستثمار من 5000001,00 دج إلى 10000000,00 دج

المبلغ	نسبة المساهمة	
170400,00	2%	المساهمة الشخصية
2385600,00	28%	قرض بدون فائدة (ANSEJ)
5964000,00	70%	القرض البنكي
8520000,00	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد وثائق الوكالة الوطنية ANSEJ.

الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة الفايات الطبية السطة و المعدية في إطار
الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.

جدول رقم (26): هيكل الاستثمار

المبلغ الإجمالي	المبلغ	الاستثمار
345384,00	345384,00	مصاريف تمهيدية
-	125244,00	قسط الضمان "القرض"
-	190140,00	تأمين عتاد
-	30000,00	مصاريف أخرى
2290000,00	2290000,00	تجهيزات محلية (شاحنة)
5321470,00	5321470,00	تجهيزات مستوردة
114660,00	114660,00	تجهيزات مكتب و إعلام الآلي
231898,50	231898,50	حقوق جمركية 05 %
90000,00	90000,00	رسوم أخرى
126587,50	126587,50	رأس مال العامل
8520000,00	8520000,00	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد وثائق الوكالة الوطنية ل ANSEJ.

الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة الفايات الطبية السطة و المعدية في إطار
الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.

جدول رقم (27): الإهلاك القرض البنك

السنة	1	2	3	4	5	6	7	8
مبلغ القرض	5964000							
مدة القرض	8							
معدل القرض	%5.5							
معدل الفائدة الحقيقي	%0.0							
المبلغ المتبقي	5964000	5964000	5964000	5964000	4771200	3578400	2385600	1192800
الفوائد البنكية	0,00	328020	328020	328020	262416	196812	131208	65604
صندوق م ضمان قروض	20874	20874	20874	20874	16699,20	12524,40	8379,60	4174,80
الإقتطاعات	125244							

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد الوكالة الوطنية ANSEJ.

الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة الفايات الطبية السطة و المعدية في إطار
الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.

جدول رقم (28): الإهتلاك القرض ANSEJ

اسم المقرض: ANSEJ				
مبلغ القرض: 2385600,00				
معدل الفائدة: 0%				
فترة السماح: 8 سنوات				
مدة التسديد: 5 سنوات				
فترات التسديد: كل سداسي				
المبلغ الكلي المسدد	القيمة المسددة من رأس المال	مبلغ فائدة الفترة	رأس المال المتبقي المستحق	فترة التسديد
238560,00	238560,00	0,00	2385600,00	2025/ 6 / 30
477120,00	238560,00	0,00	2147040,00	2025 /12 /31
715680,00	238560,00	0,00	1908480,00	2026 / 6 / 30
954240,00	238560,00	0,00	1669920,00	2026/12 / 31
1192800,00	238560,00	0,00	1431360,00	2027/ 6 / 30
1431360,00	238560,00	0,00	1192800,00	2027/12 / 31
1669920,00	238560,00	0,00	954240,00	2028/ 6 / 30
1908480,00	238560,00	0,00	715680,00	2028/12 / 31
2147040,00	238560,00	0,00	477120,00	2029/ 6 / 30
2385600,00	238560,00	0,00	238560,00	2029/12/ 31

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد الوكالة الوطنية ANSEJ.

الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة الفايات الطبية السطة و المعدية في إطار
الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.

جدول رقم (29): حسابات النتائج لثمانية السنوات

السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	البيان
4283690,40	3894264,00	3540240,00	3218400,00	انتاج مباع
56918,12	54728,96	52624,00	50600,00	خدمات
22497,28	21632,00	20800,00	20000,00	مصاريف النقل
11248,64	10816,00	10400,00	10000,00	مصاريف الإيجار
11248,64	10816,00	10400,00	10000,00	مصاريف الإنشاء
11923,56	11464,96	11024,00	10600,00	مصاريف أخرى
4226772,28	3839535,04	3487616,00	3167800,00	القيمة المضافة
865589,16	848616,83	831977,28	815664,00	أجور العمال
159486,06	174887,40	192000,00	241014,00	مصاريف متنوعة
138612,06	154013,40	171126,00	190140,00	مصاريف التأمين
20874,00	20874,00	20874,00	50874,00	مصاريف أخرى
0,00	0,00	0,00	231898,50	ضرائب و رسوم
1105746,15	1105746,15	1105746,15	1105375,15	الإهلاك
2130821,37	2129250,38	2129723,57	2162424,15	تكاليف الاستغلال
2095950,91	1710284,66	1357892,57	1005375,85	نتيجة الاستغلال الخام
104797,55	0,00	0,00	0,00	IFE
1991153,36	1710284,66	1357892,57	1005375,85	نتيجة الصافية
3096899,51	2816030,81	2463683,72	2111122,00	تدفقات صافية
10487691,05	7390791,53	4574760,72	2111122,00	تدفقات متراكمة
2362609,81	2298719,98	2151837,47	1973011,21	تدفقات المستحدثة
			12282371,60	VAN

الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة الفايات الطبية السطة و المعدنية في إطار
الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.

السنة الثامنة	السنة السابعة	السنة السادسة	السنة الخامسة
627151,11	5701591,92	5183265,38	4712059,44
66586,15	64025,14	61562,64	59194,84
26318,64	25306,38	24333,06	23397,17
13159,32	12653,19	12166,53	11698,59
13159,32	12653,19	12166,53	11698,59
13948,88	13412,38	12896,52	12400,50
6205164,97	5637566,78	5121702,75	4652864,60
936941,55	918570,14	900558,96	882900,95
95118,17	109397,79	124800,17	141450,05
90943,37	101048,19	112275,77	124750,85
4174,80	8349,60	12524,40	16699,20
0,00	0,00	0,00	0,00
1105746,15	1105746,60	1105746,15	1105746,15
2137805,87	2133714,09	2131105,28	2130097,15
4067359,10	3503852,69	2990597,87	2522767,45
203367,95	175192,63	149529,87	126138,37
3868991,95	3328660,06	2841067,59	2396629,08
4969737,29	4434406,21	3946813,74	3502375,23
27341023,52	22371286,22	17936880,01	13990066,27
3543354,01	3161670,34	2814023,65	2497145,13

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد الوكالة الوطنية ANSEJ.

**الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة الفايات الطبية السطة و المعدية في إطار
الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.**

جدول الرقم (30): الميزانية الختامية

الأصول	الخام	الإهلاك	الصافي	الخصوم	الصافي
الاستثمارات	8393412,50		7287666,35	رأس المال الخاص	170400,00
تكاليف مقدمة	345384,00	69076,80	276307,20	قروض بنكية	5964000,00
آلات الانتاج	5643368,50	564336,85	5079031,65	قروض ANSEJ	2385600,00
تجهيزات مكتب	114660,00	14332,50	458000,00		
الصندوق			1566396,65		
البنك			671312,85	النتيجة الصافية	1005375,85
المجموع			9525375,85		9525375,85

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد وثائق الوكالة الوطنية ANSEJ.

ب- التقييم المالي للمشروع:

- فترة الاسترداد:

فترة الاسترداد = الاستثمار المبدئي / متوسط صافي التدفقات النقدية

$$\text{فترة الاسترداد} = 3417627.94 / 8520000 = 2.49$$

ومنه الفترة التي يتم فيها استرداد المبلغ المستثمر هي سنتين و 06 أشهر.

الفصل الثاني: إعداد مخطط معالجة النفايات الطبية السامة و المعدية في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب - القرارة - ولاية غارداية.

خلاصة الفصل:

حسب الدراسة التي قمنا بها "إنجاز مخطط أعمال معالجة النفايات الطبية السامة و المعدية" بلدية القرارة بولاية غارداية، نجد أن المخطط الذي تم تحديده بناء على دراسة السوق يحقق عائد قدره 1.005.375,85 دج في السنة الأولى وفي ستة سنوات قادمة يقدر بـ 3.863.991,14 دج ومن خلال الدراسة يتضح أن المشروع مقبول خاصة أنه يبقى إشكالية النفايات دائما مطروحة و ما تسببه من مخاطر على البيئة و صحة المواطن، و المشروع قادر على الوفاء بالتزاماته المالية اتجاه البنك و الوكالة في الفترة المحددة حيث فترة الاسترداد تقدر بسنتين و ستة أشهر، في حين يوفر خمس فرص عمل، و مشروع يخدم البيئة إضافة إلى تسهيلات الممنوحة من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب و تعليمة وزير الصحة و السكان التي تنص على هذا النوع من المشاريع.

الخاتمة العامة

خاتمة

صحيح اليوم الدولة تسعى إلى دعم و إنشاء مؤسسات الصغيرة ومتوسطة بمختلف الهيئات من خلال تمويل و مرافقة و إجراءات تحفيزات إلى أن هذه المؤسسات تخرج من السوق بمجرد دخوله و ذلك بسبب سوء التقدير وعدم إنشائه على أساس خطة مدروسة جيد من كافة الجوانب الفنية و التسويقية و المالية و التنظيمية. هذا ما يتضمنه مخطط الأعمال حيث يمكن معرفة كافة الجوانب المحيطة بالمشروع و العراقيل ومدى الجدوى من إنشائه، فمخطط الأعمال يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة مثل البقاء و الاستمرارية و تحقيق الأرباح وعلى هذا الأساس يعتبر القاعدة المتينة التي يستطيع أن يعتمد عليها أصحاب المؤسسات التي ترغب في دخول السوق من أجل انطلاقة جيدة وصحيحة تضمن بقاء المؤسسة في السوق واستمرارها والمنافسة مع المؤسسات القائمة .

النتائج التي توصلت إليه تتمثل في:

- ✓ مخطط الأعمال أداة قيمة تساعد المبادرين على أن يخطوا أولى خطواتهم نحو تجسيد أفكارهم وطموحاتهم المستقبلية على أرض الواقع.
- ✓ مخطط الأعمال يمكن المفاوض من تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي في إدارته مشروعه في مرحلة مبكرة.
- ✓ مخطط الأعمال يساعد على صياغة أهدافه الذاتية للمفاوض وأهداف مشروعه بشكل واقعي.
- ✓ تكمن أهمية مخطط الأعمال في معرفة وتقييم مدى نجاح المؤسسة وفرص تطورها، و البحث عن كيفية إعداد هذه المخططات بصفة سريعة، والاستفادة من خبرة المستشارين، باعتبار أن معظم باعثي هذه المؤسسات لا يمتلكون الخبرة الكافية لإعداد مخططات أعمالهم.
- ✓ مخطط الأعمال هو وثيقة تلخص بطريقة عملية الاستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة، لبلوغ أهدافها خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة.

التوصيات:

- ضرورة تعزيز الثقافة المقاولاتية لتخطي التحديات وإقامة شركات ناجحة تركز على الابتكار.
- توفير البنية التحتية التي تساعد على تحويل الأفكار الواعدة إلى مشاريع ملموسة على أرض الواقع.
- توفير دعم وتشجيع هذا النوع من المشاريع من طرف الدولة لأجل حماية المواطن.



قائمة المراجع

1. أحمد بن مويزة، إعداد الاستراتيجية التسويقية و عملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، طبعة العربية، 2013.
2. أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
3. أسعد طه علام، دراسة جدوى و تقييم المشروعات، دار الفرقد، ط1، دمشق، سوريا، 2006. بلال خلف السكارنة: الريادة و إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
4. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الانتاج في المنشآت الخدمية و الصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2011.
5. جهاد عبد الله عفانه، قاسم موسى أبو عيد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، طبعة عربية، 2004.
6. حسن ابراهيم بلوط، إدارة المشاريع و دراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002.
7. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، دار الحامد، ط2، عمان، 2000.
8. حمود رابحي أرقام الدليل الجزائري للنظام المحاسبي و المالي SCF، منشورات نوميديا.
9. خضير كاظم حمود، هائل يعقوب فاخروي، إدارة الإنتاج و العمليات، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2009.
10. سمير عبد العزيز: دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، مؤسسة شهاب الجامعية، دون بلد النشر، 1994.
11. طارق أحمد المقداد: إدارة المشاريع الصغيرة الأساسيات و المواضيع المعاصرة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011.
12. طاهر محسن منصور الغالبي: إدارة و استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2009.
13. عمر وصفي عقيلي، أصول و أسس و مفاهيم، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1997.

14. عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي اتجاهات معاصرة، اليازوري، 2008 .
15. فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط 1، إرد- الأردن، 2012.
16. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلمي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2006.
17. ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط4، عمان- الأردن، 2012.
18. مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال (المفاهيم و النماذج و المداخل العلمية)، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
19. محمود محمود العلجوني، سعيد سامي الحلاق، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2010.
20. محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004.
21. محمد بوتين: المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2003.
22. محمد فرкос: الموازنات التقديرية (أداة فعالة للتسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 1995.
23. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، ط4، عمان، 2008.
24. يجه عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر ابراهيم، تحليل السوق، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، ط1، الجزائر، 2007.

الملاحق

1. برحومة عبد الحميد، بوظرفة صورية: دور نظام المعلومات في إعداد و تنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد و التنفيذ)،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،17،18،19، افريل 2012.
2. شوقي جباري، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية، تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،16/17/18أفريل 2012.
3. عادل العنزي، دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع ادارة الاعمال، جامعة الجزائر،2005-2006.
4. فواز واضح، عنتر بوتيار: اليقظة الاستراتيجية و دورها في انجاز و متابعة مخطط الأعمال في ظل بيئة ديناميكية و معقدة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد و التنفيذ)،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،17،18،19، افريل 2012.
5. محمد جلاب، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال و مساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،17/18/19 أفريل 2012.

TAOUS ABDELMOUMENE, MOUFIDA BEN KADDOUR ,NOUR EDDINE

LAMDJADANI : Risques de Sante lies A la gestion de la filiere d'élimination des déchets d'activites de soins a risque infectieux , Projet insp/ oms – Biennium 2008-2009, OS 08.002.AF1.

قائمة المذكرات:

1. وهابي كلثوم، التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح " الجمعيات نموذجاً"، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2011.
2. سري أم السعد: دور الإدارة الصحية في التسيير الفعال للنفايات الطبية في ظل ضوابط التنمية المستدامة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 20، 78 شوال عام 1424 هـ / 14 ديسمبر 2003م.

الروابط

1. <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy,01:54,24/04/2015>.
2. http://droit7.blogspot.com/2013/11/blog-post_7.html 12:34/14/03/2015.
3. <http://elmihwar.com/ar/index/18:50/22/04/2015>.