



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



## الموضوع

# إعداد مخطط أعمال لإنشاء مشروع صناعة مناديل الطاولة الورقية - بسكرة -

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

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

أ.د/ رايس حدة

مرابط فاطمة هند

الموسم الجامعي 2016/2015

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

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لا

{ اللهم علمني ما ينفعني وانفعني بما علمتني وزدني علما

والحمد لله رب العالمين }

# إهداء

أبي ، أمي هذا العمل هو منكما قبل أن يكون مني.

إخوتي، أخواتي هذا العمل وجد بفضل دعمكم وتشجيعكم.

عملي هذا أهديه لكل عائلتي التي ساندتني ووقفت لجانبي.

عملي هذا أهديه لكم فقط لأنكم طالما رافقتموني خلال هاتين السنتين، وكنتم معي كل لحظة، شكرا  
لأنكم في حياتي.

فاطمة هـ نـ د

# شكر وعرفان

لا شكر إلا بعد شكر الله عز وجل.

كل الشكر والامتنان للأستاذة الفاضلة " راييس حدة".

أستاذي الكريم " بن بريكة عبد الوهاب".

أستاذي المحترم " مرغاد لحضر".

شكرا لكم على كل ما قدمتموه لي.

شكرا للسادة الأفاضل: بكيرين محمد، جوادي شكري، بن مياوي طارق على كل المساعدة التي قدموها لي حتى يرى هذا العمل النور.

شكرا لكل أساتذتي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

شكرا للجميع.

## الملخص

- إن الهيئات الداعمة للمشاريع والشباب العاطل عن العمل، التي أحدثتها الدولة كان الهدف منها امتصاص البطالة وإعطاء دفع لعجلة الاستثمار ، لهذا جاءت دراستنا على جزأين، الأول كان حول مخطط الأعمال حيث حاولنا أن نلم بجميع جوانبه، حتى نعطي صورة حية وواقعية عن الرؤية المستقبلية للمشروع.

- أما الجزء الثاني فكان إسقاطا للجانب النظري لمخطط الأعمال، من خلال دراسة كيفية إعداد مخطط أعمال لصناعة مناديل الطاولة الورقية، وهذا في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب لولاية بسكرة ، محاولين فيها أن نعطي صورة واضحة للمشروع، مع تطبيق كل مكونات مخطط الأعمال من المخطط التسويقي، إلى المخطط التنظيمي، ثم المخطط الإنتاجي، لتتم الدراسة بالمخطط المالي.

- ومن خلال هذه الدراسة اتضح لنا أن مشروع مناديل الطاولة الورقية لديه فرصة لدخول الأسواق رغم الصعوبات التي قد تعترضه في السنتين الأوليتين، غير أن الأمور تتحسن في السنوات اللاحقة ليحقق أرباحا، على أمل تحقيق كل الأهداف المسطرة في المستقبل.

**الكلمات المفتاحية:** مخطط الأعمال، المخطط التسويقي، المخطط التنظيمي، المخطط الإنتاجي، المخطط المالي.

### Résumé:

- Les organismes de soutiens pour les projets et les jeunes chômeurs, provoquée par l'Etat était destiné à absorber le chômage et donner une impulsion à la roue de l'investissement, ci pour ça notre étudiant est venu en deux parties, Le premier était sur le plan d'affaire où nous avons essayé de prendre tous ses aspects, pour donne une image vivante et réaliste de la vision d'avenir pour le projet.

- La deuxième partie et un application de coté théorique de plan d'affaire qui traite toutes les étapes d'une plan d'affaire d'une projet de fabrication papiers serviettes a table dans le cadre de l'agence nationale pour le soutient et l'emploi des jeunes -ANSEJ- au niveau de la wilaya de Biskra, on essayer de donner une image claire du projet, Avec la mise en œuvre de toutes les composantes du plan d'affaires du plan ,marketing, L'organigramme ,plan production, L'étude pour être Planificateur financier.

- Grâce à cette étude, nous avons découvert que les lingettes du projet de papier de table a une chance d'entrer sur les marchés, en dépit des difficultés qui peuvent être rencontrées dans les deux premières années, Mais les choses vont mieux dans les années subséquentes faites un profit, dans l'espoir d'atteindre tous les objectifs soulignés dans la future.

**les mots clés:** plans d'affaire- plan ,marketing, L'organigramme ,plan production, plan financier.

# قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
49	الشكل القانوني للمشروع	01
51-50	تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	02
55	نقاط قوة وضعف المنافسين	03
59	عدد ونوع التجار	04
59	السعر	05
63	احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية	06
65	تكلفة الآلات والمعدات	07
66	تكلفة التجهيزات الخاصة بالمكتب	08
67	تكلفة المادة الأولية	09
68	المواد الأولية اللازمة	10
70	تكاليف التشغيل السنوية	11
71	قيمة الإستثمار	12
71	الهيكل التمويلي	13
72	إهلاك القرض	14
73	إهلاك وسائل الإنتاج	15

74	الميزانية الافتتاحية للمشروع	16
75	رقم الأعمال المتوقع خلال السنة الأولى	17
75	رقم الأعمال للسنوات الست القادمة	18
76	جدول حسابات النتائج لست سنوات	19
79-78	الميزانية التقديرية	20



## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال	01
11	الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال	02
24	أنواع قنوات التوزيع	03
25	متغيرات المزيج التسويقي (4P)	04
34	حلقات مخطط الإنتاج	05
52	شعار المؤسسة	06
62	المبكل التنظيمي للمؤسسة	07

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
	رمز النشاط	01
	الفاتورة الشكلية للآلات	02
	الفاتورة الشكلية لتجهيزات المكتب	03
	الفاتورة الشكلية للمادة الأولية والتغليف	04
	الفاتورة الشكلية للإشهار	05
	الفاتورة الشكلية للتأمين	06
	قيمة الاستثمار	07
	الهيكل التمويلي	08
	الميزانية الافتتاحية	09
	رقم الأعمال المتوقع	10
	جدول حسابات النتائج	11
	الميزانية التقديرية	12

# قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
III	إهداء
IV	شكر وعرافان
V	ملخص البحث
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال
3	المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال
4	المطلب الثاني: أهمية وخصائص مخطط الأعمال
6	المطلب الثالث: دور وأنواع مخطط الأعمال
9	المبحث الثاني: أهداف ووظائف ومراحل إعداد مخطط الأعمال
9	المطلب الأول: أهداف مخطط الأعمال
10	المطلب الثاني: وظائف مخطط الأعمال
12	المطلب الثالث: مراحل إعداد مخطط الأعمال
14	المبحث الثالث: مكونات مخطط الأعمال
14	المطلب الأول: المخطط التسويقي
25	المطلب الثاني: المخطط التنظيمي

30	المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي
34	المطلب الرابع: المخطط المالي
42	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: مراحل إعداد مخطط أعمال لمشروع صناعة مناديل الطاولة الورقية
44	تمهيد
45	المبحث الأول: تقديم المشروع
45	المطلب الأول: فكرة المشروع
49	المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة
50	المطلب الثالث: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة
53	المبحث الثاني: عرض مخطط الأعمال للمشروع
53	المطلب الأول: المخطط التسويقي للمشروع
61	المطلب الثاني: المخطط التنظيمي للمشروع
64	المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع
70	المطلب الرابع: المخطط المالي للمشروع
81	خلاصة الفصل الثاني
83	الخاتمة
86	قائمة المراجع
92	الملاحق

المقدمة

## تمهيد

إن نجاح المشاريع واستمرارها سواء في الدول المتقدمة أو النامية ليس وليد الصدفة أو ضربة حظ، دون أن يكون هناك خطة عمل قد وضعت بدقة وعناية، كانت سببا في وضع أسس هذا النجاح واستمراره، فهذا المخطط سمح بتسجيل كل المراحل التي تمر بها المؤسسة بالتفصيل ومراقبتها لاحقا، وهذا بهدف تفادي حصول أي خلل في المؤسسة، وإن حدث وجب القيام بالعديد من الإجراءات لتصحيح هذا الخلل، فعدم قيام أصحاب المشاريع بوضع مخطط أعمال لنشاطهم التجاري أو الصناعي أو الخدمي، سيؤدي بهم إلى مواجهة صعوبات ومشاكل متعددة في التمويل والتسيير وهذا بعد مدة من انطلاق أعمالهم.

ومن هذا المنطلق يمثل مخطط الأعمال نظرة واقعية واستشرافية لنشاط المؤسسة وتطورها المستقبلي.

من خلال هذا الفصل سنتطرق للمحاور الأساسية لمخطط الأعمال من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال.

المبحث الثاني: أهداف ووظائف ومراحل إعداد مخطط الأعمال.

المبحث الثالث: مكونات مخطط الأعمال.

## المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

سنتناول في هذا المبحث تعريف مخطط الأعمال، أهميته وخصائصه وهذا لكونه ركيزة أساسية لنجاح واستمرارية المشروع، ولذلك فقد لقي اهتمام كبير من طرف الباحثين في مجال المقاولاتية أو ما يسمى أيضا ريادة الأعمال.

### المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال

تنوعت التعاريف المرتبطة بمخطط الأعمال وهذا التنوع جاء لاختلاف وجهات النظر من جهة ولظروف ومتطلبات نشأة الأعمال من جهة أخرى، ويمكن تعريف مخطط الأعمال على أنه:

– **التعريف الأول:** هو وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل، وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة عن المؤسسة، ويعدد أعمالها، وينشئ معلومات شخصية، حيث نجد فيه تحليل دراسة للسوق وإستراتيجية للتسويق<sup>1</sup>.

– **التعريف الثاني:** هو وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة، وتعرض كل الجوانب المتعلقة بمجالات نشاطها (المنتجات، الخدمات، السوق والتسويق، الإنتاج، التنظيم...)<sup>2</sup>

– **التعريف الثالث:** خطة العمل هي الوثيقة التي تصف ماذا خطط من الأعمال المراد تنفيذها، ضمن المرحلة السابقة، كما تساعد على أداء العديد من الوظائف التي تم توظيفها ضمن هذه الخطة، حيث تستخدم من قبل الرياديين في البحث عن مصادر تمويل مشروعهم، وتوضيح الرؤيا والمهمة لهذه المشروعات أمام المستثمرين، كما يمكن أن تستخدم أيضا من قبل المنظمات التي تحاول الحصول على العاملين من ذوي المهارات القيادية الحرجة، وتطلعهم في تنفيذ الأعمال الجديدة بالإضافة إلى كيفية التعامل مع الموردين، وبمعنى آخر فإن خطة العمل تساعد على الفهم الكامل للطريقة الأفضل في حسن إدارة المنظمة.<sup>3</sup>

– **التعريف الرابع:** هو عبارة عن ملف يستعرض المشروع المقاولاتي ومسار التحليل الإستراتيجي وإسقاطات ومستقبل المؤسسة وما هي الموارد الضرورية لهذه الرؤية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> برحومة عبد الحميد، بوظرفة صورية، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، ( فرص وحدود مخطط الأعمال، الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، أيام 17، 18، 19، أبريل 2012، ص 7.

<sup>2</sup> بلال خلف سكارنة، الريادة وإدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص 111.

<sup>3</sup> فايزة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2006، ص 323.

<sup>4</sup> Alain Fayolle. **Entrepreneuriat (Apprendre à entreprendre)**. Lyon.DUNOD. Paris.2004.p 292.

- **التعريف الخامس:** مخطط الأعمال أو الأعمال التجارية هو إضفاء الطابع الرسمي على المشروع المقاولاتي، يتم كتابته في وثيقة من نحو 30 صفحة، تمثل العناصر الأساسية للمشروع بما في ذلك تحديد طبيعة وفرص المشروع بدعم من تحليل السوق والمنافسة، وتحديد الموارد اللازمة لتنفيذه، وبذلك تتكون آفاق نموذج أعمال ذا مصداقية وجاذبية.<sup>1</sup>
- **التعريف السادس:** هو وثيقة بمثابة طريقة لعرض مشروع المؤسسة، حيث تسمح بدمج جميع المعطيات المكونة للمؤسسة في وثيقة واحدة، ومدى مطابقتها لمؤشرات محيط المؤسسة مثل: السوق، المؤشرات المالية، الزبائن، المنافسون.<sup>2</sup>
- **التعريف السابع:** هو وثيقة رسمية تحضر لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله، وتستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل، وكذلك الحصول على التمويل المناسب وأيضا كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: أهمية وخصائص مخطط الأعمال

يتحلى مخطط الأعمال بأهمية بالغة، كما يخضع تحريره إلى شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة لدى الأطراف التي تتعامل به لذلك يتعين على محرره أن يتحلى بالحرص والمسؤولية الكبيرة ويوليه الكثير من العناية.

#### أولا – أهمية مخطط الأعمال

- لمخطط الأعمال أهمية بالغة تتمثل في توفير كل المعلومات المهمة المتعلقة بالمؤسسة، وهذا لجميع الأطراف المتعاملة معها من مقرضين ومستثمرين وموردين، حيث يعطي صورة صادقة عن المؤسسة، ولذلك هناك العديد من الأسباب المهمة التي تجعل إعداد مخطط الأعمال مهم وضروري تتمثل في :
- 1- عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما تتحقق المؤسسة، وبالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المؤسسة وإمكانية نجاحها.
  - 2- مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على إقناع البنك بالمشروع وإمكانية توسعه، وهو يؤثر على قارئه للتصرف وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار.

<sup>1</sup> Michel Coster. **Entrepreneuriat.Pearson Education.** France. Paris.2009.P134.

<sup>2</sup> جلاب محمد ، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ( فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر أيام 17.18.19 أفريل 2012، ص 3.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1 ، 2009، ص 210.



- 3- يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف عندما تبدأ المؤسسة نشاطها، يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.
- 4- خطة الأعمال تحتوي على معلومات مالية، تاريخية، وحالية أو المخطط لها في المستقبل والأرقام الخاصة بك التي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف.
- 5- خطة الأعمال هي عملك والسوق الذي تعمل من خلاله، ومن الممكن ألا يعرف أصحاب القروض أو المستثمرين معلومات كافية عن أعمالك حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات الذكية وهذا لا يتم إلا بالرجوع إلى المعلومات المدونة في خطة الأعمال.
- 6- خطة الأعمال تحتوي على الخطة الخاصة بك والإستراتيجية التي تتبعها من أجل النجاح، ويحتاج كل من أصحاب القروض والمستثمرين إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص نجاحك.
- 7- خطة أعمالك تعطي فكرة لشركائك الماليين المحتملين عنك، فهي تعطيهم فكرة عنك تكون ولماذا تفعل ما تفعله الآن، وإذا كان لديك أفكار سديدة أو رديفة، لذلك فإن خطة الأعمال يجب أن تتضمن كل ما يحتاجه صاحب القرض أو المستثمر من أجل اتخاذ قرار سديد بشأن إقراضك أو الاستثمار في شركتك، وبدون خطة الأعمال لن تتمكن حتى من بدء عملك.
- 8- إظهار مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف التي يقوم من أجلها إذ أن إقامة المشروع ليس هدف بحد ذاته وإنما بغرض الحصول على منافع مادية<sup>1</sup>.

### ثانيا- خصائص مخطط الأعمال :

في إطار تجربة وخبرة طويلة في العمل في مجال الأعمال الصغيرة، ووضع خطط العمل قدم الباحثان "Gumper Et Rich"، عرض لخصائص خطة العمل التي يمكن أن تشجع المستثمرين على المساهمة في التمويل، ويمكن أن نلخص أدناه ما يعتبر هيئة أو نمط خطة العمل الناجحة:

- 1- يجب أن ترتب على نحو مناسب مع ملخص تنفيذي وقائمة محتويات، وفصول في ترتيب ونمط صحيح.
- 2- يجب أن تكون بطول وامتداد صحيح ومظهر صحيح لا طويلة ولا قصيرة، لا مغرقة بالوهم والخيال، ولا ممتلئة بتخمة زائدة.
- 3- أن تعطي معنى للذي سوف ينجز من قبل المؤسسين والمنظمة وتوقعاتهم لثلاث أو الخمس سنوات القادمة.

<sup>1</sup> شوقي جباري، مخطط الأعمال التفاعلي، آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ( فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة و الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، أيام 17.18.19 أبريل 2012، ص ص 11.16

- 4- أن توضح بصورة كمية ونوعية طبيعة الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات وخدمات المنظمة.
- 5- أن تعرض أدلة قوية على إمكانية عرض المنتجات في السوق وكذلك بيع الخدمات.
- 6- أن تثبت الأهمية المالية للخيارات الأساسية لبيع المنتجات والخدمات.
- 7- يجب أن توضح وتبرر مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم، وأن تصف بشكل مناسب من التفصيل عمليات التصنيع والتكاليف المرتبطة بها.
- 8- يجب أن تصور الشركاء كفريق وبخبرات مديرين مع مهارات أعمال متممة ومساعدة.
- 9- يفترض أن توحى بمستوى كلي وعالي من التثمين الممكن لمنتجات العمل، وكذلك لطبيعة عمل الفريق.
- 10- يجب أن تحوي تنبؤات وإسقاطات مالية صادقة، مع معطيات أساسية للتوضيح موثقة.
- 11- أن توضح وترى كيف يحصل المستثمرون على عوائد خلال الثلاث إلى سبع سنوات مع تقديرات مناسبة لرأس المال.
- 12- يجب أن تعرض بطريقة متفتحة وبإمكان احتمالي عالي للحصول على عوائد مالية لتجنب فقدان الوقت وتضاؤل أموال المنظمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: دور وأنواع مخطط الأعمال:

من خلال الأهمية والخصائص التي يتميز بها مخطط الأعمال نستخلص أن له دور هام في إنشاء واستمرارية المؤسسة ونجاحها، كما يعطي صورة واضحة على مختلف أنواع مخطط الأعمال والتي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة.

أولاً- دور مخطط الأعمال:

لمخطط الأعمال دور بارز يتمثل فيما يلي:

- خطة لتحويل فكرة إلى مشروع قابل للتحقيق.
- وسيلة للتوضيح بطرق تحليلية واسعة ومتمينة لأهداف النشاط في المدى القصير والمتوسط.
- توضيح قابلية التنفيذ، قابلية الاستمرار والإدراك الوفي لنمو المشروع المقاولاتي أو التجاري.
- تحديد هوية المشاركين الآخرين في السوق والتعبير عن اختلافاتهم.
- يعتبر خريطة طرق (road map) مع تحديد مؤشرات التطور الجيد للمشروع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 216.

<sup>2</sup> Jean-Philippe poisson, Rédiger. Son Business –Plan, Vue d'ensemble des règles à respecter, quintes, conférence du 28 novembre 2002, Page 3 Charger à l'adresse:(<http://www.polytechnicum.org/illustration/business-plan.pdf>), à la date 26/03/2016 à 10:00 hour.

## ثانياً - أنواع مخطط الأعمال:

إن اختلاف وتنوع مخطط الأعمال يعطي لصاحب المشروع عدة خيارات لوضع المخطط المناسب للمشروع، إن هذا التنوع جاء بسبب اختلاف الظروف والمواقف التي أوجدت لكل إشكال أو موقف مخطط عمل يتوافق معه، وهذا بهدف جعل المخطط ناجحاً وفعالاً بغية تحقيق الأهداف المنوطة منه لذلك وجدت عدة تصنيفات منها:

### 1- التصنيف الأول:

#### 1-1- المخطط المختصر:

هي خطة قصيرة و مركزة تعرض الجوانب المهمة جدا و القضايا الرئيسية التي لا يجب أن يخلو منها أي مخطط أعمال، و تحاول إسقاط الأهم منها للعمل الجديد، و تعد الخطة المختصرة خطة مرضية لكل من الممولين و المستثمرين على حد سواء، خاصة عند احتوائها على تنبؤات مالية متعلقة بالمشروع، و يتميز هذا النوع من الخطط بالمحدودية في حالة عدم التأكد العالي في البيئة التي سوف يتواجد فيها العمل الجديد أو المشروع الجديد، إذ أن المخطط المختصر ما هو إلا مخطط عمل مبدئي لبداية النشاط و وجوده هو أفضل في جميع الأحوال من عدم وجود خطة على الإطلاق.

#### 1-2- المخطط الشمولي:

يعد المخطط الشمولي خطة عمل كاملة ودقيقة وهذا لما تتوفر عليه من تحليل معمق للعوامل المهمة والدرجة التي من شأنها تحديد نجاح أو فشل المشروع الذي يراد تجسيده على أرض الواقع، تحت مختلف الأحوال والافتراضات ويكون هذا النوع من خطط الأعمال مفيداً و متميزاً عندما يحتوي على:

- مواجهة التغييرات في العمل أو البيئة الخارجية.
- يصف الفرصة الجديدة التي سيبدأ بها كعمل جديد.
- التوضيح المعمق والواقعي للمواقف التي من شأنها تعقيد العمل.
- تحديد ووصف الفرص وآلية التعامل معها بشكل واضح ودقيق<sup>1</sup>.

### 2- التصنيف الثاني:

#### 2-1- المخطط القصير أو المصغر:

حيث من المحتمل أن يحتوي على 10 صفحات بالإضافة إلى أنه يجب أن يشمل أيضاً على تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية، وخطة التسويق والكشوفات المالية، وخاصة كشف

<sup>1</sup> ظاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 215.

التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة، وهنا لا بد من الحذر في الإساءة لاستخدام المخطط الصغير لأنه ليس البديل عن الخطة التفصيلية المطلوبة والكاملة للمشروع.

## 2-2- مخطط العمل:

وهو عبارة عن الأداء المستخدم في تشغيل وإدارة المشروع العائد للريادي، ويتوجب أن يكون هذا المخطط طويلاً ويحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن يكون في بعض الأحيان قصير في عرض المشروع.<sup>1</sup>

## 2-3- مخطط التقديم:

هو مخطط العمل من دون التوش والانطباعات، ويستخدم هذا المخطط عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة للحصول على التمويل المالي، وتذهب جميع المعلومات الموجودة في مخطط التقديم تقريباً إلى مخطط العمل مع بعض الاختلافات المحددة.

## 2-4- المخطط الإلكتروني:

تجري معظم مخططات وبرامج الأعمال بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، ومن ثم يتم طبعها 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 الريادي أكثر ملائمة له الاحتفاظ بطبعة (نسخة) إلكترونية من خطته، ويستخدم العرض المستند على الحاسب في تقديم المخطط الإلكتروني.<sup>2</sup>

## 3- التصنيف الثالث:

يتكون مخطط الأعمال الكلي من مخطط أعمال فرعية على حساب حاجة المؤسسة، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

## 3-1- معيار مخطط البدء:

هو المخطط الذي يحدد الخطوات اللازمة لأعمال تجارية جديدة، وهو يغطي المواضيع بما في ذلك مستوى المؤسسة، والمنتج أو الخدمة، والسوق، والتنبؤات واستراتيجيات ومراحل التنفيذ، وفريق الإدارة والتحليل المالي، تبدأ هذه الخطة مع موجز تنفيذي و ينتهي مع ملاحق شهرية تبين التوقعات بالنسبة للسنة الأولى.

<sup>1</sup> قبة فاطمة، الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، 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، أيام 17.18.19 أبريل 2012، ص7.

<sup>2</sup>فايزة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 332.

### 3-2- مخطط العمليات:

يمكن أيضا أن تسمى خطة داخلية أو خطة سنوية، قد تكون عادة أكثر تفصيلا عن معالم محددة للتنفيذ والتواريخ والمواعيد النهائية، ومسؤوليات فريق العمل والمديرين، كما لا بد من تحديد الأولويات الرئيسية من خلال التركيز على تواريخ مفصلة ومسؤوليات محددة.

### 3-3- مخطط النمو:

هو مخطط التوسع أو مخطط جديد للمنتج يركز أحيانا على منطقة محددة من الأعمال، أو مجموعة فرعية من رجال الأعمال، ويمكن أن يكون مخطط داخلي أولا، وهذا يتوقف على ما إذا كان يتم ربطه بطلبات الحصول على القروض أو الاستثمارات الجديدة.

### 3-4- مخطط الجدوى:

كما هناك خطة الجدوى، وهي بسيطة جدا لبدء الخطة التي تتضمن ملخصا، وبيان المهمة، و مفاتيح النجاح والتعليم الأساسي، وتحليل السوق، وتحليل أولي للتكاليف والتسعير، والنفقات المحتملة، هذا النوع جيد لمعرفة ما إذا كان هناك عمل يستحق المتابعة أو عدم المضي في العمل.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: أهداف، وظائف ومراحل إعداد مخطط الأعمال:

إن لمخطط الأعمال أهداف منتظرة تسعى المؤسسة لتحقيقها والوصول إليها، هذه الأهداف تستمد من وظائف مخطط الأعمال، وهذا بغية تحقيق أهداف صاحب العمل، وبالرغم من عدم وجود طريقة واحدة مثلى لإعداده بشكل كامل إلا أنه يمكن إعطاء خطوط عريضة تمثل مقترحات مهمة لمخطط الأعمال، تسهم وبشكل كبير في توضيح مراحل إعداده وتنفيذه، ويستطيع الرياديون تكييف وتعديل بعضها وفق أهدافهم من إعداد المخطط.

### المطلب الأول: أهداف مخطط الأعمال:

لمخطط الأعمال أهداف أساسية تركز عليها المؤسسة لتحقيق إستمراريتها ووجودها ومن هذه الأهداف ما يلي:

يلي:

- 1- مساعدة المنشأة على البناء (الإنشاء) ووضع مشروعه قيد الإنجاز
- 2- إيجاد موارد خارجية "الأصل التمويلي"، من أجل إنجاز المشروع والتي تعتبر الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال.
- 3- التنسيق والنجاح في إنشاء مشروع أو تطويره يتوقف على تناسق وتماسك أعمال المقاول على المستخدمين و على الشركاء الماليين، كذلك الإداريين المنتجين و التجاريين.

<sup>1</sup> قبة فاطمة، مرجع سابق، ص 7.

- 4- خلق جو عمل جماعي، يقتضي مخطط الأعمال من منفيذه الإلتفاف حول الأهداف المسطرة وذلك بمساهمة الجميع على تحقيقها حسب الأولويات المحددة في مخطط الأعمال.
- 5- صياغة أهداف واضحة ومحددة.
- 6- إبراز القدرات والإمكانيات الخاصة بالطاقم المكلف بتنفيذ جميع أوجه أنشطة المشروع.<sup>1</sup>
- 7- ما هي الأنشطة التي تعاني من نقص التمويل.
- 8- إظهار كيفية إنجاز المهام في مخطط الأعمال.
- 9- إظهار كيفية إستخدام الموارد المخصصة (معايير الإدارة و التخصيص).
- 10- توقع تأثير الظروف الخارجية.
- 11- التعريف برؤية مخطط الأعمال.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: وظائف مخطط الأعمال

تصنف وظائف مخطط الأعمال إلى داخلية وخارجية.

#### أولاً: الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال (الوسيلة الإستراتيجية)

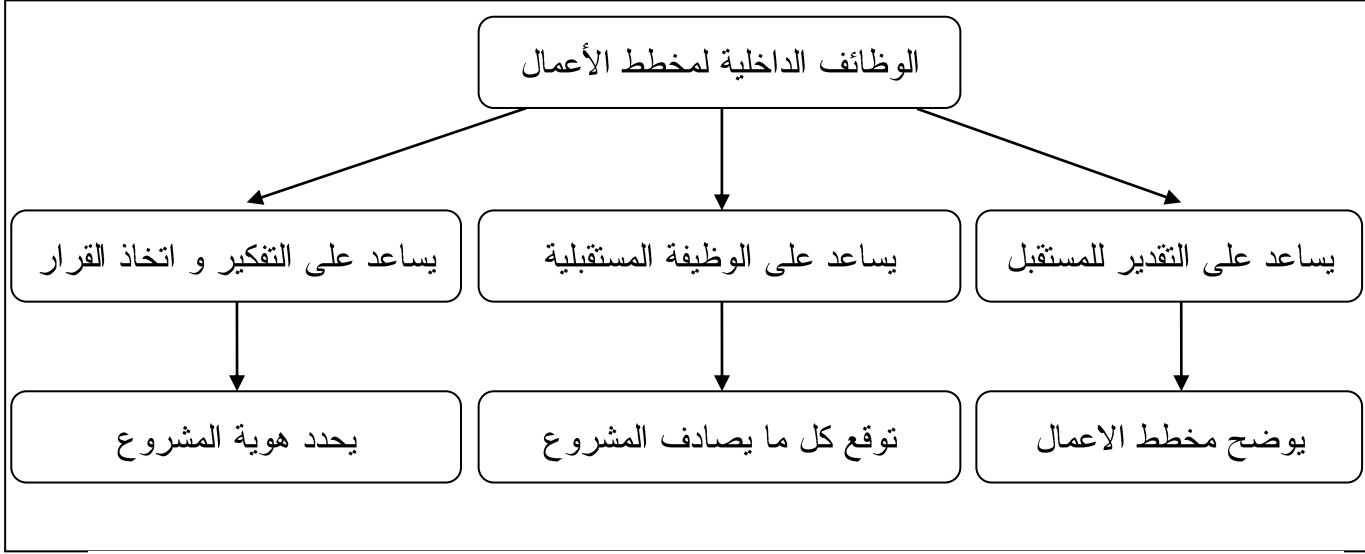
- 1- المساعدة على التفكير واتخاذ القرار: تضع منهجا تحليليا وبالتالي تساعده على تحديد الهوية والتماسك الكلي للمشروع.
- 2- تساعده على التنبؤ بالمستقبل: إنه يسعى إلى توقعات لتطوير مشروعه وتحديد الإجراءات اللازمة للإنشاء والتطوير بالإضافة إلى ذلك، فإن حامل المشروع في فترة إنجازه يقوم بالتعرف على المعلومات المتعلقة بقطاعه وبشكل مختلف التغيرات المحتملة والأخطار التي يمكن أن تواجهه، ويتعرف على المتحاورين الاقتصاديين المستقبليين وهذا يخفض بطريقة ملموسة وفعالة لشكوكه.
- 3- يساعد على العمل في المستقبل: أي توليف هاذين الهدفين الاستراتيجيين، وأنه من المعروف أن مسألة تطوير الخطة تسمح للمبدع لتوقع بعض المخاطر والاستعداد بشكل أفضل أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط الأعمال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> 134. P.Cit.Michel Coster,Op

<sup>2</sup> -قشوط الياس، حاج سليمان هند، le plan d'affaire : quelles étapes à suivre pour le réussir ?، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية، (فرص و حدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد و التنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام 17، 18، 19 أفريل 2012، ص4.

<sup>3</sup> - جلاب محمد، مرجع سابق، ص 5.

الشكل رقم (1) : الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال

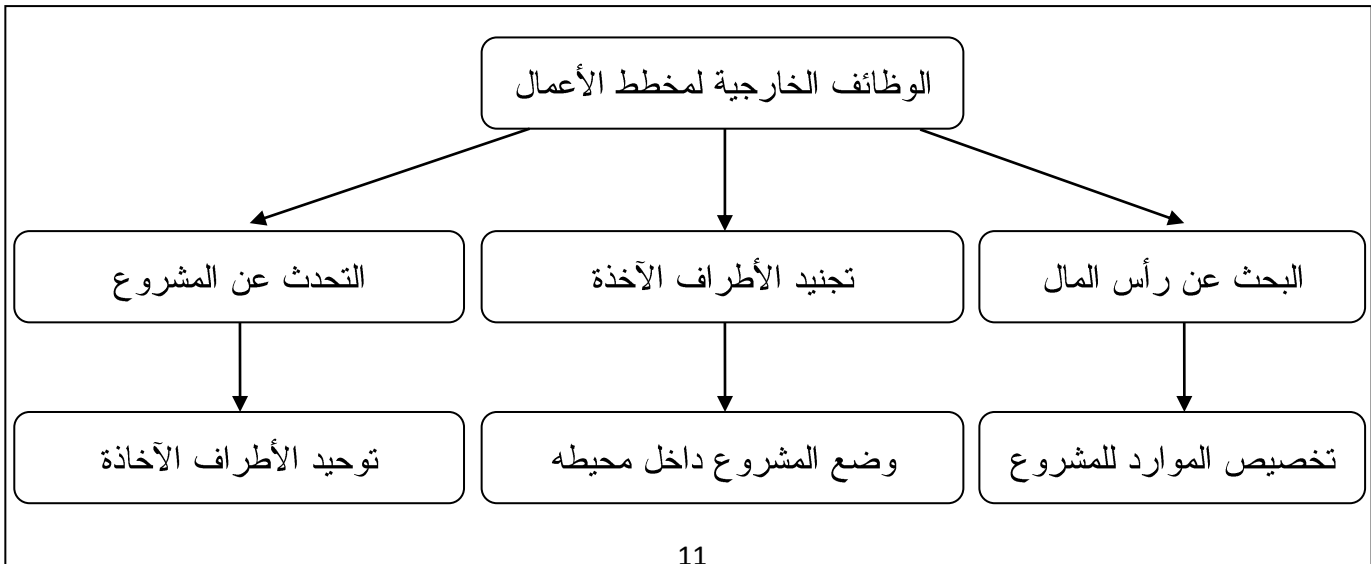


Source: Michel Coster: Entrepreneuriat, Pearson Education, Paris, France, 2009,cit. P 137.

ثانيا: الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال (وسيلة للاتصالات ومساعدة للبحث عن الموارد)

- 1- التحدث عن المشروع: الهدف هو معرفة وعن قرب الأطراف الآخذة المحتملة للمؤسسة المستقبلية.
- 2- البحث عن رأس المال: من بين الأطراف الآخذة البعض منها باستطاعتها جلب الموارد المالية من أجل التخصيص للمشروع الوسائل اللازمة.
- 3- التجنيد (جلب المنخرطين): أي الشركاء الاستراتيجيين للمشروع، والفكرة الملخصة والتي تتمثل في كون مخطط الأعمال عليه أن يحدث فائدة، والتجنيد الممكن للأطراف الآخذة مهما كان دورها وطبيعة الموارد التي يمكن جلبها للمشروع.

الشكل رقم (2): الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال



### المطلب الثالث: مراحل إعداد مخطط الأعمال:

يمر مخطط الأعمال بعدة مراحل من شأنها أن تولد أفكار لأصحاب المؤسسات القائمة أو الجديدة، والتي من شأنها أن تبلور الفكرة المقاولاتية بشكل جيد، ولذلك فإن نجاح المشاريع الجديدة يتطلب تخطيطاً دقيقاً وعادة ما تكون نتائج مخطط الأعمال قد تمت دراستها، وفي الغالب جل مخططات الأعمال تشترك في احتوائها على البيانات التالية:<sup>1</sup>

**الخطوة الأولى:** تحديد الزبائن والمستهلكين: وذلك بتوفير أهم المعلومات والبيانات الخاصة بهم، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية: هل أهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين؟ فإن كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري البيع بالتفصيل، الصناعة، الخدمات... الخ؟ وما هي المناطق التي ينشطون فيها؟ هل أهم أصحاب مؤسسات صغرى أو متوسطة أو كبرى؟.

وهذه الخطوة يجب أن تمكن من مراجعة تحقيق المشروع، بمعنى الربط ما بين الشخصية، الحوافز الأهداف، المعرفة، مصادره، الضغوط الشخصية، والضغوط الخاصة بالمنتج في السوق، الوسائل التي يجب وضعها، لأجل ذلك يجب جلب الوثائق، النصائح والاستشارات ثم تحديد الخطوط الكبرى للمشروع.

**الخطوة الثانية:** التعرف على المنافسين: تتمثل المنافسة في وجود طرفين أو أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج، كما يمكن اعتبار المؤسسة منافسة إذا ما كانت تقدم منتجا أو خدمة جديدة لما تعرضه مؤسسة أخرى، و لذلك فإن معرفة المنافس تعد ضرورية لتحديد مكان الإقامة المناسبة للمشروع.

**الخطوة الثالثة:** ضبط قائمة الموردين و المجهزين: تتضمن القائمة اسم المورد و عنوانه و قائمة المعدات و التجهيزات التي يوفرها، و صيغ التسديد التي يعتمدها.

**الخطوة الرابعة:** إعداد دراسة السوق: بعد تحديدك للزبائن المستهدفين و تعرفك على منافسيك المحتملين و ضبطك لقائمة الموردين، يمكنك الانطلاق في إعداد دراسة السوق، و ذلك بهدف التحقق من وجود طلب على منتجاتك و خدماتك، و اتخاذ قرارات واعية لها، وذلك لتحديد حصتك من السوق، و تكبير حجم أعمالك، فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع لأنه بدون زبائن لا يمكن أن تكون هناك مؤسسة محتملة، و أن الدراسة الناجحة للسوق تمكن من تحقيق الأمور التالية:

- تحديد بدقة من هم الزبائن.

- التموّج في موقع المنافسة.

<sup>1</sup> علي فلاح الزغبي، مخطط الأعمال كمدخل إستشاري لتطوير الأداء المؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية مخطط الاعمال فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد التنفيذ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر أيام 17. 18. 19. أبريل 2012، ص 11،07.



- تكيف المنتج أو الخدمة حسب العناصر المكتسبة.
- تحديد مستوى أسعار مقبولة من طرف الزبائن الجدد.
- تحديد وتسجيل الأسهم التجارية التي ستكون ضرورية من أجل جذب الزبائن.
- تحديد نظام تطوير رقم المعاملات المتوقعة

**الخطوة الخامسة:** إعداد خطة التسويق: تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالزبائن و إقناعهم بشراء منتجاتكم أو الإقبال على خدماتكم، لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة على مجموع البيانات الخاصة بـمكان تركيز المشروع، خصائص المنتجات والخدمات، ثمن البيع، طرق الترويج المعتمد عليها، الموازنة التي ستخصصها للتعريف بها، وسائل الإعلام المستخدمة، إستراتيجية البيع المتبعة.

**الخطوة السادسة:** إعداد تقديرات الموازنة: يتم إعدادها لمدة لا تقل عن سنتين أو ثلاثة، وهي عملية تهدف إلى التحقق من قدرة المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط، وكذلك إلى طمأنة الهياكل المقرضة بخصوص حتمية استرجاع أموالهم، وهاته التقديرات تحتوي على:

- موازنة الخزينة أي الأموال الضرورية لتسديد كل المصاريف.
- توزيع المبيعات والمشتريات لمدة 30 أو 60 يوم.
- بيان الربح والخسائر.

**الخطوة السابعة:** إيجاد التمويل والمساعدات: هنا يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات المؤسسة، بعد إجراء جرد للاحتياجات والموارد المالية المتاحة، يجب البحث عن حلول فيما يخص ما ينقص من المال، دعم المؤسسة لها دراية واسعة لأساليب التمويل الموجودة قرب المستخدمين وقرب المؤسسة.

**الخطوة الثامنة:** اختيار هيئة قانونية: هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة وحذر، وبمساعدة مهني لأنه قد يؤدي إلى بعض النتائج في البيئة، سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية، أو على المستوى المؤسساتي والمالي، ويمكن أيضاً أن يلزم مستقبل المؤسسة بحيث يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة، ولكن الانكباب على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الإيجابيات و المساوئ فيما يخص المشروع ووضعه الشخصي.

**الخطوة التاسعة:** تحليل وإدارة المخاطر والتخفيف من حدتها.

**الخطوة العاشرة:** إقامة المؤسسة: أول هدف في هذه المرحلة هو الحفاظ على العلاقة بين الزبائن، والتي تحققت عند بداية تأسيس المشروع لأجل الحصول في أقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية، ثم تنظيم أسلوب الإنتاج، ومن جهة أخرى يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة ووضع بعض الأساليب التي تسمى (دليل)، والتي تمكن من مراقبة صعود المؤسسة، وكذلك تزيل و تصحح كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث، وليكون في مقام الحوار مع جميع

الإطارات المعنية بالالتزام بجميع الإجراءات التي تفرض، و يجب على مسير المؤسسة أن يكون على دراية بالمبادئ الأساسية المالية وإدارة المؤسسات.

### المبحث الثالث: مكونات مخطط الأعمال

أضحى الاهتمام بمخطط الأعمال في السنوات الأخيرة بصورة واضحة إلى درجة أن تحضيره أصبح يمثل اتجاهها يعبر عن ماهية المشروع وتنفيذه، وبالرغم من التنوع الحاصل في مخطط الأعمال وعدم وجود نموذج موحد، إلا أن هناك توافق كبير حول ماهية العناصر الأساسية التي يتضمنها مخطط الأعمال الجيد، حيث تعكس هذه العناصر صدق محتوى المشروع وتقدمه بشكل واضح.

انطلاقاً من ذلك يمكن فيما يلي التعرف على العناصر الأساسية التي يتعين أن يحتويها مخطط الأعمال.

#### المطلب الأول: المخطط التسويقي

إن نجاح أي مؤسسة وريادتها في مجالها ليس وليد الصدفة أو ضربة حظ كما يقال بل هو أبعد من ذلك، فهذه المؤسسة نشأت ضمن شروط مناسبة كما استندت إلى دراسات وعمليات تخطيطية وإستراتيجية شاملة، فالمخطط التسويقي الجيد الذي يحقق أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها على كل من المدى البعيد والقريب في آن واحد.

#### أولاً: تعريف المخطط التسويقي:

- يعرف فايول المخطط التسويقي بأنه "في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"<sup>1</sup>
- أما جورج تيري يعرفه بأنه "الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة"<sup>2</sup>.
- يمكن القول بأن المخطط التسويقي هو خطة عمل تركز بشكل أساسي على المبيعات و التسويق، لكن هذا التعريف البسيط لا يعكس الأهمية و التعقيد اللذان يميزان المخطط التسويقي إذ لا بد لأي مخطط تسويقي أن يوجب على الأسئلة التالية:

- أين هو موقع المؤسسة الآن؟

- أين تريد أن تصل؟

<sup>1</sup> سيد الهواري، الإدارة- الأصول و الأسس العملية، ط11، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996، ص29.

<sup>2</sup> عبد الغفور يونس، تنظيم و إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة نشر، ص 285.

– ما هو السبيل للوصول إلى هناك؟<sup>1</sup>

– الخطة التسويقية هي وثيقة مكتوبة لا تزيد على الـ 10 صفحات في الغالب، تحدد الإستراتيجية، و بيئة التسويق، والزبائن المتوقعين، والمنافسة المنتظرة، إضافة للأهداف الموضوعية للمبيعات والربح للعام القادم، كما يتم فيها تفصيل و توضيح الأفعال و الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية الموضوعية.  
إن أهم عاملين في الإعداد الناجح للخطة التسويقية هما المرونة التي تسمح بالتغيير، وقابلية التعامل مع الأقسام الأخرى للمشروع (المالية، الإنتاج، البحث و التطوير....)<sup>2</sup>.

### ثانيا: أهمية المخطط التسويقي

تتجلى أهمية فيما يلي:<sup>3</sup>

- يشجع التفكير العلمي والمنطقي في التسويق.
- يؤدي إلى تنسيق فعال بين كل من الإنتاج والتمويل، إدارة وظائف الأفراد والتسويق والعلاقات العامة.
- يوفر معدلات مثالية يسترشد بها للأداء التسويقي الفعال.
- ينتج عن استعدادات لمواجهة التغيرات الطارئة في الأسواق.
- يعتبر التسويق أسلوبا علميا لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.
- يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة والوقت والجهد والمسافات والمكان، نظرا لأنه يعطي الفرصة للتطبيق العلمي في نطاق محدود باستخدام النماذج، مثل اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق قبل غزو السوق كله.

### ثالثا: مراحل المخطط التسويقي

يمر المخطط التسويقي بعدة مراحل ويخضع لعدة دراسات كالتالي:

#### 1- دراسة البيئة الكلية: بحيث يجب الإلمام بكل الجوانب البيئية و أنواعها مثل:

– البيئة الاقتصادية.

– البيئة الاجتماعية والديموغرافية.

– البيئة القانونية.

<sup>1</sup> مراد إسماعيل، شلغاف بن أعمار، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية (فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد و التنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام 17.18.19 أبريل 2012، ص 5.

<sup>2</sup> <http://or.wikipedia.org/wiki> à la date 27/03/2016 à 18:00

<sup>3</sup> مراد إسماعيل، شلغاف بن أعمار، مرجع سابق، ص 12.

- البيئة التكنولوجية.

- البيئة الثقافية والبيئة الطبيعية.

- تقييم المخاطر والفرص.

## 2- دراسة السوق على مستوى الطلب: وهذا من خلال دراسة:

- نمو وتطور حديث، ميول مستنتجة، نمو متوقع على مستوى الأحجام و أرقام المبيعات.

- دراسة خصائص الطالبين.

- دراسة تصرفات الشراء، الحوافز والكوابح ومختلف المؤثرات على قرار الشراء.

## 3- دراسة السوق على مستوى العرض:

- هيكليات الأسواق وأجزاء الأسواق.

- خصائص المنافسين.

- إستراتيجيات المنافسين.

## 4- دراسة الموردين

5- دراسة مفصلة للمؤسسة: من خلال دراسة تفصيلية ومعقدة لمهام المؤسسة.

## 6- تشخيص الوضع:

- التذكير بالقيود البيئية الخارجية وإظهار القيود الداخلية.

- التذكير بتنبؤات وتوقعات التقدم للوضع بالنسبة للبيئة وللمؤسسة نفسها.

- التذكير بالأخطاء والفرص.

- إعداد تشخيص مفصل لكل مهمة، يظهر نقاط القوة والضعف.<sup>1</sup>

## رابعا استراتيجيات المخطط التسويقي :

للمخطط التسويقي ثلاث استراتيجيات مهمة و أساسية و هي إستراتيجية قيادة التكلفة و إستراتيجية التميز،

وإستراتيجية التركيز، وستناول كل منها بالتفصيل كما يلي :

### 1- إستراتيجية قيادة التكلفة :

تتضمن هذه الإستراتيجية عددا من العناصر التي تمكن المؤسسة من الاستفادة من وفورات الحجم الكبير، ومن

ثمة تخفيض التكلفة بالمقارنة بالمؤسسات المنافسة، الأمر الذي يساعده على زيادة نصيبه في السوق، و تتمثل هذه

<sup>1</sup> نبيل حواد، التسويق في خدمة المشروع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 2008، ص ص 272-273.

العناصر في زيادة الطاقة الإنتاجية من خلال مزيد من الاستثمارات الحقيقية، وتطوير المنتج بما يحقق سرعة الانتشار وتبني نظام توزيع منخفض التكلفة، وتبني نظام إشراف شامل و دقيق على العمالة لتخفيض التكلفة .

## 2- إستراتيجية التمييز :

يعمل المشروع في ظل هذه الإستراتيجية على تمييز منتجاته و تنويعها، بالمقارنة بمنافسيه بحيث يمكن إشباع رغبات واجهة عريضة من المستهلكين، و يولد ارتباطا قويا بين العملاء و منتجاته، وتضم هذه الإستراتيجية عددا من العناصر تتمثل في تكثيف برامج البحث والتطوير لتمييز المنتجات و تنويعها، وتحقيق التعاون الوثيق بين قنوات التوزيع في أماكن عديدة .

## 3- إستراتيجية التركيز :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على منطقة جغرافية محدودة، و قطاع محدد من المستهلكين أو أجزاء معينة من السلعة، وذلك بدلا من المنافسة على نطاق واسع، وعادة ما تنجح هذه الإستراتيجية في حالة التركيز على فئة معينة من المستهلكين خاصة الفئة ذات القوة الشرائية العالية، وعندئذ قد تنطوي هذه الإستراتيجية على البيع عند سعر مرتفع<sup>1</sup>.

## خامسا: دراسة وتجزئة السوق:

إن دراسة وتجزئة السوق تعتبر من أهم مكونات المخطط التسويقي لما لها من فاعلية في توفير معلومات حول :

- احتياجات العملاء المستهدفين (المستهلكين المستهدفين)، واهتمامات وخصائص الشرائح المستهدفة.
- تقدير حجم الطلب على المنتجات التي ستقدمها المؤسسة.
- التعرف على فجوات الأسواق التي يمكن أن تكون مغلقة على المنافسين.
- تحديد المنافسين المحتملين.
- تحديد الفرص والتهديدات الموجودة.<sup>2</sup>

## سادسا: المزيغ التسويقي :

إن عملية تحضير وتحديد المخططات مرتبطة أساسا بالوسائل المتاحة لدى المؤسسة والمسيرين، حيث أن الطريقة الكلاسيكية في علم الإدارة تؤكد أن المزيغ التسويقي يكمن في أربعة عناصر أساسية وهي المنتج، التسعير، التوزيع(المكان)، الترويج، ولا يمكن التطرق إلى هذه العناصر دون التطرق إلى تعريف المزيغ التسويقي والذي هو:

<sup>1</sup> نبيل جواد.مرجع سابق ص 274

<sup>2</sup> نبيل جواد، مرجع سابق ص274

"ذلك الخليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة السلعة بما يتناسب مع المستهلك" <sup>1</sup>.  
ولتحقيق هذه الأهداف يجب توفر مجموعة من الوسائل هي:

### 1- المنتج <sup>2</sup>:

**1-1- تعريف المنتج:** هو عبارة عن سلعة، فكرة، خدمة، مؤلفة من مجموعة من الخواص محسوسة وغير محسوسة، تشبع حاجات ورغبات المستهلكين، يتم الحصول عليها مقابل مبلغ من المال، والمنتج هو أساس أي عمل عند عرضه حتى يكون مفصلاً للسوق المستهدف، وتتضمن الخواص المحسوسة الخواص مثل اللون والتصميم، أما الخواص غير المحسوسة فتتضمن أشياء مثل الواجهة، السعادة، الشعور بالصحة وغيرها.

**1-2- تصنيف المنتجات:** إن جل المنتجات التي تقدمها المؤسسات تنحصر إما في سلع مادية أو خدمات غير ملموسة وفي هذا الإطار تنقسم هذه المنتجات كالتالي:

أ- السلع المادية: والتي بدورها تنقسم إلى قسمين:

أ-1- السلع الاستهلاكية: وهي تلك السلع الملموسة والتي يقوم المستهلك بشرائها بغرض الاستهلاك النهائي.

أ-2- السلع الصناعية: والتي تشتري بواسطة رجال الأعمال، إما بغرض إنتاج منتج آخر أو بغرض إعادة بيعها، والتي تتمثل أساساً في المواد الخام والمواد المصنعة لإجراء مهمات التشغيل كالوقود والزيوت، وكذلك التجهيزات الآلية بالإضافة إلى الأجهزة المساعدة كالآلات الكاتبة والحاسبة مثلاً.

ب- الخدمات: وتتميز هذه السلع بشكل أساسي بأنها سلع غير ملموسة، بل هي نشاط يتولد عن منفعة لإشباع الحاجة.

وللتفرقة بين السلع المادية والخدمات هناك معيارين أساسيين لذلك هما:

ب-1- المعيار الأول: يتركز على مفهوم المحسوس واللامحسوس.

ب-2- المعيار الثاني: يتركز على مفهوم تحويل الملكية، فعملية بيع سلعة ما هو تحويل الملكية من البائع إلى المشتري، في حين أن تقديم الخدمة ليس كذلك <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سيد كاسب، جمال كمال الدين، المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات، مركز تطوير الدراسات العلمية، القاهرة، 2008، ص76.

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي والفندقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص51.

<sup>3</sup> ماي علي، دور المزيح التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للملح "ENASEL" المنطقة الصناعية، "بالمنا" قسنطينة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص91.

### 1-3- مستويات المنتج:

أ- نواة المنتج: يتواجد في المستوى الأساسي، ويمثل الإجابة على السؤال "ماذا يشتري الزبون؟"، إذ يتعلق الأمر هنا بالميزة الأساسية المقدمة والمعروضة للمشتري في وجه المشكل المطروح، فزبون الفندق يشتري المبيت والراحة، ومشتري المرسيديس يطلب الفخامة، وتكون مهمة رجل التسويق هنا ليست في بيع خصائص وإنما "مميزات".

ب- المنتج الموسع: بالإضافة للنواة، فهو محاط بكل الخصائص، فمثلا غرفة بالفندق تحتوي بالإضافة على سرير، كرسي، مغسل وما إلى ذلك.

ج- المنتج المنتظر: يتعلق بمجموع الآمال والتوقعات التي ينتظر الزبون أن يجدها في المنتج فلا يتوقع احد أن لا تشير الساعة إلى الوقت.

د- المنتج الكلي: يمثل مجموعة ما يقدمه و ما يعرضه الصانع حول المنتج الموسع، لكي يجعله مختلفا، ولقد قاد التفكير حول المنتج الكلي كثيرا من الصناعات إلى التوجه نحو نظام أكثر من بيع منتج، كما هو الحال في آلات النجارة والحدادة مثلا<sup>1</sup>.

### 1-4- سياسات المنتج:

إن السياسات التي تعتمدها المؤسسة ليست موحدة وخاصة فيما يتعلق بالمنتج، وهذا راجع لثقافة كل مؤسسة، إضافة إلى طبيعة المنتجات التي تتعامل معها، وعلى العموم يمكن حصر هذه السياسات فيما يلي:

أ- سياسة تعديل أو تحسين المنتجات التي لم تعد ترضي المؤسسة والسوق: يأتي تحسين المنتج لغرض إعادة الحيوية له إما بتطوير صفات جديدة، أو عرضه في أسواق جديدة، فالمؤسسة التي تواجه منافسة قوية عليها تعديل وتحسين منتجاتها لتجعلها أكثر استجابة لرغبات الزبون المستهلك المحتمل، وكل المتعاملين معها لتحقيق هذه المنتجات مردودية أحسن للمؤسسة.

ب- سياسة تقليد منتج منافس: تعد سياسة التقليد مريحة خاصة عندما تأتي في بداية نشاط المؤسسة المقلدة، فهي تقلص من الاستثمارات الموجهة للبحث والتطوير لهذه الأخيرة.

ج- سياسة حذف المنتجات الرديئة: يعد قرار حذف المنتجات الرديئة والتي تتصف في الغالب بعجزها عن تحقيق المستوى المطلوب من الإشباع لدى المستهلك، وعدم الربحية بشكل عام، بنفس الأهمية التي يمتلكها قرار إضافة منتج جديد نتيجة تغير الظروف السوقية، والمنتج الذي تخترقه المنافسة يكون فاقدا لمسببات الجذب السوقي، سيؤدي إلى

<sup>1</sup> قشوط إلياس، دور المنتجات الجديدة في تعزيز تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009، ص04.

نتيجة هي ليست انخفاض حصته من الربحية فحسب بل وارتفاع تكاليف الدورات والى استنزاف وقت و رأس مال المؤسسة، و بالتالي فالإبقاء عليه يؤدي إلى تصدع ربحية المؤسسة و ازدياد مشاكلها المستقبلية .

**د- سياسة تطوير منتجات جديدة:** و تمثل هذه السياسة في قيام المؤسسة بإضافة منتج جديد إلى تشكيلة منتجاتها و بشكل مختلف عن منتجاتها القائمة أو له علاقة بخط المنتج الحالي<sup>1</sup> .

### 1-5- دورة حياة المنتج :

إن لدورة حياة المنتج مراحل تمر بها و عادة ما يتم تقسيم هذه المراحل إلى أربع وهي :

**أ- مرحلة تقديم المنتج (الانطلاق):** تبدأ هذه المرحلة عندما يقدم منتج جديد في السوق، و يتصف بالنمو البطيء في المبيعات و جهد تسويقي كبير، وهي على درجة من الأهمية كما أن المؤسسة صاحبة المشروع هي في موقع احتكاري نسبيا، كما أن قرار شراء المستهلك في هذه المرحلة يتأثر بعدة عوامل منها:

- مقاومة بعض المشترين لإحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم .

- قلة المنافسين في السوق.

- ارتفاع سعر المنتج نتيجة ارتفاع التكاليف.

- مقاومة توزيع المنتج الجديد.

- كثافة الحملات الإعلانية.

**ب- مرحلة النمو:** في هذه المرحلة يتسارع الطلب و يزداد ، كما يبدأ عدد وسطاء التوزيع ( جملة / تجزئة ) في التزايد و محاربة المنافسين الدخول للسوق ، كذلك هي المرحلة التي يتصف بها المنتج بالقبول في جانب السوق و يتأثر قرار شراء المستهلك في هذه المرحلة بجملة عوامل منها :

- زيادة عدد المنافسين (بداية تلاشي حواجز الدخول).

- اتجاه الأسعار نحو الأفضل.

**ج- مرحلة النضج:** خلال هذه المرحلة تتزايد مبيعات السلعة، و لكن بمعدلات اقل من المعدلات السابقة، و المنافسة الشديدة تؤدي إلى تخفيض الأسعار و تزايد نفقات التسويق، و يتأثر قرار شراء المستهلك في هذه المرحلة بأجراء تعديلات على المنتج، و الحفاظ على عدد المنافسين، و بالتالي بقاء المؤسسات صاحبة المزايا التنافسية.

<sup>1</sup> اغنية فيلاي : أسباب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية دراسة ( حالة شركة التكديس والحمولة "German" قسنطينية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينية، 2008، ص 85.



د- مرحلة الركود و الزوال : وهي المرحلة التي تبدأ المبيعات خلالها بالتناقص بقوة نتيجة التقدم التكنولوجي و التغيير في احتياجات و رغبات المستهلكين، لكن هذا لا يمنع المؤسسات من تحقيق هوامش و لو صغيرة كما لا يمنعها من المواصلة في السوق مادام سعر البيع يغطي التكاليف المتغيرة، لأن التكاليف الثابتة قد أهتلكت.<sup>1</sup>

## 2- السعر :

2-1 تعريف التسعير : يرى ( كوتلر ) أن التسعير هو قيمة المال أو المبلغ النقدي الذي يدفع مقابل المنتج أو الخدمة، أو مجموعة القيم التي يدفعها المستهلك مقابل المنافع التي يحصل على لقاء حق اقتناء أو استخدام السلعة أو الخدمة<sup>2</sup>. ويعرف أيضا انه: مبلغ من المال يمثل ثمننا للسلعة أو الخدمة.<sup>3</sup>

## 2-2 طرق التسعير:

أ- التسعير على أساس التكلفة: تعتبر هذه الطريقة الأكثر استخداما في تحديد السعر، و هي تقوم على أساس إضافة

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

نسبة معينة من الربح إلى تكلفة المنتج و فق المعادلة التالية :

ب- التسعير على أساس مرونة الطلب : هي درجة استجابة الكمية المطلوبة من السلعة لتغير معين في ثمنها و تقاس بقسم التغير النسبي في الكمية على التغير النسبي في الثمن<sup>4</sup>.

ج- التسعير على أساس المنافسة: في هذه الطريقة تقوم المؤسسة بأخذ أسعار منافسيها بعين الاعتبار، ما يجعلها تفاضل بين ثلاث بدائل، التسعير في مستوى أسعار منافسيها، التسعير بأقل من أسعارهم، التسعير بمستوى أسعار مرتفع عن أسعارهم.<sup>5</sup>

## 2-3 - سياسات التسعير:

للتسعير سياسات تتبعها المؤسسة عند تسعير منتجاتها وهي :

أ - سياسة كشط السوق : هذه السياسة متبعة في تحديد أقصى سعر للمنتج بغرض الحصول على أقصى ربح ممكن في الأجل القصير، وتستخدم هذه السياسة عادة في المنتجات الجديدة التي تقدم للسوق لأول مرة ، أو السلع المعدلة جوهريا، أو السلع المتميزة عن سلع المنافسين .

<sup>1</sup> قشوط الياس ، مرجع سابق، ص ص : 59- 60

<sup>2</sup> الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج ، أساسيات التسويق، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني ، المملكة العربية السعودية ص 86

<sup>3</sup> زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 85.

<sup>4</sup> عمرو خير الدين ، التسويق (المفاهيم و الاستراتيجيات )، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، مصر 1997، ص ص 325.326.

<sup>5</sup> محمد فريد الصحن ، طارق طه احمد ، إدارة التسويق في بيئة العولمة و الانترنت ، دار الفكر الجامعي ، بدون بلد نشر ، 2007، ص 360.

ب- سياسة اختراق السوق : تعتمد هذه السياسة على تحديد سعر منخفض للمنتج بما يمكن المؤسسة من تحقيق حجم مبيعات كبير، و تفرض هذه السياسة مرونة الطلب على السلعة .

ج- سياسة التسعير النفسية ( السيكولوجية ) : يقدم السعر النفسي على أساس دفع المستهلك إلى اتخاذ قرار الشراء نتيجة رد الفعل العاطفي أكثر منه على أساس التفكير المنطقي، و غالبا ما تستخدم هذه السياسة في السوق الاستهلاكي.

د- سياسة التسعير المهني : يحتاج المستهلك في بعض الأحيان إلى سلعة أو خدمة لا يعرف عنها الكثير، و بالتالي فإنه لا يعرف أسعارها على وجه التحديد، ونظرا لعدم قدرة المستهلك الاستغناء عنها فإنه قد يضطر إلى دفع أي سعر للحصول عليها.

هـ - سياسة التسعير الترويجي : و يقصد به عندما يكون الهدف الأساسي منه العمل على ترويج و تنشيط المبيعات .

و- سياسة أسعار الخصم : تقوم هذه السياسة على أساس تعديل أسعار البيع، و ذلك للتعويض عن القيام ببعض الوظائف أو الأنشطة التسويقية أو للتشجيع على الشراء بكميات كبيرة أو تعجيل الدفع.<sup>1</sup>

### 3- التوزيع :

إن للتوزيع دورا بارزا في الإستراتيجية التسويقية، فهو القناة التي يتم من خلالها إيصال السلع و الخدمات من المنتجين إلى المستهلكين.

#### أ- مفهوم التوزيع:

هو مجموعة الأنشطة التي تتم منذ الوقت الذي تدخل فيه السلعة بشكلها الإستعمالي إلى المخزن التجاري أو المحول الأخير، حتى الوقت الذي يستلمها المستهلك.<sup>2</sup>

#### ب- سياسة التوزيع :

إن التوزيع هو عملية متكاملة تشمل تغطية المنطقة المستهدفة لتسويق المنتج بشبكة من الموزعين، وآليات نقل المنتج وتأمين وصوله للأسواق، ومن هذا المنطلق تعتمد المؤسسة على ثلاث سياسات في التوزيع وهي:

<sup>1</sup> زكريا احمد عزام و آخرون، مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية و التطبيق ) ، دار المسيرة ، بدون بلد النشر ، بدون سنة النشر ، ص 289-294

<sup>2</sup> حكيم خلفاوي ، تأثير عناصر المزيج التسويقي على سلوك المستهلك دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب بالبلدية ، مذكرة الماجستير ، غير منشورة ، قسم العلوم التجارية ، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2007، ص 198.

ب-1- سياسة التوزيع الشامل أو المكثف: ويعني بيع المنتج من خلال جميع متاجر الجملة و التجزئة المتاحة للمؤسسة، و عموما فان هذا النوع يتلاءم أكثر مع السلع و المنتجات واسعة الاستهلاك و التي تتطلب تغطية شاملة للسوق.<sup>1</sup>

ب-2- سياسة التوزيع الحصري: تقوم المؤسسة من خلال هذه السياسة باختيار وكيل معتمد وحيد و حصري في منطقة من مناطق التوزيع، و ما يحفز هذا الأخير من اجل زيادة المبيعات ويسهل على المؤسسة من خلال هذه السياسة التحكم في تسويق منتجاتها أكثر، وعادة ما تشترط المؤسسة في إطار هذه السياسة على الوكيل أن يوفر موقع يتناسب و متطلبات التسويق.

ب-3- سياسة التوزيع الانتقائي أو المحدود: و تتضمن هذه السياسة استخدام عدد محدود من المنافذ في منطقة معينة بدلا من عدد كبير منها، و تناسب هذه الطريقة معظم منتجات التسويق، و بعض المنتجات الخاصة حيث تزيد درجة تفضيل وولاء المستهلك لاسم تجاري معين.<sup>2</sup>

#### ج- قنوات التوزيع:

إن قنوات التوزيع هي تلك القنوات التي يتم من خلالها انتقال السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى موقع التسويق أو الاستهلاك وهي تنقسم إلى:

ج-1- قنوات توزيع مباشرة: تتمثل في تلك القنوات التي لا تظم أي طبقة من الوسطاء، و يقوم المنتج بتوزيع إنتاجه إلى المستهلك النهائي أو المشتري مباشرة، و نمطها "منتج-مستهلك".

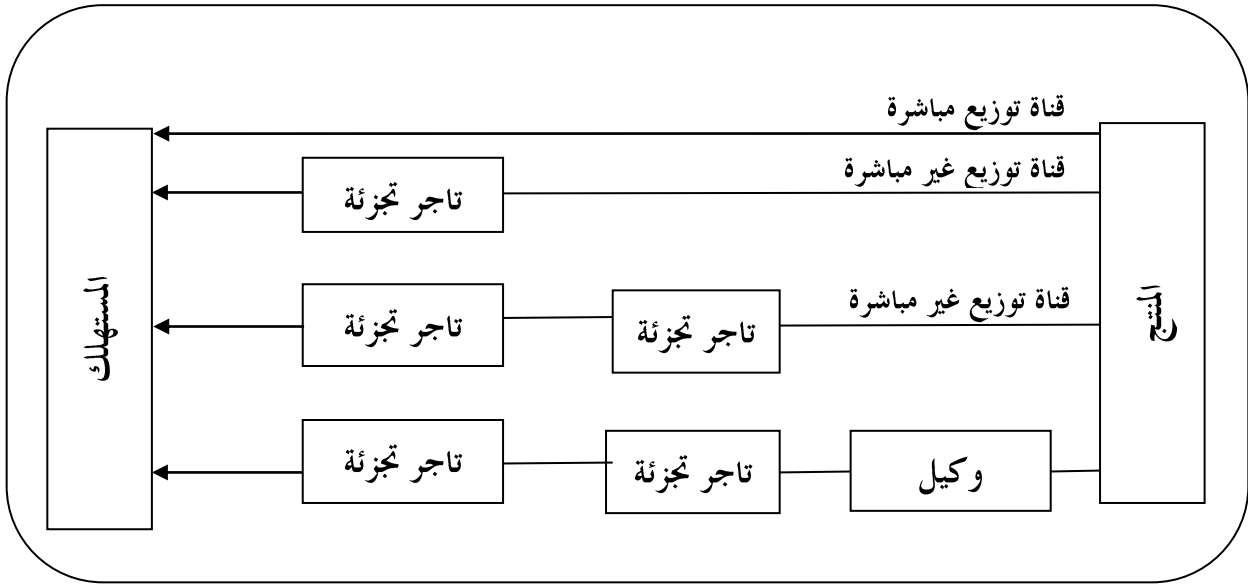
ج-2- قنوات التوزيع غير مباشرة: وهي القنوات التي تمثل طبقة أو أكثر من الوسطاء، و يكثر استخدامها في مجال السلع، و يتم التوزيع عن طريق نوعين من الوسطاء، النوع الأول هم الذين يمتلكون السلعة وهم التجار بأنواعهم، أما النوع الثاني هم الذين لا يمتلكون السلعة ولكنهم يبيعونها لحساب المنتج، وهم الوكلاء بأنواعهم والسماصرة، حيث تعتمد أغلب المنتجات السلعية على التوزيع واسع الانتشار، وهو ما يتطلب الاعتماد على هذه النوعية من القنوات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق، دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، جامعة قسنطينة، غير منشورة، 2007، ص 341.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، طبع-نشر-توزيع، بدون بلد النشر، بدون سنة النشر، ص 319. 320.

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن، طارق طه احمد، مرجع سابق، ص 380.

الشكل (3): أنواع قنوات التوزيع.



المصدر: محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، مرجع سابق، ص 379.

#### 4- الترويج:

أ- تعريف الترويج: هو ذلك النشاط الذي يتضمن استخدام كافة الأساليب لنشر المعلومات الخاصة بالسلع والخدمات والأفكار، التي ينتجها المشروع، وإيصال المعلومات الخاصة بذلك في الزمن والمكان المناسبين لمستهلكي هذه السلع والخدمات، وتعريفهم وإقناعهم بأنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم، ووفق إمكانياتهم ونفقاتهم.<sup>1</sup>

#### ب- عناصر المزيج الترويجي:

ب-1- الإشهار: يعرف على أنه "صيغة اتصال غير شخصية تمول من طرف موصي معين يسمى المعلن، ويمكن أن تفرض نفسها كوسيلة مريحة لإعلام عدد كبير من الزبائن أو الوسطاء بعلامة أو منتج لإقناعهم بقيمتها، وتشجيع الشراء أو الحفاظ عليه، أو التذكير بوجودها من أجل مواصلة شراؤها".

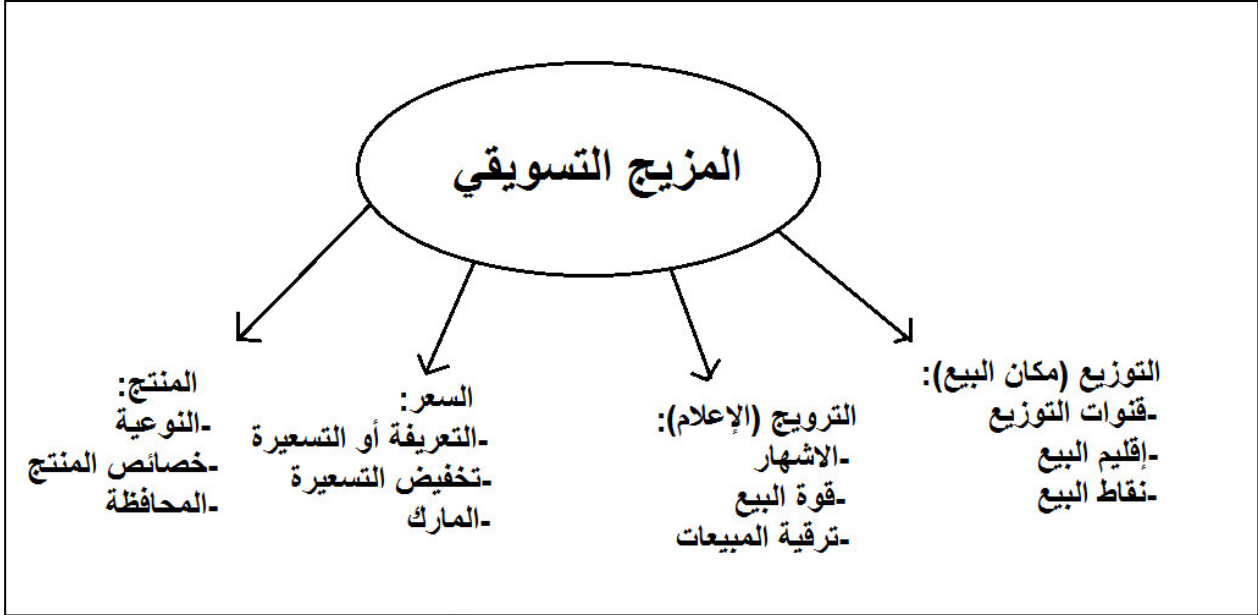
ب-2- تنشيط المبيعات: عرفت جمعية التسويق الأمريكية تنشيط المبيعات بأنها "مجموع أنشطة البيع عدا التسويق الشخصي والإشهار التي تنشط مشتريات المستهلكين وفعالية البائعين كالأجهزة، المعارض، الصالونات، وكل جهد بيع جيد ومنتظم".

ب-3- البيع الشخصي: إن البيع الشخصي هو ذلك النشاط الذي يقوم به مسؤول البيع، والذي يتضمن مقابلة المستهلك وجها لوجه بقصد التعريف بمزايا السلعة أو الخدمة.

<sup>1</sup> محمد الباشا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص 139.

ب-4- العلاقات العامة: يمكن تعريفها بأنها: "الأنشطة الترويجية التي تهدف إلى إيصال صورة مغرية عن المنتج أو صانعه لدى المستهلكين.<sup>1</sup>

الشكل رقم (04): متغيرات المزيج التسويقي



المصدر: محمد سعيد عبد الفتاح، ادارة التسويق،الدار الجامعية، مصر، ب.س.ن،ص 293.

#### المطلب الثاني: المخطط التنظيمي:

إن نجاح المؤسسة ونموها مرهون بالموارد البشري الذي يعتبر المحور الأساسي في استمرار وتطور المؤسسة، ولذلك فالخطة التنظيمية تحدد المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية اللازمة في المشروع وتطوره ونموه، ولذلك وجب إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع وتحضير المخطط التنظيمي وتوزيع الأدوار والصلاحيات.

#### 1- مفهوم المخطط التنظيمي:

يمثل الخطة التي تتعلق بتحديد كل من الشكل القانوني الذي ستعمل المؤسسة من خلاله، وكذا السياسات والهياكل التنظيمية التي تحدد طريقة سير العمل وطرق الاتصال بين أقسام الإدارة للمؤسسة، وكذا تحديد الصلاحيات والسلطات الإدارية للموظفين بحكم مسميات الوظائف المختلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مريم عمران، إستراتيجية التوزيع في المؤسسات الإنتاجية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمه-، مذكرة ماجستير، قسم علوم الاقتصاد، غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2013، ص 40.

<sup>2</sup> حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2000، ص 45.

## 2- أهمية المخطط التنظيمي:

- يحدد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة فالجميع يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداهها.
- يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المؤسسة.
- يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة، ويحدد علاقات العمل فيعرف كل عضو من أعضاء المؤسسة مكانه في النموذج التنظيمي (الهيكل التنظيمي) ويعرف علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه.
- يحقق التقسيم السليم للعمل، والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية.
- يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق أهدافها بالوقوف على الأخطاء والانحرافات، وتصحيحها قبل استفحالها.
- يحقق الفهم التام للأهداف والخطط والبرامج والسياسات، مما يعطي للعاملين شعور بالمشاركة والتعاون وينمي لديهم الرغبة في العمل.
- يوجه كافة الجهود البشرية والإمكانات المادية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
- يجنب المؤسسة والعاملين فيها من الوقوع في المتاهات وبالتالي يحول دون ضياع الوقت والجهد والأموال<sup>1</sup>.

## 3- طرق إعداد الهيكل التنظيمي:

للهيكل التنظيمي خطوات وجب إتباعها عند تصميمه وإعداده وهي:

### أ- تحديد إستراتيجيات المؤسسة:

أي أنه على ضوء تحليل الوضع الراهن للمؤسسة تتحدد إستراتيجياتها وعليه يتحدد هيكلها التنظيمي، وذلك عن طريق:

- تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

- تحديد رسالة المؤسسة.

- تحديد رؤية المؤسسة.

### ب- تحديد إدارات المؤسسة: وذلك من خلال:

- إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالأعمال والأنشطة التي تحقق إستراتيجية المؤسسة.

- رفع الوحدات الإدارية ذات العلاقة بتحقيق الإستراتيجية إلى الأعلى.

- إعطاء هذه الوحدات سلطات وحرريات أعلى في التصرف واتخاذ القرار.

- تخصيص إعمادات مالية أكبر لهذه الوحدات.

<sup>1</sup> زكريا الدوري وآخرون ، مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار البازوري العلمية للنشر، الأردن ، ص 117.

### ج- تحديد الوظائف:

بعد التوصل إلى الإدارات ثم الأقسام يكون الدور على تحديد الوظائف التي تحقق أهداف كل من الأقسام والإدارات وذلك بـ :

- تحديد أسماء الوظائف المطلوبة.

- وصف كل وظيفة وموصفات شاغلها.

- تحديد عدد العاملين في كل وظيفة.

### د- تحديد سلطات الإدارات والوظائف: من خلال تحديد:

- الصلاحيات التنظيمية أو جدول الصلاحيات التنظيمية.

- حدود تفويض الصلاحيات والسلطات.

- تحديد الاختصاصات والمهام، أي المهام التي تخص كل إدارة أو قسم.

- تحديد العلاقات التنظيمية، أي العلاقات الداخلية بين الإدارات ببعضها البعض، وبين الأقسام، وكذلك العلاقات الخارجية بين كل وحدة تنظيمية.

### هـ- القيادة في المشروع:

القيادة الإدارية هي مجموعة من الخصائص والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس قادرا على التوجيه والإشراف السليمين، حيث تمكنه من رفع الروح المعنوية لمؤوسيه ويثقون به كقائد.

### و- تحديد مدير المشروع ومسؤولياته:

- يعتبر مدير المشروع من أهم العناصر المؤثرة في نجاح المشروع من مرحلة التعريف حتى الانتهاء، فهو الشخص الذي سيتحمل مسؤولية تخطيط المشروع، وتنفيذه وإنجائه.

- العصف الذهني في تحليل مشاكل المشروع.

- التنفيذ والإنجاز<sup>1</sup>.

### 4- الأشكال القانونية للمؤسسة:

يرتكز هذا التصنيف بصفة عامة على عنصر طبيعة الملكية بالنسبة لرأس المال المؤسسة، ومنه يتم تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات عمومية، مؤسسات نصف عمومية أو مختلطة، والمؤسسات الخاصة.

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 175.177

أ- **المؤسسات العمومية:** وهي المؤسسات التي يعود رأسمالها للقطاع العام، التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، وينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى قسمين:

1. **مؤسسات تابعة للوزارات:** فهي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها، والمراقبة لتسييرها مع تقديم تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

2. **مؤسسات تابعة للجماعات المحلية:** وتمثل هذه المؤسسات في الولاية والبلدية أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا.

ب- **المؤسسات نصف العمومية أو المختلطة:** تتكون هذه المؤسسات من طرفين الأول هو الدولة والممثل في الوزارة أو مؤسسة عمومية، والثاني يتمثل في القطاع الخاص، حيث يتفق الطرفان على القيام بمشروع اقتصادي معين يتم تحديد أهدافه، حجمه، مدته... الخ، حيث يساهم في رأس المال و غالبا لا تقل مساهمة الطرف العمومي عن 51%.

ج- **المؤسسات الخاصة:** وهي المؤسسات التي يعود ملكية رأسمالها إلى أفراد وتنقسم إلى:

1. **المؤسسات الفردية:** تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة.

2. **مؤسسات الشركات:** تعرف الشركة بأنها "عقد بين شخصين أو أكثر لأجل القيام بعمل مشترك واقتسام ما ينتج عنه من ربح أو خسارة، إذ يترتب عليه نشوء شخص معنوي، مستقل ماليا " وتنقسم إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي: شركات الأشخاص، شركات الأموال، وشركات ذات الطبيعة المختلطة.

1.2. **شركات الأشخاص:** تتميز هذه الشركات بأنها تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء، وشخصية الشريك لها دور رئيسي بحيث لا يجوز له التنازل على حصته إلا بقيود معينة، حيث تنتهي الشركة إذا ما طرأ على شخصيته ما يؤدي إلى انعدامها فعلا وقانونا كالوفاة أو اهتزاز الثقة فيها كالإفلاس مثلا، ويندرج تحتها الأنواع التالية:

- **شركات التضامن:** يقدم الشركاء حصصا قد تتساوى أو تختلف حسب القيمة وطبيعة الحصة، في حين أن التزاماتهم تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وهذه أهم ميزة لهذا الشركة.
- **شركة التوصية البسيطة:** هي شركة تتكون من طرفين، شركاء متضامين يسري عليهم القانون الأساسي للشركاء بالتضامن، وشركاء موصيين أي تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم، ولا يمكن لهم تداول حصصهم ولا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بإدارة الشركة كما لا يظهر اسمه في اسم الشركة، في حين يستطيع الموصي أن يتحصل على



امتيازات عن الشركاء المتضامنين مثل ضمان الأرباح بنسبة ثابتة تقدمها المؤسسة حتى وإن تحقق أرباحا حقيقية فهي تتحملها في سنوات مقبلة.

● **شركة المحاصة:** تتميز شركة المحاصة عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين وبأنها غير معدة للإطلاع عليها، فهي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم، و بأنها تفتقد إلى وجود الشخصية المعنوية أي لا رأسمال ولا عنوان، وهي تنظم على أساس الذمة المالية للشركاء، وتحل بعد إتمام عملها و أعمالها التي أنشئت لأجلها فهي شركة مؤقتة.

ج.2.2. **شركات الأموال:** هي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي، ولا اعتداد فيها بالاعتبار الشخصي إن المسؤولية الشريك في شركات الأموال محددة بمحدود الحصة التي قدمها في رأس المال، وتضم شركات الأموال شركات المساهمة.

● **شركات المساهمة:** تعرف شركة المساهمة بأنها الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة، و تكون قابلة للتداول، ولا يكون كل شريك فيها مسؤولا عن ديون الشركة إلا بمقدار ما يملكه من أسهم، و يشترط المشرع الجزائري أن لا يقل رأس مال شركة المساهمة عن 5 ملايين (دج)، على الأقل إذا لجأت الشركة للاكتتاب العام، وعن مليون دج على الأقل إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق (يقتصر تكوين رأس المال على المؤسسين فحسب)، ووضع المشرع الجزائري حد أدنى لعدد المساهمين و الذين لا يجوز أن يقل عن 7 أشخاص، و لكنه لم يضع حد أقصى لعدد المساهمين.

ج.2.3. **الشركات المختلطة:** هي الشركات التي يمتزج فيها الاعتبار الشخصي بالاعتبار المالي، فتمتع هذه الشركات بمزيج من الخصائص بحيث تحمل في طياتها خصائص شركات الأشخاص وخصائص شركات الأموال.

● **شركة التوصية بالأسهم:** تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسما إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر، له صفة التاجر ومسؤول دائما وبصفة متضامنة مع ديون الشركة، والشركاء الموصين مساهمين ولا يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم، لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصيين أقل من ثلاثة، ولا يذكر إسمهم في إسم الشركة.

● **شركة ذات مسؤولية محدودة:** تؤسس هذه الشركة من طرف شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص، ويمكن أن يشمل على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبقة أو متبوعة بكلمات - شركة ذات المسؤولية المحدودة- أو الأحرف الأولى منها أي ش.ذ.م.م، و لا يمكن أن يكون رأسمالها أقل من 1000.000 دج، كما لا يجب أن يتجاوز الشركاء فيها عشرين شريكا، و إذا

اشتملت أكثر من عشرين شريك وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة، و عند عدم ذلك تنحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لعشرين شريكا أو أقل.

- **شركة الشخص الوحيد:** هي شركة ذات المسؤولية المحدودة لا تضم إلا شخصا واحدا كشريك وحيد، تسمى هذه الشركة مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي:

يعتبر إعداد المخطط الإنتاجي من الأمور الهامة والأساسية في المؤسسة، فنمو المؤسسة وتطورها مرهون بمدى نجاعة وتطور مخططها الإنتاجي، مع ما يتطلبه السوق وما يرغب فيه المستهلك، ومن هذا المنطلق كان واجبا على المؤسسة اعتماد مخطط إنتاجي فعال يتوافق مع الأهداف المسطرة.

**أولا: تعريف المخطط الإنتاجي:** للمخطط الإنتاجي عدة تعاريف منها:

– **التعريف الأول:** يمثل المخطط الإنتاجي أحد أنواع المخططات التي يتضمنها مخطط أعمال المؤسسة، ويشتمل على خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى، غرضها الأساسي هو تلبية طلبات العملاء بأعلى فعالية وكفاءة ممكنتين.<sup>2</sup>

– **التعريف الثاني:** هو قسم من خطة العمل يقدم معلومات حول الموقع والتصميم الداخلي للوحدات الإنتاجية والموردين للمتعامل معهم وكذلك المراحل الإنتاجية.<sup>3</sup>

– **التعريف الثالث:** هو وظيفة من الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج، فهو العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر التي تحتاجها المؤسسة لغرض تنفيذ عملياتها الصناعية المستقبلية، وكذلك تخصيص تلك المصادر لغرض إنتاج السلع المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل التكاليف.<sup>4</sup>

– **التعريف الرابع:** هو الإطار العام الذي يتم من خلاله القيام بالعمليات التي تستهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات.<sup>5</sup>

**ثانيا: أهمية المخطط الإنتاجي:** للمخطط الإنتاجي دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا الدور يستمد من الأهمية التي أوجدها من خلال:

<sup>1</sup> [www.CNRC.org.dz](http://www.CNRC.org.dz) المركز الوطني للسجل التجاري، 30/03/2016، 22:00.

<sup>2</sup> الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، إدارة الإنتاج، المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، المملكة العربية السعودية، 1429هـ، ص16.

<sup>3</sup> طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص233.

<sup>4</sup> مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص26.

<sup>5</sup> خضير كاظم محمود، هايل يعقوب فاخوري، إدارة النشر و العمليات، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ص267.

- زيادة الآلية ووسائل التحكم فيها.
- زيادة الحاجة إلى تخصصات دقيقة لمجهودات مجموعة من الأفراد من تخصصات متباينة.
- التغيير المستمر في المواد المستخدمة وظهور الكثير من البدائل.<sup>1</sup>
- تبني إستراتيجيات للتخطيط الإجمالي تؤدي إلى موازنة طاقة الإنتاج مع الطلب بأقل التكاليف.
- تخطيط إمدادات الخامات.
- الاستغلال الأمثل لموارد الإنتاج.
- رفع الإنتاجية للحد الأقصى الممكن عند توافر الطلب.
- يسمح بتمكين المؤسسة من تحقيق الوظائف الإدارية بكفاءة وفعالية، وهذا عن طريق تأمين مقاييس ومعايير السيطرة على الأداء في إنجاز تلك الوظائف.<sup>2</sup>

ثالثا: أنواع المخططات الإنتاجية: للمخطط الإنتاجي ثلاث أنواع تقسم على أساس فترة التخطيط وهي:

#### أ- المخطط الإنتاجي طويل الأجل:

توضع هذه الخطة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل، ولمدة تزيد عن السنة الواحدة، وقد تصل إلى خمس سنوات أو حتى أكثر، وغالبا ما توضع هذه الخطة لتحقيق أهداف طويلة الأجل، وتحديد خطوطا عامة للنشاط الإنتاجي والعمليات في المنظمة، وعلى ضوء خطة الطاقة إذ يرتبط بمستوى الطاقة الإنتاجية للمستهدف، إختيار موقع المنظمة والترتيب الداخلي، وتصميم المباني والمستوى التكنولوجي وترتيب العمليات وغيرها من القرارات والأنشطة طويلة الأجل.

#### ب- الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل:

هذه الخطة تشير إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد، وهي بذلك تشير إلى ما يدعى بجدولة العمليات.

#### ج- الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل:

وهي الخطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة)، وبشكل إجمالي، مع أنها في الواقع تضم خططاً تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة، وتتضمن وضع تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج والعمالة والمخزون لكل فترة

<sup>1</sup> حدادو نبيلة، وضعية تخطيط و مراقبة الإنتاج في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجيستر، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001، ص33.

<sup>2</sup> بن عتر عبد الرحمان، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية و الصناعية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص100.

خلال العام دون تخصيص لنوع معين من المنتجات أو الأقسام، ويكون الهدف العام لهذه الخطة هو الوصول إلى الموازنة والتوفيق بين حجم الطاقة وبالتالي حجم الإنتاج، وبين حجم الطلب خلال فترات الخطة.<sup>1</sup>

رابعاً: احتياجات المشروع الإنتاجي:

لأي مشروع إنتاجي احتياجات معينة، جزء منها يتعلق بالجانب الفني والذي يركز على الموقع، والجزء الآخر يتعلق بالجانب التكنولوجي المركز على الآلات وهذا ما سنتناوله فيما يلي:

#### ● الجانب الفني (الموقع):

من العوامل الواجب مراعاتها في تحديد الموقع ما يلي:

1. **القرب من مصدر المادة الخام:** هو من العوامل الهامة خاصة للمواد الثقيلة، وقد يقارن المسؤولون في المشروع بين تكلفة نقل المادة الخام من مصدرها إلى المصنع، وبين تكلفة نقل المنتج النهائي من المصنع إلى السوق لاختيار أقلها تكلفة.
2. **القرب من السوق المستهلكة:** تفضل المشروعات قربها من الأسواق خاصة في حالة المنتجات التي تزيد من وزنها بعد إنتاجها كالمشروبات الغازية.
3. **القرب من طرق المواصلات:** يعتبر قرب المشروع من طرق المواصلات البرية من العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار، حتى يمكن أداء خدمة النقل للمؤسسة سهل.
4. **ملائمة الظروف الجوية لطبيعة العمليات الصناعية:** تتطلب بعض الصناعات ظروف جوية معينة من حيث درجات الحرارة والرطوبة، كصناعات الغزل والنسيج التي تتطلب جوا معتدلا وإن كان التقدم في صناعات أجهزة التكييف قد قلل من أهمية هذا العامل.
5. **قرب المشروع من مصادر الأيدي العاملة:** لا شك أن قرب المشروع من الأماكن الآهلة بالسكان والتي تتوفر فيها الأيدي العاملة سوف يؤدي إلى انضباطهم في مواعيد أعمالهم لقرب المؤسسة من مساكنهم، هذا إلى جانب انخفاض أجورهم نسبياً، كما يجب على المشروع ضرورة توفير وسائل الانتقال اللازمة لهم.
6. **القرب من مصادر الطاقة:** يعتبر هذا العامل بالنسبة للصناعات التي تعتمد على المياه كقوة محرّكة بالنسبة لها، كذلك بالنسبة للمشروعات التي تعتمد على الكهرباء حتى يمكن تخفيض تكلفة نقل الطاقة، وإن كان التقدم في وسائل النقل المختلفة قد قلل من فعالية هذا العامل، فقد أصبح بالإمكان نقل القوة المحركة لمسافات بعيدة كنقل الكهرباء بالأسلاك ونقل البترول بالأنابيب، وبالرغم من ذلك فإن هذا العامل لم يفقد أهميته.

<sup>2</sup> محمد صالح حفاوي، محمد توفيق ماضي، بحوث العمليات في تخطيط و مراقبة الإنتاج، جامعة الإسكندرية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، مصر، ط1، 2006، ص 12.

7. قرب المشروعات من الخدمات المختلفة: ترغب الكثير من المشروعات التوطن بجوار المناطق التي تتركز فيها المصالح الحكومية المختلفة كالبنوك والبريد والمستشفيات...
8. قرب المشروع من الصناعات المكتملة: الكثير من الصناعات تعتمد على صناعات مكتملة أخرى لمنتجاتها، خاصة بالنسبة للصناعات التجميعية التحليلية.
9. التركيز في المناطق الصناعية: ترغب الكثير من المؤسسات التركيز في المناطق الصناعية لتوافر الخدمات المختلفة بها، والعمال المهرة، وخطوط المواصلات، هذا إلى جانب الدولة تشترط ذلك لاعتبارات تتعلق بالأمن و حتى يمكن من سهولة الدفاع عنها.
10. التركيز في الأراضي المنخفضة القيمة: تعتبر تكلفة الأرض من تكاليف إنشاء المشروع مما أجبر كثير من الصناعات أن تتوطن بعيد عن أطراف المدن نظرا لرخص قيمة الأرض وتوافر المساحات اللازمة.<sup>1</sup>

● الجانب التكنولوجي (الآلات):

تعتبر الآلات والتي تحوي المعدات والتي تستخدم في العملية الصناعية، سواء تم ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من ضروريات العملية الإنتاجية، ولهذا كان الاهتمام بنوع وعدد الآلات الواجبة في كل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية، كما وجب الدراية بأنواع الآلات الموجودة في الأسواق ومدى توافقها مع متطلبات المشروع وتناسبها مع الطاقة الإنتاجية وخاصة أسعارها وهي تنقسم إلى نوعين:

1. الآلات عامة الغرض: تصمم الآلات عامة الغرض لأداء أعمال متعددة بدلا من عمل واحد بالذات، وهي عامة في حدود معينة، ومن مميزاتهما أنها آلات نمطية تصنع بكميات كبيرة ومتوفرة ويمكن استخدامها والتخلص منها بكل سهولة، وطاقتها الإنتاجية أقل من الآلات المتخصصة، لذلك فإن تكلفة الوحدة التي تنتج بواسطتها أكبر من تكلفة الوحدة التي تنتجها الآلات المتخصصة.

2. الآلات خاصة الغرض: صممت لأداء عمليات صناعية معينة بأسرع و أدق و أقل تكاليف من الآلات عامة الغرض، فلا يحتاج هذا النوع إلا لعدد قليل من الأفراد لإدارتها، فقد صممت بحيث تؤدي تلقائيا معظم العمل المطلوب دون تدخل كبير من جانب من يديرها، فهذا النوع يحتاج لأفراد نصف مهرة، و من مميزاتهما أنها كبيرة الحجم تؤدي العمل بدقة و تكاليفها أكبر من الآلات عامة الغرض و تصميمها في غاية التعقيد يتطلب خبرات فنية كبيرة و نفقات إصلاح ضخمة<sup>2</sup>

خامسا: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي:

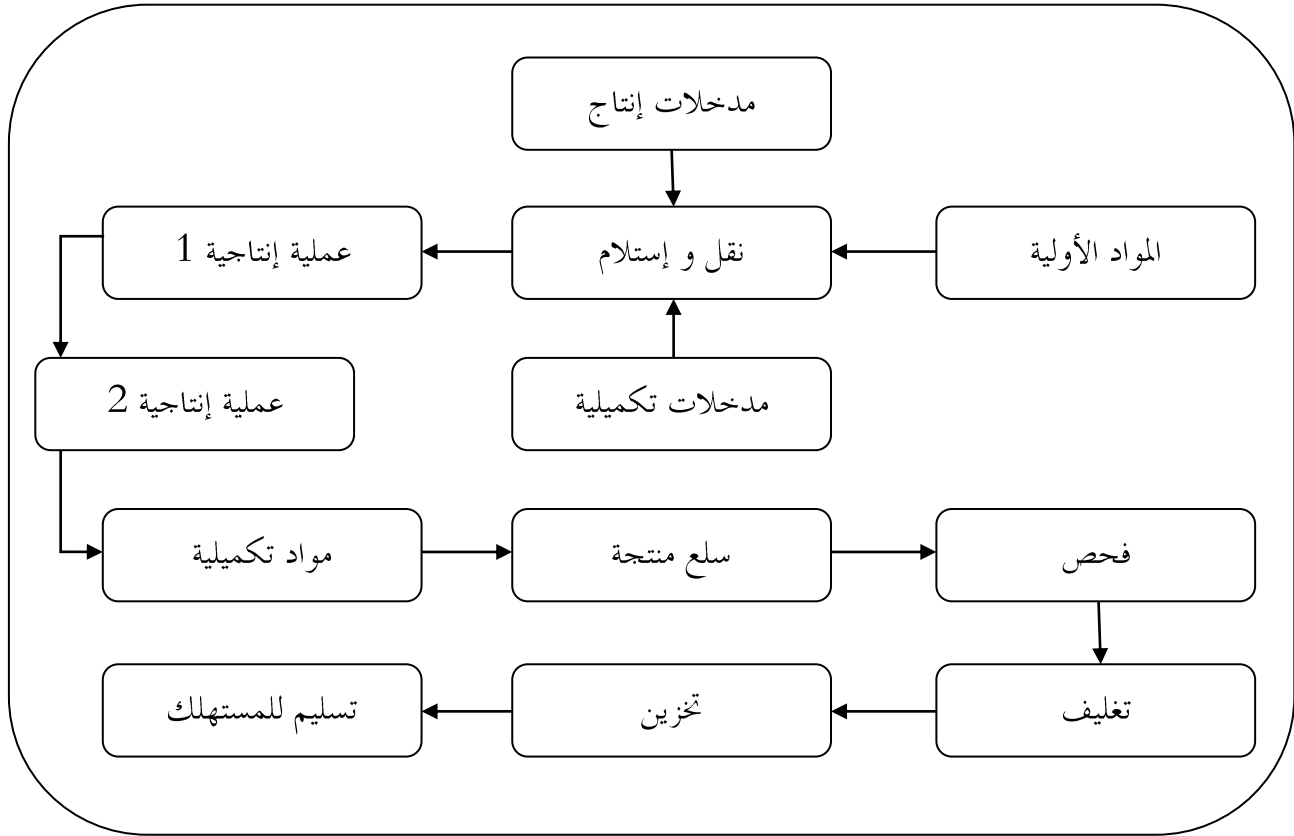
<sup>1</sup> عبد الفتاح دياب، إدارة الإنتاج رؤية جديدة، بدون دار النشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 57.

<sup>2</sup> عادل حسن، التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1988، ص 185.

إن اختلاف المخطط شيء متوقع وهذا راجع لنوع المشروع وحجمه وطبيعة المنتجات وخصائص المشروع و لهذا يمر مخطط الإنتاج بمرحلتين:

- المرحلة الأولى: المخطط الأولي: ويتم فيه وضع العمليات والآلات والمساحات اللازمة بشكل تقريبي حتى يتم التعرف على الحدود الأساسية للمساحات والارتفاعات والمتطلبات، وبالتالي يمكن حساب الكلفة التقديرية الأولية.
- المرحلة الثانية: المخطط العملي: وبعد إتمام المرحلة الأولى وعند ثبوت الجدوى الاقتصادية للمشروع يتم وضع المخطط العملي أو الفعلي، باستخدام الأرقام الدقيقة لكل مرحلة من مراحل العمل كما أنه من الأفضل أن تؤخذ بعين الاعتبار إمكانية التوسع، وبالإضافة في المستقبل إذا كنا نتكلم عن سلعة فينبغي توضيح العملية الإنتاجية منذ استلام المواد الخام حتى تسليم المنتج النهائي، وما هي السلع التي يمكن أن تنبثق عنها و الشكل التالي يوضح ذلك.<sup>1</sup>

### الشكل (5): حلقات مخطط الإنتاج



المصدر: إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، الريادة (الإبداع في إنشاء المشاريع)، مرجع سابق، ص 434.

### المطلب الرابع: المخطط المالي:

إن المخطط المالي يعد جزءاً مهماً لا يستهان به في مخطط الأعمال، فهو الذي يوفر ويحدد احتياجات المشروع من الأموال وكذا مصادر التمويل المناسبة، أيضاً التقديرات المستقبلية والأرباح، فهو نوع من التخطيط الذي يبحث

<sup>1</sup> إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، الريادة (الإبداع في إنشاء المشاريع)، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 433.

في كيفية الحصول على الموارد المالية من مصادرها، وكيفية استثمارها وانتقائها وهذا بهدف الحصول على أعلى فائدة من وراء هذا الاستثمار.

### أولاً: تعريف المخطط المالي:

**التعريف الأول:** يعرف المخطط المالي على أنه دفتر شامل، يجمع مختلف الآثار النقدية لقرارات الاستثمار، والتمويل على المدى الطويل.<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** هو عرض حالة مالية تقديرية على المدى الطويل، بحيث يحدد كل من مقدار وأصل موارد رؤوس الأموال الضرورية لتغطية احتياجات التمويل على المدى الطويل من استثمارات واحتياجات رأس المال العامل وكذا شروط تحقيق التوازن المالي.<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** ويعرف على أنه خطة مالية تتضمن بعض التفاصيل الكيفية لاستخدام الأموال بصفقتها كموارد، كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد.<sup>3</sup>

### ثانياً: أهمية المخطط المالي:

- يسمح بفرصة التعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية و الاستعداد لها بشكل مسبق.
- يتيح الفرصة للتعرف على ما سيكون عليه المركز المالي وربحية المؤسسة في المستقبل من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا احتاج الأمر لذلك.
- عندما يتم الكشف عن الحاجة النقدية في أحد الأشهر المقبلة، يمكن للمدير أن يفكر بعدد من بدائل التمويل واختيار أنسبها، وبالتالي يمكن الحصول بذلك على الأموال بشكل أفضل من حيث التكلفة والمقدار.
- إذا لم يتم اللجوء للتخطيط المالي فلن يتم الكشف عن موعد هذه الحاجة، وبالتالي سيتم الوقوع في ضائقة مالية وقد يكون الخروج من هذه الضائقة أمراً ليس بالسهل، وهذا سيرتب مصاريف وتكاليف أكبر من الحالة الأولى.
- يكسب التخطيط المالي أهمية خاصة لأنه يتناول تحديد الحاجة للأموال، وكمية هذه الحاجة ومدتها وتوقعها، و مصدر تغطيتها بالإضافة إلى طريقة تسديدها.
- أثبتت التجربة في المؤسسات الاقتصادية أن عدم إتباع التخطيط يؤدي إلى فشل هذه المؤسسات ولقد زادت أهمية التخطيط نتيجة توسع المؤسسات وتعقد أعمالها.<sup>4</sup>

### ثالثاً: أهداف المخطط المالي:

<sup>1</sup> Couland Alain, gestion financière « Analyse et décision », éd: Démos, 1997, p190  
<sup>2</sup> Grandguimot Béatrice et Francis Analyse Financière 2<sup>ème</sup> édition, éd : gualino, 1998, p151

<sup>3</sup> مبارك لسلوس، التسيير المالي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص 169.

<sup>4</sup> [Http://Kenanaonline.com/user/ahmedkordy/posts/411104.23:00.31/03/2016](http://Kenanaonline.com/user/ahmedkordy/posts/411104.23:00.31/03/2016)

- مساعدة المؤسسة في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية.
- ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل ما يمكن من تكلفة.
- التصميم الفعال للهيكل المالي للمؤسسة عن طريق تحديد الميزج الأمثل.
- تأطير السياسات والإجراءات لتنسيق جهود الأفراد ووحدات العمل ومراقبتها<sup>1</sup>.

#### رابعاً: مراحل ومصادر تمويل المشروع:

##### 1- مراحل تمويل المشروع:

- مرحلة الإنشاء: عند إقامة المصنع وشراء الآلات والتجهيزات المختلفة.
  - مرحلة التشغيل: ويكون تمويلها عن طريق القروض.
  - مرحلة التوسيع: وتبدأ عندما يزداد الطلب على الخدمة أو المنتج.
- لذلك وجب على إدارة المؤسسة تقدير ما يلي:

- ما مدى الحاجة الفعلية لهذه الأموال؟
- ما هو 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؟
- كيف يتم التسديد في حالة القروض؟<sup>2</sup>

##### 2- مصادر تمويل المشروع:<sup>3</sup>

إن المصادر الأساسية للتمويل هي الأموال الخاصة لصاحب (أصحاب) العمل، وأموال الآخرين تتوفر من مصادر مختلفة عن طريق الاقتراض:

**1.2. مصادر تمويل داخلية:** تتمثل في رأس المال المملوك، سواء كان في صورة حصص خاصة بالمؤسسين أو في صورة أسهم عادية أو أسهم ممتازة، وذلك بالإضافة إلى الأرباح المحتجزة.

<sup>4</sup> عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 171.

<sup>2</sup> فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلمي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 193.

<sup>3</sup> عادل طه فايد، دراسات الجدوى (التقويم المحاسبي والاقتصادي للمشروعات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011، ص 102.



- 2.2. التمويل بأموال الآخرين: هنالك مجموعة مصادر للتمويل غير الثروة الخاصة لأصحاب العمل، الإدارة المالية الجديدة تستدعي محاولة الاستفادة منها.
- 3.2. الائتمان التجاري: تحصل عليه المنشأة من الموردين، ويتمثل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تتاجر فيها أو تستخدمها في العملية الصناعية.
- 4.2. الاقتراض: مصدر مهم وشائع الاستخدام، كما تتوفر لصاحب العمل الجديد عدة مصادر للاقتراض، لها مزايا ومساوئ، لذلك تصبح هنالك حاجة لاختيار المصدر الأفضل، والمصادر الأكثر شيوعا للاقتراض هي:
- أ- الأهل والأصحاب: تتميز هذه القروض بكونها غالبا ما تتوفر بشروط ميسرة، وبدون إجراءات معقدة.
- ب- البنوك التجارية: مصدر مهم للاقتراض ولكنها تتقاضى فائدة تجعل كلفة الاقتراض موضوعا هاما، كما تشترط شروط معقدة، على صاحب العمل الالتزام بها وإلا عرض العمل لمخاطر التصفية.
- ج- المنظمات المتخصصة بدعم الأعمال الصغيرة: التي تقيمها الدولة أو الجهات المعنية بدعم الأعمال الصغيرة المساعدة هذه الأعمال، ويتميز هذا المصدر بأنه يوفر قروض ميسرة بشروط تشجيعية.
- د- شركات الاستثمار: تقام بهدف الربح ونشاطها الرئيسي هو الاستثمار في أعمال أخرى راجحة، ولهذا فهي تبحث عن أمثال هذه الأعمال، وتسعى للاستثمار فيها عن طريق تقديم القروض مقابل فوائد وعوائد.
- هـ- مصادر أخرى: تختلف باختلاف الدولة و الاقتصاد، من ذلك مثلا شركات الرهن، أجهزة حكومية تقدم قروضا.... الخ.

#### خامسا: مكونات المخطط المالي:

### 1- التكاليف التمويلية لانطلاق المشروع:

#### 1.1. التكلفة الاستثمارية:<sup>1</sup>

تمثل التكاليف الاستثمارية في المبالغ التي تجمد في صورة أصول لازمة لإتمام العملية الإنتاجية، وذلك لمدة دورة إنتاجية على الأقل كآلات ومعدات والمباني.

فالتكاليف الاستثمارية تتكون من عنصرين أساسيين هما:

- الاستثمار المبدئي: "تكاليف الإنشاء": ويطلق عليها عادة إسم تكاليف رأس المال الثابت أو التكاليف الرأسمالية، ومن أهم خصائصه هو خضوعه لكل من الإهلاك والتقاعد، فالإهلاك نعني به انخفاض القيمة الحقيقية للأصل نظرا لاستعماله، أما التقادم فعني به انخفاض القيمة الحقيقية للأصل نظرا للتقدم التكنولوجي.

وفي هذا الاستثمار المبدئي نجد:

<sup>1</sup> أحمد عبد الرحيم زردق، محمد سعيد بسيوني، مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية، القاهرة، 2011، ص.ص 188.192

أ- الأصول الثابتة الملموسة: وهي الأصول التي تتضمن كافة التكاليف التي يتم إنفاقها على شراء الأصول والتجهيزات المادية الملموسة طويلة الأجل.

ب- الأصول الثابتة غير ملموسة: البعض منها يكون له قيمة بيعية، والبعض الآخر لا تكون له قيمة بيعية، مثل تكاليف دراسة الجدوى التمهيدية وتكاليف دراسة الجدوى التفصيلية بكل مكوناتها التسويقية المالية، الفنية، تكاليف الدعاية والإعلان عن المشروع قبل الإفتتاح أو قبل تشغيل المشروع، براءات الاختراع وتدريب العمال وكذا تكاليف دراسة عروض التوريد للأصول ومستلزمات الإنتاج.

- رأس مال العامل: ويتضمن مجموعة الأصول قصيرة الأجل والتي يتم تقديرها للوفاء بمتطلبات دورة تشغيلية أو إنتاجية من حياة المشروع، وهو يتكون من جميع الأصول الجارية أو المتداولة اللازمة للتشغيل مثل المخزون من السلع، الأصول النقدية المحتفظ بها لمواجهة أعباء نقدية.

### 2.1. تكاليف التشغيل: يمكن تقسيمها إلى: <sup>1</sup>

- مصروفات التشغيل.

- مصروفات إدارية عمومية.

- مصروفات التمويل.

وتمثل مصروفات التشغيل الجانب الأكبر من هذه التكاليف، ويمكن القول أن الخامات و مستلزمات الإنتاج. بمختلف أصنافها، والعمالة تكون الجزء الأكبر من تكاليف التشغيل.

### 2- جدول حسابات النتائج التقديري:

هو وثيقة رئيسية تبين لنا النتيجة المتوقعة في مرحلة التقديرات، كما يوفر لنا فرصة لأخذ نظرة شاملة عن انحرافات الاستغلال في مرحلة الرقابة. <sup>2</sup>

### 2-1- العناصر المكونة لجدول حسابات النتائج: <sup>3</sup>

- أعباء الدورة: وتتكون من كل المصاريف المتعلقة بالنشاط مثل استهلاك البضائع والمواد الأولية والسلع والخدمات المستعملة في الدورة الإنتاجية، كذلك مختلف المصاريف المرتبطة بهذا النشاط من ضرائب ورسوم ومصاريف المستخدمين، والمصاريف المالية، والمصاريف المخصصة للإهلاك والمؤونات، بالإضافة إلى المصاريف المتعلقة بالاستغلال غير العادي للمؤسسة.

<sup>1</sup> - سمير عبد العزيز، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، مؤسسة شهاب الجامعية، الجزائر، 1994، ص230

<sup>2</sup> - فرانسوا محمد، الموازنات التقديرية (أداة فعالة للتسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص243

<sup>3</sup> - سمير عبد العزيز، مرجع سابق، ص239

– **منتجات الدورة:** وتشمل منتجات الاستغلال مثل مبيعات البضائع والإنتاج المخزن، ومنتجات خارج الاستغلال مثل بيع عناصر الأصول.

– **الأرصدة الوسيطة للتسيير:** عبارة عن مختلف النتائج الوسيطة، وكيفية توزيعها حتى نصل إلى النتيجة السنوية الصافية لدورة الاستغلال، وتشمل الهامش الإجمالي والذي يمثل الفرق بين المبيعات من البضاعة وتكاليف شرائها، وكذلك القيمة المضافة والتي تمثل الفرق بين الإنتاج من جهة والاستهلاك الوسيط من السلع والخدمات المتحصل عليها من الغير مستعملة في الإنتاج من جهة ثانية.

– **نتيجة الاستغلال ونتيجة خارج الاستغلال:**

• **نتيجة الاستغلال:** ناتجة عن النشاط الأساسي والعيادي للمؤسسة خلال دورة الاستغلال، وتعد القيمة

المضافة من عناصرها مما يجعلها أشمل كما تعتبر كمؤشر من مؤشرات مردودية.

• **نتيجة خارج الاستغلال:** وهي من النتائج الاستثنائية لكونها ناتجة عن نشاط خارج دورة استغلال

المؤسسة، ونحصل عليها بالفرق بين نواتج خارج الاستغلال وتكاليف خارج الاستغلال

– **نتيجة السنة المالية الإجمالية والنتيجة الصافية:**

يجمع التيجتين السابقتين نحصل على مستوى ما قبل نهائي من نتائج وهو النتيجة الإجمالية للسنة المالية أو

الدورة الاستغلالية، وبعد طرح الضريبة على الأرباح بنسبة معينة نحصل على النتيجة المالية الصافية للدورة

الاستغلالية، وتعتبر كنتيجة أو أرباح استعمال الأموال الخاصة بعد توزيع عناصر التكاليف الأخرى على العوامل

الإنتاجية الأخرى، كما تستعمل أيضا لحساب مردودية عناصر الأصول الثابتة الخاصة بنفس الطريقة.

### 3- الميزانية:

**أولاً: تعريف الميزانية<sup>1</sup>:** تعكس الميزانية المركز المالي للمؤسسة في نقطة زمنية محددة، وفي الغالب تكون سنة مالية

واحدة، فهي تمثل خلاصة الإجراءات المحاسبية وتطبيقها، وتحتوي الميزانية على جانب الأصول (الموجودات) وجانب

الخصوم (المطلوب وفق الملكية)، إذ أن جانب الأصول يمثل قرارات الاستثمار قصيرة الأجل (الموجودات المتداولة)

وطويلة الأجل (الموجودات الثابتة)، أما جانب الخصوم فهو يعكس قرارات التمويل سواء التمويل بالمدىونية

(المطلوبات المتداولة وطويلة الأجل)، أو التمويل الممتلك (حق الملكية).

**ثانياً: عناصر الميزانية<sup>2</sup>:**

تتكون الميزانية من عنصرين هما الأصول والخصوم:

<sup>1</sup> عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سابق ص24.

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

## 1. الأصول:

- وتسمى أيضا الموجودات وهي موارد اقتصادية تمتلكها المؤسسة، وتعتبر ذات قيمة مستقبلية وهي تتكون من:
- الاستثمارات: تتضمن العناصر التالية: المصاريف الإعدادية، القيم غير المادية (شهرة المحل، حقوق الملكية....)، الأراضي بمختلف أنواعها، تجهيزات الإنتاج، تجهيزات اجتماعية، استثمار قيد الإنجاز.
  - المخزونات: وتتضمن مخزون البضائع، مخزون الموارد واللوازم، مخزون المتوججات...
  - المدينون (الحقوق): وتتضمن الأسهم والسندات، حقوق المؤسسة تجاه الشركاء، حقوق المؤسسة تجاه الغير، الأموال الجاهزة بالصندوق والحسابات الجارية.

## 2. الخصوم:

- تمثل في المصادر المالية التي تستعمل لتمويل عناصر الأصول وتتكون الخصوم من:
- الأموال الخاصة: وتتضمن الحصص المقدمة عند التأمين، المبالغ المضافة، الاحتياطات، الأرباح....
  - الديون بأنواعها المختلفة طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل

### ثالثا: عتبة المردودية<sup>1</sup>

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

#### 1- طرق تحليل التعادل: يمكن الوصول لعتبة المردودية إما بيانيا أو رياضيا

**1-1- الطريقة البيانية:** وتتم وفق الأسلوب البياني، وهذا من خلال جعل المحور العمودي يمثل الإيرادات والتكاليف، أما المحور الأفقي فيمثل الإنتاج والمبيعات، بعدها يرسم منحني الإيراد الكلي، والذي تمثل كل نقطة عليه الإيرادات المتوقعة، وعند كل مستوى من مستويات الإنتاج، كما يرسم منحني التكاليف الكلية الذي تمثل كل نقطة عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة، إضافة إلى رسم منحني التكاليف الثابتة ومنحني التكاليف المتغيرة.

**1-2- تحديد نقطة التعادل رياضيا:** يمكن الوصول إلى نقطة التعادل رياضيا إما في صورة حجم الإنتاج أو في صورة قيمة معنية لهذا الإنتاج، كما يمكن الوصول إليها إما من خلال الإجماليات أو من خلال المتوسطات وهذا بالاستناد على المعادلات التالية:

التكلفة الثابتة

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{الإيراد المتوسط} - \text{التكلفة المتوسطة المتغيرة}}{\text{التكلفة الثابتة}}$$

<sup>2</sup> لعور امينة، مخطط اعمال لمشروع صناعة أوراق البوراك في اطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب -سكيكدة، مذكرة ماستير، قسم علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص ص 40، 41.

حيث:

- الإيراد المتوسط = سعر البيع المتوقع.

- التكلفة المتوسطة المتغيرة أي تكلفة الوحدة المتغيرة والتي نحصل عليها من المعادلة التالية:

$$\frac{\text{التكلفة الكلية المتغيرة}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}} = \text{التكلفة المتوسطة المتغيرة}$$

## خلاصة الفصل

إن الهدف من إعداد مخطط أعمال المشروع هو الوصول إلى قرارات استثمارية رشيدة و ناجحة، فهو يعد خطوة أساسية في نشأة أي مؤسسة و تطويرها و توسعها، كل هذا يتم من خلال منهجية تبدأ بدراسة ثم خطة تسويقية، تنظيمية، إنتاجية و مالية لتنتهي بتنفيذ المشروع، لذلك و جب أن تركز له الجهود و الموارد اللازمة، و توفير المعلومات الدقيقة، فمخطط الأعمال يوضح المسار الاستراتيجي للمؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية النشاط أو أثناء ممارسة المؤسسة لمشروعها، و بالتالي و جب الأخذ بعين الاعتبار كل من المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة مع إبراز نقاط القوة و الضعف الداخلية، و اكتشاف الفرص و التهديدات الخارجية التي من شأنها أن تؤثر على حياة المؤسسة.



## الفصل الثاني

مراحل إعداد مخطط أعمال لمشروع صناعة مناديل الطاولة الورقية



## تمهيد:

إن عدم نجاح الكثير من المؤسسات راجع لإهمالها لمخطط الأعمال، أو عدم إعداده بشكل دقيق، لهذا فقد قامت الدولة في السنوات الأخيرة بإنشاء العديد من الهيئات الداعمة، والمرافقة لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وهذا بهدف تجنيبهم الخسائر التي قد يتعرضون لها جراء جهلهم بكل مراحل إعداد مخطط مشاريعهم، فهم مطالبون بالإجابة على الكثير من الأسئلة التي قد تعترضهم في كل مرحلة من المراحل التي يمر بها مشروعهم، منذ أن كان حلما وفكرة إلى أن يصبح حقيقة مجسدة على أرض الواقع.

ولهذا سوف نعمل على إبراز وتجسيد كل ما تطرقنا إليه في الفصل النظري، وهذا من خلال تقديم المشروع مع تسليط الضوء على كل النواحي والمخططات الواجب مرور أي مشروع بها بكل أنواعه التسويقي والتنظيمي، الإنتاجي والمالي.

لذا سوف نتناول في هذا الفصل التطبيقي مراحل إعداد مخطط أعمال مشروع صناعة مناديل الطاولة الورقية، والتي ينشط ضمن القطاع الإنتاجي، وهذا بهدف معرفة خصوصية مخطط الأعمال لهذا النوع من المؤسسات.

لهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم المشروع.

المبحث الثاني: عرض مخطط الأعمال للمشروع.

المبحث الأول: تقديم المشروع

المطلب الأول: فكرة المشروع

أولاً: فكرة وأسباب اختيار المشروع

**1- الفكرة:** يتمثل المشروع في مؤسسة ARA لصناعة مناديل الطاولة الورقية، وهذا الاسم هو اختصار لـ : أريام ، رتال ، آية ، اسم ثلاث بنات صغيرات ، دلالة على النعومة والرقّة والنقاوة، وللمؤسسة نشاط واحد هو صناعة مناديل الطاولة، مهمتنا هو تلبية حاجات الأفراد على مدار السنة بنوعية جيدة وبأسعار معقولة تكون في متناول الجميع، تستمد مؤسستنا هذه الكفاءة والتقنية من مؤهلات العمال وخبراتهم، وكذا بهدف تغطية السوق المحلية ومن ثمة الحصول على حصة في السوق الوطنية والأجنبية مستقبلاً، وهذا المشروع المقترح هو مشروع إنتاجي يلائم الشباب الخرجين سواء من الجامعات أو المعاهد أو المستثمرين الصغار من حيث التكلفة النهائية وكذا حجم الإنتاج. وتعتمد الفكرة الرئيسية لهذا النوع من المشاريع بسبب غياب مؤسسة محلية على مستوى ولاية بسكرة تختص في صناعة مناديل الطاولة الورقية.

**2- أسباب اختيار المشروع:**

- غياب هذا النوع من المشاريع على مستوى ولاية بسكرة، مما يعطي فرصة لإبراز هذا النوع من المؤسسات.
- الرغبة في توظيف الأفكار والقدرات الخاصة العملية والعلمية في التسيير والإدارة وخلق أفكار جديدة في هذا المشروع.
- دافع تحقيق الذات والاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية والإيمان بالقدرة على الإنجاز والنجاح.
- باعتباره منتج مطلوب على مدار السنة.
- توفير مناصب شغل للشباب.

**ثانياً: الطبيعة القانونية للمشروع**

- وفقاً للقانون الجزائري والتشريعات المعمول بها، لا تمنع من قيام هذا النوع من النشاط أو المشاريع، بل على العكس من ذلك فالدولة تشجع المستثمرين الشباب.
- مؤسستنا هي مؤسسة ذات الشخص الوحيد، ذات مسؤولية محدودة (EURL).
- تم اختيار هذه الصيغة للأسباب التالية<sup>1</sup>:
- تحديد مسؤولية الشريك الوحيد بقدر ما خصصه في هذه الشركة من رأس مال.

<sup>1</sup> لعور أمينة، اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة أوراق البوراك في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ - سكيكدة- مذكرة لنيل شهادة الماستير، قسم علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص ص 54، 55.

- يمكن للشريك الوحيد أن يدير مشروعه في إطار مرن غير محدود، وهذا ما يسمح أن تكون قراراته سريعة وتحركاته سهلة مما هي عليه في الشركات التقليدية، كما يستطيع هذا الشريك أن يختار مديرا غيره.
  - سهولة الانتقال من الشكل الفردي إلى الجماعي.
  - في حالة وفاة الشريك الوحيد فإنه يسمح للورثة وهدم تسوية مصير حصص الشركة، كما ان بيع الحصة يكون ميسرا، إذ أن الشخص يكون محررا من رفض الشركاء، فله الكلمة الأولى والأخيرة في تصرفاته القانونية. وفيما يخص السجل التجاري للمؤسسة باعتبارها شخص معنوي فتتكون من الوثائق التالية:
  - عقد ملكية المحل أو عقد إيجار توثيقي باسم الشركة.
  - نسختان من القانون الأساسي للشركة.
  - نسخة من الإعلان عن القانون الأساسي للشركة في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية— وفي جريدة يومية وطنية.
  - شهادة الميلاد ومستخرج من صحيفة السوابق العدلية للمسيرين والمتصرفين الإداريين وأعضاء مجلس المديرين وأعضاء مجلس المراقبة.
  - شهادة تسمية.
  - الاعتماد أو الرخصة اللذان تسلمان للإدارات المختصة، عندما يتعلق الأمر بممارسة نشاطات أو مهن مقننة.
  - وصل تسديد حقوق الطابع الضريبي المنصوص عليه في التشريع الجبائي المعمول به.
  - وصل دفع حقوق القيد في السجل التجاري، كما هو محدد في التنظيم المعمول به.
  - طلب مضمي محرر على استمارات يسلمها المركز الوطني للسجل التجاري.
- وبما أن المؤسسة ستعتمد على الصندوق الوطني لدعم وتشغيل الشباب، هناك مجموعة من الشروط يجب أن تتوفر في المستثمر وهي كالتالي<sup>1</sup>:
- أن يكون بطالا.
  - الجنسية الجزائرية.
  - أن يتراوح عمر الشاب ما بين 19 و35 سنة، ويمكن أن يصل إلى 40 سنة كحد أقصى.
  - أن يكون مؤهلا.
  - يجب على الشاب أو الشباب أصحاب المشاريع مساهمين في الاستثمار بأموال خاصة، يتغير مستواها حسب مستوى الاستثمار.
  - ألا يكون أو يكونوا شاغلين وظيفه 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).

<sup>1</sup> الصندوق الوطني لدعم وتشغيل الشباب، وكالة بسكرة 2016.

- بعد استيفاء الشروط القانونية لدى الشباب ذوي المشاريع، تباشر مرحلة إعداد الملف الإداري والمالي.

### 1- الملف الإداري:

- شهادة ميلاد تحمل رقم الخالة المدنية رقم 12.
- شهادة عدم الخضوع للضريبة.
- صورة لبطاقة التعريف أو رخصة السياقة.
- شهادة الإعفاء من الخدمة الوطنية.
- وثائق تثبت المؤهلات المهنية لصاحب المشروع (شهادة تعليم، شهادة عمل أو الخبرة المهنية).
- شهادة الإقامة لصاحب أو أصحاب المشروع.
- تعهد بخلق ثلاث مناصب شغل دائمة بما في ذلك صاحب المشروع إذا كان سن المسير يتراوح ما بين 35 و40 سنة.

إثبات صفة الشاب العاطل عن العمل من خلال:

- شهادة عدم الاشتراك في صندوق الضمان الاجتماعي للأجراء CNAS.
- شهادة عدم الاشتراك في صندوق الضمان الاجتماعي لغير للأجراء CASNOS.

### 2- الملف المالي: ويشمل الوثائق التالية:

- الفاتورة الشكلية للعتاد معفية من الرسوم.
- فاتورة شكلية للتأمينات متعددة المخاطر تمنح من طرف أحد شركات التأمين.
- كشف التهيئة متضمن الرسوم إذا اقتضى الأمر ذلك.

### ✓ المسؤوليات القانونية:

➤ تخضع المؤسسة للضرائب والرسوم التالية:

- الرسم على القيمة المضافة TVA.
  - الرسم على رقم الأعمال TAP. (معفى للست سنوات الأولى)
  - الضريبة على أرباح الشركات. (معفى للست سنوات الأولى)
- يخضع العمال للنصوص القانونية التالية:

- قانون العمال 10/90.

➤ تحتاج المؤسسة للرخص التالية:

- رخصة العمل.
- رخصة مصالح البيئة.

تقوم المؤسسة بالتأمينات التالية:

- الصندوق الوطني لغير الأجراء الخاصة بصاحب العمل CASNOS.
- الصندوق الوطني للأجراء CNAS.
- التأمين ضد المخاطر والأحوال الجوية CACOBATH.

➤ مسؤوليات قانونية أخرى:

- التصريح لدى السجل التجاري

الامتيازات الجبائية:

### 1- مرحلة تنفيذ المشروع:

- الرسم على القيمة المضافة للحصول على معدات التجهيز والخدمات التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار.
- تطبيق معدل مخفض بنسبة 5% من الحقوق الجمركية على معدات التجهيز المستوردة والداخلية مباشرة في انجاز الاستثمارات عندما تكون هذه التجهيزات غير مصنعة في الجزائر.
- الإعفاء من حقوق التسجيل على العقود المنشئة للمؤسسات المصغرة.

### 2- مرحلة استغلال المشروع:

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

- الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات والضريبة على الدخل الإجمالي والرسم على النشاطات المهنية.
- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات والمنشآت الإضافية المخصصة لنشاطات المؤسسات المصغرة.
- الإعفاء من الكفالة المتعلقة بحسن التنفيذ للنشاطات الحرفية المصغرة، عندما يتعلق الأمر بترميم الممتلكات الثقافية.

والجدول التالي يمثل الشكل القانوني للمشروع

جدول رقم (01): الشكل القانوني للمشروع

نوع المؤسسة	مؤسسة للشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة EURL
الاسم واللقب	مرابط فاطمة هند
رقم النشاط	111311 ( انظر الملحق رقم 01)
الاسم التجاري	ARA
الترخيص	ترخيص بالإنتاج
النشاط المسموح به	صناعة مواد التعبئة المقولبة وكل استعملات الورق
العنوان	دائرة بسكرة - ولاية بسكرة

المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة

أولاً: أهمية المؤسسة

- توفير مناصب عمل على المدى الطويل.
- تقليص المسافة للزبائن وتسهيل عملية الشراء.
- المساهمة في تغطية الطلب المحلي والمساهمة في الإنتاج الوطني.
- التقليص من استيراد هذا المنتج.
- يعد المشروع الأول من نوعه على مستوى الولاية.

ثانياً: أهداف المؤسسة

- تحقيق الربح.
- صناعة منتج سهل التسويق ويلاقي استحسان في الأسواق المحلية.
- العمل على النمو والاستمرارية والتطور.
- الاستحواذ على أكبر حصة سوقية محلية (المنطقة).
- تطوير نشاط المؤسسة ليشمل باقي أنواع المنتجات الورقية.
- العمل على إبرام عقود مع الفنادق وقاعات الحفلات، المطاعم المنتشرة عبر تراب الولاية من أجل توفير المنتج لها وفق الطلب والنوعية والشكل واللون وغيرها.
- الوصول إلى شراء أو بناء مقر اجتماعي خاص بالمؤسسة وذلك للتخلص من مصاريف الإيجار.

- هدفنا المستقبلي هو التنوع في المنتجات، أي عدم الاقتصار فقط على مناديل الطاولة بل نتعدى إلى كل منتوجات المناديل الورقية من مناديل الجيب والمناديل المعقمة، ومناديل الحمام، وكذا صنع مناشف وجه من الورق للفنادق.
- كذلك الرغبة في التعاقد مع الشباب المبتكر بهدف صنع آلة تختص في طبع الصور والأسماء والتواريخ على المناديل الورقية وهذا حسب الطلب للمناسبات الخاصة كالأعراس والختان والفنادق.... وغيرها
- العمل على تسديد ديون المؤسسة في الآجال المحددة حتى لا تواجه أي مشاكل على مستوى نشاطها.

**المطلب الثالث: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة**

سيتم من خلال هذا المطلب تحديد كل من نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات التي قد يتعرض لها المشروع وهذا بناء على تحليل SWOT كما يلي:

**جدول رقم (02): تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة**

**تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة**

نقاط القوة	نقاط الضعف
- المنتج لا يضر بالبيئة.	- عدم وجود خبرة كبيرة في المجال.
- الأسعار معقولة.	- التخوف من المنتجات المنافسة.
- وجود الطلب على مدار السنة.	- مؤسستنا ليس لها مكانة وسمعة.
- إحترام آجال التسليم.	- عدم تقديم ضمانات لفترة زمنية طويلة.
- المؤسسة لها إستقلالية كاملة.	- عدم وجود مختصين في صيانة هذا النوع من الآلات.
- وجود اليد العاملة.	- قد يحدث فائض في الإنتاج.
- اعتماد طرق التسيير الحديثة.	
- اختصار المسافات أي قرب المؤسسة من الزبائن ( تجار الجملة، تجار التجزئة، البيع المباشر).	

تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة

التحديات	الفرص
- الأزمة الاقتصادية لها تأثير على قوة العرض والطلب.	- قطاع سوقي كبير.
- التذبذب في التمويل بالمادة الأولية.	- جودة المنتج الذي نقدمه.
- وجود منافسة قوية على المستوى الوطني والأجنبي.	- وجود الفئات المستهدفة.
- عدم تحقيق مبيعات تغطي تكاليف المؤسسة.	- عدم وجود منافس على المستوى المحلي.

المصدر: من إعداد الطالبة

أولاً: كيفية التغلب على نقاط الضعف

من خلال إتباع مجموعة من النقاط وهي:

- توظيف عمال ذوي خبرة في مجال التسويق وكذا صيانة هذا النوع من الآلات.
- القيام بعملية تدريب للعمال بهدف التقليل من ضياع الوقت والجهد وزيادة الإنتاج.
- التدريب على التفاوض الجيد والمقنع سواء للموردين أو الزبائن، والتحلي بالصبر والمثابرة، لأن التفاوض الناجح والمثمر يعني زبائن أكثر وطلبات أكثر وبالتالي ربح أكبر.

ثانياً: الاسم التجاري وشعار المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية ورسالتها

- 1- الاسم التجاري: تم اختيار اسم ARA كاسم تجاري للمؤسسة، وهو اختصار لأسماء ثلاث بنات صغيرات أريام، رتال، آية، دلالة على النعومة والرقّة والنقاوة.
- 2- شعار المؤسسة: تم اختيار هذه العلامة والتي تمثل ثلاث فراشات صغيرات بألوان ناعمة دلالة على النعومة والنقاوة التي تتميز بها مناديلنا.



الشكل رقم (06): شعار المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة

### 3- الرؤية الإستراتيجية:

تشكلت الرؤية الإستراتيجية من خلال تحليلنا لنقاط القوة والضعف للمشروع، وكذا بتحديدنا للفرص والتهديدات التي قد تواجهنا، واستنادا للأهداف الإستراتيجية التي نسعى لتحقيقها والتي تعبر عن طموحنا في تحقيق اسم لمؤسستنا على المستوى الوطني ولما لا الأجنبي، وكذا الاستحواذ على أكبر حصة سوقية مستقبلا من خلال التميز في مجال العمل، من اجل تحقيق متطلبات المجتمع الحالية والمستقبلية.

✓ الرؤية:

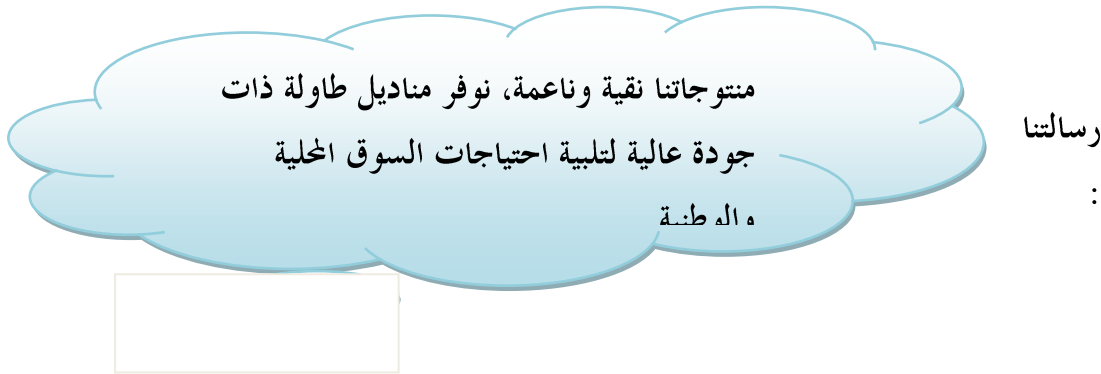
حتى نقدم رؤية واضحة ومعبرة عن آمال وطموحات مؤسستنا، وكذا مبادئها الأساسية اعتمدنا الرؤية التالية، والتي تمثل رؤية مؤسسة ARA لصناعة مناديل الطاولة الورقية.

نسعى لأن نكون شريككم الدائم في الطاولة.

رؤيتنا:

الرسالة:

رسالة مؤسسة ARA تعطي فكرة جلية عن الهدف الأساسي لوجودها والطريقة التي تتهجها من اجل تحقيق هذا الهدف ورسالتنا هي:



✓ القيم الجوهرية

إن عمال مؤسسة ARA يتحلون بمجموعة من القيم يسرون على خطاها والتي لها أثر على السير الجيد للمؤسسة وعلاقتها:

- الالتزام بأخلاقيات المهنة.
- التحلي بروح العمل الجماعي.
- الولاء والانتماء للمؤسسة فهي بمثابة بيتهم الثاني.
- الرغبة في التحسن والتطور وإتقان العمل.
- الحفاظ على إسرار المؤسسة وعدم إفشائها.
- احترام البيئة وهذا بعدم رمي النفايات في الأماكن العامة والطبيعة.

المبحث الثاني: عرض مخطط الأعمال للمشروع

سيتم عرض مخطط أعمال مشروع صناعة مناديل الطاولة الورقية، من خلال أربع مطالب حيث خصص المطلب الأول لدراسة المخطط التسويقي، والمطلب الثاني للمخطط التنظيمي، أما المخطط الثالث فلدراسة المخطط الإنتاجي، لتكون خاتمة هذا المبحث بالمطلب الرابع بالمخطط المالي للمشروع.

المطلب الأول: المخطط التسويقي للمشروع

يعد المخطط التسويقي أول مرحلة عند إنشاء مخطط الأعمال لمشروع ما، وكذلك عند التنفيذ فهو من أهم مكوناته باعتبار أن الزبون هو أساس نجاح أي مشروع، وكذا من خلال معرفة وضعية المنافسين ومدى تطابق أهداف المؤسسة، من خلال عناصر المزيج التسويقي، ومنه فإن قرار الاستمرار في باقي المخططات أو التوقف والبحث عن بدائل أخرى للمشروع يتوقف على مدى الدراسة الجيدة والتطبيق الجيد للمخطط التسويقي. في هذا المطلب سنحاول توضيح هذا المخطط من خلال دراسة السوق والمزيج التسويقي.

### أولاً: دراسة السوق

بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها تبين لنا أن الطلب على مناديل الطاولة الورقية من المنتجات المطلوبة بشكل مستمر، رغم أن العرض الموجود في السوق جيد، غير أن عدم تواجد مؤسسة على مستوى المنطقة مختصة في صناعة مناديل الطاولة الورقية يعطي فرصة لتوزيع المنتج بسهولة وسرعة.

#### 1- السوق المستهدف:

تم تجزئة السوق إلى ثلاث أجزاء وهذا بسبب احتمال وجود ثلاث أنواع من الزبائن وهم تجار الجملة وتجار التجزئة، والبيع المباشر (مباشرة للمستهلك).

#### 2- تحليل المنافسين:

##### المنافسون المباشرون:

لا يوجد منافس مباشر على مستوى المنطقة وهذا لغياب مؤسسات تنشط في هذا النوع من المشاريع على مستوى الولاية، وهذا ما يعطي فرصة مهمة لمؤسستنا بالبروز على المستوى المحلي.

##### المنافسون غير المباشرون:

بالرغم من عدم وجود منافسين على المستوى المحلي ( المنطقة)، إلا أنه يوجد منافسين من داخل وخارج الوطن وهذا ما يجعل المنافسة على أشدها على المستوى الوطني، ولعل من أبرزهم:

##### ✓ على المستوى الوطني:

- مؤسسة وفاء فايل، الكائن مقرها بالشرافة الجزائر العاصمة.

- مؤسسة كوتكس (فادكو)، الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية الكاليتوس، بالجزائر العاصمة.

##### ✓ على المستوى الأجنبي نجد:

- مؤسسة سلباك كولكشن (SELPAK COOLECTION): تركيا.

- مؤسسة بيرلا (PERLA): دبي، الإمارات العربية المتحدة.

وتعد هذه المؤسسات الأقوى في مجال صناعة المناديل الورقية بكل أنواعها وأحجامها، لما تمتاز به من نوعية ممتازة وطلب عالي ومستمر.

3- نقاط القوة والضعف للمنافسين:

من خلال الجدول التالي سوف نعرض كل من نقاط القوة والضعف لكل منافس.

جدول رقم (03): نقاط قوة وضعف المنافسين

نقاط الضعف	نقاط القوة	المنافس
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم التعامل بالبيع بالأجل</li> <li>- في أغلب الأحيان .</li> <li>- تذبذب في التمويل في كثير من المرات وخاصة في فصل الشتاء بسبب انقطاع الطرق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنوع في المنتجات</li> <li>- نوعية المادة الأولية المستعملة ممتازة</li> <li>- الأكثر طلبا من طرف المستهلكين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المؤسسات الوطنية</li> <li>- وفاء</li> <li>- كوتاكس</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقص في المنتج على مستوى المحلات ( عدم توفره على مدار السنة وهذا بسبب إجراءات الإستيراد)</li> <li>- عدم توفر كل أنواع المناديل</li> <li>- ارتفاع السعر مقارنة بالمنتجات الوطنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المناديل كلها تحوي نقوش ورسوم.</li> <li>- نوعية المناديل ممتازة وتعدد في الألوان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المؤسسات الأجنبية</li> <li>- SELPAK</li> <li>- PERLA</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة

تجدر الإشارة أن نوعية المادة الأولية المستعملة وهي الورق المصنوع من مادة السليلوز النقي، تستعمله جميع المؤسسات المنتجة للمناديل الورقية سواء الوطنية أو الأجنبية، بما فيها مؤسستنا وهذا لما له من خاصية عدم الإضرار بالصحة، حيث أن مادة السليلوز تؤلف الجزء الرئيسي من جدران خلايا أنواع عديدة من الأشجار

والخضراوات والأعشاب، وهو مادة كربوهيدراتية مؤلفة من كربون وهيدروجين وأكسجين، وتحتوي جميع الفواكه والخضراوات على السليلوز. تزيد مادة السليلوز من قوة الورق ونقاوته ونعومته، وكذا سرعة الامتصاص للسوائل بالإضافة إلى عدم سهولة تلف المنديل بسرعة وعدم تركه لمخلفات المنديل الورقي على اليدين أو الوجه، أيضا عدم إضرار هذا النوع من الورق بالبيئة.

وبالتالي فإن المنافسة على مستوى المادة الأولية ستكون شبه معدومة، إن لم نقل معدومة تماما، نظرا لتوفرها لدى جميع المؤسسات، ومنه فإن نوعية الورق المستعمل في المناديل كلها ممتازة، سواء لدى مؤسستنا أو لدى المنافسين، ومنه فالمنافسة ستكون حول ميزات أخرى بعيدا عن نوعية المادة الأولية.

**4- العملاء:** إن عملاء مؤسستنا هم تجار الجملة بالدرجة الأولى، وكذا تجار التجزئة والأفراد من داخل الولاية، حيث أن هؤلاء العملاء يبحثون دائما عن المنتج الأفضل وبالسعر المناسب، مع الالتزام بمواعيد التسليم، وحبذا لو وجدت بعض الامتيازات مثل البيع بالأجل.

**5- الموردون:** هم الأشخاص الذين يقومون بتزويد المؤسسة بكل ما تحتاج إليه من آلات ومواد أولية، ويتم اختيار الموردين على أساس الامتيازات والتسهيلات التي يقدمونها.

ولقد اعتمدت مؤسستنا على مؤسسة ETABLISSEMENT CENTRAL M.A.I.& T.P لتوريد

جميع الآلات والمتمثلة في:

- آلة لصنع مناديل الطاولة العادية إخراج واحد مثناة على طبقتين.
  - آلة لصنع مناديل الطاولة الممتازة مثناة على أربع طبقات.
  - آلة تغليف " بلاستيك".
- وهذا للأسباب التالية:
- خدمات ما بعد البيع على عاتق المورد من نقل وتركيب وتشغيل للآلات.
  - ضمان 12 شهرا ابتداء من تركيب الآلة وتشغيلها.
  - ضمان تدريب عامل على تشغيل والتحكم في الآلة (دورة تكوينية لمدة أسبوع)، على عاتق الشركة الموردة، شرط أن يكون العامل متحصل على شهادة جامعية تخصص ماستير آلية.
  - قطع الغيار متوفرة لأنها كورية الصنع.
  - السعر المناسب مقارنة بالآلات الأوروبية.
- أما فيما يخص المادة الأولية والمتمثلة في الورق وكذا مادة التغليف البلاستيك فمؤسستنا اعتمدت على نفس المؤسسة لتزويدنا بالكمية اللازمة من مادة الورق بلونين الأبيض والمطبوع بالألوان.

ثانيا: دراسة الطلب والعرض

### 1- الطلب:

إن هدفنا الأساسي هو جعل مؤسستنا مؤسسة قوية لها مكانتها واسمها في مجال صناعة مناديل الطاولة الورقية على مستوى الولاية، بسبب عدم وجود مؤسسات مختصة في مثل هذا النوع من النشاط، على أمل التوسع على مستوى الوطن، وكذا كون المنتج مطلوب على مدار السنة، وهذا بسبب الزيادة في عدد السكان، وكذا سهولة استعمال مناديل الطاولة الورقية، وتناسب سعرها مع القدرة الشرائية للفرد، مقارنة بالمناديل المصنوعة من القماش والتي تتطلب مواد تنظيف خاصة وهذا ما يزيد من تكلفتها. ولهذا فإن الطلب سيكون في تزايد مستمر.

✓ مميزات الطلب:

- إن الطلب على مناديل الطاولة الورقية يكثر الطلب عليه يوما بعد يوم مقارنة بمناديل الطاولة المصنوعة من القماش فهذا النوع من المناديل الورقية أصبح جل العملاء من تجار جملة وتجزئة وعائلات يفضلونه بسبب سهولة استعمالها بالإضافة إلى نعومة المناديل وتعدد ألوانها والرسوم الموجودة فيها والتي تتناسب وأذواق الزبائن.
- إن توفر المادة الأولية وهي مادة الورق والمتوفرة في الولايات القريبة من منطقتنا مثل سطيف وباتنة وقسنطينة، مع ضمان التوصيل إلى غاية المؤسسة تسمح بالمحافظة على تكلفة هذا المنتج مقارنة بالمنتجات الأخرى المصنوعة من القماش ذات النوعية الجيدة والتي تبقى مرتفعة الثمن.
- إن مناديل الطاولة الورقية يبقى الطلب عليها على مدار السنة وبطريقة منتظمة من قبل:
  - تجار الجملة.
  - تجار التجزئة.
  - العائلات.
  - قاعات الأفراح.
  - المطاعم وغيرهم.
- بالإضافة إلى أن هذا المنتج يسمح بتغطية جزء لا يستهان به من احتياجات المنطقة، هناك ميزة أخرى لهذا المنتج وهي متعلقة بالكميات المطلوبة والتي تعد بالآلاف في السنة والتي تستطيع مؤسستنا توفيرها.

## 2- العرض

من خلال المعطيات السابقة أصبح واضحا أن عدد المؤسسات المنتجة لمناديل الطاولة الورقية معدوم تماما على مستوى المنطقة، والموجود منها يتركز في المدن الكبرى وخاصة في الشمال، أو المستوردة من الخارج وهذا ما يعطي فرصة الاستثمار في هذا المنتج تكون جيدة، وهذا بسبب عامل الزمن الذي سيكون في صالح مؤسستنا مقارنة بالمؤسسات الأخرى، فالطلب كبير وموجود دائما ولكن العرض الموجود ليس بقليل ولكنه متذبذب في أوقات وهو ما ذكرنا أسبابه سالفًا.

ثالثاً: الإستراتيجية التسويقية

بما أن مؤسستنا حديثة المنشأ إرتأينا أن أحسن إستراتيجية تنطلق بها المؤسسة، هي إستراتيجية السيطرة بالتكاليف أي التميز في الأسعار، لأنها مؤسسة فتية في بداية نشاطها، بالإضافة إلى إتباع سياسة البيع بالأجل وهذا بغرض كسب رضا الزبائن وولائهم والحفاظ عليهم.

رابعاً: المزيج التسويقي

هو مجموعة من الأدوات التسويقية التي تستخدمها المؤسسة من أجل استمرارية تحقيق أهدافها التسويقية بهدف صنع القرارات التسويقية مثل تحديد المنتج ومواصفاته وسعره وقنوات البيع وطرق الإشهار وأنواع الدعاية وغيرها من القرارات التي يمكن للمسوق أن يتحرك فيها، بحيث يستطيع تلبية متطلبات العملاء ومن ثمة النفاذ إلى السوق بفاعلية.

**1- المنتج:** يتمثل في مناديل الطاولة المصنوعة من الورق، وهو منتج محلي ينتج في بلدية بسكرة، دائرة بسكرة ولاية بسكرة، يحمل اسم ARA، تتمتع بجودة عالية وهي على نوعين:

- مناديل الطاولة العادية: وهي مناديل مثناة على طبقتين في شكل مربع 30 سم على 30 سم + 0.5 سم، بيضاء اللون، حيث يتم وضع كل 100 منديل في كيس بلاستيكي مطبوع عليه إسم المؤسسة وشعارها والعنوان، تعبأ في علبة كرتون تتسع لـ 40 كيس وزن الكيس 100 غ.
- مناديل الطاولة الممتازة: مناديل مثناة على أربع طبقات في شكل مربع بحجم 33 سم على 33 سم + 0.5 سم متعددة الألوان مع وجود رسوم ونقوش عليها يتم وضع كل 20 منديل في الكيس الواحد، وتعبأ في علبة كرتون تحوي 80 كيس حيث وزن الكيس الواحد 80 غ.



2- السعر: تجدر الإشارة إلى أن تقدير السعر كان بناء على مقابلة أجريت مع مجموعة من تجار الجملة، والذي تم الحصول على أماكنهم من مديرية التجارة والمقدر عددهم بـ 76 تاجر مقسمين على النحو التالي:

جدول رقم (04): يبين عدد ونوع التجار

العدد	نوع التجار
8 طبيعي 4 معنوي	تجار الجملة لمواد التغليف
23 طبيعي	تجار متنقلين لمواد التغليف من كل المواد (بالجملة)
41 طبيعي	تجار الجملة لمواد المخبزة والحلويات والتغليف
76	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة.

ونظرا لصعوبة إجراء المقابلة مع كل التجار وهذا بسبب إما تغيير في العنوان أو عدم قبول إجراء المقابلة، أو تواجدهم في أماكن يصعب الدخول إليها لامرأة، وكذا ضيق الوقت، فالعدد الذي تسنى لنا مقابلته هو 26 تاجر جملة وهذا بمساعدة العائلة، والذين ابدوا ارتياحهم لإنشاء مؤسسة لصناعة مناديل الطاولة الورقية على مستوى الولاية، لما ستوفره لهم من جهد ووقت وكذا في السعر وهو ما كان محور مقابلتنا لهم، حيث قدموا لنا كل المعلومات حول الأسعار التي يشترون بها وكذا السعر الذي يرغبون في دفعه لكل نوع من المناديل وهو كالتالي:

جدول رقم (05): يبين السعر

مناديل الطاولة الورقية الممتازة 20 منديل	مناديل الطاولة الورقية العادية 100 منديل	السعر / المنتج
65	36	السعر الذي يرغب الزبون في دفعة
70	40	السعر الأكثر ارتفاعا بالنسبة



			للمنافسين
67	38		السعر الأدنى بالنسبة للمنافسين
65	36		السعر المقترح
65	36		السعر النهائي

المصدر: من إعداد الطالبة

يعد التسعير في مؤسستنا من الأولويات التي تم التركيز عليها لما لها من أثر على جميع عناصر المزيج التسويقي، حيث أن متوسط السعر الذي تم اختياره هو:

- بالنسبة لمناديل الطاولة العادية: 36 دج.
- بالنسبة لمناديل الطاولة الممتازة: 65 دج.

حيث يعتبر هذان السعران لكل من المنتجين أقل من المنافسين، وهذا بهدف إغراء الزبائن الذين دائما ما يبحثون على أدنى سعر، وبالتالي الاستحواذ على الحصة السوقية للمنافسين، وهذا لاعتبار المؤسسة في بداية نشاطها ومراعاة للقدرة الشرائية للزبائن.

**3- الترويج:** تحوي إستراتيجية الترويج على مجموعة من العناصر التي يتم الاعتماد عليها لتحقيق أهداف المؤسسة، وتمثل هذه العناصر أو الوسائل في الإشهار والبيع الشخصي والعلاقات العامة، الإذاعة وترقية المبيعات، بحيث يطلق على كل هذه الوسائل بالمزيج الترويجي، ويمكن التطرق إليها بشكل من التفصيل:

✓ **البيع الشخصي:** يعد من أهم عناصر المزيج الترويجي فله فاعلية في التعريف بالمنتج وتقديمه بشكل جيد، ويجب أن يكون رجل البيع شخص له قدرة عالية على الإقناع والتفاوض، كما يجب أن يعطي انطباع جيد حول المؤسسة وذلك من خلال المعاملة الجيدة واللباقة في الحديث.

✓ **الإشهار:** يعد الإشهار من الوسائل الداعمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا من خلال تعريف الزبائن بالمنتج الذي تقدمه وذلك بالعمل على تغيير سلوك واتجاهات الزبائن عن طريق إقناعهم وحثهم على التعامل مع المؤسسة بطريقة دائمة، وستعتمد المؤسسة في الإشهار على مجموعة من الوسائل هي:

➤ **الملصقات:** وهي وسيلة تستخدم للتعريف بمنتجات المؤسسة عن طريق إلصاق لوحات اشهارية داخل المؤسسة، وفي الأماكن الاشهارية المحددة مثل الأماكن المخصصة من طرف البلدية مثل مداخل المدينة.

➤ النشرات: تتضمن معلومات عن موقع المؤسسة ومنتوجاتها وطرق الاتصال بها من الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني، وتختلف أحجامها وأنواعها حسب نوع الزبون، حيث يتم توزيع نشرات صغيرة على الأفراد أو العائلات وطالبي الاستعلام.... إلخ.

4- التوزيع: يكون إما مباشرة أي من المنتج إلى المستهلك بدون أي وساطة ودون أي زيادة في التكاليف، وهذا يخدم المؤسسة والزبون، فالزبون من يتحصل على منتج منخفض السعر والمؤسسة تكسب ولاء الزبون، كذلك عن طريق بائعي الجملة وبائعي التجزئة، حيث تتعهد المؤسسة بنقل المنتوجات للبائعين.

### المطلب الثاني: المخطط التنظيمي للمشروع

إن المخطط التنظيمي للمشروع يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة، فهذا المخطط ينظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات وكذا احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

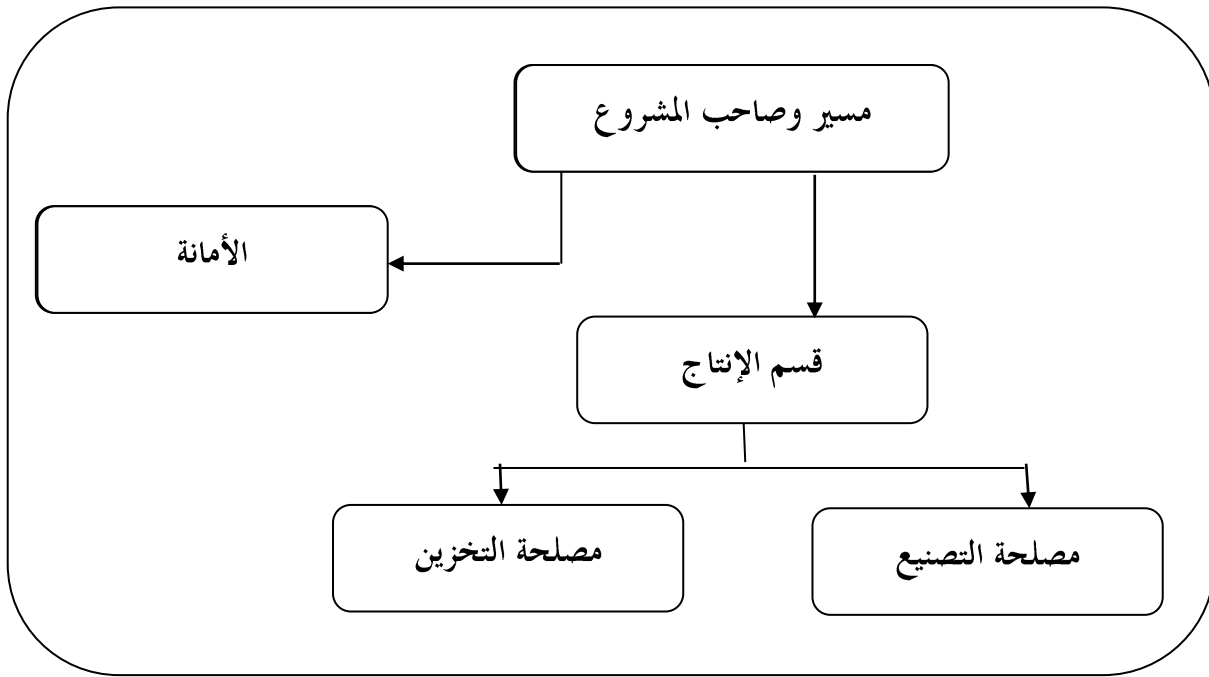
#### أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

لكل مؤسسة لا بد من هيكل تنظيمي، وقد عرف الهيكل التنظيمي بأنه نظام مؤلف من شبكات المهام أو الوظائف، التي تقوم بتنظيم العلاقات والاتصالات التي تربط أعمال الأفراد والمجموعات معاً، والهيكل التنظيمي الجيد يجب أن يتضمن عنصرين هامين يكونان مصدر قوة للمؤسسة، وهي تقسيم العمل بحسب الاختصاص والتنسيق من أجل إنجاز المهام بفاعلية لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

ولسوء الحظ ففي أغلب الأحيان، ما يكون مناقشة عناصر الهيكل التنظيمي الجيد أكثر من إيجاد الهيكل الفعلي، ولا بد من تعديل الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع المتغيرات وإدخال الجديد والحديث ليتلاءم مع المتطلبات الحديثة. وفي هذا السياق لا بد من معرفة العوامل التي يجب أن تتوفر في هيكل المؤسسة، ومن هذه العوامل: حجمها إن كان صغيراً أو كبيراً، مدة حياتها، موقعها، حيث أن العمل يتأثر إذا كان هناك مركز واحد أو فروع وآليات أخرى مساندة، وتبأثر الهيكل التنظيمي أيضاً بدرجة التخصص فيها، فكلما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة، كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطاً والعكس، ولا بد أن يكون في المؤسسة تقسيم للعمل ووصف وظيفي لكل عامل بتحديد المسؤوليات، وكيفية سيرها والتي توضع في خريطة تنظيمية.

وفيما يلي تقديم الهيكل التنظيمي كما هو مبين في الشكل:

شكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: تحديد المسؤوليات والسلطات

1-المسير وصاحب المشروع: يكون على رأس الهيكل التنظيمي وتمثل مهامه في:

- التخطيط: التخطيط في المؤسسة عمل ذهني موضوعه الترتيبات التي يفكر فيها المسير في حاضره مستفيدا من ماضيه، كي يواجه بها ظروف مستقبلية لتحقيق أهدافه.

وبهذا يتبين لنا أن التخطيط ينطوي على اختيار الأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات وذلك بأحكام، لغرض تطويع المستقبل المجهول لإرادة صاحب المشروع قدر المستطاع.

- **التنظيم:** تتضمن وظيفة التنظيم تجهيز المؤسسة بالموارد البشرية والمادية والمعلوماتية والمالية، وبناء العلاقات بين مختلف الوظائف والأفراد، كما تتضمن إنشاء هيكل مقصود للأدوار عن طريق تمييز وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المرغوبة.
- **التوجيه والقيادة:** التخطيط والتنظيم لوحدهما لا يكفيان لإتمام وتحقيق الأهداف، فمن خلال التوجيه والقيادة يستطيع المسير إرشاد العاملين والإشراف عليهم.
- **الرقابة:** من خلال هذه الوظيفة يقوم المسير بمراقبة الأنشطة لكي تسير الخطط الموضوعية، ومن أهم مكونات هذه الوظيفة قياس النتائج الفعلية ومقارنتها مع المخطط.

2- **الأمانة:** للأمانة دور مهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذا من خلال الوظائف التي تؤديها هي:

- التعامل الجيد مع الأجهزة المكتبية وكيفية تشغيلها (جهاز الكمبيوتر، الفاكس....).
- تنظيم وجدولة المواعيد والمقابلات.
- ترتيب وتنظيم واستقبال الزوار لمقابلة المسير.

3- **قسم الإنتاج:** يتم الإشراف عليه من قبل مسير المشروع ويتم فيه:

- كل العمليات التي تغير من شكل المادة، فتجعلها صالحة لإشباع حاجة ما (المنفعة الكلية).
- عمليات النقل من مكان تظل فيه منفعة السلعة إلى مكان تزيد فيه المنفعة (المنفعة المكانية).
- عمليات التخزين، حيث يضيف التخزين منفعة للسلعة (المنفعة الزمانية).

ثالثاً: احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية

يحتاج المشروع إلى ثمانية عمال ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (06): احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية

المساهمة	ANEM	الأجر الخام الشهري للفرد "دج"	الكفاءة	العدد	المنصب
40.000	-	40.000	شهادة	01	مسير
6.000	12.000	18.000	شهادة + خبرة وتحكم في الإعلام	01	الأمانة

			الآلي		
13.000	15.000	28.000	مؤهل + خبرة	02	عامل إنتاج
9.000	9.000	18.000	-	04	عامل مساعد
<b>.10.8000</b>	<b>78.000</b>	<b>186.000</b>			<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة

ملاحظة: تجدر الإشارة إلى أن اقتطاعات العمال تتمثل في الضمان الاجتماعي بنسبة 26% أما فيما يخص المسير 09%.

- جميع العمال يتقاضون الأجر عن طريق وكالة ANEM

### المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع

تتضمن دراسة الجدوى الفنية والإنتاجية ضرورة تحديد جميع العمليات والآلات والمواد الأولية، واختيار موقع المشروع، ويؤثر قرار اختيار موقع المشروع تأثيراً مباشراً على مستوى كفاءة الأداء والنتائج المتوقعة، للمشروع طوال فترة بقائه في ذلك الموقع، كما أن قرار اختيار الموقع يصعب تغييره دون خسائر، إذا تم بالفعل إنشاء المشروع، غير أن ذلك لا يبرر استمرار الموقع المختار إلى مالا نهاية، لأن اختيار الموقع يتحدد وفق دراسة المتغيرات المؤثرة على ذلك القرار، وطالما أن هذه المؤثرات تتغير من حقبة زمنية إلى أخرى، لذلك لا يمكن القول أن الموقع المناسب لأي مشروع يظل هو الأفضل إلى مالا نهاية، وبالتالي إذا تغيرت الظروف في الأجل الطويل، وظهرت مبررات تغيير الموقع فإنه يكون من الأنسب إجراء دراسة مقارنة بين تكاليف الاستمرار في الموقع الحالي وبيت تكاليف الموقع المقترح، ويتم الانتقال إذا كانت الوفورات ملموسة وتبرر ذلك.

### أولاً: تحديد الموقع

يقع المشروع في بلدية بسكرة، طريق سيدي عقبة، بجانب مؤسسة بيع السيارات CITROËN، كما يتميز الموقع بقربه من وسط المدينة، ولكنه بعيد عن التجمعات السكنية، وكذا سهولة الوصول إليه، مما يسهل على تجار الجملة والتجزئة وحتى الأفراد الحصول على المنتج، وبالتالي ضمان توفير المنتج في كل وقت وبالكمية المطلوبة.

يقع المشروع على مساحة تقدر بـ 200 م<sup>2</sup> مسطحة ومبلطة بالكامل مقسمة كالتالي:

- مكتب المسير والأمانة ودورة المياه خصصت لهم مساحة 60 م<sup>2</sup>.

- وحدة الإنتاج: العمال + الآلات في مساحة 100 م<sup>2</sup>.

- المخزن: خصصت له مساحة 40 م<sup>2</sup>.
- يتم كراء المحل بالنسبة لمؤسستنا بمبلغ قدره — 600.000 دج سنويا لمدة 06 سنوات.

#### أسباب اختيار الموقع:


- توفر الطرق والمواصلات ووسائل النقل.
- توفر الطاقة المحركة مثل الكهرباء والمياه.
- المساحة المناسبة للمشروع.
- بعده عن الأماكن الآهلة بالسكان.

#### ثانيا: تحديد احتياجات المشروع.

1. الآلات والمعدات: يحتاج المشروع إلى مجموعة من الآلات والمعدات اللازمة لسير العملية الإنتاجية وهي:

#### جدول رقم (07): يبين تكلفة الآلات والمعدات

المبلغ (دج)	الصورة	المصدر	الآلات والمعدات
2 250 000.00		محلي	آلة مناديل الطاولة الورقية إخراج واحد
4 400 000.00	Affaires-dz.com 	محلي	آلة لصنع مناديل الطاولة الورقية إخراجين

1 250 000.00		محلي	آلة تغليف نصف آلية (بلاستيك)
7 900 000.00			المجموع الخام
1 343 000.00			الضريبة 17%
9 243 000.00			المجموع الصافي

المصدر: من إعداد الطالبة (أنظر الملحق رقم 02).

- كراء شاحنة لنقل المنتج بـ 20.000.00. دج في السنة.

## 2. التجهيزات الخاصة بالمكتب: يحتاج المشروع مجموعة من التجهيزات المكتبية التي من شأنها التسهيل في

العملية الإنتاجية وهي كالتالي:

جدول رقم (08): يبين تكلفة التجهيزات الخاصة بالمكتب

المبلغ (دج)	العدد	التجهيزات المكتبية
45 000.00	02	مكتب حجم 1423/140
6 400.00	04	كراسي
10 500.00	01	كراسي نوعية Qw 8812
12 000.00	02	كراسي نوعية E 250
6 500.00	01	طاولة
35 897.44	01	جهاز كمبيوتر
21 367.52	01	طابعة ملونة
22 136.75	01	فاكس
159 801.71		المجموع الخام
27 166.29		الضريبة 17%
186 968.00		المجموع الصافي

المصدر: من إعداد الطالبة (أنظر الملحق رقم 03).

3. المادة الأولية: يعتمد المشروع على مادة الورق كمادة أساسية، حيث أن مؤسستنا تستعمل الورق المصنوع من مادة السيليلوز النقي ذو النوعية الجيدة وغير المضر بالصحة، ويتم الحصول عليها من نفس المؤسسة الموردة للآلات المذكورة سابقا وهي بلونين كالآتي:

جدول رقم (09): تكلفة المادة الأولية

سعر (دج)	العدد	نوع المادة الأولية
5 000.00	لغافة 50 كغ	لغافة ورق مناديل الطاولة الورقية (بيضاء اللون)
9 000.00	لغافة 50 كغ	لغافة ورق مناديل الطاولة الورقية (مطبوعة بالألوان)
14 000.00		المجموع الخام
2 380.00		الضريبة 17%
16 380.00		المجموع الصافي

المصدر: من إعداد الطالبة (أنظر الملحق رقم 04).

ومنه فاحتياجات المشروع من المادة الأولية كما يلي:



جدول رقم (10): يبين المواد الأولية اللازمة.

الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	---------

المادة الأولية الأولى      سعر اللفافة: 5 850.00 دج      الوحدة: 1000 دج

الكمية كغ	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	13200
قيمة (دج)	6435	6435	6435	6435	6435	6435	6435	6435	6435	6435	6435	6435	6435	7722

المادة الأولية الثانية      سعر اللفافة: 10.530.00 دج      الوحدة: 1000 دج

الكمية كغ	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	13200
قيمة (دج)	11583	11583	11583	11583	11583	11583	11583	11583	11583	11583	11583	11583	11583	138996

القيمة الإجمالية لشراء المادة الأولية      الوحدة: 1000 دج

الكمية كغ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
قيمة (دج)	18018	18018	18018	18018	18018	18018	18018	18018	18018	18018	18018	18018	216216

المصدر: من اعداد الطالبة .

علما أن سعر اللقافة كالتالي:

$$(5000.00 \text{ دج} \times 17\%) + 5000.00 \text{ دج} = 5850.00 \text{ دج} / \text{سعر اللقافة للمادة الأولية الأولى.}$$

$$(900.00 \text{ دج} \times 17\%) + 900.00 \text{ دج} = 10530.00 \text{ دج} / \text{سعر اللقافة للمادة الأولية الثانية.}$$

ثالثا: الأساليب الإنتاجية:

### 1- الطاقة الإنتاجية: قدرت الطاقة الإنتاجية للمشروع كالتالي:

— بالنسبة للمنتوج الأول:

لدينا الآلة تنتج 240 كيس في الساعة أي ما يعادل 1920 كيس في اليوم. بمجموع 42240 كيس في الشهر بصفة دورية، ومنه فإن كمية الإنتاج في السنة هي 464640 كيس.

— بالنسبة للمنتوج الثاني:

الآلة تنتج 120 كيس في الساعة أي ما يعادل 960 كيس في اليوم. بمجموع 21120 كيس في الشهر، ومنه فالكمية المنتجة في السنة هي 232320 كيس.

— بالنسبة للتغليف:

لقافة البلاستيك: يستخرج منها 1000 كيس.

تقوم المؤسسة بإنتاج 696960 كيس منديل ورقي في السنة.

وبقيمة  $696960 / 1000 = 69.696$  لقافة بلاستيك.

ومنه فإننا نحتاج إلى 70 لقافة بلاستيكية لتغطية التغليف، علما أن لقافة البلاستيك الواحدة تقدر بـ:

1000.00 دج (أنظر الملحق رقم 04). نقوم بشراء الكرتون بـ : 3000.00 دج لتعبئة المنتج

السني، ومنه مجموع تكاليف التعبئة و التغليف في السنة تقدر بـ : 1000.00 دج.

### 2- طريقة تصنيع مناديل الطاولة الورقية:

تعد طريقة تصنيع مناديل الطاولة الورقية من الطرق السهلة والبسيطة والتي لا تحتاج إلى ماكينات أو تكنولوجيا معقدة

في التصنيع حيث تتم كالتالي:

• توضع اللقافة الورقية في الآلة بطريقة صحيحة ومثبتة، إذا كانت المناديل المطلوبة عادية بيضاء اللون فكل ما

على عامل الإنتاج سوى برمجة الآلة على الكمية المطلوبة وتقوم هي بعملية التقطيع، تكون آلة الإنتاج

موصولة بقناة تربطها بآلة التغليف، حيث التي تكون تحتوي لقافة البلاستيك تقوم بتغليف كل 100 منديل

في كيس يكون مطبوع عليه اسم المؤسسة وشعارها والعدد وكل المعلومات اللازمة في الكيس ليأتي دور العمالة المساعدة في تعبئة المنتج في علب كرتون فقط والذي تحوي كل علبه كرتون على 40 كيس.

- أما إذا كانت المناديل المطلوبة ملونة ومطبوعة فتغير اللقافة الورقية مع الآلة والتي تكون ملونة ومطبوعة بنقوش ورسوم بنفس طريقة المناديل العادية تتم عملية الصنع والتي توضع في أكياس تحوي 20 منديل و تعبأ في علب كرتون يحوي 80 كيس.

#### المطلب الرابع: المخطط المالي للمشروع.

إن المخطط المالي يعطي صورة واضحة ودقيقة بمختلف تكاليف المشروع وتقدير التكلفة الإجمالية له، وهذا بهدف تحديد المصادر التمويلية التي من شأنها أن تقوم بتسديد هذه التكاليف وتمويل المشروع بالإضافة إلى أدوات المخطط المالي التي تساهم في نجاح المشروع وتحقيق أرباح.

#### أولاً: تكاليف المشروع

1- تكاليف التشغيل السنوية: وهي مبينة في الجدول التالي:

#### جدول رقم (11): يبين تكاليف التشغيل السنوية

المبلغ السنوي (دج)	البيان
50000	تكاليف الإنشاء القانوني
216216000	تكاليف المواد الأولية
29000.00 (أنظر الملحق رقم 05)	تكاليف الإشهار
50000.00	تكاليف الغاز و الماء
100.000	تكاليف التعبئة و التغليف
1296000	أجور العمال
<b>4359042.36</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة.

2- قيمة الاستثمار: كما هي مبينة بالجدول التالي:

جدول رقم (12): يبين قيمة الاستثمار

نوع الاستثمار	المبلغ السنوي (دج)
قسط الضمان	147.000.00
تأمين	29,778.47 (أنظر الملحق رقم 05)
مصاريف أخرى	3,000.00
تجهيزات مستوردة	9,243,000.00
تجهيزات مكتب	186,968.00
رأس المال العامل	363,253.53
<b>المجموع</b>	<b>10,000,000.00</b>

المصدر: من إعداد الطالبة: الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (أنظر إلى الملحق رقم 07)

ثانيا: مصادر تمويل المشروع

1- الهيكل التمويلي:

التمويل سيحتاج إلى رأس مال كبير وبالتالي سيكون تمويل ثلاثي، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (13): الهيكل التمويلي.

البيان	النسبة	المبلغ (دج)
المساهمة الشخصية	2%	200,000.00
قرض الوكالة ANSEJ	28%	2,800,000.00
قرض بنكي	70%	7,000,000.00
<b>المجموع</b>	<b>100%</b>	<b>10,000,000.00</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (أنظر الملحق رقم 08).

2- جدول إهلاك القرض:

بما أن تمويل المشروع يتم الاعتماد فيه على التمويل الثلاثي، فإن إهلاك القرض بالنسبة للبنك، ANSEJ،

يتم على دفعات ثابتة.

– البنك يتم التسديد ابتداء من السنة الرابعة.

– الوكالة ANSEJ يتم التسديد ابتداء من السنة التاسعة.

أما أقساط إهلاك القرض فهي:

– بالنسبة للبنك

$$\text{قيمة القرض} / 5 = 7,000,000.00 / 5 = 1,400,000.00 \text{ دج}$$

– بالنسبة ANSEJ

$$\text{قيمة القرض} / 5 = 2,800,000.00 / 5 = 560,000.00 \text{ دج}$$

جدول رقم (14): يوضح إهلاك القرض

مخطط تسديد القرض الخاص بالبنك				
إسم المقرض: البنك				مبلغ القرض: 7,000,000.00 دج
فترة السماح: 3 سنوات معدل الفائدة: 0%				
مدة التسديد: 5 سنوات فترة السداد: كل سنة				
فترة التسديد	رأس المال المتبقي	معدل فائدة الفترة	أقساط القرض	المبلغ الكلي المسدد
1	7,000,000.00	0		
2	7,000,000.00	0		
3	7,000,000.00	0		
4	7,000,000.00	0	1,400,000.00	1,400,000.00
5	5,600,000.00	0	1,400,000.00	2,800,000.00
6	4,200,000.00	0	1,400,000.00	4,200,000.00
7	2,800,000.00	0	1,400,000.00	5,600,000.00
8	1,400,000.00	0	1,400,000.00	7,000,000.00

المصدر: من إعداد الطالبة.

مخطط تسديد القرض الخاص ANSEJ				
اسم المقرض: ANSEJ			مبلغ القرض: 2,800,000.00 دج	
فترة السماح: 8 سنوات معدل الفائدة: 0%				
مدة التسديد: 5 سنوات فترة السداد: كل سنة				
فترة التسديد	رأس المال المتبقي	معدل فائدة الفترة	أقساط القرض	المبلغ الكلي المسدد
1	2,800,000.00	0	560,000.00	560,000.00
2	2,240,000.00	0	560,000.00	1,120,000.00
3	1,680,000.00	0	560,000.00	1,680,000.00
4	1,120,000.00	0	560,000.00	2,240,000.00
5	560,000.00	0	560,000.00	2,800,000.00

المصدر: من إعداد الطالبة.

4- الإهلاكات: الإهلاك هو نقص في قيمة الاستثمارية نتيجة لتقادمه الزمني وتدهور قيمته نتيجة الاستخدام.

#### جدول رقم (15): يوضح إهلاك وسائل الإنتاج

نوع الاستثمار	تكلفة الشراء (دج)	الرسم على القيمة المضافة 17%	العمر الإنتاجي	نسبة الإهلاك	قسط الإهلاك (دج)
آلة مناديل الطاولة الورقية إخراج واحد	2,250,000.00	382,500.00	5	20%	450,000.00
آلة لصنع مناديل الطاولة الورقية إخراجين	4,400,000.00	748,000.00	5	20%	880,000.00
آلة تغليف نصف آلية (بلاستيك)	1,250,000.00	212,500.00	5	20%	250,000.00
تجهيزات المكتب	159,801.71	27,166.29	5	33,33%	53,261.90
			المجموع		<b>1,633,261.90</b>

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا للوثائق المقدمة في الدورة التكوينية.

قسط الإهلاك = تكلفة الشراء / العمر الإنتاجي.

ثالثا: الميزانية الافتتاحية.

الجدول رقم (16) الميزانية الافتتاحية للمشروع.

المبلغ (دج)	الخصوم	المبلغ (دج)	الأصول
200,000.00	الأموال الخاصة		الاستثمارات
		206,778.47	مصاريف إعدادية
		9,243,000.00	تجهيزات الإنتاج
		186,968.00	تجهيزات مكتب
	ديون الاستثمار		مدينون
7,000,000.00	ديون البنك	363,253.53	الصندوق
2,800,000.00	ديون الوكالة		
10,000,000.00	المجموع	10,000,000.00	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (أنظر الملحق رقم 09).

رابعا: رقم الأعمال المتوقع خلال الستة سنوات

تم تقدير الطلب على المنتج بقيمة متوسطة قدرها 30000 كيس شهريا بالنسبة للمنتج الأول.

و10000 كيس شهريا بالنسبة للمنتج الثاني، وهذا بعد الاستطلاع الميداني الذي تم مع حوالي 26 تاجر جملة، حيث أن أسعار المنتج كانت حسب رغبة التجار — تقدير 36 دج و65 دج على التوالي للمنتج الأول والمنتج الثاني و على هذا الأساس تم تقدير رقم الأعمال خلال اليوم باعتبار أن المشروع يعمل أحد عشر (11) شهرا، و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (17): يوضح رقم الأعمال المتوقع خلال السنة الأولى

عدد الأيام/ السنة	رقم الأعمال في اليوم (دج)	المبلغ (دج)
253	22,000.00	5,566,000.00
-	-	5,566,000.00

المصدر: من إعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (انظر الملحق رقم 10).

و بالافتراض أن نشاط المشروع ينمو بمعدل 10% سنويا ، فإن رقم الأعمال المتوقع للسنوات الست 06 القادمة يمكن توضيحه في الجدول التالي:

جدول رقم (18): يبين رقم الأعمال للسنوات الست القادمة. الوحدة —: دج

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	السنة 6
إنتاج مباع	5,566,000.00	6,122,600.00	6,734,860.00	7,408,346.00	8,149,180.00	8,964,098.66
رقم الأعمال	5,566,000.00	6,122,600.00	6,734,860.00	7,408,346.00	8,149,180.00	8,964,098.66
تطور %	%10	%10	%10	%10	%10	%10

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (أنظر للملحق رقم 10).

خامسا: جدول حسابات النتائج والميزانية التقديرية وعتبة المردودية

### 1- جدول حسابات النتائج

تم توضيح حسابات النتائج في الجدول التالي:



جدول رقم (19) يبين جدول حسابات النتائج لست سنوات

السنة 6	السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	البيانات
8 964 098.66	8 149 180.60	7 408 346.00	6 734 860.00	6 122 600.00	5 566 000.00	إنتاج مباع
2 759 524.94	2 628 118.99	2 502 970.47	2 383 781.40	2 270 268.00	2 162 160.00	مواد ولوازم مستهلكة
1 012 620.21	973 673.28	936 224.31	900 215.68	865 592.00	832 300.00	الخدمات
24 333.06	23 397.17	22 497.28	21 632.00	20 800.00	20 000.00	- النقل
729 991.74	701 915.14	674 918.40	648 960.00	624 000.00	6 000 000.00	- كراء المحل
60 832.65	58 492.93	56 243.20	54 080.00	52 000.00	50 000.00	- الصيانة
197 462.77	189 868.04	182 565.43	175 543.68	168 792.00	162 300.00	- خدمات أخرى
5 191 953.51	4 547 388.33	3 969 151.22	3 450 862.92	2 986 740.00	2 571 540.00	القيمة المضافة
2 332 878.57	2 287 135.86	2 242 290.06	2 198 323.58	2 155 219.20	2 112 960.00	تكاليف العمال
32 283.89	39 137.65	46 208.50	48 620.56	51 300.62	84 278.47	تكاليف متنوعة
17 583.89	19 537.65	21 708.50	24 120.56	26 800.62	29 778.47	- تأمين
14 700.00	19 600.00	24 500.00	24 500.00	24 500.00	54 500.00	- تكاليف أخرى
989 026.69	989 026.69	989 026.69	989 026.69	989 026.69	989 026.69	إهلاكات
3 354 189.16	3 315 300.20	3 277 525.25	3 235 970.84	3 195 546.52	3 186 265.16	أعباء الإستغلال
1 837 764.35	1 232 088.12	691 625.97	214 892.08	-208 806.52	- 614 725.16	النتيجة الخام للإستغلال
1 837 764.35	1 232 088.12	691 625.97	214 892.08	- 208 806.52	- 614 725.16	النتيجة الصافية
2 826 791.04	2 221 114.82	1 680 652.66	1 203 918.78	780 220.18	374 301.53	التدفقات النقدية الصافية
9 086 999.00	6 260 207.96	4 039 093.14	2 358 440.48	1 154 521.71	374 301.53	التدفقات النقدية المتراكمة
2 015 462.95	1 583 624.17	1 282 161.87	982 756.34	681 474.52	349 814.51	التدفقات النقدية المستحدثة
					1 409 891.94	القيمة الحالية الصافية VAN

المصدر: من إعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ( أنظر الملحق رقم 11).

من خلال جدول حسابات النتائج يمكن توضيح ما يلي:

- القيمة المضافة/ إنتاج مباع - مشتريات - الخدمات.

- النتيجة الخام للاستغلال: القيمة المضافة - تكاليف الاستغلال
  - النتيجة الصافية: النتيجة الخام للاستغلال - الضريبة على الأرباح (لمدة ستة سنوات المشروع معفى من الضرائب على الأرباح تدفع الضرائب ابتداء من السنة السابعة أنظر الملحق رقم 11).
  - التدفقات النقدية الصافية: النتيجة الصافية + الإهلاكات.
  - التدفقات النقدية المتراكمة: تزداد بازدياد التدفقات النقدية.
  - مشروع صناعة مناديل الطاولة الورقية قابل للتجسيد على أرض الواقع و هذا واضح من خلال القيمة الحالية الصافية و المقدرة بـ: 1,409,891.94 دج.
  - من خلال التدفقات النقدية الصافية نستنتج أن فترة استرداد رأس المال كالتالي:
- فترة الإسترداد = الإستثمار المبدئي / متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية حيث متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية = مجموع صافي التدفقات النقدية / 6 سنوات.
- $$1,514,499,83 = 6 / 9,086,999,01 =$$
- $$\frac{10,000,000.00}{1,514,499.83} = 6,6 =$$
- ومنه فترة الاسترداد = 6,6 و عليه تكون فترة الاسترداد تقابل 6 سنوات و 6 أشهر.

## 2- الميزانية التقديرية

من خلال ما سبق يمكننا إعداد الميزانية التقديرية كما يلي:

جدول رقم (20): بين الميزانية التقديرية

الأسول	السنة 1			السنة 2			السنة 3			السنة 4			السنة 5			السنة 6		
	الخصم	الإهلاك	الصافي	الخصم	الإهلاك	الصافي	الخصم	الإهلاك	الصافي	الخصم	الإهلاك	الصافي	الخصم	الإهلاك	الصافي	الخصم	الإهلاك	الصافي
الإستثمارات	9 636 746.47	989 026.69	8 647 719.78	9 636 746.47	1 978 053.39	7 658 693.08	9 636 746.47	2 967 080.08	6 669 666.39	9 636 746.47	3 956 106.78	5 680 639.69	9 636 746.47	4 945 133.47	4 691 613.00	9 429 968.00	5 686 026.00	3 743 942.00
مصاريف إعدادية	206 778.47	41 355.69	165 422.78	206 778.47	82 711.39	124 067.08	206 778.47	124 067.08	82 711.39	206 778.47	165 422.78	41 355.69	206 778.47	206 778.47	0.00	0.00	0.00	0.00
تجهيزات الإنتاج	9 243 000.00	924 300.00	8 318 700.00	9 243 000.00	1 848 600.00	7 394 400.00	9 243 000.00	2 772 900.00	6 470 100.00	9 470 100.00	9 243 000.00	3 697 200.00	5 545 800.00	9 243 000.00	4 621 500.00	9 243 000.00	5 545 800.00	3 697 200.00
تجهيزات مكتب	186 968.00	23 371.00	163 597.00	186 968.00	46 742.00	140 226.00	186 968.00	70 113.00	116 855.00	186 968.00	93 484.00	93 484.00	186 968.00	116 855.00	70 113.00	186 968.00	140 226.00	46 742.00
المدينون			737 555.06			2 132 500.40			3 545 225.69			5 010 986.27		5 140 475.12				1 779 596.81
الصندوق			221 266.52			639 750.12			1 063 567.71			1 503 295.88		1 542 142.54				1 779 596.81

البنك	المجموع	الخصوم	أموال خاصة	ديون الإستثمار	ديون البنك	ديون الوكالة	النتيجة	المجموع
45'882 915	48'422 583 6		200,000.00		7,000,000.00	2,800,000.00	-614,725.16	9,385,274.84
82'052 264 1	84'361 162 6		200,000.00		7,000,000.00	2,800,000.00	-208,806.52	9,971,193.48
66'459 184 2	80'268 412 01		200,000.00		7,000,000.00	2,800,000.00	214,892.08	10,214,892.08
66'069 205 3	46'529 169 01		200,000.00		7,000,000.00	2,800,000.00	691,625.97	10,691,625.97
65'233 865 3	21'880 232 6		200,000.00		5,600,000.00	2,800,000.00	1,232,088.12	9,832,088.12
45'262 251 4	83'136 529 6		200,000.00		4,200,000.00	2,800,000.00		9,675,931.38

المصدر: من إعداد الطالبة بمساعدة ANSEJ (أنظر الملحق رقم 12)

### 3- عتبة المردودية:

تحسب عتبة المردودية كما يلي:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{تكاليف ثانية}}{\text{سعر البيع المتوقع} - \text{التكاليف المتوسطة المتغيرة للوحدة}}$$

حيث:

— التكلفة المتوسطة المتغيرة هي تكلفة الوحدة المتغيرة و التي نحصل عليها من المعادلة التالية:

$$\text{التكلفة المتوسطة المتغيرة للوحدة} = \frac{\text{التكلفة الكلية المتغيرة}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

\* بالنسبة للمنتج الأول:

$$\text{التكلفة المتوسطة المتغيرة للوحدة} = \frac{4,359,042.36}{4,646.40} = 9,38 \text{ دج}$$

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{4,359,042.36}{9,38 - 36} = 163,750.65 \text{ دج}$$

\* بالنسبة للمنتج الثاني:

$$\text{التكلفة المتوسطة المتغيرة للوحدة} = \frac{4,359,042.36}{232,320.00} = 18,76 \text{ دج}$$

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{4,359,042.36}{18,76 - 65} = 94,269.94 \text{ دج}$$

هي النقط التي تتساوى فيها الإيرادات مع التكاليف، بعد هذه النقطة تبدأ المؤسسة في تحقيق الأرباح.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تتضح لنا مجموعة من النتائج، أولها مدى أهمية مخطط الأعمال في إعداد المشروع واستمراريته ونجاحه، منى كان تطبيقه على أكمل وجه وبالطريقة العلمية الصحيحة، وهذا كان واضحا وجليا من خلال الدراسة التي قنا بما على مشروع صناعة مناديل الطاولة الورقية، بكل جوانبها التسويقية والتنظيمية والإنتاجية وكذا المالية، وأيضا لإمكانية الاستفادة من تمويل الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

ومتى كان مخطط الأعمال للمشروع مبني على دراسات واقعية، كان إقناع الأجهزة والهيئات المالية للحصول على الدعم المالي المطلوب، أكثر سلاسة وسهولة، وهذا ما تبين لنا في الأخير أن مشروع صناعة مناديل الطاولة الورقية قابل للتجسيد.



الخطمة



تكمن أهمية مخطط الأعمال في مساعدة أصحاب المشاريع على معرفة إمكانيات وفرص نجاح مشاريعهم، وتبين لهم الإستراتيجية التي سيتبعونها في سبيل تحقيق أهدافهم، من خلال وسائل بشرية، وتقنية، ومالية محددة، وغالبا ما يكون صاحب المشروع الصغير أو المتوسط ذو خبرة تسييرية محدودة، ولا يتمكن من إعداد مخطط أعمال جيد أو حتى بسيط، لذلك عمدت الدولة إلى إحداث آليات تساعد أصحاب المشاريع على وضع مخطط أعمال يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، مثل البقاء والاستمرارية وتحقيق الأرباح.

وعلى هذا الأساس يعتبر مخطط الأعمال القاعدة المتينة التي يستطيع أصحاب المؤسسات التي ترغب في دخول، من أجل بناء انطلاقة جيدة وصحيحة تضمن بقاء المؤسسة في السوق، واستمرارها والمنافسة مع المؤسسات القائمة. لذلك عمدنا في هذه الدراسة إلى احتواء مخطط الأعمال، بمختلف مكوناته، وهذا لما له من أهمية بالغة في كونه وثيقة تقوم على دراسات واقعية لقياس مدى صلاحية ونجاح فكرة المشروع وقابليته للتنفيذ.

### نتائج الدراسة

توصلنا من خلال بحثنا هذا إلى مجموعة من النتائج هي:

- أن إعداد مخطط الأعمال يمكن صاحب المشروع من القيام بعملية التثبت من جدوى مشروعه الصغير أو المتوسط، والتدقق من مردوديته بنفسه، وهذا بمساعدة المختصين في ذلك إن اقتضى الأمر.
- إن مخطط الأعمال هو وثيقة تبرز خصائص المشروع الاقتصادية، والفنية، والمالية.
- يساعد مخطط الأعمال صاحب المشروع على تقديم مشروعه وعرضه على الشركاء المرتقبين، والمؤسسات التمويلية.
- إن المخطط التسويقي يعد أهم عنصر في مخطط الأعمال، وهذا من خلال الفائدة التي يهود بها على المؤسسة، فهو يعطي صورة واضحة للقرار المستقبلي، الذي قد يتخذه صاحب المشروع، أو أن يختار بديلا لتنفيذه مستقبلا.
- للمخطط التنظيمي دورا بارز في المشاريع، من حيث مساهمته في تحقيق قدرة تنافسية عالية للمنظمة، كما أنه يعطي دفعا للإبداع والابتكار.
- أما المخطط الإنتاجي فهو أداة المؤسسة في تحقيق الأرباح، وإنشاء القيمة، وهذا من خلال تظافر كل العوامل المادية والبشرية، من أجل إنجاح العملية التحويلية وتحقيق الوفورات، حيث أن عملية توحيد ثم تحويل الموارد المتاحة وفق أسس محددة، من أجل خلق قيمة تتلاءم مع السياسات التي تمارسها إدارة تلك المؤسسة.

- المخطط المالي هو الذي يعطي صورة مستقبلية تقديرية، للوضع المالي للمؤسسة، من خلال كل المعطيات التي تستنبطها من الخطط التسويقية والتنظيمية والإنتاجية، والقيام بترجمة كل تلك المعطيات إلى أرقام ودلالات مالية مستقبلية، من شأنها أن تحدد وضعية المؤسسة ومدى جاهزيتها لدخول معترك المنافسة وضمان بقائها.

### ثانيا: التوصيات والاقتراحات

- على المؤسسات الداعمة لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة، أن تلعب دور المرافق والمرشد لهؤلاء الشباب، بدلا من أن تكون أغلالا من ورق تطبق على أيديهم وأعناقهم.
- على أصحاب المشاريع تحمل المسؤولية كاملة وعدم التنصل منها وخلق الأعذار الواهية لفشلهم وعجزهم وذلك من خلال الحلول للمشاكل التي قد تعترضهم وطلب النصح والشورة، وليس انتظار قرارات من الدولة لمسح الديون، فالسما لا تمطر ذهبا ولا فضة.
- سن القوانين الداعمة والمحفزة والمسهلة للإستثمار.
- تشجيع الشباب على البحث وإبداع مشاريع خلاقية، من شأنها أن تساهم في خلق ميزة تنافسية للدولة مقارنة مع البلدان الأخرى، وهذا من خلال تشجيعهم وتوفير كل الموارد المالية والمادية.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

# قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

- 1- إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، الريادة (الإبداع في إنشاء المشاريع)، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 2- أحمد عبد الرحيم زردق، محمد سعيد بسيوني، مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية، القاهرة، 2011.
- 3- أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 4- الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، أساسيات التسويق، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، المملكة العربية السعودية .
- 5- الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، إدارة الإنتاج، المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، المملكة العربية السعودية، 1429هـ.
- 6- بلال خلف سكارنة، الريادة وإدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط 1، 2008.
- 7- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 8- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الثانية، 2000.
- 9- خضير كاظم محمود، هایل يعقوب فاخوري، إدارة النشر والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 10- زكريا احمد عزام و آخرون، مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية و التطبيق ) ، دار المسيرة ، بدون بلد النشر، بدون سنة النشر.
- 11- زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن.
- 12- زياد محمد الشрман، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 13- سمير عبد العزيز، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، مؤسسة شهاب الجامعية، بدون بلد نشر، 1994.
- 14- سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العملية، ط11، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996.

- 15- السيد كاسب، جمال كمال الدين، **المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات**، مركز تطوير الدراسات العلمية، القاهرة، 2008.
- 16- طاهر محسن منصور الغالي، **إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
- 17- عادل حسن، **التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1988.
- 18- عادل طه فايد، **دراسات الجدوى (التقويم المحاسبي والاقتصادي للمشروعات)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011.
- 19- عبد الغفور يونس، **تنظيم وإدارة الأعمال**، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة نشر.
- 20- عبد الفتاح دياب، **إدارة الإنتاج رؤية جديدة**، بدون دار النشر، القاهرة، مصر، 2001.
- 21- عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، **التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 22- علي فلاح الزعبي، **التسويق السياحي والفندقي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- 23- عمرو خير الدين ، **التسويق (مفاهيم و الاستراتيجيات )**، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، مصر 1997.
- 24- فايذة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
- 25- فر كوس محمد، **الموازنات التقديرية (أداة فعالة للتسيير)**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 26- مبارك لسلس، **التسيير المالي**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.
- 27- محمد الباشا وآخرون، **مبادئ التسويق الحديث**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000.
- 28- محمد بوتين، **المحاسبة العامة للمؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 29- محمد سعيد عبد الفتاح، **إدارة التسويق**، الدار الجامعية، مصر، بدون سنة النشر.
- 30- محمد صالح حفناوي، محمد توفيق ماضي، **بحوث العمليات في تخطيط ومراقبة الإنتاج**، جامعة الإسكندرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2006.
- 31- محمد فريد الصحن، طارق طه احمد، **إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت**، دار الفكر الجامعي، بدون بلد نشر، 2007.

32- محمد فريد الصحن، نبيلة عباس ، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، طبع-نشر-توزيع، بدون بلد النشر، بدون سنة النشر.

33- مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2004.

34- نبيل جواد، التسويق في خدمة المشروع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 2008.

#### الكتب بالفرنسية:

35- Alain Fayolle. **Entrepreneuriat (Apprendre à entreprendre)**.

Lyon.DUNOD. Paris.2004.

36- Couland Alain, **gestion financière « Analyse et décision »**, éd :

Démos,1997.

37- Grand guimmot Béatrice et Francis ,**Analyse Financière**, 2<sup>eme</sup> édition,

éd : gualino, 1998

38-Michel Coster. **Entrepreneuriat Pearson Education**. France.

Paris.2009.

#### المذكرات:

39- حدادو نبيلة، وضعية تخطيط و مراقبة الإنتاج في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة جامعة

الجزائر، 2001.

40- حكيم خلفاوي ، تأثير عناصر المزيج التسويقي على سلوك المستهلك دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات

الحليب بالبليدة، غير منشورة ، مذكرة الماجستير ، قسم العلوم التجارية ، جامعة سعد دحلب البليدة ،2007.

41- طارق بلحاج ، المسار التسويقي لاستهداف السوق ، دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية

قسنطينة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، فرع تسويق ، جامعة قسنطينة 2006-2007

- 42- غنية فيلاللي، أسباب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة التكديس والحمولة "German قسنطينة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- 43- قشوط إلياس، دور المنتجات الجديدة في تعزيز تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009.
- 44- لعور أمينة، مخطط أعمال لمشروع صناعة أوراق البوراك في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب - سكيكدة، مذكرة ماستير، قسم علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 45- ماي علي، دور المزيج التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للملح "ENASEL" المنطقة الصناعية، "بالما" قسنطينة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- 46- مريم عمران، إستراتيجية التوزيع في المؤسسات الإنتاجية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة- مذكرة ماستير، قسم علوم الاقتصاد، غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2013.

#### المنتقيات:

- 47- برحومة عبد الحميد، بوظرة صورية، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المفاوضية، ( فرص وحدود مخطط الأعمال، الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19، 17 أفريل 2012.
- 48- جلاب محمد، الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المفاوضية ( فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 17.18.19 أفريل 2012.
- 49- شوقي جباري، مخطط الأعمال التفاعلي، آلية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المفاوضية ( فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة و الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 17.18.19 أفريل 2012.

50- علي فلاح الزغي، **مخطط الأعمال كمدخل استشاري لتطوير الأداء المؤسسية**، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية مخطط الأعمال فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 17. 18. 19. أفريل 2012.

51- قبة فاطمة، **الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال**، 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 أفريل 2012.

52- قشوط إلياس، حاج سليمان هند، **le plan d'affaire : quelles étapes à suivre**

**pour le réussir ?**، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ( فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 17. 18. 19 أفريل 2012.

53- مراد إسماعيل، شلغاف بن أعمار، **أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية (فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد و التنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17. 18. 19 أفريل 2012.

**المواقع الالكترونية:**

54- [www.CNRC.org.dz](http://www.CNRC.org.dz) ، 22:00 ، 30/03/2016 ، المركز الوطني للسجل التجاري -54

55-<http://Kenanaonline.com/user/ahmedkordy/posts/411104>.23:00,31/03/2016



56- Jean-Philippe poisson ,Rédiger. Son Business –Plan, Vue d'ensemble des règles à respecter, quintes, conférence du 28 novembre 2002, Page 3 Charger à l'adresse:(<http://www.polytechnicum.org/illustration/business-plan.pdf>),à la date 26/03/2016 à 10:00.

57-<http://or.wikipedia.org/wiki> à la date 27/03/2016 à 18:00



الملاحق

الملحق رقم (01): رمز النشاط

	<p>وزارة التجارة المركز الوطني للسجل التجاري</p>	
<p><u>مدونة النشاطات الاقتصادية الخاضعة للتقيد بالسجل التجاري</u></p>		
<p>وضعية محددة الى غاية : 2016/01/28</p>		
	<p>111311</p>	<p><u>رمز النشاط :</u></p>
	<p>صناعة كل أنواع التعبئة من الورق</p>	<p><u>تسمية النشاط :</u></p>
		<p><u>مضمون النشاط :</u></p>
		<p>- صناعة كل أنواع التعبئة من الورق ؛ - صناعة مواد التعبئة المقولبة و كل إستعمالات التعبئة المقولبة من لب الورق .</p>
		<p><u>النشاطات الاضافية :</u></p>
1 11		

الملحق رقم (02): الفاتورة الشكلية لآلات وتغليف مناديل الطاولة الورقية

## ETABLISSEMENT CENTRAL M. A. I. & T. P

Agricole, Industriel, Travaux Public



R. C/07/00-1250807A15 NIF/175071200185120 NIS/197507120018538 C.B/Badr Biskra/003-00393-104868300056

GERANT : M. DAGUIANI ABD LAZIZ Tél : 05 55 77 39 54  
SCE.COMMERCIAL Tél : 06 63 55 45 62 FIX 033 62 31 78

**Client :**

Biskra le 09/05/2016

Nom : MERABET FATMA HIND

Adresse : BISKRA

Tél/ Fax : 0794 66 13 44

FACTURE PROFORMA N°66-2016

N°	Désignations	Quantité	P. U. H. T	Montant
1	MACHINE POUR SERVIETTES PAPIER A TABLE 1 SORTIE 16/16	1	2 250 000.00	2 250 000.00
2	MACHINE POUR SERVIETTES PAPIER A TABLE 2 SORTIE 16/16	1	4 400 000.00	4 400 000.00
3	EMBALLAGE SEMI AUTOMATIQUE	1	1 250 000.00	1 250 000.00
4		1		
Total HT				7 900 000.00
TVA 17%				1343 000.00
Total TTC				9 243 000.00

**OBSERVATION :** DISPONIBLE

**Arrêté de la présente facture proforma à la somme de :**

Neuf millions deux cent quarante trois mille Dinars Algériens

Garantie : 12 mois Délai livraison : 90 jours

**Service après vente :**

Le service après vente est assuré par une équipe de techniciens et d'ingénieurs qualifiés nous nous engageons à assurer la disponibilité de la pièce de rechange.

**Mode de paiement :** 30% de la commande et 70% à la livraison

**Siege :** Route Sidi Okba face Université Biskra



## الملحق رقم (03): الفاتورة الشكلية للتجهيزات المكتبية

مؤسسة بحري زوينة  
تجهيزات إدارية - مدرسية وإعلام آلي

نهج 6 رقم 17 ب حي دالي علي خوجة بسكرة  
الهاتف : 033.74.18.29 فاكس : 033.74.56.85  
السجل التجاري : 1221149 | 01 في 2001/03/25 تعديل في 2005/11/21  
الحساب البنكي : 004-00305-400-0027536-92 (RIB) الفرض الشعبي الجزائري وكالة رقم 305 بسكرة  
الرقم الجبائي : 897607090005033  
الرقم الإحصائي : 897607090005033  
رقم المادة : 07010113283  
E-mail : ets-annasr@hotmail.fr

DOIT :  
Merabet Fatma Hind

Facture proforma

Biskra , le 09/05/2016

N° ordre	Désignation des articles	U/M	Quantité	Prix unitaire HT	Montant HT
01	Bureau 1423/140	U	2	22 500.00	45 000.00
02	Chaise impériale locale	U	4	1 600.00	6 400.00
03	Chaise QW 8812	U	1	10 500.00	10 500.00
04	Chaise E 250	U	2	6 000.00	12 000.00
05	Table basse BA01	U	1	6 500.00	6 500.00
06	PC de bureau J2030 ram 2gb dd 500go	U	1	35 897.44	35 897.44
07	Imprimante couleur	U	1	21 367.52	21 367.52
08	Fax panasonic	U	1	22 136.75	22 136.75
Total en H.T					159 801.71
T.V.A 17%					27 166.29
Total en T.T.C					186 968.00

Arrêtée la présente facture proforma à la somme de :  
Cent quatre vingt six mille neuf cent soixante huit DA.

**LE GERANT**



الملحق رقم (04): الفاتورة الشكلية للمادة الأولية

## ETABLISSEMENT CENTRAL M. A. I. & T. P

Agricole, Industriel, Travaux Public



R. C/07/00-1250807A15 NIF/175071200185120 NIS/197507120018538 C.B/Badr Biskra/003-00393-104868300056

GERANT : M. DAGUIANI ABD LAZIZ Tél : 05 55 77 39 54  
SCE.COMMERCIAL Tél : 06 63 55 45 62 FIX 033 62 31 78

**Client :**

Biskra le 09/05/2016

Nom : MERABET FATMA HIND

Adresse : BISKRA

Tél/ Fax : 0794 66 13 44

FACTURE PROFORMA N°67-2016

N°	Désignations	Quantité	P. U. H. T	Montant
1	ROULEAU PAPIER SERVIETTE DE TABLE COULEUR BLANCHE	01RX 50kg	5 000.00	5 000.00
2	ROULEAU PAPIER SERVIETTE IMPRIME	01 RX 50kg	9 000.00	9 000.00
3	ROULEAU PLASTIQUE	01RX 50kg	1000.00	1000.00
Total HT				15 000.00
TVA 17%				2 550.00
Total TTC				17 550.00

**OBSERVATION :** DISPONIBLE

**Arrêté de la présente facture performa à la somme de :**

Dix sept mille cinq cent cinquante Dinars Algériens

**Garantie :** 12 mois **Délai livraison :** 90 jours

**Service après vente :**

Le service après vente est assuré par une équipe de techniciens et d'ingénieurs qualifiés nous nous engageons à assurer la disponibilité de la pièce de rechange.

**Mode de paiement :** 30% de la commande et 70% à la livraison

**Siege :** Route Sidi Okba face Université Biskra



الملحق رقم (05): الفاتورة الشكلية للإشهار



ش.ذ.م.م  
الفجر للطباعة  
sarl ELFADJER IMPRESSION  
كل أنواع الطباعة الإدارية و التجارية  
Tous Travaux d'impressions  
Administratifs et Commerciaux

ROUTE DE SIDI OKBA EN FACE UNIVERSITÉ MEDKHIEDER

BISKRA

RC N° 07/01-0243142B12 du 02/02/2016

M F N° 001207019009060

Art N° 07018111077

Biskra le: 28/04/2016

Client

MERABET FATIMA HIND

FACTURE PROFORMAT

Quantité	Désignation	Prix Uni.	Montant
250	Affiche Couleur ( 68x48)	45.00	11 250.00
01	Panneaux Publicitaire	12 000.00	12 000.00
200	Carte de Visite	8.75	1 750.00

Arrêtée La Présente Facture Proformat à La Somme de: Total HT 25 000.00

Vingt Neuf Mille Deux Cent Cinquante DA.

TVA 17 % 4 000.00

Total TTC 29 000.00

ش.ذ.م.م الفجر للطباعة  
تسليم 142 مملكة ملكية رقم 22 - بiskra  
RC N°:07/01-0243142 B 12

الملحق رقم (06): الفاتورة الشكالية للتأمين 01



Structure: 2a0705  
 Adresse: Rue KHAMLA Brahim  
 Tél: 033 732 480 Fax: 033 745 677 Email: 2a0705@2a.dz

Date: 10/05/2016  
 Heure: 14:06  
 Page: 1

**PROFORMAT CONTRAT Multirisque Professionnelle**

**Identification du contrat**

**Client: 229006244 MERABET FATMA HIND**

Police n°:

Date d'effet: 10/05/2016 Date fin de contrat: 09/05/2017

Tarif: - - -

**Données Objets à assurer**

Adresse	CITE 300 LOGEMENT
Wilaya	07
Commune	0701
Qualité de l'Occupant	Propriétaire
Description Exacte de la profession :	PRODUCTION SERVEITTE PAPIER
Profession / Commerce	99
Classe Profession ou Commerce	B221
Valeur du Contenant (déclarée) (en DA)	1000000
Superficie totale bâtie (m²)	50
Valeur normative calculée du contenant	1000000
Valeur du contenant Assuré	1000000
Valeur Totale Assurée	10593768
Valeur du Contenu	9593768
Valeur du contenu Professionnel	9593768
Valeur Matériel Electrique	0
Limite Vol du contenu(% du contenu)	25
Frequence de Transport de Fonds par Pers	Non
Valeur des Glaces et Verres de devanture	50000
Valeur Enseigne Lumineuse	30000
Emplacement de l' Enseigne Lumineuse	Autre Emplacement
Extension aux pertes indirectes après In	Non
Limite Pertes Indirectes après Incendie	0
Extension aux pertes indirectes après Dé	Oui : 10% du Contenu
Limites Pertes Indirectes après Dégâts de	959376.8
Infiltration d'eaux pluviales (taux)	Non
Extension à la RC professionnelle ?	Oui
Limite de Garantie RC	0
Franchise RC sur Dommages Matériels	0
Nombre d'Aides ou Assistants	0



**Garanties**

Garantie	Capital	Prime de base	Réduction	Majoration	Prime nette
08.01.02.04 Incendie Bâtiment	1,000,000.00	650.00			650.00
08.01.02.04 Incendie Matériels et équipements	9,593,768.00	14,390.65			14,390.65
09.01.02.03 Dégâts Des Eaux		200.00		20.00	220.00
09.02.04.01 Bris de glaces	80,000.00	5,800.00			5,800.00
09.03.02.02 Vol du contenu		3,597.66			3,597.66
13.01.03.01 Responsabilité civile générale		125.00			125.00
17.01.02.01 Défense et recours.		100.00			100.00

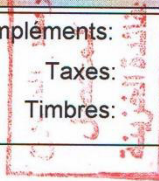


Structure: 2a0705  
Adresse: Rue KHAMLA Brahim  
Tél: 033 732 480 Fax: 033 745 677 Email: 2a0705@2a.dz

Date: 10/05/2016  
Heure: 14:06  
Page: 2

### PROFORMAT CONTRAT Multirisque Professionnelle

Prime nette:	24,863.31	Compléments:	500.00	Net à payer:	29,778.47
Réduction:		Taxes:	4,315.16		
Majoration:	20.00	Tjmbres:	80.00		







# Business Plan

Ver 1.02

Ver 1.0 aménagement du masque  
Ver 1.01 aménagement du masque suivant les dispositions du 06 Mars 2011  
Ver 1.02 aménagement du masque suivant les dispositions de la loi de finances complémentaire pour 2011  
et la saisie du taux d'intérêts

[etudes.ansej@gmail.com](mailto:etudes.ansej@gmail.com)

## الملحق رقم (07): قيمة الإستثمار

### (B.6) POLITIQUE DES PRIX

### (B.7) POLITIQUE DE PROMOTION

## (C) ETUDE TECHNIQUE

### (C.1) ANALYSE DU PROCESSUS DE FABRICATION

Cycle de production (en Jour)

### (C.2) EVALUATION DES INVESTISSEMENTS

Rubrique	Coût	(en DA)
		Coût TOTAL
Frais préliminaires	206 778,47	206 778,47
Cotisation fonds de garantie	147 000,00	0,00
Assurances	29 778,47	0,00
Autres frais	30 000,00	0,00
Equipements de production	9 243 000,00	9 243 000,00
Equipements locaux	9 243 000,00	0,00
Equipements importés	0,00	0,00
Cheptel	0,00	0,00
Materiels roulants	0,00	0,00
Aménagements	0,00	0,00
Outils	0,00	0,00
Mobilier de bureau	186 968,00	186 968,00
Materiels informatiques	0,00	0,00
Droit de douanes et taxes	0,00	0,00
Autres impôts et taxes	0,00	0,00
Frais d'installation	0,00	0,00
Frais de transport	0,00	0,00
Montage et essais	0,00	0,00
Fonds de roulement	363 253,53	363 253,53
Autres1	0,00	0,00
Autres2	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>10 000 000,00</b>	<b>10 000 000,00</b>

### (C.3) DETERMINATION DU FONDS DE ROULEMENT

Le fonds de roulement doit couvrir les frais d'exploitation pour une période qui varie selon la nature de l'activité.

363 254 DA

الملحق رقم (08): الهيكل التمويلي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale  
وزارة العمل و التشغيل والضمان الاجتماعي

- Zone :
- \* Zone 1 : Zone normale (Activité non prioritaire)
  - \* Zone 2 : Zone normale ( Activité prioritaire)
  - \* Zone 3 : Zone à promouvoir ( Activité non prioritaire)
  - \* Zone 4 : Zone à promouvoir ( Activité prioritaire)

- Type de financement:
- \*Triangulaire 1
  - \*Mixte 2

(D) ETUDE FINANCIERE

(D.1) Structure de l'investissement:

(en DA)		
Rubrique	Coût	Coût TOTAL
Frais de la location	0,00	0,00
Frais préliminaires	206 778,47	206 778,47
Cotisation fonds de garantie	147 000,00	
Assurances	29 778,47	
Autres frais	30 000,00	
Equipements de production	9 243 000,00	9 243 000,00
Equipements locaux	9 243 000,00	
Equipements importés	0,00	
Cheptel	0,00	0,00
Materiels roulants		0,00
Aménagements	0,00	0,00
Outils		0,00
Mobilier de bureau	186 968,00	186 968,00
Materiels informatiques	0,00	0,00
Droit de douanes et taxes	0,00	0,00
Autres impôts et taxes		0,00
Frais d'installation	0,00	0,00
Frais de transport	0,00	
Montage et essais	0,00	
Fonds de roulement	363 253,53	363 253,53
Autres1	0,00	0,00
Autres2	0,00	0,00
TOTAL	10 000 000,00	10 000 000,00

N°Dossier : 0  
Raison sociale : 0  
Gérant :  
Activité : 0

Montant des équipements importés en DA	Cours de conversion relevé le		
	Montant Equip	Cours Devise en DA	Montant en DA
	0,00	0,00	0,00

(D.2) Structure de Financement:

Rubrique	Taux Particip	Montant
Apport personnel	2%	200 000,00
Numéraires		200 000,00
Nature		0,00
PNR Classique	28%	2 800 000,00
PNR LO		0,00
PNR VA		
Crédit Bancaire	70%	7 000 000,00
TOTAL	100%	10 000 000,00

(D.3) Tableau d'amortissement du crédit Bancaire:

Rubrique	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE4	ANNEE 5	ANNEE 6	ANNEE 7	Année 8
Montant du crédit	7 000 000,00							
Durée du crédit	8,00							
Taux d'intérêt bancaire	5,5%							
Taux de bonification	100%							
Taux d'intérêt réel	0,00%							
Principal	0,00	0,00	0,00	1 400 000,00	1 400 000,00	1 400 000,00	1 400 000,00	1 400 000,00
Reste à rembourser ( encours)	7 000 000,00	7 000 000,00	7 000 000,00	7 000 000,00	5 600 000,00	4 200 000,00	2 800 000,00	1 400 000,00
Intérêt Bancaire	0,00	385 000,00	385 000,00	385 000,00	308 000,00	231 000,00	154 000,00	77 000,00
Intérêt Bancaire bonifié à payer	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cotisation au FG	24 500,00	24 500,00	24 500,00	24 500,00	19 600,00	14 700,00	9 800,00	4 900,00
Cotisation à verser	147 000,00							

الملحق رقم (09): الميزانية الإفتتاحية

N°Dossier :	0
Raison sociale	0
Nom et Prénom du Gérant :	
Activité :	0

(D.4) BILAN D'OUVERTURE

ACTIF	MONTANT	PASSIF	MONTANT
		<b>1- FONDS PROPRES</b>	200 000,00
<b>2- INVESTISSEMENT</b>			
Frais Préliminaires	206 778,47		
Equipements de production	9 243 000,00		
Outillages	0,00		
Materiel Roulant	0,00		
Matriels de bureau	186 968,00		
Materiels informatiques	0,00		
Aménagement	0,00		
Autres	0,00		
<b>3- STOCKS</b>			
Matieres et Fournit	0,00		
<b>4- CREANCES</b>		<b>5- DETTES D'INVESTISSEMENT</b>	
Caisse et banque	363 253,53	Emprunts bancaires(CMT)	7 000 000,00
Frais de la location	0,00	Autres emprunts (PNR Classique)	2 800 000,00
		Autres emprunts (PNR LO)	0,00
		Autres emprunts (PNR VA)	0,00
<b>TOTAL</b>	10 000 000,00	<b>TOTAL</b>	10 000 000,00

# الملحق رقم (10): رقم الأعمال



ANSEJ

## Chiffres d'affaires prévisionnel

Nombre de jour /mois  nombre de mois

Exemple : Prévision d'un chiffre d'affaires de 4.500 DA/jour avec une évolution annuelle de 10%

En considérant une moyenne d'activité de (6 jours X 48 semaines) soit 288 jours / an.

	Nombre Jours/an	CA / Jours	Montant:
Ventes marchandises	253	0	0,00
Production vendue	253	0	0,00
prestations fournies	253	22000	5 566 000,00
Chiffre d'affaires			5 566 000,00

VAN	1 409 891,94
RBE 1ER ANNEE	-614 725,16

Rubriques	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	EX6	EX7	EX8
Ventes marchandises	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Production vendue	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
prestations fournies	5 566 000,00	6 122 600,00	6 734 860,00	7 408 346,00	8 149 180,60	8 964 098,66	9 860 508,53	10 846 559,38
Chiffre d'affaires	5 566 000,00	6 122 600,00	6 734 860,00	7 408 346,00	8 149 180,60	8 964 098,66	9 860 508,53	10 846 559,38
Evolution	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%

### Marchandises et matières consommées

Rubriques	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	EX6	EX7	EX8
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Matières et Fournitures conso	2 162 160,00	2 270 268,00	2 383 781,40	2 502 970,47	2 628 118,99	2 759 524,94	2 897 501,19	3 042 376,25
Evolution	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%

### Services :

SERVICES	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	EX6	EX7	EX8
Transport	20 000,00	20 800,00	21 632,00	22 497,28	23 397,17	24 333,06	25 306,38	26 318,64
Loyers et charges locatives	600 000,00	624 000,00	648 960,00	674 918,40	701 915,14	729 991,74	759 191,41	789 559,07
Entretien et réparation	50 000,00	52 000,00	54 080,00	56 243,20	58 492,93	60 832,65	63 265,95	65 796,59
Autres services	162 300,00	168 792,00	175 543,68	182 565,43	189 868,04	197 462,77	205 361,28	213 575,73
Evolution	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%

### Frais du personnel:

Rubriques	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	EX6	EX7	EX8
Salaires associés	480 000,00	489 600,00	499 392,00	509 379,84	519 567,44	529 958,79	540 557,96	551 369,12
Salaires employés	1 632 960,00	1 665 619,20	1 698 931,58	1 732 910,22	1 767 568,42	1 802 919,79	1 838 978,18	1 875 757,75
Evolution annuelle	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Frais du personnel	2 112 960,00	2 155 219,20	2 198 323,58	2 242 290,06	2 287 135,86	2 332 878,57	2 379 536,15	2 427 126,87

### Frais divers :

Rubriques	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	EX6	EX7	EX8
Assurances	29 778,47	26 800,62	24 120,56	21 708,50	19 537,65	17 583,89	15 825,50	14 242,95
Cotisation Fonds de Garantie	24 500,00	24 500,00	24 500,00	24 500,00	19 600,00	14 700,00	9 800,00	4 900,00
Autre Frais	30 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	84 278,47	51 300,62	48 620,56	46 208,50	39 137,65	32 283,89	25 625,50	19 142,95

## الملحق رقم (11): جدول حسابات النتائج

N°Dossier :	0
Raison sociale	0
Nom et Prénom du Gérant :	
Activité :	0

(D.5) TCR PREVISIONNELS								
	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5	ANNEE 6	ANNEE 7	ANNEE 8
Ventes marchandises								
Marchandises consommées								
<b>Marge brute</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Production vendue</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Prestations fournies</b>	5 566 000,00	6 122 600,00	6 734 860,00	7 408 346,00	8 149 180,60	8 964 098,66	9 860 508,53	10 846 559,38
Matière et fournitures consom.	2 162 160,00	2 270 268,00	2 383 781,40	2 502 970,47	2 628 118,99	2 759 524,94	2 897 501,19	3 042 376,25
Services	832 300,00	865 592,00	900 215,68	936 224,31	973 673,28	1 012 620,21	1 053 125,02	1 095 250,02
Transport	20 000,00	20 800,00	21 632,00	22 497,28	23 397,17	24 333,06	25 306,38	26 318,64
Loyers charges locatives	600 000,00	624 000,00	648 960,00	674 918,40	701 915,14	729 991,74	759 191,41	789 559,07
Entretien et réparation	50 000,00	52 000,00	54 080,00	56 243,20	58 492,93	60 832,65	63 265,95	65 796,59
Autres services	162 300,00	168 792,00	175 543,68	182 565,43	189 868,04	197 462,77	205 361,28	213 575,73
<b>Valeur ajoutée</b>	2 571 540,00	2 986 740,00	3 450 862,92	3 969 151,22	4 547 388,33	5 191 953,51	5 909 882,32	6 708 933,11
Frais de personnel	2 112 960,00	2 155 219,20	2 198 323,58	2 242 290,06	2 287 135,86	2 332 878,57	2 379 536,15	2 427 126,87
Frais divers	84 278,47	51 300,62	48 620,56	46 208,50	39 137,65	32 283,89	25 625,50	19 142,95
Assurances	29 778,47	26 800,62	24 120,56	21 708,50	19 537,65	17 583,89	15 825,50	14 242,95
Autres frais	54 500,00	24 500,00	24 500,00	24 500,00	19 600,00	14 700,00	9 800,00	4 900,00
Impôts et taxes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	197 210,17	216 931,19
TAP 2%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	197 210,17	216 931,19
Droit de douanes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Autres impôts et taxes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Frais financiers	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortissements	989 026,69	989 026,69	989 026,69	989 026,69	989 026,69	989 026,69	989 026,69	989 026,69
<b>Charges d'exploitation</b>	3 186 265,16	3 195 546,52	3 235 970,84	3 277 525,25	3 315 300,20	3 354 189,16	3 591 398,51	3 652 227,70
<b>RBE</b>	-614 725,16	-208 806,52	214 892,08	691 625,97	1 232 088,12	1 837 764,35	2 318 483,81	3 056 705,41
IRG ou IBS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	440 511,92	580 774,03
<b>R.net d'exploitation</b>	-614 725,16	-208 806,52	214 892,08	691 625,97	1 232 088,12	1 837 764,35	1 877 971,88	2 475 931,38
Cash flow net	374 301,53	780 220,18	1 203 918,78	1 680 652,66	2 221 114,82	2 826 791,04	2 866 998,58	3 464 958,08
Cash flow cumulés	374 301,53	1 154 521,71	2 358 440,48	4 039 093,14	6 260 207,96	9 086 999,00	11 953 997,58	15 418 955,66
Cash flow actualisés	349 814,51	681 474,52	982 756,34	1 282 161,87	1 583 624,17	2 015 462,95	2 044 130,36	2 470 467,22
<b>VAN</b>	1 409 891,94							

## الملحق رقم (12): الميزانية التقديرية

N°Dossier :	0
Raison sociale :	0
Nom et Prénom du Gérant :	
Activité :	0

N°Dossier :	
Raison sociale :	
Nom et Prénom :	
Activité :	

### Bilan Prévisionnels

ACTIF	1er année			2 ème année			3 ème Année			4 ème année			BRUT
	BRUT	AMORT	NET	BRUT	AMORT	NET	BRUT	AMORT	NET	BRUT	AMORT	NET	
<b>2-INVESTISSEMENTS</b>	9 636 746,47	989 026,69	8 647 719,78	9 636 746,47	1 978 053,39	7 658 693,08	9 636 746,47	2 967 080,08	6 669 666,39	9 636 746,47	3 956 106,78	5 680 639,69	9 636 746,47
Frais Préliminaires	206 778,47	41 355,69	165 422,78	206 778,47	82 711,39	124 067,08	206 778,47	124 067,08	82 711,39	206 778,47	165 422,78	41 355,69	206 778,47
Equipements de Production	9 243 000,00	924 300,00	8 318 700,00	9 243 000,00	1 848 600,00	7 394 400,00	9 243 000,00	2 772 900,00	6 470 100,00	9 243 000,00	3 697 200,00	5 545 800,00	9 243 000,00
Chaptel	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outilsages	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipements Roulant	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Matériels de bureau	186 968,00	23 371,00	163 597,00	186 968,00	46 742,00	140 226,00	186 968,00	70 113,00	116 855,00	186 968,00	93 484,00	93 484,00	186 968,00
Matériels informatiques	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aménagement	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Autres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>3-STOCKS</b>			0,00			0,00			0,00			0,00	
Matieres et Fournit													
<b>4- CREANCES</b>			737 555,06			2 132 500,40			3 545 225,69			5 010 986,27	
la caisse			221 266,52			639 750,12			1 063 567,71			1 503 295,88	
Banque			516 288,54			1 492 750,28			2 481 657,99			3 507 690,39	
Frais de location			0,00			0,00			0,00			0,00	
<b>T O T A L</b>			9 385 274,84			9 791 193,48			10 214 892,08			10 691 625,97	
<b>PASSIF</b>													
<b>1- FONDS PROPRES</b>			200 000,00			200 000,00			200 000,00			200 000,00	
Resultat en Inst.D'effect.													
<b>5- DETTES D'INVESTISS</b>													
Emprunts bancaires			7 000 000,00			7 000 000,00			7 000 000,00			7 000 000,00	
Autres emprunts (ANSEJ)			2 800 000,00			2 800 000,00			2 800 000,00			2 800 000,00	
Dettes fournisseurs													
Dettes à court terme													
Détention pour compte			0,00			0,00			0,00			0,00	
Dettes d'exploitation			0,00			0,00			0,00			0,00	
<b>RÉSULTATS</b>			-614 725,16			-208 806,52			214 892,08			691 625,97	
<b>T O T A L</b>			9 385 274,84			9 791 193,48			10 214 892,08			10 691 625,97	

	0
	0
Ju Gérant :	
	0

ACTIF	5 <sup>ème</sup> Année		6 <sup>ème</sup> Année			7 <sup>ème</sup> Année			8 <sup>ème</sup> Année		
	AMORT	NET	BRUT	AMORT	NET	BRUT	AMORT	NET	BRUT	AMORT	NET
<b>2-INVESTISSEMENTS</b>	4 945 133,47	4 691 613,00	9 429 968,00	5 686 026,00	3 743 942,00	9 429 968,00	6 633 697,00	2 796 271,00	9 429 968,00	7 581 368,00	1 848 600,00
Frais Préliminaires	206 778,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipements de Production	4 621 500,00	4 621 500,00	9 243 000,00	5 545 800,00	3 697 200,00	9 243 000,00	6 470 100,00	2 772 900,00	9 243 000,00	7 394 400,00	1 848 600,00
Cheptel	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outilslages	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipements Roulant	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Matériels de bureau	116 855,00	70 113,00	186 968,00	140 226,00	46 742,00	186 968,00	163 597,00	23 371,00	186 968,00	186 968,00	0,00
Matériels informatiques	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aménagement	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Autres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>3-STOCKS</b>		0,00			0,00		0,00	0,00		0,00	0,00
Matieres et Fournit					0,00			0,00			0,00
<b>4-CREANCES</b>		5 140 475,12			5 931 989,38			3 003 729,00			2 551 400,00
la caisse		1 542 142,54			1 779 596,81			901 118,70			765 420,00
Banque		3 598 332,59			4 152 392,57			2 102 610,30			1 785 980,00
Frais de location		0,00			0,00			0,00			0,00
<b>T O T A L</b>		9 832 088,12			9 675 931,38			5 800 000,00			4 400 000,00
<b>PASSIF</b>											
<b>1- FONDS PROPRES</b>		200 000,00			200 000,00			200 000,00			200 000,00
Resultat en Inst D'affect											
<b>5- DETTES D'INVESTISS</b>											
Emprunts bancaires		5 600 000,00			4 200 000,00			2 800 000,00			1 400 000,00
Autres emprunts (ANSEJ)		2 800 000,00			2 800 000,00			2 800 000,00			2 800 000,00
Dettes fournisseurs											
Dettes à court terme											
Détention pour compte		0,00			0,00						
Dettes d'exploitation		0,00			0,00			0,00			0,00
<b>RÉSULTATS</b>		1 232 088,12			2 475 931,38			0,00			0,00
<b>T O T A L</b>		9 832 088,12			9 675 931,38			5 800 000,00			4 400 000,00