



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

محاولة إعداد مخطط أعمال لمؤسسة لإنتاج الآجر الموجه للأسقف  
بولاية الوادي منطقة وادي ريغ

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: الإدارة الأعمال  
تخصص: مقياس أولاتية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطلبة:

جودي حنان

بوليف حياة

الموسم الجامعي: 2013-2014

رقم التسجيل:	...../Master-GE/MAN -Entrep /2014
تاريخ الإيداع	.....

# شكر و عرفان

الشكر والامتنان أولاً لله عز وجل ونحمده كل الحمد على طريق العلم والنور الذي كان لنا عوناً وسنداً لإنجاز هذا البحث الذي نتمنى أن ينعف به كل من فكر الاستعانة به والاستفادة منه.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى:

الأستاذة جودي حنان على قبولها الإشراف عليا بكل صدق وإخلاص في العمل وتعاونها معي والجهد الذي بذلته من أجلي وإلى الأساتذة وموظفي وعمال جامعة محمد خيضر بسكرة. كما أوجه جزيل الشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد وخاصة الزميل والأخ زايدي حكيم في إنجاز هذا العمل المتواضع.

حياة بوليف

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع وثمره جهدي هذا إلى أعز ما أملك في هذا الوجود،  
إلى من قال فيها المولى عز وجل "ووصينا الإنسان بوالديه إحسانا حملته أمه كرها ووضعته كرها" و سهرت و  
تعبت كثيرا لراحتي، إلى من فرحت لفرحي و حزنت لحزني إلى من كانت السبب في وجودي إلى التي لو طرحت لها  
الكواكب وفرشت لها الأرض تحت قدميها لما وفيتها حقها إلى النور الذي انبثق منه وجودي وإلى القلب المفعم  
بالدفاء والحنان إلى أكرم اسم لهج به لساني مند المهد إلى أجمل أنشودة يهتز لها فؤادي إلى رمز الحب والعطاء  
والثقة أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى من أنار لي درب الحياة وكان السبب في وصولي إلى ما وصلت إليه، إلى من ضحى وكافح لأجلي، إلى من  
علمني أن الصبر إلى الذي ليس له مثل ولا أحد يكون له بديل الذي له الفضل الأول والأخير وهو قدوتي ومثلي  
الأعلى في تقدمي ونجاحي ومثال المثابرة والتضحية أبي العزيز حفظه الله.

إلى سندي في الحياة أخي الغالي عاطف، وأخي العزيز بوضياف وإلى صندوق أسرار حنان وضوء البيت  
وشمسسه ورفيقتي مريم

إلى زوجة أخي الحنونة تفاحة، إلى أبناء أخي الغالي الشمس والنعمة شمس الأصالة وإلى السكرة والنحلة  
لميس وإلى نور البيت وضوءه الكتكوت الصغير محمد العيد

إلى كل الأهل والأقارب والجيران عما وخالا وعماتي وخالاتي وأزواجهم وأبنائهم

إلى كل أصدقائي ورفيقات دربي حكيمة بن حامد، فيروز مالكي، فاطمة الزهرة حمادي، كوثر  
بالعقون، أمينة قادري، أمينة مالكي وابنتها، سعده بوليف، فاطمة الزهرة فوروه، سعاد قدور، سليمة لغريبي  
، خوله بوزوايد، نرجس (خلود) قسوم وإلى كل روفقائي وأصديقاتي وخاصة الأخ والزميل زايد حكيم إلى كل  
أساتذة وطلبة علوم التسيير تخصص مقاولاتية دفعة 2014 وإلى الأستاذة الفاضلة: جودي حنان. وإلى الأستاذ  
زوزو عيد الله نائب العميد لا ننس بالذكر إلى من كان أبا وأستاذا لنا طيلة فترة المسار الدراسي ولم يبخل  
علينا بالنصح والإرشاد وكان سببا لإنجاز هذا العمل عميد كليتنا الدكتور عبد الوهاب بن بركة جزاه الله

خيرا

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد وإلى كل من نستهم ورقتي ولم يكتبهم قلبي وذكرهم قلبي... أهدي  
هذا العمل المتواضع.

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر
	إهداء
I -II	فهرس المحتويات
III	فهرس الأشكال
IV	فهرس الجداول
أ - ج	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفهوم مخطط الأعمال
3	المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال
4	المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال
5	المطلب الثالث: خصائص ودور مخطط الأعمال
7	المطلب الرابع: أنواع مخطط الأعمال
9	المبحث الثاني: أهداف ووظائف ومراحل مخطط الأعمال
9	المطلب الأول: أهداف مخطط الأعمال
12	المطلب الثاني: وظائف مخطط الأعمال
13	المبحث الثالث: مكونات مخطط الأعمال
13	المطلب الأول: ملخص لمخطط الأعمال
13	المطلب الثاني: المخطط التسويقي

27	المطلب الثالث: المخطط التنظيمي
32	المطلب الرابع: المخطط الإنتاجي
36	المطلب الخامس: المخطط المالي
43	خلاصة الفصل
44	الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمؤسسة لإنتاج الأجر الموجه للأسقف
45	تمهيد
46	المبحث الأول: تقديم المؤسسة
46	المطلب الأول: فكرة المؤسسة
48	المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة
51	المبحث الثاني: إعداد المخطط التسويقي والتنظيمي والإنتاجي للمؤسسة
51	المطلب الأول: المخطط التسويقي للمؤسسة
54	المطلب الثاني: المخطط التنظيمي للمؤسسة
57	المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي للمؤسسة
64	المبحث الثالث: المخطط المالي
64	المطلب الأول: تكاليف التشغيل السنوية وهيكل الإستثمار
66	المطلب الثاني: هيكل القرض والإهلاك السنوي والميزانية الختامية
70	المطلب الثالث: جدول حسابات النتائج والميزانية الختامية
74	خلاصة الفصل
75	الخاتمة
76	الملخصات
77	قائمة المراجع

# قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال	01
12	الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال	02
20	المبيعات و الأرباح خلال دورة حياة المنتج	03
25	أنواع قنوات التوزيع	04
50	شعار للمؤسسة	05
55	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	06
58	التصميم الداخلي للمؤسسة	07

# قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الشكل القانوني للمشروع	47
02	تحليل الهيئة الخارجي والداخلي للمؤسسة	49
03	دراسة السوق وتجزئته	51
04	التسعير	53
05	الترويج	54
06	أدوار كل قسم من الهيكل للمؤسسة	56
07	أدوار كل قسم من هيكل المؤسسة	56
08	المواد واللوازم المستعملة	59
09	مخطط الإنتاج	61
10	كمية المواد الأولية المستعملة في الإنتاج	62
11	تكاليف التشغيل السنوية	63
12	هيكل الإستثمار	64
13	إهلاك القرض	65
14	الإهلاك السنوي	67
15	الميزانية الإفتتاحية	68
16	جدول حسابات النتائج	69
17	الميزانية الختامية	72





## مقدمة :

لقد عجلت التحولات والتغيرات السريعة والعميقة التي مست الاقتصاد العالمي إلى تزايد الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبروز المشاريع الصغيرة والمتوسطة كدافع للتنمية الاقتصادية وكنصر أساسي في النسيج الاقتصادي وكأحد الاستراتيجيات الرئيسية للتقليل من البطالة وعلية ازداد الاهتمام حول البحث على السبل الكفيلة لرفع الكفاءة الإنتاجية بغية توسيع إسهامها في التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي في عصر أصبح فيه لا يمكن الصمود أمام حدة المنافسة حيث أن أغلب المشروعات تبدأ بداية قوية وتنتهي في غضون شهور من بدئها رغم توافر رأس المال اللازم وتوافر مقومات التسويق والسبب في ذلك فشل إدارة المشروع في أخذ الوقت الكافي لإيجاد مخطط أعمال مناسب وصحيح لاستمرار المشروع .

حيث يعتبر مخطط الأعمال وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع وإستراتيجيته وتطويره والنمو المرتقب لرقم الأعمال والنتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل أي أن مخطط الأعمال يظهر الرؤية الاقتصادية والمالية للمؤسسة لبلوغ أهداف مضبوطة خلال فترة زمنية معينة وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة ويعطي معلومات واضحة ومنظمة على المؤسسة الأمر الذي يضمن اهتمام وثقة الشركاء والذين قد يكونوا مستثمرين أو مساعدين أو موردين . وهذا ما سنحاول التعرض له في هذه الدراسة من خلال محاولة إعداد مخطط أعمال لمؤسسة لإنتاج الآجر الموجه للأسقف باعتبار أن هذا المنتج من المنتجات الأكثر استخداما في المجتمع ومن الضروريات لأنها تدخل في عملية البناء مثل السكن وغيرها الأمر الذي يستدعي التفكير في إنشاء مؤسسة أو إنجاز مشروع لتوفير هذا المنتج من خلال عرض مخطط الأعمال لهذه المؤسسة الذي يتضمن مراحل إعدادة و الجوانب التسويقية والمالية والإنتاجية والفنية للتوصل إلى الدراية الكاملة بتطورات البناء الجديدة حتى يكون هناك الاستغلال الأمثل للطاقات المتوفرة والطرق المنتهجة التي تسهل عملية الخوض في مجال معقد يعود بالفائدة والربح و يوفر أسلوب حياة جيدة وتحسين مستوى المعيشة والدخول إلى الأسواق المحلية ومن ثم العالمية للحصول على أعلى شهادات الجودة.

## 1- إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق تبرز إشكالية مشروعنا والمتمثلة في:

-كيف يتم إعداد مخطط الأعمال لمشروع مؤسسة لإنتاج الآجر الموجه للأسقف؟

من خلال إشكالية الدراسة قمنا بتقسيمها إلى أسئلة فرعية بهدف الإلمام بجوانب الموضوع وهي كالآتي:

1- ما هو مخطط الأعمال وخصائصه؟



2- فيما تكمن أهمية مخطط الأعمال وأهدافه؟

3- ما هي المراحل الأساسية لإعداد مخطط الأعمال؟

### 2- أسباب اختيار الموضوع:

الدوافع التي قمنا من خلالها على معالجة هذا الموضوع وهي:

- كون كيفية إعداد مخطط الأعمال من المواضيع المهمة والأساسية لنجاح واستمرار أي مؤسسة أو مشروع.

- إبراز الأثر الذي يحدثه مخطط الأعمال السليم والصحيح باعتباره بمثابة جوهرة للنهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 3- أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية الموضوع في جانبين الأول يتمثل في الإلمام بمفهوم مخطط الأعمال على أنه وثيقة أو تقرير يعطي معلومات دقيقة وواضحة على المؤسسة والإستراتيجية المتبعة لتحقيق الأهداف المحددة والحفاظ على مكانتها في ظل تزايد التغيرات والتحوليات.

- أما الجانب الثاني يتمثل في محاولة إعداد مخطط الأعمال لمؤسسة لإنتاج الأجر الموجه للأسقف.

### 4- أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- الإطلاع على مخطط الأعمال الصحيح ومدى تأثيره على نجاح واستمرار المؤسسة أو المشروع.

- التطرق إلى ماهية مخطط الأعمال ومراحله ومكوناته وأهدافه.

- تحسيس صاحب المشروع والمؤسسة بدور مخطط الأعمال السليم في استمرارية المؤسسة ورفع وتحسين الكفاءة الإنتاجية وبالتالي النهوض بالاقتصاد الوطني.

### 5- المنهج المستخدم:

إن موضوع دراستنا هو إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنتاج الأجر الموجه للأسقف ومن خلال ما تم ذكره في الإشكالية فإن دراستنا سوف تتدرج ضمن الدراسات الوصفية الذي سوف يكون محصورا في الجانب النظري . أما بالنسبة للجانب التطبيقي وهذا باختيارنا لمشروع إنتاج الأجر الموجه للأسقف والتي سوف يتم تجسيد مخطط الأعمال من خلالها ، وقد نستخدم مجموعة من الأدوات المنهجية .

6- تقسيمات الدراسة:

هيكـل البحث:

قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين: فصل نظري وفصل تطبيقي

سنناول في الفصل النظري ماهية مخطط الأعمال: وقمنا بإبراز في هذا الفصل مفهوم مخطط الأعمال، أهداف ووظائف مخطط الأعمال، مكونات مخطط الأعمال.

أما الفصل التطبيقي إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنتاج الأجر الموجه للأسقف.

فقمنا بتقديم المشروع، المخطط التنظيمي للمشروع، المخطط التسويقي للمشروع، المخطط الإنتاجي للمشروع وفي الأخير المخطط التمويلي والمالي للمشروع.

## تمهيد:

يتطلب إنشاء أي مؤسسة في المراحل الأولى لانطلاقها مخطط الأعمال ، حيث يسمح هذا المخطط بتسجيل شتى المراحل التي تمر بها المؤسسة بالتفصيل ومتابعتها لاحقاً. و لتفادي حصول خلل في المؤسسة يجب القيام بالعديد من الإجراءات في مسار إنشاءها والمرور بعدة مراحل التي تعكس حاضر ومستقبل المؤسسة وبالتالي تكون هناك رقابة دورية متواصلة .

ومن هذا المنطلق يعد مخطط الأعمال عنصراً حيويًا في مجال الأعمال لما يوفره هذا الأخير من معلومات تهم أصحاب المؤسسات قيد الإنشاء والجهات العامة والأطراف ذات الصلة (البنوك، الشركاء...) حيث يمثل مخطط الأعمال نظرة استشرافية لنشاط المؤسسة وتطورها المستقبلي. ومن خلال هذا الفصل سنحاول تفصيل مخطط الأعمال من خلال التطرق للمباحث التالية: حيث سنتطرق إلى:

المبحث الأول إلى ماهية مخطط الأعمال أما .

المبحث الثاني سنحاول فيه شرح أهداف ووظائف مخطط الأعمال .

المبحث الثالث يتناول كلا من المخطط التسويقي و التنظيمي والإنتاجي و المالي.

## المبحث الأول: مفهوم مخطط الأعمال

يلعب مخطط الأعمال دوراً أساسياً وفعالاً في حياة أي مؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية إنشاءها وتكوينها أو من خلال توسعها وتطويرها إذ يسمح هذا الأخير باتخاذ القرارات التي تخدم إستراتيجية المؤسسة.

## المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال

تعددت التعاريف المتعلقة بمخطط الأعمال وهذا التعدد يعود لتعدد وجهات النظر هذا من جهة وتعدد ظروف وواقع متطلبات نشأة الأعمال من جهة أخرى حيث يلائم تعريف مخطط الأعمال على أنه: **تعريف 1:** هو وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المؤسسة ويحدد أعمالها وينشئ معلومات شخصية حيث نجد فيه تحليل دراسة للسوق وإستراتيجية التسويق.<sup>1</sup>

**تعريف 2:** هو نمذجة واقعية بشكل يترافق ومدونات الميزانية للمصالح العمومية المختلفة ، سيما حين إعداد هته الميزانيات وهي أداة ضبط جوهرية سواء على الصعيد المحلي أو المركزي.<sup>2</sup>

**تعريف 3:** هو 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>3</sup>

**تعريف 4:** هو من أشهر أدوات تسيير الم مؤسسة بل أنه يشكل أهمية بالغة للمسير لأنه يرسم المستقبل الذي ستخطه المؤسسة بمختلف أبعاده ، بحيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة، وربطها بأجال زمنية محددة.<sup>4</sup>

**تعريف 5:** هو من الوسائل ذات الأهمية الكبرى من أجل تطوير منظومة الموارد البشرية ودعم دورها في تطوير المؤسسات والعمل على حث الناس على اقتحام العمل المستقل ومضاعفة مساهمتهم في طرح المشاريع وإحداث المؤسسات الجديدة والمجددة. ويعنى مخطط الأعمال للإجابة على الأسئلة التالية :

ـ أين نحن الآن ؟

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

<sup>2</sup> - بن عابد مختار، بوهنه علي : مخطط أعمال تجهيز القطاعات الصحية مقارنة بين فعالية الأداء و النظامية الميزانية والقانونية ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولانية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19 أبريل 2012، ص 1.

<sup>3</sup> - جلاب محمد: الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال و مساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولانية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19 أبريل 2012، ص 3.

<sup>4</sup> - شوقي جباري، شرقي خليل : مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولانية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19 أبريل 2012، ص 9.

و أين سنذهب ؟

و كيف نصل إلى نقطة ما ؟<sup>1</sup>

**تعريف6:** هو وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة وتعرض كل الجوانب المتعلقة بمجالات نشاطها (المنتجات، الخدمات، السوق والتسويق، الإنتاج، التنظيم...)<sup>2</sup>.

**تعريف7:** هو وثيقة رسمية تحضر لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله وتستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب و أيضا كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية.<sup>3</sup>

**تعريف8:** هو عبارة عن ملف يستعرض المشروع المقاولاتي ومسار التحليل الإستراتيجي وإسقاطات ومستقبل المؤسسة وما هي الموارد الضرورية لهذه الرؤية.<sup>4</sup>

**تعريف9:** يعتبر وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة أو باعث المشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية و بوسائل بشرية و تقنية و مالية محددة، المتعلقة بمجالات نشاطها (المنتجات والخدمات والسوق والتسويق والإنتاج والتتظيم...)<sup>5</sup>.

**التعريف الإجرائي:** هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد ومختلف الاستراتيجيات، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما انه يوضح لمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها ويغطي مخطط الأعمال ما ينوي المقاول القيام به في عمله، وكيف سيتم ذلك.

### المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصداقية الم مؤسسة وجدواها، وهناك عدة أسباب مهمة تجعل إعداد مخطط الأعمال ضروري بل حتمي، وتتمثل في:

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة: الريادة وإدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2008، الطبعة الأولى، ص 111.

<sup>2</sup> - علي فلاح الزعبي: مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولانية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19، أبريل 2012، ص7.

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

<sup>4</sup> - Alain Fayolle: **Entrepreneuriat(Apprendre à entreprendre)**, DUNOD, paris2004, p292.

<sup>5</sup> - قبة فاطمة : الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولانية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19، أبريل 2012، ص3.

- عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما نتحقق المؤسسة، بالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المؤسسة وإمكانية نجاحها.<sup>1</sup>
- مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على إقناع البنك بديمومة المؤسسة وإمكانية توسعها، وهو يؤثر على قارئه للتصرف، وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار
- يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.
- يسمح بإعطاء نظرة سريعة وحاسمة ومحايدة عن المؤسسة.
- يساعد على توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق الأهداف.
- يساعد على تحديد فرص النجاح الممكنة.
- التحكم وضبط التكاليف المتعلقة بتنفيذ المشاريع وتقليل احتمالات الإخفاق وال فشل.
- التصدي والاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلاً.
- الاستخدام الأمثل للموارد والبشرية والمادية المتاحة.
- تحديد مهام الإدارات المختلفة في المؤسسة وتوضيحها.
- المساعدة في تسيير الرقابة على الأداء الكلي للمؤسسة واستمرارها.<sup>2</sup>
- خطة الأعمال تحتوي على الخطة الخاصة بصاحب المشروع والإستراتيجية التي يتبعها من أجل النجاح، ويحتاج كل من أصحاب القروض والمستثمرين إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص النجاح.
- 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.

### المطلب الثالث: خصائص و دور مخطط الأعمال

#### أولاً: خصائص مخطط الأعمال

يخضع مخطط الأعمال إلى شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة لدى الأطراف المعنية و عليه يتعين أن يتحلى محرروه بالحرص والعناية وفي هذا المجال يتميز مخطط الأعمال الجيد بالخصائص التالية:

#### 1. الإيجاز والتلخيص:

يسمح الإيجاز والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويجنب السقوط في عرض قضايا فرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع. كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز والوضوح كلما دل ذلك

<sup>1</sup> - شوقي جباري، شوقي خليل، مرجع سابق، ص ص 7-10.

<sup>2</sup> - طارق أحمد المقداد: إدارة المشاريع الصغيرة الأساسيات والمواضيع المعاصرة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011، ص 24.

على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع ومساراته الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل الأطراف المعنية.

## 2. صياغة مناسبة للمرسل إليهم:

تتعدد المقاصد من استعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع. وإذا كانت المؤسسة تستعمله أيضا لمقاصد متعددة، فإنها في الغالب تحاول أن توظفه بشكل أكبر في تحقيق مقصد معين من بين هذه المقاصد. وعليه يتعين عليها صياغته بشكل يخدم هذا المقصد.

## 3. الوضوح وسهولة الفهم:

يتعين أن يتم تحرير المخطط بطريقة بسيطة وسهلة الفهم من أي طرف كان. ويتحقق ذلك باستعمال مفردات بسيطة، واضحة المعنى وقادرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق. كما أن البساطة وسهولة الفهم تعني تجنب استعمال مفردات موهلة في التقنية وتتجاوز مدارك القارئ العادي (غير المتخصص).

## 4. الواقعية:

تمثل الواقعية جانبا مهما بالنسبة لمخطط الأعمال الجيد. يتمثل مبدأ الواقعية في ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره معطيات موجودة في الواقع. وتبرز أهمية الواقعية بشكل خاص على مستوى تحديد الأهداف أو على مستوى الوسائل الموظفة لتحقيقها. فليس مهما أن تعبر عن طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية في الواقع تؤيد تحقيقها. كما يتعين أن يتميز طرح محاور المشروع بشكل عملي دون الدخول في تبريرات ذات بعد نظري أو معنوي. وتزداد فعاليته كلما كانت واقعيته كبيرة.<sup>1</sup>

## 5. المصداقية والدقة:

تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية. كما تتمثل الدقة في أن هذه المعطيات تعبر عن حقيقة وجوهر المشروع، وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب وتنسجم مع المشروع. وعلى هذا الأساس، يعتبر من غير المفيد اللجوء إلى استعمال أرقام ومعطيات منمقة والمبالغة في ذلك على أمل خلق انطباع إيجابي حول فرص نجاح المشروع، بل يعتبر ذلك نقيصة أساسية قد تخلق انطباعا سلبيا حول صاحب المشروع مثل احتمال وصفه بالغش والكذب والخداع.

## 6. الهيكلية الجيدة:

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

## 7. التجانس في عرض البيانات والتحليل:

يعتبر الانسجام في عرض البيانات وتحليلها، إلى جانب مبدأ المصداقية، من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد. يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن الانسجام يعكس صفاء في الذهن لدى

<sup>1</sup> - لطرش الطاهر، مرجع سابق، ص 11.



صاحب المشروع ووضوح الرؤية بالنسبة إليه. يقتضي الانسجام أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها.

### ثانيا: دور مخطط الأعمال

- 1- خطة لتحويل فكرة إلى مشروع قابل للتحقيق.
- 2- وسيلة للتوضيح بطريقة تحليلية واسعة ومتينة لأهداف النشاط في المدى القصير والمتوسط.
- 3- توضيح قابلية التنفيذ، قابلية الاستمرار والإدراك الوقتي لنمو المشروع المقاولاتي أو التجاري.<sup>1</sup>
- 4- تحديد هوية المشاركين الآخرين في السوق والتعبير عن اختلافاتهم.
- 5- يعتبر خريطة طريق مع تحديد مؤشرات التطور الجيد للمشروع.
- 6- عملية للتنفيذ.
- 7- يبرهن على كفاءة صاحب المشروع في التخطيط والتنبؤ.

### المطلب الرابع: أنواع مخطط الأعمال

#### أولاً: التصنيف الأول

#### 1- المخطط المختصر:

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

#### 2- المخطط الشمولي:

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

- مواجهة التغييرات في العمل أو بيئة الخارجية.
- يصف الفرصة الجديدة والتي سيبدأ بها كعمل جديد.
- التوضيح المعمق والواقعي للمواقف التي من شأنها تعقيد العمل .
- تحديد ووصف الفرص والية التعامل معها بشكل واضح ودقيق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سابق، ص216.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص215.

ثانيا: التصنيف الثاني

### 1-المخطط القصير أو المصغر:

حيث من المحتمل أن يحتوي على (10) صفحات بالإضافة إلى أنه يجب أن يشمل أيضا على تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية، وخطة التسويق والكشوفات المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف و كشف الموازنة ، وهنا لابد من الحذر في الإساءة لاستخدام المخطط الصغير لأنه ليس البديل عن الخطة التفصيلية المطلوبة والكاملة للمشروع.

### 2-مخطط العمل:

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

### 3-مخطط التقديم:

وهو مخطط العمل من دون الرتوش والانطباعات ، ويستخدم هذا المخطط عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لعرض الحصول على التمويل المالي .وتذهب جميع المعلومات الموجودة في مخطط التقديم تقريبا إلى مخطط العمل مع بعض الاختلافات المحددة.

### 4-المخطط الإلكتروني:

تجري معظم مخططات وبرامج الأعمال بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، و من 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>

ثالثا: التصنيف الثالث

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

### 1- معيار مخطط البدء:

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

### 2-مخطط العمليات:

<sup>1</sup> - قبة فاطمة، مرجع سابق ، ص7.

<sup>2</sup> - فايز جمعة صالح النجار ، عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق ، ص332.

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- مخطط النمو:

مخطط التوسع أو مخطط جديد للمنتج يركز أحيانا على منطقة محددة من الأعمال، أو مجموعة فرعية من رجال الأعمال .ويمكن أن تكون مخطط داخلي أم لا، وهذا يتوقف على ما إذا كان يتم ربطه بطلبات الحصول على القروض أو الاستثمارات الجديدة.<sup>1</sup>

### 4- مخطط الجدوى:

كما هناك خطة الجدوى ، وهي بسيطة جدا لبدء الخطة التي تتضمن ملخصا، وبيان المهمة، 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 .

### المبحث الثاني: أهداف ووظائف مخطط الأعمال

إن مخطط الأعمال بمراحله المختلفة يجيب على العديد من الأسئلة المهمة، ويغطي بعضه الرغبات والقابليات وأفضل الطرق لتحقيق أهداف الريادي صاحب العمل. ورغم عدم وجود طريقة واحدة مثلى لإعداد مخطط الأعمال، بشكل متكامل، إلا انه يمكن إعطاء خطوط عامة تمثل مقترحات مقبولة لمخطط الأعمال ويستطيع الرياديون تكييف وتغيير بعضها وفق أهدافهم من إعداد المخطط.

### المطلب الأول: أهداف مخطط الأعمال

يعتبر مخطط الأعمال الموجه لداخل الم مؤسسة مركز على الأهداف الوسيطة اللازمة للوصول إلى الأهداف الخارجية. حيث أنه قد يشمل تطوير منتج جديد، خدمة جديدة، نظام جديد لتقنية المعلومات، إعادة الهيكلة المالية، إعادة تأهيل مصنع أو إعادة هيكلة المؤسسة. وعليه تكمن أهدافه فيما يلي :

1- مساعدة المنشأ على البناء (الإنشاء) ووضع مشروعه قيد الإنجاز: هنا بالأحرى معرفة "خطة " مخطط الأعمال المعنى، والمتعلق عموما بالوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال.

2- إيجاد موارد خارجية " الأصل التمويلي "من أجل إنجاز المشروع والتي تعتبر الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال.

3-التنسيق، النجاح في إنشاء مشروع أو تطويره يتوقف على تناسق و تماسك أعمال المقاول، على المستخدمين وعلى الشركاء الماليين كذلك الإداريين المنتجين و التجاريين.

4-خلق جو عمل جماعي، يفترض مخطط الأعمال من منفيذه الالتفاف حول الأهداف المسطرة وذلك بمساهمة الجميع على تحقيقها حسب الأولويات المحددة في مخطط الأعمال.

### 5- المرافقة و التسيير.

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

- 6- إبراز القدرات و الإمكانيات الخاصة بالطاقم المكلف بتنفيذ جميع أوجه أنشطة المشروع.
- 7- تحفيز المحيط الخارجي، هذا العنصر يعد الأهم في مخطط الأعمال كونه يهدف إلى إيجاد موارد خارجية لاسيما المالية، وذلك بجذب المستثمرين وكذا البنوك من أجل الاستثمار في المشروع.
- 8- تحديد وشرح الإستراتيجية المختارة من طرف أصحاب المشروع.
- 9- صياغة أهداف واضحة و محددة.
- 10- تحديد طبيعة ومحيط فرصة العمل والتي تتمحور حول الأسباب المساهمة في وجود فرصة العمل هذه.
- 11- عرض المدخل المستخدم من قبل الريادي لوضع مجمل الخطط لاستغلال واستثمار الفرصة.
- 12- التعرف على العوامل التي تحدد النجاح المستقبلي للعمل.<sup>1</sup>
- 13- التشخيص الوظيفي والتشخيص الإستراتيجي للمشروع؛
- 14- التخطيط لمختلف الاحتياجات من الموارد الضرورية للمشروع؛
- 15- تقييم مرد ودية المشروع في المستقبل؛<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: وظائف مخطط الأعمال

يمكن تصنيف وظائف مخطط الأعمال إلى داخلية وخارجية:

أولاً: الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال ( الوسيلة الإستراتيجية )

- 1- المساعدة على التفكير و اتخاذ القرار: تضع منهجا تحليليا، وبالتالي تساعده على تحديد الهوية والتماسك الكلي للمشروع و اتخاذ القرار يجتاز نحو خطوة الإنشاء التي تعد ممكنة ويتألف لذلك الهدف تحديد نطاق المشروع بعد تحليل مختلف التغيرات.
- 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 ويشكل 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 هذين الهدفين الإستراتيجيين، وأنه من المعروف أن مسألة تطوير الخطة تسمح للمبدع لتوقع بعض المخاطر والاستعداد بشكل أفضل أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط الأعمال، يركز المنشأ على مشروعه وعلى شروط الإنجاز وتساعد حامل المشروع على بناء رؤية هذه الأخيرة قد تكون له كدليل للمراحل الإستراتيجية المستقبلية القادمة حيث أن التدقيق الواضح لأهداف

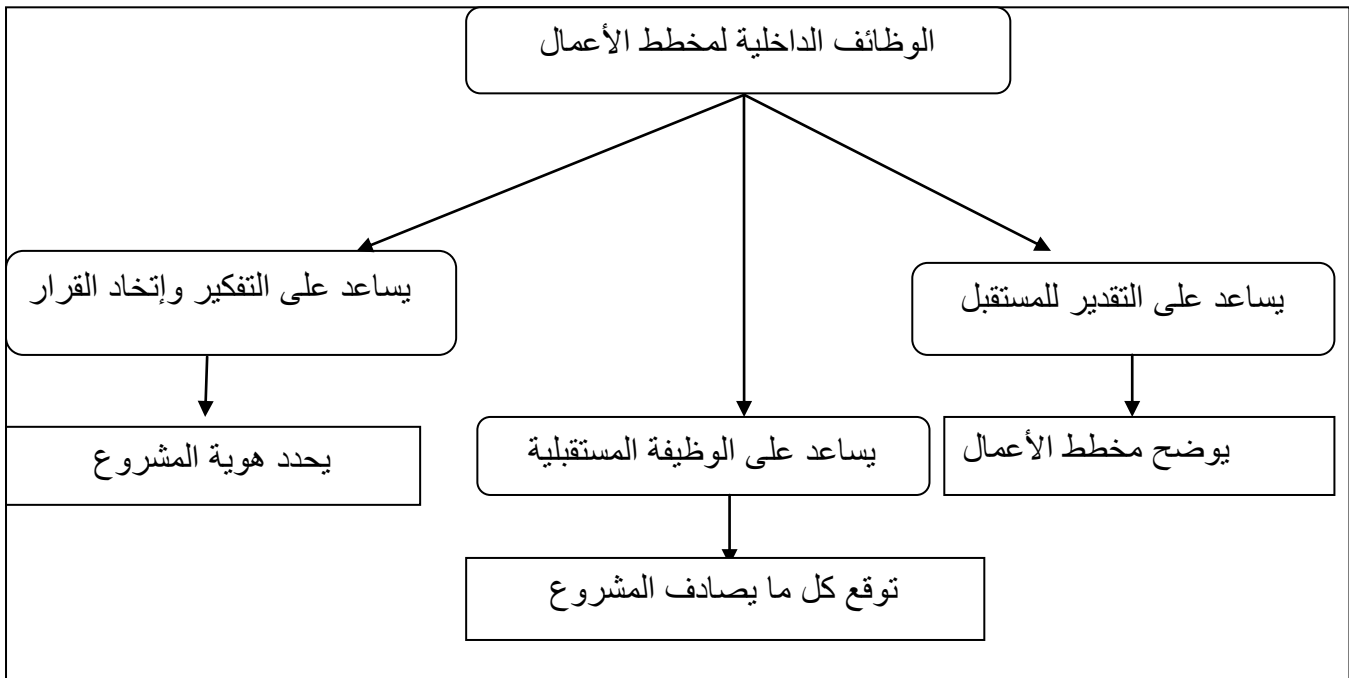
<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 212.

<sup>2</sup> - جلاب محمد، مرجع سابق، ص 4.

المؤسسة الحديثة يسهل معرفة الخطوات الوسيطة من أجل الوصول إلى الأهداف كل هذا يسمح بتوقع الإيجابيات للمسار المتبع.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال:

الشكل رقم (1) الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال



source :Michel coster: **Entrepreneuriat**, Pearson Education, Paris, France, 2009, cit,p p137.

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

1- التحدث عن المشروع : الهدف هو معرفة عن قرب الأطراف الآخذة المحتملة للمؤسسة المستقبلية وتجهيز هذا الأخير من الموارد اللازمة لإنجاز المؤسسة، حيث يجب أن ندقق في الخصائص التالية:

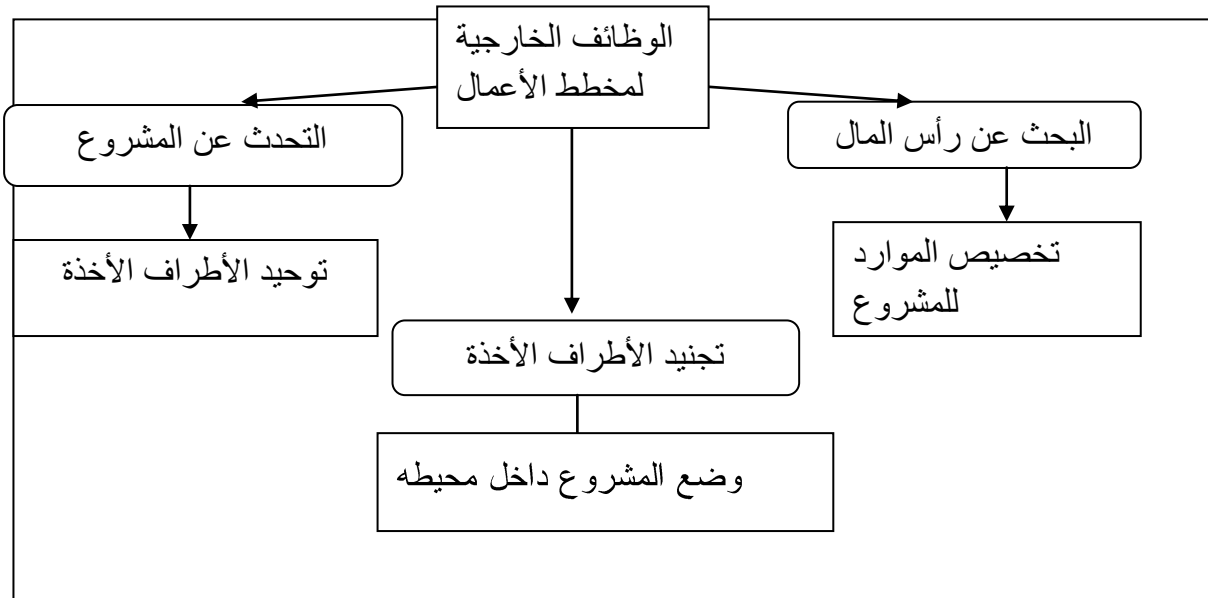
- التعرف على طبيعة المشروع .
- الاستفسار بدقة وفعالية حول حامل المشروع .
- يسهل ويساعد على الأطراف الأخرى لإتخاذ موقف حول المشروع .
- يوضح القابلية للتطبيق، الاستمرارية، الطموح، ومردودية المشروع .

<sup>1</sup> - جلاب محمد، مرجع سابق، ص5.

- 2- البحث عن رأس المال: من بين الأطراف الآخذة، البعض منها باستطاعتها جلب الموارد المالية من أجل التخصيص للمشروع الوسائل اللازمة لإعطاء بداية لانطلاق المشروع.
- 3- التجنيد(جلب المنخرطين) : أي الشركاء الإستراتيجيون 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. يعتبر مخطط الأعمال كوسيلة اتصال وإقناع، حيث نركز هنا على الوظيفة الخارجية التي تهدف إلى تجنيد الشركاء الإستراتيجيين المحتملين للمشروع، هذا يعني أنه يلعب دور ملموس يهدف إلى دعم نجاح المشروع.

0

الشكل رقم (2)الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال



source :Michel coster: **Entrepreneuriat**, Pearson Education, Paris, France, 2009, cit,p141.

#### المطلب الثاني: فوائد مخطط الأعمال

- مخطط الأعمال هو وثيقة تلخص بطريقة ما العملية الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة أو باعث مشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية، وتقنية، ومالية، محددة ومن فوائد مخطط الأعمال ما يلي :
- تمكين المستثمر من القيام بعملية التأكد من جدوى مشروعه والتحقق من مرد وديته وذلك بنفسية وبمساعدة المختصين في ذلك إن اقتضى الأمر.
  - إمكانية إعداد وثيقة عملية تبرر خصائص المشاريع الاقتصادية والفنية والمالية.
  - تساعد هذه الوثيقة المستثمر في تقديم مشروعه وعرضه على الشركاء المرتقبين والمؤسسات التمويلية.
  - كسب الوقت عند إعداد مخطط الأعمال.
  - الاستفادة من الخدمات المجانية لخبير تضعه الوكالة للمساعدة.

- تقديم الدعم لوضع خطة أعمال مقنعة.
- العمل على إنشاء مشروع تجاري ناجح.<sup>1</sup>
- يضع خطوات إعداد خطة العمل للمستثمرين نسبة عالية في نجاح عملية إطلاق و إدارة المشروع الجدي
- ترتيب الأفكار
- تقييم الجدوى
- فرصة للتعرف أكثر على السوق وعن قرب
- بحث الاحتمالات الممكنة لتمويل وتنفيذ وتسويق المشروع
- التخطيط ووضوح الطريق
- التحقق من الجاهزية
- استطلاع الصعوبات المتوقعة والاستعداد لها والاحتياط للطوارئ
- تحديد المتطلبات بشكل أكثر دقة وواقعية
- إظهار الجدية في العمل
- تسهيل تقييم المؤسسة للحصول على دعم أو تمويل أو مشاركة
- التقليل من احتمالية الإخفاق أو الفشل أو الخسائر
- التحكم وضبط التكاليف<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: مكونات مخطط الأعمال

#### المطلب الأول: ملخص مخطط الأعمال

هو عبارة عن ملخص للنقاط المهمة في مخطط الأعمال لا يتجاوز الصفحة فهو يسمح للقارئ بتشكيل فكرة واضحة حول المشروع، ويكون إعداده كمرحلة أخيرة بعد إعداد مخطط الأعمال.

أولاً: الهدف من مخطط الأعمال.

ثانياً: النشاط الرئيسي للمؤسسة.

ثالثاً: المنتجات المقدمة.

رابعاً: رقم الأعمال لثلاث سنوات القادمة.

خامساً: الزبائن المستهدفين.

سادساً: فرص المشروع والمخاطر المقدمة.<sup>3</sup>

إن في بداية تنفيذ مخطط الأعمال لابد من مراقبة كافة الأنشطة الموجودة في المشروع و التأكد من سلامة تنفيذ كافة إجراءات مخطط الأعمال من إنتاج وتمويل وتنظيم لضمان نجاح المشروع.

#### المطلب الثاني: المخطط التسويقي

<sup>1</sup> - برحومة عبد الحميد ، بوطرفة صورية، مرجع سابق، ص 9.

<sup>2</sup> - علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص ص 8-9.

يمثل المخطط التسويقي نافذة النجاح التي يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة سواء كانت هذه المؤسسة قيد الإنشاء والتكوين أو قيد التطوير ففي الواقع نجد أن هناك ثلاثة أنواع من المؤسسات : تلك التي تجعل الأشياء والأحداث تحدث ، وتلك التي تراقب الأحداث وهي تحدث ، وتلك التي تتعجب مما يحدث ، والمخطط التسويقي يجب أن يجعل الأشياء تحدث، فوجود مخطط تسويقي جيد يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها واستراتيجياتها على كل من المدى البعيد والقصير في آن واحد .

### أولاً: مفهوم المخطط التسويقي

**تعريف1:** يعد المخطط التسويقي من المواضيع الهامة التي لفتت انتباه الدارسين والباحثين وهذا يعود إلى الأهمية الكبيرة التي يكتسبها التسويق في المؤسسة وبهذا تعددت التعاريف وتنوعت إذ يرى " فايول" أن مخطط الأعمال التسويقي في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإعداد لهذا المستقبل. بالإضافة إلى أن التسويق عملية اجتماعية يحصل بموجبها الأفراد والجماعات على ما يحتاجون إليه أو ما يرغبون فيه وذلك من خلال تبادل السلع والمنافع مع الآخرين. وهو عبارة عن عملية تخطيط وتنفيذ مراحل تطور وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات من أجل خلق عمليات تبادل تشبع أهداف الأفراد والمنظمات.<sup>1</sup>

**تعريف2:** ويمكن القول بان المخطط التسويقي هو خطة عمل تتركز بشكل أساسي على المبيعات والتسويق، لكن هذا التعريف البسيط لا يعكس الأهمية والتعقيد اللذان يميزان المخطط التسويقي، إذ لا بد لأي مخطط تسويقي أن يجيب على الأسئلة التالية:

- أين هو موقع المؤسسة الآن ؟
- أين تريد أن تصل ؟
- ما هو السبيل للوصول إلى هناك؟

كما يعرفه "جورج تيري" على انه الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة .

وتسعى المؤسسة من خلال مخططها التسويقي إلى دراسة السوق الذي تستهدفه وهذا بغية تصريف منتجاتها خاصة في ظل وجود المنافسة الشديدة. فوجود نظام تسويقي متقدم لا يقل أهمية عن وجود نظام إنتاجي متقدم أيضا، فالإنتاج الكثيف الذي يسود العالم يحتاج إلى شبكة متقدمة من الخدمات التسويقية القادرة على تصريف هذا الكم الهائل من السلع إلى الأسواق. ومن هذا المنطلق تعمل المؤسسة على تخطيط وتنفيذ المفاهيم والتصورات الخاصة بالأفكار والسلع والخدمات وتسعيرها وترويجها وتوزيعها لخلق عملية تبادل

<sup>1</sup> - مراد إسماعيل ، شلغاف بن عمر: أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة، الإعداد والتنفيذ )، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 18 /17/16  
 افريل 2012، ص5 .



قادرة على تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة معا، وهذا كله يتم في إطار مجموعة من السياسات تعرف بسياسات المزيج التسويقي والمتمثلة في سياسة المنتج ، سياسة السعر ، سياسة الترويج، وسياسة التوزيع. ومن خلال التعاريف السابقة يمكن الاصطلاح على أن المخطط التسويقي هو وثيقة مكتوبة تهتم بجانب التسويق في المؤسسة فتتناول بالدراسة والتحليل بيئة التسويق، والزبائن المتوقعين، والمنافسة المنتظرة إضافة إلى الأهداف الموضوعية للمبيعات كما يتم عن طريقه تفصيل وتوضيح الاستراتيجيات والأفعال والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية الموضوعية.<sup>1</sup>

### ثانيا: أسباب إعداد مخطط الأعمال التسويقي

للتسويق دورا حاسما في تحقيق الأهداف التي تسطرها المؤسسة، فهو أداة للتعرف على مقومات النمو من زبائن جدد وأسواق جديدة كما يحدد طبيعة المنتجات والخدمات التي يطلبها الزبون ويشرح الإجراءات والمتطلبات التي تسمح بالاحتفاظ بهذا الزبون، فالمخطط التسويقي يعمل على:

- الربط الواضح بين الأهداف والإجراءات .
- توضيح مسار المؤسسة وهذا عن طريق الإجابة التساولين:
- إلى أين نريد الوصول ؟
- ماهي الوسائل التي ستمكننا من الوصول ؟
- تحديد المسؤوليات والمهام والبرنامج الزمني .
- تحديد الموارد المطلوبة وأفضل طرق توزيعها .
- تقليل المخاطر عن طريق التنبؤ بمخاطر السوق، تهديداته، مشاكله، وتقلباته.

### ثالثا:مراحل المخطط التسويقي

#### 1- دراسة البيئة الكلية:

- البيئة الاقتصادية-البيئة الاجتماعية والديمغرافية
- البيئة القانونية-البيئة التكنولوجية
- البيئة الثقافية والبيئة الطبيعية.
- تقييم المخاطر الفرص.

#### 2- دراسة السوق على مستوى الطلب:

- نمو وتطور حديث، ميول مستنتجة، نمو متوقع على مستوى الأحجام وأرقام المبيعات.
- دراسة خصائص الطالبين .
- دراسة تصرفات الشراء، الحوافز والكوابح ومختلف المؤثرات على قرار الشراء.<sup>2</sup>

#### 3- دراسة السوق على مستوى العرض

<sup>1</sup> -مراد إسماعيل ، شلغاف بن أعمار،مرجع سابق، ص6.

<sup>2</sup> - نبيل جواد: التسويق في خدمة المشروع، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، لبنان ، 2008، ط 1، ص ص272-273.

- هيكليات الأسواق وأجزاء الأسواق.

- خصائص المنافسين.

- إستراتيجيات المنافسين.

4- دراسة الموردين.

5- دراسة مفصلة للمؤسسة

دراسة معمقة للمؤسسة حسب المهام.

6- تشخيص الوضع:

- التذكير بالقيود البيئية الخارجية، وإظهار القيود الداخلية.

- التذكير بتنبؤات وتوقعات التقدم للوضع بالنسبة للبيئة وللمؤسسة نفسها.

- التذكير بالأخطار والفرص.

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

رابعاً- إستراتيجيات المخطط التسويقي

يوجد هناك ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات في السوق وهي إستراتيجية قيادة التكلفة، وإستراتيجية

التمييز، وإستراتيجية التركيز، ونبين منها بنوع من التفصيل فيما يلي:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

تتضمن هذه الإستراتيجية عدداً من العناصر التي تمكن الم مؤسسة من الاستفادة من وفورات الحجم الكبير ومن ثم تخفيض التكلفة بالمقارنة بالمؤسسات المنافسة الأمر الذي يساعده على زيادة نصيبه في السوق وتتمثل هذه 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 ودقيق على العمالة لتخفيض التكلفة.

2- إستراتيجية التمييز:

يعمل المشروع في ظل هذه الإستراتيجية على تمييز منتجاته وتنويعها بالمقارنة بمنافسيه بحيث يمكن إشباع رغبات واجهة عريضة من المستهلكين، ويولد ارتباطاً قوياً بين العملاء ومنتجاته. وتضم هذه الإستراتيجية عدداً من العناصر تتمثل في تكثيف برامج البحث والتطوير لتمييز المنتجات وتنويعها وتحقيق التعاون الوثيق بين قنوات التوزيع في أماكن عديدة.

3- إستراتيجية التركيز:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على منطقة جغرافية محدودة، وقطاع محدد من المستهلكين، أو أجزاء معينة من السلعة، وذلك بدلاً من المنافسة على نطاق واسع. وعادة مات تنجح هذه الإستراتيجية في

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

حالة التركيز على فئة معينة من المستهلكين خاصة الفئة ذات القوة الشرائية العالية. وعندئذٍ قادت تنطوي هذه الإستراتيجية على البيع عند سعر مرتفع.

### خامسا: دراسة و تجزئة السوق

تعتبر عملية دراسة و تجزئة السوق واحدة من أهم الأدوات الفعالة التي يمكن ، لما توفره من معلومات حول:

- احتياجات العملاء المستهدفين (المستهلكين المستهدفين) والاهتمامات 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.

### سادسا: المزيج التسويقي

#### ❖ المنتج والتسعير

#### 1- المنتج:

**1-1- مفهوم المنتج :** قد يأتي المنتج في شكل فكرة أو خدمة أو سلعة محسوسة يمكن الحصول عليها من قبل المستهلك من خلال عملية مبادلة نقدية أو عينية ، ما أدى إلى وجود تعاريف متعددة للمنتج منها :

المنتج مصطلح يشير إلى ما تقدمه المنشآت الاقتصادية أو تلك غير الهادفة للربح إلى عملائها الحاليين أو المرتقبين من سلع أو خدمات أو أفكار، ويعرف "كوتلر" المنتج بأنه " أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض جذب الانتباه والامتلاك والاستخدام أو الاستهلاك. وذهب البعض إلى انه شيء أو مجموعة من الأشياء المادية أو غير المادية تطرح في الأسواق ولها من الخصائص ما يشبع حاجة من الحاجات غير المشبعة لفرد أو مجموعة من الأفراد وقد يكون المنتج سلعة أو فكرة أو خدمة أو حتى تنظيم معين<sup>1</sup>.

مما سبق ذكره يمكن تعريف المنتج على انه كل كيان سواء كان مادي أو غير مادي موجه لسوق المستهلكين بهدف إشباع حاجاتهم و قد يأتي هذا الكيان في شكل سلعة أو خدمة أو فكرة أو حتى تنظيم معين وعلى السوق الناجح إدراك المنتجات الأكثر ملائمة لعملائه وهذا لا يتم إلا من خلال القيام بالعديد من الوظائف التسويقية وفي مقدمتها البحوث التسويقية، وتطوير المنتجات الحالية، ودراسة دورة حياة المنتجات، مع تقديم المنتجات الجديدة، فضلا عن تقديم مجموعة من الأنشطة التي تسهل على المستهلك اقتناء واستخدام المنتجات مثل تمييز المنتجات بالعلامة التجارية المناسبة، وتصميم العبوة والغلاف، وتقديم الضمان والخدمات والصيانة وقطع الغيار للمنتجات التي تتطلب ذلك .

#### 1-2- تصنيف المنتجات: تنحصر المنتجات التي تقوم معظم المؤسسات بتقديمها إما في سلع مادية أو

خدمات غير ملموسة ومن هنا جاء تقسيم المنتجات كالتالي:

<sup>1</sup> - الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: مهارات عرض المنتج، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، المملكة العربية السعودية، ص 2.

أ- السلعة: وتنقسم بدورها إلى:

أ-1- السلع الاستهلاكية: وهي منتجات ملموسة يتم تسويقها إلى المستهلك النهائي الذي يقوم باقتنائها وشرائها عادة لأغراض استهلاكية ونجد انه تدرج ضمن هذا النوع كل من:

- المنتجات السهلة المنال: وهي منتجات تتميز بالتنوع والتداول إذ يكثر الطلب عليها ويمكن إيجادها في نقاط البيع باختلافها وتنوعها.<sup>1</sup>

- المنتجات الخاصة: منتجات يصعب الوصول إليها إذ تتطلب مجهودا كبيرا للحصول عليها و تتميز بغلاء أسعارها وهذا بسبب انفرادها إما بخصائص معينة أو بعلامات تجارية مميزة وعالمية.

- المنتجات الانتقائية: هي منتجات تتوسط الصنفين السابقين فهي منتجات صعبة من حيث الوصول إليها، ويتميز سعرها بالارتفاع النسبي.

أ- 2 - السلع الصناعية : تمثل منتجات وسيطة إذ يتم انطلاقا منها إنتاج منتجات أخرى وتتمثل أساسا في المواد الخام الأولية والمواد نصف المصنعة إضافة إلى قطع الغيار.<sup>2</sup>

وللتمييز بين كل من السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية يمكن اعتماد الفروق التالية:

✚ السلع الصناعية تميل لأن تكون أكثر تقنية من السلع الاستهلاكية.

✚ السلع الصناعية تعد أعلى ثمنا إذا ما قورنت بالسلع الاستهلاكية.

✚ الإقبال على السلع الاستهلاكية يكون عادة اكبر مقارنة بالسلع الصناعية.

✚ الطلب على السلع الصناعية يستند على مدى الطلب على السلع الاستهلاكية التي تستخدم هذه السلع الصناعية في إنتاجها.

✚ التفاعل ما بين البائع والمشتري بعد إتمام صفقة البيع وإنما يكون أكثر في حالة السلع الصناعية منه في حالة السلع الاستهلاكية.

ب- الخدمات: تتميز هذه المنتجات أساسا بأنها منتجات غير ملموسة فهي نشاط يتولد عن منفعة لإشباع حاجة ومن الأمثلة على ذلك: النشاطات المصرفية والسياحية وشركات التأمين.<sup>3</sup>

1-3- مستويات المنتج: نميز خمس مستويات للمنتج وهي:

- المنفعة الجوهرية للمنتج: تمثل السبب الذي من اجله يقوم المشتري بشراء المنتج فمثلا يقوم المستهلك بشراء سيارة بغرض التنقل وبالتالي يعد التنقل هو المنفعة الجوهرية لهذا المنتج.

<sup>1</sup> - خلفي بدر الدين : إستراتيجية التوزيع في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة ملبنة نو ميديا -قسنطينة ) مذكرة مكملة لإجراءات نيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة فرع تسير ، جامعة قسنطينة ، 2005/2004، ص 28.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 143.

<sup>3</sup> - ماي علي: دور المزيج التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطوره، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للملح "onasel" المنطقة الصناعية "يالما" قسنطينة ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية فرع تسويق ، 2007/2006 ، ص 91.

- **المنتج الأساسي:** ويقصد به التصميم والشكل الخارجي للمنتج ، والاسم التجاري ، والغلاف ، فالمشتري الذي يقوم بشراء سيارة من اسم تجاري معين كمرسيدس يستمد اشباعات من شكلها الخارجي وتصميمها واسمها ، وهو ما يشار إليه بالمنتج أو المنفعة الفعلية للسلعة .
- **المنتج المتوقع:** ويتمثل في الخصائص التي يتوقع المشتري توفرها في المنتج، فمثلا يتوقع العميل من الفندق خمس نجوم، مستوى متميز من الخدمة ووسائل ترفيه متنوعة.<sup>1</sup>
- **المنتج الإضافي:** ويشير إلى المنافع أو الخدمات المصاحبة للمنتج، مثل التركيب وخدمات ما بعد البيع ، التسليم، شرط الائتمان، الضمان فكلما توفرت تلك العناصر بصورة مرضية، شكلت منفعة إضافية اكبر للمستهلك نتيجة شرائه للسلعة .
- **المنتج المحتمل:** ويشير إلى جميع المنافع والتحسينات المحتمل إضافتها للمنتج في المستقبل لزيادة القيمة المسلمة للعميل .
- 1-4- استراتيجيات المنتج:** تختلف الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة فيما يتعلق بالمنتج وهذا يعود لتقافة كل مؤسسة إضافة إلى طبيعة المنتجات التي تتعامل معها كل مؤسسة ، وعموما يمكن حصر استراتيجيات المنتج ضمن أربعة استراتيجيات وهي :
- **إستراتيجية 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 مرد ودية أحسن للمؤسسة .
- **إستراتيجية تقليد منتج المنافس:** تعد إستراتيجية التقليد مربحة خاصة عندما تأتي في بداية نشاط المؤسسة المقلدة، فهي تقلص من الاستثمارات الموجهة للبحث والتطوير لهذه الأخيرة.
- **إستراتيجية 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 ويكون فاقد لمسببات الجذب السوقي وسيؤدي إلى نتيجة هي ليست انخفاض حصته من الربحية فحسب بل وارتفاع تكاليف دورات الإنتاج والى استنزاف وقت وانتباه رأس مال المؤسسة، وبالتالي فالإبقاء عليه يؤدي إلى تصدع ربحية المؤسسة وازدياد مشاكلها المستقبلية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن ،طارق طه: إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت ، دار الفكر الجامعي ، 2007، صص 339- 340.

<sup>2</sup> - غنية فيلاي: أساليب تطور المنتجات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة عتاد النكديس والحمولة German قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة قسنطينة ، 2007/2008، ص 85.

- إستراتيجية تطوير منتجات جديدة: وتتمثل هذه الإستراتيجية في قيام المؤسسة بإضافة منتج جديد إلى تشكيلة منتجاتها وبشكل يختلف عن منتجاتها القائمة أو له علاقة بخط المنتج الحالي، إلا أنها لم تقم بإنتاجه من قبل ومن أهم أسباب إضافة منتج جديد نذكر:

- الارتباط من ناحية التكاليف: أي وجود تكاليف مشتركة تمكن المؤسسة من إضافة منتجات جديدة دون تحمل أعباء مالية كبيرة.

- مجاراة المنافسة والصمود أمام المنافسين.

- الطلب الحقيقي من قبل زبائن المؤسسة بما فيهم الموزعون لتقديم منتج جديد.

وقد اختلف الكتاب في تعريف المنتج الجديد فالبعض ذهب إلى أن المنتجات الجديدة تقتصر على المنتجات التي تطرح في السوق لأول مرة بينما يرى البعض الآخر أنها تمثل كل المنتجات التي تختلف عن ما هو موجود نتيجة التعديل الجزئي في الشكل أو اللون أو بعض الإضافات أو البدائل عن السلع القديمة التي تلبى نفس الحاجة .

**1-5- دورة حياة المنتج:** تعبر دورة حياة المنتج عن المراحل التي يمر بها المنتج منذ دخوله إلى السوق حتى اختفائه، وتنقسم دورة حياة السلعة والخدمة عادة إلى أربعة مراحل هي مرحلة التقديم، النمو، والنضج، والانحدار ويمكن توضيحها كما يلي:<sup>1</sup>

- **مرحلة التقديم:** في هذه المرحلة يتم طرح المنتج الجديد في السوق فترتفع تكاليف البحث والجهود الترويجية، كما يكون عادة حجم المبيعات ضئيلاً جداً والأرباح محدودة و عدم استقرار السلعة.

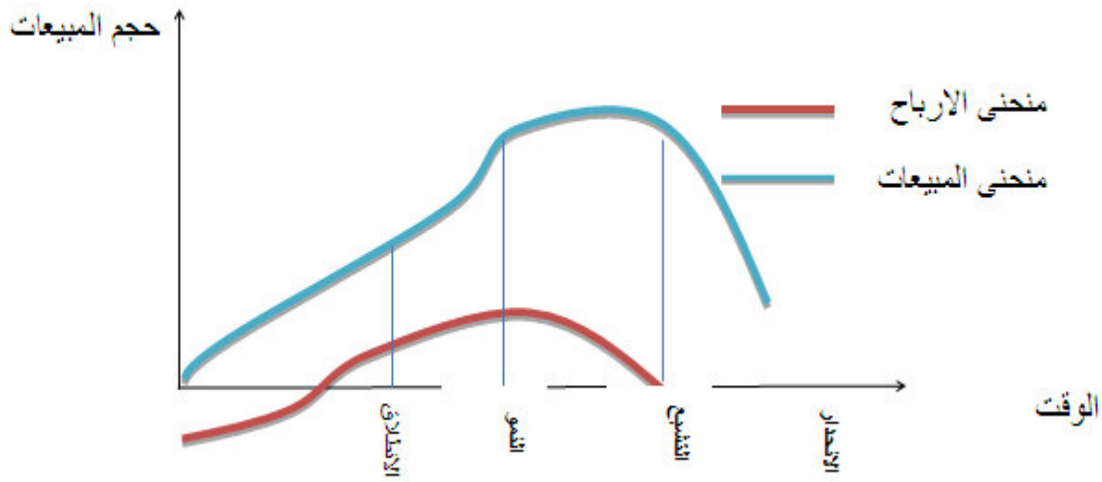
- **مرحلة النمو:** خلال هذه المرحلة تبدأ المبيعات في التزايد وهذا يعود إلى إقبال المستهلك على المنتج ، كما تزداد المنافسة وقد يتم خفض الأسعار لانخفاض التكاليف الإنتاجية، فتعمل المؤسسة على تنويع تشكيلتها من المنتجات وتكثيف عملياتها الترويجية وزيادة منافذ التوزيع .

- **مرحلة النضج:** تعتبر هذه المرحلة أطول المراحل وخلال هذه المرحلة تبلغ المبيعات ذروتها ثم تميل إلى الاستقرار فخلال هذه المرحلة يدرك المستهلك الفرق بين السلع المتوفرة في السوق (يرتب المستهلك منتج المؤسسة ضمن المنتجات التي يرغب فيها وهذا الترتيب يأتي بعد مقارنة منتج المؤسسة مع ما يقابله من منتجات المؤسسات المنافسة )، ويتوجب على المؤسسة في هذه المرحلة تطوير منتجاتها حتى تتفادى مرحلة الانحدار ويأتي هذا التطوير إما في تغيير حجم المنتج أو تغليفه أو تحسين خصائصه.

- **مرحلة الانحدار:** خلال هذه المرحلة تتخفض كل من المبيعات والإيرادات بشكل واضح ما ينعكس سلباً على أهداف المؤسسة ما يدفعها إما إلى الاستغناء عن المنتج نهائياً أو إعادة بعث المنتج من جديد بما يتماشى ومتطلبات السوق ويبدأ بعض المنافسين بالخروج من المنافسة، والشكل التالي يوضح مراحل دورة حياة المنتج

### الشكل رقم (3) المبيعات والأرباح خلال دورة حياة المنتج

<sup>1</sup> - غنية فيلالي، مرجع سابق، ص 86.



المصدر: الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، أساسيات التسويق، مرجع سابق، ص 66.  
ويمكن القول إن نهاية دورة حياة المنتج تكون غالباً بسبب المنافسة التي يتعرض لها هذا الأخير من قبل المنتجات البديلة الأعلى جودة والأقل ثمن من المنتج السائر في طريق الانحدار وتختلف دورة حياة المنتج من منتج لآخر سواء من حيث مراحلها أو مدتها.<sup>1</sup>

## 2- التسعير :

**2-1- مفهوم التسعير:** يرى "كوتلر" أن التسعير هو قيمة المال أو مبلغ نقدي الذي يدفع مقابل المنتج أو الخدمة . أو مجموعة القيم التي يدفعها المستهلك مقابل المنافع التي يحصل عليها لقاء حق اقتناء أو استخدام السلعة أو الخدمة. وهو كذلك التعبير النقدي لقيمة المنتج في وقت ومكان معين وهو العنصر الوحيد من المزيج التسويقي الذي يمثل الإيرادات أما بقية العناصر فإنها تمثل النفقات والمصروفات ومن ثم يجب على المؤسسة أن تولي السعر الاهتمام الكبير، كما يعرف السعر على أنه كمية النقود (أو ما يقوم مقامها) التي تدفع للحصول على وحدة واحدة من منتج معين (سلعة أو خدمة أو فكرة).

مما سبق نخلص إلى أن التسعير هو عملية موائمة المنافع التي يحصل عليها المستهلك بالقيم النقدية التي يمكن أن يدفعها فهي عملية معقدة ومرتبطة باعتبارات اقتصادية وسلوكية متعددة فكما يشتري العميل منتجات المؤسسة بنقوده فالمؤسسة أيضاً كمسوق تشتري نقود العميل من خلال منتجاتها. ويتم تحديد السعر بناء على جميع العوامل المؤثرة في التكاليف بشكل خاص دون إهمال كل من الطلب والعرض، و قدرة المستهلك و أسعار المنافسين والتشريعات والقوانين الحكومية.<sup>2</sup>

## 2-2- أهمية وأهداف التسعير:

<sup>1</sup> - محمد عبد الرحمن أبو منديل: واقع استخدام التسويق وأثره على ولاء الزبائن، دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الزبائن في قطاع غزة، مذكرة ماجستير بالجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص 38.

<sup>2</sup> - الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، أساسيات التسويق، مرجع سابق، ص 86.

إن أهمية التسعير من الناحية العملية تعود إلى أنه واحد من ثلاثة عوامل تؤثر بشكل مباشر على الربح وهي السعر، والتكلفة، وكمية المبيعات، وذلك لأن الربح هو الفرق بين الإيرادات والتكاليف.

تتبعكس أهمية التسعير في تطوير إستراتيجية التسويق في استعمالات متعددة:

- في بداية حياة الخدمة الجديدة يستعمل التسعير لكسب الدخول لسوق جديدة.
- يستعمل السعر كوسيلة للمحافظة على حصة الخدمة في السوق طيلة عمرها ويستعمل تكتيكيا لتحديد موقعها في مواجهة المنافسين.
- وأخيرا بالنسبة للشركات التي تعمل من أجل أهداف مالية يجب تثبيت الأسعار عند مستوى يسمح لها بتحقيق أهدافها المالية.

أما أهداف التسعير، فالقليل من المنشآت يفصح بشكل واضح عن أهدافهم التسعيرية و لكن تحديد أهداف التسعير يؤثر على بقية الأهداف للأنشطة الأخرى للمنشأة، وبشكل عام فإن الأهداف التسعيرية لمعظم المنشآت يمكن أن تكون أهداف ربحية، أو أهداف تتعلق بالمبيعات أو البقاء أو زيادة التدفقات النقدية، أو المحافظة على الوضع الراهن، أو المحافظة على مستوى عالي من الجودة ويمكن تلخيص هذه الأهداف وتفرعاتها إلى:

- تعظيم العائد على الاستثمار.

- تعظيم العائد على المبيعات.

- تعظيم الأرباح.

- زيادة كمية الوحدات المباعة.

- زيادة كمية القيمة النقدية للوحدات المباعة.<sup>1</sup>

- زيادة الحصة السوقية.

- البقاء والاستمرار.

- زيادة التدفقات النقدية.

- المحافظة على مستوى عالي من الجودة.

**2-3- طرق التسعير:** تستخدم المؤسسة عددا من الآليات أو الأساليب المختلفة في تحديدها لأسعارها، يمكن

إيجاز أهمها فيما يلي:

- **التسعير بهامش مضاف:** تعتمد المؤسسة في هذه الآلية على التكلفة، حيث يتم إضافة هامش نمطي معين إلى تكلفة المنتج كعائد مرغوب فيه من المؤسسة، ويتحدد هذا العائد غالبا كنسبة مئوية من تكلفة المبيعات وتعتبر هذه الآلية من الأساليب الملائمة لكثير من المؤسسات الصغيرة. نظرا لكونها تقوم بتغطية التكاليف وتضمن البقاء في السوق.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص 147-148.



- **التسعير بنقطة التعادل:** تقوم هذه الآلية على تحديد السعر وحجم المبيعات الذي يتحقق عنده التعادل بين الإيرادات الكلية و التكاليف الكلية وكذا تحديد السعر وحجم المبيعات الذي يمكن أن يحقق الربح المستهدف، عند تجاوز المؤسسة لحجم مبيعات التعادل، لذلك يطلق عليها أيضا التسعير بالربح المستهدف .
- **التسعير على أساس المنافس:** في هذه الطريقة تقوم المؤسسة بأخذ أسعار منافسيها بعين الاعتبار ما يجعلها تفضل بين ثلاث بدائل، التسعير في مستوى أسعار منافسيها، التسعير بأقل من أسعارهم، التسعير بمستوى أسعار مرتفع عن أسعارهم .
- 2-4- استراتيجيات التسعير:** إذا كان للمنتج الكثير من المنتجات المنافسة في سوقه سيكون السعر الذي سيحدد له ذا أهمية خاصة لهذا على المؤسسة أن تراقب باستمرار كيف تحدد المؤسسة المنافسة لها أسعار منتجاتها وذلك للتأكد من أن أسعارها مازالت تنافسية، وهذا ما يدفعها إلى اعتماد استراتيجيات وسياسات التسعير بحسب حالة منتجاتها.<sup>1</sup>
- **إستراتيجية التسعير التمييزي:** تقوم المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية ببيع نفس المنتج أو الخدمة بأسعار مختلفة وهذا من اجل الوصول إلى أقصى ربح ممكن، وهناك العديد من الصور للتمييز في الثمن حيث يمكن بيع السلعة بأسعار مختلفة في الأسواق المختلفة لها، أو للمستهلكين المختلفين أو حسب الكمية المستهلكة من السلعة أو وفقا لأوجه استخدام السلعة صناعية أم منزلية أو على أساس الموقع و المسافة المقطوعة أو على أساس الوقت أو زمن استهلاك السلعة أو غير ذلك.<sup>2</sup>
- **إستراتيجية التسعير النفسي:** تطبق هذه الإستراتيجية عندما تولي المؤسسة اهتماما خاصا لتأثير سعر المنتج على توقعات المستهلكين إذ تركز المؤسسة على الجوانب العاطفية والنفسية لدى المستهلك دون إهمال الاعتبارات المنطقية والاقتصادية للمنتج ( تكاليف متطلبات الإنتاج ) ومن أمثلة هذه الإستراتيجية :
- فرض سعر مرتفع لمنتج ذو جودة عالية بحيث يرغب المستهلك ذو الدخل المرتفع بشراء هذا المنتج كرمز لمكانته.
- فرض سعر للمنتج بقيمة أدنى من رقم كامل مثل وضع سعر يقدر ب: 75.99 وحدة نقدية بدلا من 76 وحدة نقدية ما يولد انطباعا لدى المستهلك بان المنتج اقل ثمنا بكثير.
- فرض سعر منخفض للمنتجات التي تشتري على نحو منتظم وهذا سيعطي الزبائن انطباعا بأنهم يحصلون على مقابل جيد لأموالهم.
- **إستراتيجية التسعير الترويجي:** تقوم المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية ببيع المنتج بسعر منخفض جدا لفترة قصيرة من الزمن ما يسمح بالتخلص من المخزون الذي أنتجته المؤسسة ولم تتمكن من بيعه ما يساعد

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن ، طارق طه احمد : إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت ، دار الفكر الجامعي،الإسكندرية، 2007 ، ص ص 360 - 362

<sup>2</sup> - عيلة عبد الرحمن بخاري ، سياسات التسعير، ص 115 متاح على الموقع :

[www.kau.edu.sa/fihs/002132/mljlects/net\\_page](http://www.kau.edu.sa/fihs/002132/mljlects/net_page) (16-05-2013).

على إعادة توجيه الأنظار إليها في حال كانت مبيعاتها قد انخفضت، وما يعاب على هذه الإستراتيجية أن عائد المبيعات سيكون اقل رغم ارتفاع كميّ الوحدات المباعة وهذا نتيجة تخفيض السعر.

- إستراتيجية تسعير المنتج الجديد: تواجه المؤسسة مهمة تحديد الخيار الاستراتيجي الأمثل لتسعير المنتج الذي ستقدمه للسوق وفقا لما يتمشى مع كل من أهدافها، مواردها وإيراداتها ما يجعلها تفاضل بين ثلاث استراتيجيات في هذه الحالة وهي:

أ- إستراتيجية الاختراق أو التغلغل: تعد من مثلى الطرائق لتحقيق الحصة السوقية العالية في سوق المنتج الجديد، وهذا من خلال تخفيض السعر ما يزيد من الطلب على المنتج، وتستخدم غالبا في حالة كون السعر عاملا غير مشجع لظهور المنافسة<sup>1</sup>.

ب- إستراتيجية القشط السعري: أين تقوم المؤسسة بتقديم منتجاتها بأسعار عالية بناء على قناعتها من توافر الطلب على هذه المنتجات إما لتفردا ببعض المميزات مقارنة مع المنتجات المنافسة أو لكونها منتجات جديدة تماما على السوق.

ج - استراتيجيه قيادة السعر: تقوم هذه الإستراتيجية على أساس مفاده أن المؤسسة هي المحتكر للسوق، وبالتالي فهي من يتولى مسألة التسعير وما على المؤسسات التابعة أو الأدنى منها إلا الرضوخ لسياساتها وأهدافها وغالبا ما تنتهج المؤسسة المحتكرة في مثل هذه الحالة أسلوب رفع الأسعار فالمستهلك مجبر على اقتناء منتجاتها.

### ❖ التوزيع والترويج:

#### أولا: التوزيع

يلعب التوزيع دورا أساسيا في الإستراتيجية التسويقية فهو الأداة التي يتم من خلالها إيصال السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين.

1- مفهوم التوزيع: يمثل التوزيع الكيفية التي تصل بها السلع أو الخدمات إلى العميل المرتقب في المكان والوقت المناسبين والكيفية التي تضمن إدراكها وضمان عملية التبادل من جانب المستهلك. كما يعرف التوزيع بأنه وسيلة فعالة لزيادة المبيعات والحصة السوقية و كذلك للإيصال السلع والخدمات إلى مختلف أنواع المستخدمين سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات، ونجاح المنتجات في الأسواق.

إن مقارنة التوزيع ببقيّة عناصر المزيج التسويقي تسمح باستكشاف العلاقة التكاملية ضمن إستراتيجية المؤسسة التسويقية إذ ينطوي دور التوزيع على تمكين المؤسسة من إستراتيجيتها التسويقية من خلال عمله على تحديد آلية الوصول إلى السواق المستهدفة مع الأخذ بعين الاعتبار عاملي الزمن والمكان المناسبين ما يعزز من ربحية المؤسسة ومركزها المالي.

#### 2- سياسة التوزيع:

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص 150.

إن التركيز على استعمال كفاءات توزيعية يعتمد على إستراتيجية خاصة تتصل بنوع المنتجات وبنسبة التغطية المطلوبة للطلب في الأسواق ومن هذا المنطلق تعتمد المؤسسة على ثلاث سياسات أساسية في التوزيع وهي:

- سياسة التوزيع الشامل أو المكثف: ويعني التوزيع المكثف بيع المنتج من خلال جميع متاجر الجملة والتجزئة المتاحة للمؤسسة ، وعموماً فإن هذا النوع يتلاءم أكثر مع السلع والمنتجات واسعة الاستهلاك والتي تتطلب تغطية شاملة للسوق<sup>1</sup>.

- سياسة التوزيع الحصري: تقوم المؤسسة من خلال هذا السياسة باختيار وكيل معتمد وحصري وحيد في منطقة من مناطق التوزيع وما يحفز هذا الأخير من أجل زيادة المبيعات (زيادة المبيعات تؤدي مباشرة إلى تحقيق أرباح مالية خصوصاً وانه يحتكر العلامة التجارية التي يسوقها )، 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 ومتطلبات التسويق (موقع نقطة البيع يجب أن لا تقل مساحته مثلاً عن 300م ، أن يكون ذو واجهتين، أن يكون بمحاذاة طريق وطني ... الخ).

- سياسة التوزيع الانتقائي: (بين التوزيع الشامل والتوزيع الحصري هناك أشكال وسيطة يمكن جمعها وتصنيفها تحت التوزيع الانتقائي )، إذ تقوم المؤسسة باختيار عدد محدد من الموزعين للتعامل معهم، ما يمكنها من السيطرة على التكاليف بشكل أحسن من حالة التوزيع المكثف مع تمكينها من تغطية كافية للسوق ومراقبة جيدة لمنافذ التوزيع .

**3- قنوات التوزيع:** تعني قنوات التوزيع بنقل المنتج وتخزينه وتوصيله وتوفيره للعملاء الحاليين والمتوقعين في المكان والوقت المناسبين حيث يتم انسياب وتدفق المنتج بالأسواق وفق هذه القنوات التي تنقسم إلى نوعين رئيسيين هما:

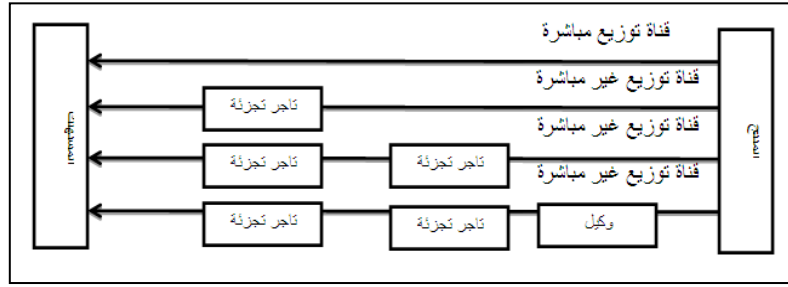
- قنوات توزيع مباشرة: تتمثل في تلك القنوات التي لا تضم أي طبقة من الوسطاء ويتم المنتج بتوزيع إنتاجه إلى المستهلك النهائي أو المشتري مباشرة ونمطها " منتج - مستهلك " .

- قنوات توزيع غير مباشرة: وهي القنوات التي تضم طبقة أو أكثر من الوسطاء ويكثر استخدامها في مجال السلع ويتم 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 وسماسرة حيث تعتمد اغلب المنتجات السلعية على التوزيع الواسع الانتشار وهو ما يتطلب الاعتماد على هذه النوعية من القنوات<sup>2</sup>.

#### الشكل رقم (4) أنواع قنوات التوزيع

<sup>1</sup>- طارق بلحاج: المسار التسويقي لاستهداف السوق (دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة ) ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر في العلوم التجارية فرع تسويق ، جامعة قسنطينة ، 2006/2007، ص 341.

<sup>2</sup>- محمد فريد الصحن ، طارق طه احمد ، مرجع سابق ، ص 380.



المصدر : محمد فريد الصحن وطارق طه احمد، مرجع سابق، ص 379

## ثانياً: الترويج

### 1- مفهوم الترويج:

الترويج هو الجهد المبذول من المشروع لإيصال أية معلومات ايجابية عنه وعن ما يقدمه من خدمات ومنتجات إلى عملائه الحاليين والمحتملين، وكل مشروع يجب أن يحدد ميزانية الترويج وفق الأرباح المتوقعة، إذ تعد تكاليف الترويج في اغلب المشاريع اكبر التكاليف ويعد الترويج عملية اتصالية تعمل المؤسسة من خلالها على التأثير في المستهلك واستمالة سلوكه الشرائي.

### 2- أهمية وأهداف الترويج:

من المعروف أنه في عالمنا المعاصر والمعقد التركيب، بعد التطور الهائل في حجم المشاريع ودخول المنتجات لأسواق جديدة، وكذلك ظهور منتجات جديدة في الأسواق بشكل سريع ومستمر وهذا يتطلب القيام بالنشاط الترويجي الذي يسهل من مهمة الاتصال بين البائع والمشتري.

وعليه يمكن تأشير أهمية النشاط الترويجي من خلال:

- تحقيق الاتصال والتفاهم بين الطرفين.
- تنوع وزيادة عدد الأفراد الذين يتصل بهم المنتج.
- الحفاظ على مستوى من الوعي والتطور في حياة الأفراد .

وتظهر أهمية الترويج من الأهداف التي يسعى إليها وإستراتيجية الوصول إليها ولكن بشكل عام هنالك عدة أهداف للترويج:

- تقديم المعلومات التي تساعد المستهلك على التعرف بالمنتج وحثه وإقناعه ترغيبه على الشراء.
- زيادة الطلب وبالتالي زيادة المبيعات.
- زيادة قيمة المنتج .
- استقرار المبيعات.
- دعم رجال البيع ووكلاء البيع .
- تحسين صورة المنشأة.<sup>1</sup>

### 3- عناصر المزيج الترويجي :

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن ، طارق طه احمد ، مرجع سابق ، ص 381.

تمتاز أشكال الترويج بلبابتكار فيها ومنها :

- **الإعلان:** يمثل أداة بيع غير شخصية وهذا كون المؤسسة لا تعتمد إلى الاتصال مباشرة مع المستهلكين وإنما تلجأ إلى وسائل إعلان عامة ، كالجرائد والتلفزيون والإذاعة والملصقات وغيرها.

- **البيع الشخصي:** يتمثل في المجهود الذي يقوم به رجل البيع من اجل تقديم وتعريف العملاء بمنتجات المؤسسة وإقناعهم بشرائها، وذلك من خلال الاتصال الشخصي أثناء المقابلات والمواقف البيعية في نقاط التوزيع أو أماكن تواجد المستهلكين.

- **العلاقات العامة:** وهي إجمالي الجهود الترويجية التي تقوم بها المؤسسة بهدف بناء علاقات جديدة مع البيئة التي تنشط فيها وهذا عن طريق تكوين صورة ذهنية جديدة لدى الجماهير أو منع و معالجة ما يشاع عنها من أخبار سلبية .

- **تنشيط المبيعات :** وتتمثل في التقنيات المختلفة التي تلجأ إليها المؤسسة لتحفيز استهلاك منتجاتها من قبل المستهلك كتخفيض الأسعار لفترة محددة ، تقديم هدايا ومكافآت مجانية وغيرها من التقنيات التي تزيد من الطلب على منتجات المؤسسة. ويعد الترويج مصدر للمعلومات إذ يكون لدى المستهلك صورة ذهنية عن المؤسسة ومنتجاتها ما يزيد من مبيعاتها ويعزز من تنافسيتها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: المخطط التنظيمي

#### أولاً: تعريف المخطط التنظيمي

**تعريف 1:** يمثل الخطة التي تتعلق بتحديد كل من الشكل القانوني الذي ستعمل المؤسسة من خلاله، و كذا السياسات و الهياكل التنظيمية التي تحدد طريقة سير العمل و طرق الاتصالات بين أقسام

الإدارية للمؤسسة، و كذا تحديد الصلاحيات و السلطات الإدارية للموظفين بحكم مسميات الوظائف المختلفة .

**تعريف 2:** المخطط التنظيمي هو خطة تهتم بتحديد الشكل القانوني الذي يناسب نشاط المؤسسة و يحكم سوقها، و يوضح خارطة توزيع الأدوار و الصلاحيات و المسؤوليات لمؤسسي المؤسسة و كذا العاملين و الكوادر و هذا من خلال إبراز كل من اللوائح و القوانين التي تنظم العمالة في المؤسسة كما و كيفاً إضافة

إلى توضيح شكل الهيكل التنظيمي المعمول به في المؤسسة ( الخريطة التنظيمية المستخدمة في المؤسسة ).

**تعريف 3:** يحدد المخطط التنظيمي المهارات الفردية للعاملين و الكوادر الإدارية الضرورية و الاحتياج إليها في إطار المشروع و تطوره ونموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع و تحضير المخطط التنظيمي و توزيع الأدوار و الصلاحيات و المسؤوليات.<sup>2</sup>

#### ثانياً: أهمية المخطط التنظيمي

<sup>1</sup> - طارق بلحاج، مرجع سابق ، ص 343.

<sup>2</sup> - حسين محمود حريم : تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ، دارا لحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2000، الطبعة الثانية ، ص 45-48.

إن التنظيم ضرورة لا بد منها لترتيب الجهود و تصنيفها من أجل الوصول إلى الغايات التي أنشأت من أجلها المؤسسة أيا كان حجمها أو طبيعة عملها، و عليه يتمتع المخطط التنظيمي بأهمية كبيرة و فوائد كثيرة لا حصر لها ، منها ما يلي:

- يحدد واجبات و مسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة فالجميع يعرف واجباته ومسؤولياته و نوع السلطة الممنوحة له و مداها.
- يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية و الموارد المالية المتاحة في المؤسسة .
- يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة، و يحدد علاقات العمل فيعرف كل عضو من أعضاء المؤسسة مكانه في نموذج التنظيم ( الهيكل التنظيمي ) و يعرف علاقاته برؤسائه و مرؤوسيه
- يحقق التقسيم السليم للعمل، و التنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية و الجماعية .
- يسهل مهمة الرقابة و المتابعة و يحقق أهدافها بالوقوف على الأخطاء و الانحرافات و تصحيحها قبل استفحالها.
- يحقق الفهم التام للأهداف و الخطط و البرامج و السياسات مما يعطي للعاملين شعور بالمشاركة و التعاون و ينمي لديهم الرغبة في العمل.
- يوجه كافة الجهود البشرية و الإمكانيات المادية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة
- يجنب المؤسسة و العاملين فيها الوقوع في المتاهات و بالتالي يحول دون ضياع الوقت و الجهد و الأموال.<sup>1</sup>

### ثالثاً: طرق إعداد الهيكل التنظيمي

لتصميم الهيكل التنظيمي لابد من إتباع الخطوات التالية:

#### 1- تحديد إستراتيجيات المؤسسة

أي أنه في ضوء تحليل الوضع الراهن للمؤسسة تتحدد إستراتيجياتها و عليه يتحدد هيكلها التنظيمي، وذلك عن طريقي:<sup>2</sup>

- تحليل البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة، تحديد رسالة المؤسسة، تحديد رؤية المؤسسة.

#### 2- تحديد إدارات المؤسسة

وذلك من خلال :

- إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالأعمال و الأنشطة التي تحقق إستراتيجية المؤسسة.
- رفع الوحدات الإدارية ذات العلاقة بتحقيق الإستراتيجية إلى الأعلى.
- إعطاء هذه الوحدات سلطات و حريات أعلى في التصرف و اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> - زكريا الدوري وآخرون: مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين ، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن ، ص ص 117 - 118.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر: التنظيم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 175-177.

- تخصيص إعمادات مالية أكبر لهذه الوحدات.

### 3- 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 ومواصفات شاغلها.
- تحديد عدد العاملين في كل وظيفة.

### 4 تحديد سلطات الإدارات و الوظائف:

ويعني كل ذلك تحديد مايلي:

- الصلاحيات التنظيمية أو جدول الصلاحيات التنظيمية: يوضح السلطات المختلفة للوظائف الإدارية.
- حدود تفويض الصلاحيات و السلطات: أي تحديد ما يمكن تفويضه، و ما لا يمكن تفويضه، و تحديد الظروف التي يمكن التفويض فيها، وتحديد إلى من يمكن التفويض.
- تحديد الاختصاصات و المهام: أي المهام التي تخص كل إدارة أو قسم، و التي سيتم ترجمتها لاحقا إلى مهام على مستوى كل وظيفة.
- تحديد العلاقات التنظيمية: تشير إلى العلاقات الداخلية بين الإدارات بعضها البعض، وبين الأقسام، وكذلك العلاقات الخارجية بين كل وحدة تنظيمية.

### 5- القيادة في المشروع

- القيادة الإدارية هي "مجموعة من الخصائص و القدرات و الخبرات و المؤهلات و الاستعدادات التي تجعل الرئيس قادرا على التوجيه و الإشراف السليمين حيث تمكنه من رفع الروح المعنوية لمروؤوسيه و يتقون به كقائد"<sup>1</sup>

### 6- تحديد مدير المشروع و مسؤولياته

- 1- يعتبر مدير المشروع من أهم العناصر المؤثرة في نجاح المشروع من مرحلة التعريف حتى الانتهاء، فهو الشخص الذي سيعمل مسؤولية تخطيط المشروع، تنفيذه و إنجائه.
- 2- العصف الذهني في تحليل مشكلات المشروع.
- 3- التنفيذ و الإنجاز.

### رابعا: الأشكال القانونية للمؤسسة

يتطلب تحديد الشكل القانوني الذي يتناسب و أهداف المؤسسة دراسة و عناية دقيقة من طرف مؤسسيها و هذا يعود إلى عدة عوامل من شأنها التأثير على المؤسسة سواء تعلق الأمر بحاضرها أو مستقبلها ، و يمكن عرض أهم هذه العوامل فيما يلي :

<sup>1</sup>- مؤيد الفضل: تقييم و ادارة المشروعات المتوسطة و الكبيرة، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 119.

- الرؤية و الرسالة و الأهداف الإستراتيجية إذ يتأثر اختيار الشكل القانوني بالتوجه الاستراتيجي الذي يريده الفرد أو الأفراد المالكون أو المؤسسون لهذا العمل.
- الرغبة لدى المالك أو المالكين في السيطرة على العمل و أسلوب و طرق إدارته.
- هيكل الضرائب و كيفية الاستفادة منه وفق اعتبارات الشكل القانوني المعتمد.
- المتطلبات المالية و حجم رأس المال المطلوب لقيام المؤسسة.
- المخاطر المحتملة من العمل و درجة تحمل المسؤولية من قبل المالك أو المالكين .
- درجة التدخل الحكومي و القوانين السائدة في البلد و التي تختص بتنظيم عملية إقامة الأعمال على اختلاف قطاعاتها .
- المدة اللازمة لإقامة العمل و مدى الحاجة لاستمرارية هذا العمل لآمد طويلة.
- الأشكال القانونية و التنظيمات السائدة في اقتصاد البلد ، ما يدفع مؤسسي الأعمال الصغيرة إلى تقليد ما هو موجود و ناجح في السوق الوطني أو الإقليمي أو المحلي .

التفكير بمستقبل المؤسسة و إمكانية نقل الملكية من الجيل المؤسس إلى الأجيال اللاحقة.<sup>1</sup>

يمكن تقسيم المؤسسات من حيث الأشكال القانونية إلى أربعة أنواع و هي المؤسسات الفردية، شركات التضامن، شركات ذات التوصية البسيطة، و أخيرا المجمعات .

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

**2- مؤسسات الشركات:** يمكن تعريف الشركة "بأنها عقد بين شخصين أو أكثر لأجل القيام بعمل مشترك و اقتسام ما ينتج عنه من ربح أو خسارة، إذ يترتب عليه نشوء شخص معنوي، مستقل ماليا". و تنقسم مؤسسات الشركات إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي: شركات الأشخاص، شركات الأموال والشركات ذات الطبيعة المختلط<sup>2</sup>

**3- شركات الأشخاص:** تتميز هذه الشركات بأنها تقوم على الاعتبار الشخصي و الثقة المتبادلة بين الشركاء ، و تلعب فيها شخصية الشريك دورا رئيسا بحيث لا يجوز له التنازل على حصته إلا بقيود معينة، حيث تنتهي الشركة إذا ما طرأ على شخصيته ما يؤدي إلى انعدامها فعلا و قانونا كالوفاة أو اهتزاز الثقة فيها كالإفلاس مثلا. ويندرج تحتها الأنواع التالية:

**لشركات التضامن:** يقدم الشركاء حصصا قد تتساوى أو تختلف حسب القيمة و طبيعة الحصة، في حين أن التزاماتهم تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وهذه أهم ميزة لهذه الشركة، و تعرف شركة التضامن على أنها نوع من الشركات التجارية التي

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سابق ص ص 134-135.

<sup>2</sup> - المركز الوطني للسجل التجاري.



تتكون من عدد من الأشخاص الطبيعيين لا يقل عن اثنين . و تمارس عملها تحت عنوان تجاري يتكون من أسماء الشركاء، ويكتسب الشريك فيها صفة التاجر، و يتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء أو من اسم احدهم أو أكثر متبوعا بكلمة "وشركاؤهم"

☞ **شركة التوصية البسيطة:** هي شركة تتكون من طرفين، شركاء متضامنين يسري عليهم القانون الأساسي للشركاء بالتضامن، وشركاء موصين 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 وان لم تحقق أرباحا حقيقية فهي تتحملها في سنوات مقبلة.

**شركة المحاصة:** تتميز شركة المحاصة عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين و بأنها غير معدة للاطلاع عليها ، فهي شركة مستترة فيما بي ن الشركاء أنفسهم، و بأنها تفتقد إلى وجود الشخصية المعنوية أي لا رأسمال ولا عنوان، وهي تنظم على أساس الذمة المالية للشركاء ، و تحل بعد إتمام عملها و أعمالها التي أنشئت لأجلها فهي شركة مؤقتة<sup>1</sup>

**4-شركات الأموال:** هي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي ، ولا اعتداد فيها بالاعتبار الشخصي ، إن مسؤولية الشريك في شركات الأموال محدودة بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال.و تضم شركات الأموال شركات المساهمة .<sup>2</sup>

☞ **شركة المساهمة:** تعرف شركة المساهمة بأنها الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة و تكون قابلة للتداول ، و لا 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 و عن مليون دج على الأقل إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق) يقتصر تكوين رأس المال على المؤسسين فحسب ( .و وضع المشرع حد ادني لعدد المساهمين و الذي لا يجوز أن يقل من 7 أشخاص، و لكنه لم يضع حد أقصى لعدد المساهمين.

**5-الشركات المختلطة:** هي الشركات التي يمتزج فيها الاعتبار الشخصي بالاعتبار المالي، فتمتع هذه الشركات بمزيج من الخصائص بحيث تعمل في طياتها خصائص شركات الأشخاص و خصائص شركات الأموال.

☞ **شركة التوصية بالأسهم:** تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسما إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر و مسؤول دائما و بصفة متضامنة مع ديون الشركة و

<sup>1</sup>-المركز الوطني للسجل التجاري.

<sup>2</sup>-المادة 564 من القانون التجاري الجزائري،المرسوم التنفيذي رقم : 96- 27 المؤرخ 12/09/1996.

الشركاء موصين مساهمين و لا يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم .لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين اقل من ثلاثة (3) و لا يذكر اسمهم في اسم الشركة، ومن هذا التعريف يتضح أن شركة التوصية تتفق مع شركة التوصية البسيطة، غير أنها تختلف عنها في أن حصص الشركاء الموصين فيها تمثل باسمهم قابلة للتداول.<sup>1</sup>

**لشركة ذات مسؤولية محدودة:** تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص. و تعين بعنوان للشركة و يمكن 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 بيان رأسمال الشركة . و لقد بين المشرع الجزائري انه" لا يجوز أن يكون رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة اقل من 100000 دج و ينقسم الرأسمال إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية مبلغها 1000 دج على الأقل. كما لا يجب أن يتجاوز الشركاء في شركة ذات المسؤولية المحدودة عشرين شريكا ، و إذا أصبحت الشركة مشتملة على أكثر من عشرين شريكا وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة ، و عند عدم ذلك تتحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لعشرين شريكا أو اقل.<sup>2</sup>

**لشركة 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>3</sup>

### المطلب الرابع: المخطط الإنتاجي

إن وظيفة الإنتاج ووظيفة هامة و أساسية في المؤسسة، فاستمرارية المؤسسة، و نموها مرهون بتطور جانبها العملياتي و الإنتاجي مع ما يتطلبه السوق وما يرغب به المستهلك و من هذا المنطلق يجب على المؤسسة اعتماد مخطط إنتاجي فعال يتماشى و الأهداف العامة لها .

**أولا: تعريف المخطط الإنتاجي و أهميته**

#### 1- تعريف المخطط الإنتاجي

**تعريف 1:** يمثل المخطط الإنتاجي أحد أنواع المخطيط التي يتضمنها مخطط أعمال المؤسسة و يشتمل على خطط قصيرة و متوسطة فطويلة المدى، غرضها الأساسي هو تلبية طلبات العملاء بأعلى فعالية و كفاءة ممكنتين<sup>4</sup>، كما يمكن وصفه بأنه الإطار العام الذي يتم من خلاله القيام بـ ( العمليات التي تستهدف تحويل

<sup>1</sup> -المادة 592 من القانون التجاري الجزائري ، المرسوم التنفيذي رقم 93-08 المؤرخ في:25/04/1993.

<sup>2</sup> -المادة 592 من القانون التجاري الجزائري ، المرسوم التنفيذي رقم 93-08 المؤرخ في:25/04/1993.

<sup>3</sup> -المادة 517 من القانون التجاري الجزائري.المرسوم التنفيذي رقم : 96-27 المؤرخ 09/12/1996.

<sup>4</sup> - الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة الإنتاج، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية، 1429هـ، ص 16.

المدخلات إلى مخرجات<sup>1</sup> وتشمل هذه المدخلات العمالة، و المعدات و التسهيلات و المكونات الأخرى، و تحولها بطريقة تضيف قيمة إليها و بأقل التكاليف و يتميز المخطط الإنتاجي عن بقية المخططات ( التنظيمي و التسويقي و المالي) بكون أهدافه أكثر مركزية و قربا من الهدف العام للمؤسسة الاقتصادية و المتمثل في الربح، فالإدارة المالية مثلا لا ترغب بوجود مخزون عالي فذلك يعني ربطا لرأس المال، بينما إدارة التسويق و المبيعات و على النقيض من ذلك ترغب دائما في توفر المخزون العالي ما يضمن تباعد فترات التوزيع ، فالعاملون في الإنتاج يرغبون في مواعيد تسليم طويلة لمنتجاتهم لتحاشي ضغوطات العمل التي قد تنتج عن المواعيد القصيرة.

**تعريف 2:** إن المخطط الإنتاجي هو الإطار الذي يتم وفقه توظيف كل من العمالة و المعدات و غيرها من المدخلات لخلق منتج أو خدمة تحقق قيمة مضافة أو بمعنى آخر هو عبارة عن الآلية التي تسمح بوضع الأنشطة المتعلقة بخلق السلع و الخدمات من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات.

## 2- أهمية المخطط الإنتاجي

يستمد المخطط الإنتاجي أهميته من خلال دوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة و هذا من خلال

ضمانه — :

- ✓ تبني استراتيجيات للتخطيط الإجمالي تؤدي إلى موازنة طاقة الإنتاج مع الطلب بأقل التكاليف .
- ✓ تخطيط إمدادات الخامات
- ✓ التخطيط الأمثل لتوفير المواد الخام في التوقيت الصحيح و بالكميات الصحيحة
- ✓ الاستغلال الأمثل لموارد الإنتاج .
- ✓ رفع الإنتاجية للحد الأقصى الممكن عند توافر الطلب
- ✓ تبني استراتيجيات للطلب تؤدي لتقليل تكاليف التخزين للحد الأدنى الممكن .
- ✓ ( يعمل المخطط المالي على توضيح الأهداف أمام العاملين إلى جانب طرائق و وسائل تحقيقها.
- ✓ يسمح بتمكين المؤسسة من تحقيق الوظائف الإدارية بكفاءة و فعالية و هذا عن طريق تأمين مقاييس و معايير السيطرة على الأداء في انجاز تلك الوظائف).

## ثانيا: متطلبات المخطط الإنتاجي

يمكن استعراض المتطلبات الأساسية للمخطط الإنتاجي على النحو التالي:

- الرسم التخطيطي للإنتاج: ويظهر الحدود وطاقات ويحدد المواد وقائمة الأجزاء.
- بيانات عن الآلة: توزيعها ونوع العمل وسرعتها والتغذية ومدى التحمل.
- بيانات الأدوات: توزيعها وحالة كفاءة الأدوات والمناشير والقوالب والتركيبات.
- بيانات المواد الأولية: المواد المتاحة في المخازن وطلبات الشراء الخاصة بالمواد الأولية .

<sup>1</sup> - خضير كاظم محمود ، هائل يعقوب فاخوري: إدارة النشر والعمليات ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، ص 267.

- بيانات الأفراد: مهارات العمال والأقسام.

- بيانات المعايير: وتتضمن تحديد التكاليف والوقت اللازم للإنتاج مع أخذ فترات الصيانة بعين الاعتبار.<sup>1</sup>

### ثالثاً: أنواع المخطط الإنتاجي

إذا ما أردنا الحديث عن المخطط الإنتاجي فإننا نشير إلى أنه من حيث المدة (مدة التخطيط ينقسم إلى 3 أنواع متباينة )

#### - المخطط الإنتاجي طويل الأجل

خطة توضع بهدف تحديد مستوى الإنتاج في المستقبل البعيد إذ قد تصل إلى خمس سنوات أو أكثر فهي خطة ذات أهداف طويلة المدى و غالباً ما تتناول بالدراسة و التحليل اختبار موقع الم مؤسسة و تصميم المباني و مستوى اكتساب التكنولوجيا و التقنية و العمليات الطويلة الأجل في المؤسسة.

#### - المخطط الإنتاجي المتوسط الأجل

تعد الخطة المتوسطة الأجل تفصيلاً للخطة طويلة الأجل، وتتراوح مدة التخطيط متوسط الأجل بين سنة وخمس سنوات هذا وتعد الخطة المتوسطة الأجل أكثر دقة و اقل عرضة للتغير قياساً بالخطة طويلة الأجل.

#### - المخطط الإنتاجي قصيرة الأجل

تشير هذه الخطة إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد و هي بذلك تركز على ما يعرف بجدولة الإنتاج.<sup>2</sup>

#### رابعاً : مراحل إعداد المخطط الإنتاجي

يتطلب إعداد مخطط الإنتاج المرور بمرحلتين أساسيتين و هما:

#### - المرحلة الأولى: تحديد المتطلبات

حيث يتوجب على المؤسسة خلال هذه المرحلة تحديد المتطلبات اللازمة لأفق المخطط، و لهذا يتعين عليها الإلمام بالعوامل المختلفة التي من شأنها التأثير في دقة توقعات الطلب إذ تلعب هذه الأخيرة دوراً مهماً في تنفيذ المهام الثلاث التالية:

- إعداد توقعات المبيعات لكل منتج على مدار فترة التخطيط المناسب.
- الجمع بين طلبات كل منتج في طلب إجمالي.
- ترجمة الطلب الإجمالي لكل فترة زمنية إلى عمالة و عمليات و غير ذلك من عناصر الإنتاج .

<sup>1</sup> - بن عنتر عبد الرحمن: إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية ، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ، ص ص 100-101.

<sup>2</sup> - بن عنتر عبد الرحمن،مرجع سابق، ص102.

و ثمة عوامل من شأنها التأثير في مستوى الطلب على منتجات المؤسسة و قد تكون هذه العوامل داخلية مثل: الجهود التسويقية للمؤسسة، و تصميم المنتج في حد ذاته، و استراتيجيات تحسين خدمة العملاء ، و جودة المنتج و سعره .

كما قد تكون عوامل خارجية أو ما يطلق عليها عوامل السوق و هي عوامل لها بالغ الأثر على الطلب مثل : مستوى المنافسة أو رد الفعل المحتمل من قبل المنافسين اتجاه إستراتيجية الأعمال في المؤسسة، و انطباع المستهلك حول المنتجات، و كذا سلوكهم في ظل تأثير السمات الاجتماعية و الديمغرافية، إضافة إلى العوامل العشوائية التي من شأنها التأثير أيضا على دقة الطلب مثل الحالة الاقتصادية العامة و وقوع الدورة الاقتصادية

### المرحلة الثانية: استيفاء المتطلبات

تقوم هذه المرحلة على تحديد البدائل التي قد توظفها المؤسسة لتلبية توقعات الإنتاج و كذا تحديد القيود و التكاليف ذات الصلة، و تقوم هذه المرحلة على وجه التحديد على المهام التالية:

- إعداد خطط موارد بديلة لتلبية المتطلبات .  
- الوقوف على أكثر خطة ملائمة لتلبية إجمالي الطلب بأقل تكلفة تشغيل.  
حالما يتم تحديد أكثر الخطط ملائمة تقوم المؤسسة بتقييم الخطة و ترسم ملامحها الأخيرة لوضعها حيز التنفيذ و لضمان مخطط إنتاجي فعال يستحسن تشكيل فريق عمل مكون من مدراء من أقسام التصنيع التسويق و المشتريات و الشؤون المالية، و يتطلب إعداد مخطط الإنتاج توفر جملة من المعلومات نذكر منها:

- معلومات المواد / المشتريات
- معلومات العمليات / التصنيع
- التصميمات الهندسية / تصميمات العمليات
- معلومات المبيعات و التسويق و التوزيع.
- المعلومات المالية و المحاسبة
- معلومات الموارد البشرية<sup>1</sup>.

### خامسا: استراتيجيات المخطط الإنتاجي

إن المؤسسة وخلال مواجهاتها لتقلبات الطلب تفاضل بين إستراتيجيتين تتعلقان بتخطيط الإنتاج وهما:

- إستراتيجية المحافظة على معدل ثابت للإنتاج: هذه الإستراتيجية تعني محافظة المؤسسة الإنتاجية على معدل إنتاج ثابت ( مستوى ثابت لحجم العمالة ) بحيث يتم تخزين الفائض في فترات الركود لاستخدامه في

<sup>1</sup> - بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 102.

فترات الذروة، وعند الحاجة لكميات إضافية يتم توفيرها من خلال الخيارات الأخرى كالوقت الإضافي و عقود الباطن والتأجيل . ابرز مزايا و عيوب هذه الإستراتيجية تتمثل في: <sup>1</sup>

**المزايا :**

- التخلص من تكاليف التعاقد والتسريح .
- المحافظة على الروح المعنوية للعاملين .
- الاستغلال المستقر والمنتظم لمعدات ووسائل الإنتاج .

**العيوب:**

- الاعتماد على المخزون لامتناس تقربات الطلب له سلبيات من أبرزها ربط رأس المال وتكلفة المخازن .
- بالنسبة لمؤسسات الإنتاج العاملة في مجال الخدمات قد لا يكون الاعتماد على المخزون خيارا ممكنا.
- إستراتيجية الإنتاج حسب الطلب: تعني السماح بتذبذب الإنتاج مع الطلب من خلال الاعتماد بشكل أساسي على خيار التعاقد في فترات الذروة والتسريح في فترات الركود. و ابرز مزايا و عيوب هذه الإستراتيجية هي

**المزايا :**

- عدم الحاجة لتخزين المنتجات .
- ضمان تسليم المنتجات في مواعيدها .

**العيوب :**

- عدم الاستقرار في بيئة العمل نتيجة لتذبذب الإنتاج مع الطلب .<sup>2</sup>
- انخفاض معنويات العاملين وفقدان ولائهم نتيجة ترقبهم الدائم للتسريح .
- ارتفاع تكاليف التدريب و التسريح .

**سادسا: العوامل المؤثرة في المخطط الإنتاجي**

توجد أربعة عوامل رئيسية تؤثر على المخطط الإنتاجي من حيث إختيار وسائله وهي:

- تعقيد الإنتاج الحديث.
  - الحاجة إلى تحديد أوقات الإنجاز .
  - الحاجة إلى تنسيق كافة العناصر التي تؤثر في التكاليف.
  - الحاجة إلى المرونة بسبب تعرض العمليات للتغيير .
- ويظهر مشكل التنسيق بسبب التخصص الكبير في العمل. وتحديد دورة الإنتاج مهمة لتحديد الأزمة اللازمة للإنتاج لأن لها علاقة مباشرة بطلبات المستهلكين فإذا كان الطلب لا يمكن احتسابه فإن المخزون سيزيد

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 102.

<sup>2</sup> - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني :إدارة الإنتاج ، مرجع سابق ، ص 28.

والآلات ستبقى عاطلة والتنسيق التام يؤثر على العمال وتتأثر به المواد والآلات ويعمل على تخفيض التكاليف.

### المطلب الخامس: المخطط المالي

يتمثل الهدف الأساسي من إعداد مخطط الأعمال للمؤسسات في حصر التقديرات والإحصاءات المالية التي ستحتاجها المؤسسة إضافة إلى تحديد طبيعة الموارد التي ستحتاجها هذه المؤسسات إضافة إلى تحديد طبيعة المواد التي ستعتمدها في عملية تمويلها ويكون هذا عن طريق إعداد المخطط المالي .

### أولاً: تعريف المخطط المالي

يمثل المخطط المالي ذلك القسم من مخطط الأعمال الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية للفوائد والأرباح فهو نوع من التخطيط الذي يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها وانتقائها بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهمية وأهداف المخطط المالي

#### 1- أهمية المخطط المالي:

- المساهمة في تحسين قدرة المؤسسة على التركيز وتوفير المرونة.
- المساهمة في تحسين اتجاهات الفعل مما يحقق الميزة التنافسية.
- تحسين عملية التنسيق.
- تحسين إدارة الوقت.
- تسهيل عملية الرقابة.

#### 2- أهداف المخطط المالي:

من خلال ما تقدم عرفنا بأن المخطط المالي هو عملية تحديد مصادر الأموال لتلبية أهداف الاستثمار التي من بينها ما يلي:

- مساعدة المؤسسة في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية.
- ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل ما يمكن من كلفة.
- التصميم الفاعل للهيكل المالي للمؤسسة عن طريق تحديد المزيج الأمثل.
- تأطير السياسات والإجراءات لتنسيق جهود الأفراد ووحدات العمل و مراقبتها.<sup>2</sup>

### ثالثاً: خطوات إعداد المخطط المالي

يتطلب إعداد المخطط المالي المرور بجملة من الخطوات يمكن إيجازها كما يلي:

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سابق ، ص 227.

<sup>2</sup> عدنان تايه النعيمي ، أرشد فؤاد التميمي: التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة) ، داراليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008، ص ص 169-171.

### الخطوة الأولى: تحديد الأهداف المالية للمؤسسة

يعد تحديد الأهداف المالية بمثابة نقطة الانطلاق في عملية التخطيط المالي إذ يجب مراعاة الدقة في تحديدها وعدم تعارضها مع الأهداف العامة للمنشأة.

### الخطوة الثانية: رسم السياسات المالية

تعتبر السياسات المالية بمثابة المرشد والدليل للعاملين في مجال الإدارة المالية عند اتخاذهم قراراتهم ويراعى عند وضع هذه السياسات أن تتماشى ومصالح وأهداف المؤسسة، ومن أمثلة هذه السياسات سياسة الاقتراض، سياسة التمويل، سياسة توزيع الأرباح... وما إلى ذلك.

### الخطوة الثالثة: إعداد الموازنات التقديرية

تمثل هذه الموازنات أدوات تكملية أو تعابير رقمية عن خطط المؤسسة فهي عبارة عن التنبؤ بإجمالي الإنتاج والمبيعات والاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح لفترة زمنية مستقبلية محددة .

### الخطوة الرابعة: تفعيل الفعلي للخطة

وتتمثل في تجسيد ما تم التخطيط له على أرض الواقع، وخاصة إذا توفرت للمدير المالي مستلزمات المشروع.

### الخطوة الخامسة: متابعة وتقييم الخطة

يتم هنا مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة مع الأهداف المرسومة في الخطة المالية .

### رابعاً: مكونات المخطط المالي

#### 1- التكاليف التمويلية لانطلاق المشروع

تنقسم التكاليف التمويلية إلى:<sup>1</sup>

#### - التكلفة الاستثمارية:

و تتمثل في مجموع المبالغ اللازمة لإقامة المشروع ، والتي يتم تقديرها عادة على الأخذ بعين الاعتبار كل من:

- التكلفة الاستثمارية للأصول الإنتاجية.

- مصاريف التأسيس.

- رأس المال العام.

- تكلفة التمويل الخارجي خلال فترة إقامة المشروع.

#### - تكاليف التشغيل:

يمكن تقسيم تكاليف التشغيل إلى المجموعات التالية:

- مصروفات تشغيل.

- مصروفات إدارية و عمومية.

<sup>1</sup>- سمير عبد العزيز: "دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات"، مؤسسة شهاب الجامعية ، الجزائر، 1994، ص ص233-235.



- مصروفات التمويل.

و تمثل مصروفات التشغيل، الجانب الأكبر من هذه التكاليف، ويمكن القول أنّ الخامات و مستلزمات الإنتاج بمختلف أصنافها، والعمالة تكون الجزء الأكبر من تكاليف التشغيل، وبالتالي يجب التأكيد عن تقديرها.

- تقدير تكلفة الخامات

- تقدير تكلفة مستلزمات الإنتاج

- تقدير تكلفة العمالة

### 1. جدول حسابات النتائج:

- تعريف جدول حسابات النتائج :

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

- العناصر المكونة لجدول حسابات النتائج:

• أعباء الدورة :

وتتكون من:

- كل المصاريف المتعلقة بالنشاط: أي استهلاك البضائع والمواد الأولية والسلع والخدمات المستعملة في دورة الإنتاج.

- مختلف المصاريف المرتبطة بهذا النشاط من الضرائب ورسوم ومصاريف المستخدمين والمصاريف المالية...الخ.

- المصاريف المخصصة للاهلاك والمؤونات.

- كل مصاريف المتعلقة بالاستغلال الغير العادي للمؤسسة، مثل: الحقوق على الزبائن غير القابلة للتحصيل، أو الأعباء على الدورات السابقة، أو المؤونات الاستثنائية...الخ.<sup>1</sup>

• منتجات الدورة:

تشمل منتوجات دورة معينة كل من:

✓ منتوجات الاستغلال:

- مبيعات البضائع، أو الإنتاج المباع

- الإنتاج المخزون

- بالإضافة إلى الأداءات المتممة (خدمات مقدمة) وتحويل أعباء الاستغلال والمنتجات الأخرى.

✓ منتوجات خارج الاستغلال:

<sup>1</sup> - سمير عبد العزيز، مرجع سابق، ص230.

وتتكون من: منتجات استثنائية من عمليات التسيير للدورة أو الدورات السابقة ، وكذلك منتجات بيع عناصر الأصول.

• الأرصدة الوسطية للتسيير:

وهي عبارة عن مختلف النتائج الوسطية التي تظهر في الجدول ، وكيفية توزيعها حتى نصل الى النتيجة السنوية الصافية لدورة الاستغلال وهذه النتائج تتمثل فيما يلي:

✓ الهامش الإجمالي:

هو الفرق بين المبيعات من البضاعة وتكاليف شراءها.

✓ القيمة المضافة:

- تعرف القيمة المضافة على أنها الثروة الإضافية لمخطط الأعمال في المؤسسة باستعمال خدمات وموارد الغير بالإضافة إلى وسائلها الخاصة ، فهي تحسب بنفس الطريقة التي تحسب بها على المستوى الوطني ويعبر عنها بالفرق بين الإنتاج من جهة والاستهلاك الوسيط من السلع والخدمات المتحصل عليها من الغير مستعملة في الإنتاج من جهة ثانية.

- و تكون القيمة المضافة في المؤسسة التجارية مساوية إلى الفرق بين الهامش الإجمالي واللوازم والخدمات المستهلكة.

- أما في المؤسسات الصناعية أو الإنتاجية فتساوي إلى الفرق بين الإنتاج المباع والإنتاج المخزن وإنتاج المؤسسة لحاجتها الخاصة وتحويل تكاليف الإنتاج و الأدوات المتممة من جهة ، والحسابين للاستهلاك من المواد واللوازم والخدمات من جهة ثانية.

• نتيجة الاستغلال والنتيجة خارج الاستغلال:

✓ نتيجة الاستغلال:

وهي ناتجة عن النشاط الأساسي والعادي للمؤسسة خلال دورة الاستغلال وتعد كمؤشر أساسي أكثر من النتيجة الإجمالية ، وتعد القيمة المضافة من عناصرها مما يستدعي القول أن نتيجة الاستغلال أشمل من القيمة المضافة وتعتبر كمؤشر من المؤشرات المرדودية.

✓ نتيجة خارج الاستغلال:

وتعتبر من النتائج الاستثنائية لكونها ناتجة عن نشاط خارج دورة استغلال المؤسسة ونحصل عليها بالفرق بين نواتج خارج الاستغلال والتكاليف خارج الاستغلال وتعتبر هاتين النتيجةين الرافدين المؤديين إلى النتيجة الصافية.

• نتيجة السنة المالية الإجمالية والنتيجة الصافية:

بجمع النتيجةين السابقتين نحصل على مستوى ما قبل النهائي من النتائج وهو النتيجة الإجمالية للسنة المالية أو الدورة الاستغلالية ، وبعد طرح الضريبة على الأرباح بنسبة معينة ونحصل على النتيجة المالية الصافية للدورة الاستغلالية، وتعتبر هذه النتيجة كمؤشر مهم لقياس مردودية رؤوس الأموال الخاصة المستعملة في

المؤسسة، إذ تعتبر كنتيجة أو أرباح استعمال ه ذه الأموال بعد توزيع عناصر التكاليف الأخرى على العوامل الإنتاجية الأخرى، كما تستعمل أيضا لحساب مردودية عناصر الأصول الثابتة الخاصة بنفس الطريقة.<sup>1</sup>

## 2. الميزانية:

### - تعريف الميزانية:

تعكس وضعية المؤسسة، فهي تحصي مجمل الموجودات للمؤسسة (استثمارات- مخزون - مدينون) التي يطلق عليها بالأصول والموارد لتمويل عناصر الأصول، الأموال المملوكة والديون والتي يطلق عليها بالخصوم

### - عناصر الميزانية :

تتشكل الميزانية أساسا من عنصرين هما الأصول و الخصوم :

**1- عناصر الأصول:** هي مجموعة الاستخدامات أو الممتلكات التي تعتبر ملكا للمؤسسة و منها الثابتة و المنقولة، و تشمل كلمة أصول كل ما يتعلق بالاستثمارات، المخزونات، المدينون.<sup>2</sup>

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

- المصاريف الإعدادية

- القيم المعنوية

- القيم المادية

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

- البضاعة:

- المواد واللوازم:

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

- مدينو الاستثمار

- مدينو المخزونات

- التسبيقات

- الزبائن أو العملاء

- القيم الجاهزة

<sup>1</sup>- سمير عبد العزيز، مرجع سابق، ص239.

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

2. عناصر الخصوم: و تتمثل في المصادر المالية التي تستعمل لتمويل عناصر الأصول، و تنقسم إلى قسمين ( الأموال الخاصة و الديون )<sup>1</sup>:

• الأموال الخاصة

• الديون

• النتيجة: و يمكن أن نجدها في حالتين:

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

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

- عتبة المردودية:

هي النقطة التي عندها يتساوى مجموع النفقات مع مجموع الإيرادات، و بذلك يكون صافي الربح يساوي الصفر، أعلى هذه النقطة تسمى بمنطقة الأرباح و أدنى هذه النقطة تسمى بمنطقة الخسائر.<sup>2</sup>

• طرق تحليل التعادل: ويمكن الوصول لعتبة المردودية إما بيانيا من خلال خريطة التعادل أو رياضيا من خلال بعض المعادلات الرياضية.

◀ الطريقة البيانية: يتم تحديدها وفق الأساليب البيانية و ذلك من خلال جعل المحور العمودي يمثل

الإيرادات و التكاليف، أما المحور الأفقي فيمثل الإنتاج و المبيعات ثم يتم رسم منحنى الإيراد الكلي، الذي تمثل كل نقطة عليه، الإيرادات المتوقعة و عند كل مستوى من مستويات الإنتاج، كما يرسم منحنى التكاليف الكلية، الذي تمثل كل نقطة عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة و المتغيرة و عن كل مستوى من مستويات الإنتاج، كما يرسم منحنى التكاليف الكلية، الذي تمثل كل نقطة عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة و المتغيرة و عن كل مستوى من مستويات الإنتاج، إضافة إلى رسم منحنى التكاليف الثابتة و منحنى التكاليف المتغيرة.

و عند تحليل نقطة التعادل بيانيا، لابد من الافتراضات التالية:<sup>3</sup>

- ثبات سعر الوحدة.

- ثبات التكلفة المتغيرة للوحدة المنتجة.

و على أساس هذه الافتراضات توجد علاقة خطية بين منحنى الإيراد الكلي و التكاليف الكلية، هذه العلاقة تتوضح كما يلي:

في نقطة التعادل :

الإيراد الكلي = التكاليف الكلية

قبل نقطة التعادل :

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

<sup>2</sup>- أيمن الشنطي، عامر شقر: مقدمة في الإدارة و التحليل المالي، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، 2007، ط 1، ص 173.

<sup>3</sup>- كاظم جاسم العيساوي: دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2011، ط 1، ص 189.

التكاليف الكلية □ الإيراد الكلي

بعد نقطة التعادل يكون:

التكاليف الكلية □ الإيراد الكلي

تحديد نقطة التعادل رياضياً:

يمكن الوصول إلى نقطة التعادل رياضياً إما في صورة حجم للإنتاج أو في صورة قيمة معينة لهذا الإنتاج، كما يمكن الوصول إليها إما من خلال الإجماليات أو من خلال المتوسطات.<sup>1</sup>

### خلاصة الفصل:

لقد أصبح إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال خطوة أساسية لبدأ أي مؤسسة أو حتى تطويرها وتوسعها يتطلب عدة قرارات متداخلة فيما بينها، إذ يسمح هذا الأخير بالإحاطة بمختلف الجوانب المتعلقة بنشاط المؤسسة من تنظيم وتسويق وإنتاج ومالية بالنسبة لوضعية السوق، المنافسة، الزبائن... الخ، إضافة إلى إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية، فمخطط الأعمال هو بمثابة توضيح للمسار الإستراتيجي للمؤسسة سواء

<sup>1</sup> - كاظم جاسم العيساوي، مرجع سابق، ص 191.

تعلق الأمر ببداية النشاط أو أثناء سيرورة المؤسسة، من خلال التقييم الدوري للمؤسسة الذي يتم بالاعتماد على مختلف المؤشرات الكمية والنوعية، التي تتعلق بالمؤسسة وسيرورتها وأفاقها مستقبلا وهذا مع الأخذ بعين الاعتبار المحيط الداخلي والخارجي الذي تنشط المؤسسة من خلاله و إبراز نقاط القوة والضعف الداخلية من خلال تقييم البيئة الداخلية، واكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات من خلال تقييم البيئة الخارجية، ومن خلال التحليل المزدوج للبيئة



تمهيد:

حتى يصل المقاول إلى إنشاء مؤسسة ناجحة يبدأ بخطة العمل ، ثم تجهيزها وتشغيلها وإدارتها و أخيرا تقييمها، إذ لابد أن يجيب عن العديد من التساؤلات التي تطرحها كل مرحلة من المراحل التي يمر بها مشروعه منذ أن كان فكرة إلى أن يصبح مؤسسة حقيقية مجسدة على أرض الواقع، سنعمل في هذا الفصل على تجسيد ما تم عرضه في الفصل السابق وهذا من خلال تقديم مشروع يتم دعمه من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب "ANSEJ" والبنك أي تمويل ثلاثي.

يتناول هذا الفصل خطة عمل إنشاء مؤسسة لإنتاج الأجر الموجه للأسقف حيث سنحاول تسليط الضوء على النواحي التسويقية و الإنتاجية والمالية و كافة الخطوات المتعلقة بالمؤسسة من الإعداد لها و حتى تقييمها و تطويرها، وتناولنا في هذا الفصل ثلاثة مباحث و هي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المبحث الثاني: عرض الجانب التسويقي و التنظيمي والإنتاجي لمؤسسة إنتاج الأجر الموجه للأسقف

المبحث الثالث: عرض الجانب المالي لمؤسسة إنتاج الأجر الموجه للأسقف



المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المطلب الأول: فكرة المؤسسة

أولاً: فكرة وأسباب اختيار المؤسسة

**1 الفكرة:** تتمثل مؤسستنا في مؤسسة لورير لإنتاج الآجر الموجه للأسقف ، هو الاسم القديم لقرية المهديّة و للمؤسسة نشاط واحد وهو صناعة الآجر الموجه للأسقف، ومهمتها صناعة الآجر لغرض عرض المنتجات الصناعية للبناء وغزو الأسواق المحلية ومن ثم الأسواق العالمية بأعلى جودة ممكنة واختصار المسافات والوقت. وتعتمد الفكرة الرئيسية لهذا النوع من المؤسسات بسبب غياب هذا المنتج في المنطقة والمناخ المناسب لهذا المنتج، وما تحتاجه هذه المنطقة لهذا المنتج وطرحه في السوق.

**2- أسباب اختيار المؤسسة**

- غياب المنتج في المنطقة مما يعطي فرص لظهور مؤسسات جديدة.
- المناخ المناسب لهذا المنتج نظراً لارتفاع درجة الحرارة.
- اعتباره مادة أساسية مطلوبة على مدار السنة .
- توفير مناصب الشغل أي الحد من البطالة ولو بنسبة ضئيلة

**ثانياً: الطبيعة القانوني للمؤسسة**

هي مؤسسة للشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة (EURL).  
**المسؤوليات القانونية:**

تخضع المؤسسة للضرائب والرسوم التالية:

- الرسم على القيمة المضافة TVA

- الرسم على رقم الأعمال TAP

- الضريبة على أرباح الشركات.

يخضع العمال إلى النصوص القانونية التالية:

- قانون العمال 11/90

تحتاج المؤسسة إلى الرخص التالية:

- رخصة العمل

- رخصة مصالح البيئة

تقوم المؤسسة بالتأمين التالي:

- الصندوق الوطني لغير الأجراء الخاصة بصاحب العمل CASNOS

- الصندوق الوطني للأجراء CNAS

- التأمين ضد المخاطر والأحوال الجوية CACOB ATPH

مسؤوليات قانونية أخرى:

- التصريح لدى السجل التجاري

ثالثا: الامتيازات الجبائية

### 1 - مرحلة تنفيذ المشروع

❖ الرسم على القيمة المضافة للحصول على معدات التجهيز والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.

❖ تطبيق معدل مخفض نسبته 5% من الحقوق الجمركية على معدات التجهيز المستوردة والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.

❖ الإعفاء من حقوق التسجيل على العقود المنشئة.

### 2 - مرحلة استغلال المشروع:

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

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

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

الإعفاء من الكفالة المتعلقة بحسن التنفيذ بالنسبة للنشاطات الحرفية والمؤسسات المصغرة عندما يتعلق الأمر بترميم الممتلكات الثقافية.<sup>1</sup>

والجدول التالي رقم (04) يمثل الشكل القانوني للمشروع:

#### الجدول رقم (1): الشكل القانوني للمشروع

نوع المؤسسة	مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة ( EURL )
الاسم	بوليف حياة
رقم النشاط	109109
الاسم التجاري	ورددي لورير (hourdis lourir)
الترخيص	ترخيص بالإنتاج
النشاط المصرح به	الإنتاج الصناعي للمواد الخزفية (صنع الآجر)
العنوان	دائرة المغير - ولاية الوادي

<sup>1</sup>: وثائق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة

أولاً: أهمية المؤسسة

- ❖ توفير مناصب العمل و بالتالي تقليل نسبة البطالة في المنطقة.
- ❖ المساهمة في تغطية الطلب المحلي و المساهمة في الإنتاج الوطني.
- ❖ جذب المستثمرين و زيادة عددهم وبالتالي جعل المنطقة تجارية.
- ❖ تسهيل الشراء وتقليص مسافة الطريق.
- ❖ التخلص من استيراد هذا المنتج.

ثانياً: أهداف المؤسسة

وهي تتمثل في:

- ❖ المساهمة في التنمية الاقتصادية.
- ❖ تحقيق الاستمرارية والنمو والبقاء.
- ❖ الاستحواذ على أكبر حصة سوقية محلية (المنطقة) ودخول السوق الوطنية بأكبر الفرص.
- ❖ التصدير والدخول السوق الخارجية في المدى البعيد.
- ❖ كسب ثقة الزبائن على المستوى القريب بتوفير كل احتياجاتهم.
- ❖ تحقيق أقصى قدر ممكن من المبيعات كوسيلة لحصول الم مؤسسة على شهرة واسعة وثقة كبيرة في الأسواق.
- ❖ تحسين وتطوير مستمر في كافة العمليات الفنية والإدارية بتطبيق الرقابة والصيانة.
- ❖ تعظيم الربح، وهو هدف كل مؤسسة . إلا أن منتج مؤسستنا يعرف نمو، نظراً إلى الطلب المتزايد عليه.

المطلب الثالث: تحليل البيئة الخارجي والداخلي للمؤسسة

قمنا بتحديد نقاط القوة و الضعف، الفرص والتهديدات للمشروع بناءً على تحليل SWOT.

ونلخص مجموع الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف التي توصلنا إليها من خلال تقييم البيئة الخارجية و الداخلية فيما يلي :

الجدول رقم (2): تحليل الهيئة الخارجي والداخلي للمؤسسة  
تحليل المحيط داخل المؤسسة:

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود اليد العاملة</li> <li>- مواكبة التطورات</li> <li>- إختصار المسافات</li> <li>- منتج أساسية</li> <li>- الطلب كبير على مدار السنة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وجود مختصين في صيانة الآلات</li> <li>- فائض في الإنتاج</li> </ul>

المحيط الخارجي للمؤسسة

الفرص:	التحديات:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وجود منتجات بديلة مطبقة في المنطقة</li> <li>- وجود الفئات المستهدفة</li> <li>- قلة المنافسة المحلية في المنطقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المنافسة الجهوية</li> <li>- قلة المواد الأولية</li> </ul>

وان تأملنا قليلا في نقاط الضعف نجد أن معظمها يمكن للمؤسسة اجتيازها أو التخلص منها، فعلى المؤسسة في هذه الحالة سوى تكثيف الجهود لتمكن من مواجهة التحديات من جهة، واستغلال الفرص المتاحة من جهة أخرى.

أولا: خطة التغلب على نقاط الضعف و التعامل مع المنتج

❖ الاهتمام بعملية تدريب العمال.

❖ توظيف شخص مؤهل من اجل تشجيع عمليات البحث و التطوير.

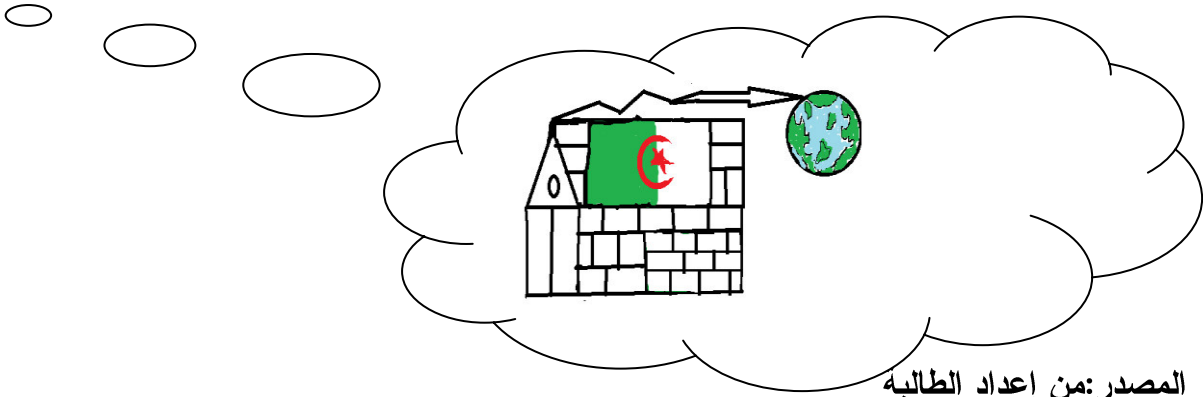
ثانيا: الاسم التجاري ورسالة المؤسسة

❖ 1- الاسم التجاري : تم اختيار **لورير LOURIR** كاسم تجاري للمؤسسة وهو الاسم القديم لقرية المهديّة

❖ 2- شعار المؤسسة: تم اختيار هذه العلامة التي تعبر عن المنزل الذي يتم بناءه بواسطة الآجر أما علم

الجزائر فهو يعبر عن غزو الأسواق المحلية أما الكرة الأرضية فهي تعبر عن الأسواق العالمية.

الشكل رقم (5): شعار المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب

### 3-رسالة المؤسسة

تحدد رسالة مؤسسة " وردي لورير" لإنتاج الآجر الموجه للأسقف:

رسالتنا

مؤسسة لإنتاج الآجر الموجه للأسقف، تسعى لغزو الأسواق المحلية والصعود للعالمية.

### 4- القيم الجوهرية :

يلتزم موظفو المؤسسة بمجموعة من القيم التي تحكم مسار عمل المؤسسة وعلاقاتها الداخلية والخارجية:

- \* الريادة (الابتكار، الإبداع ، التميز).
- \* التحسين والتطوير المستمر، الاحتراف، الإتقان.
- \* أخلاقيات المهنة.
- \* العمل الجماعي.
- \* الولاء والانتماء.
- \* النظافة.
- \* إحترام البيئة

المبحث الثاني: إعداد المخطط التسويقي والتنظيمي والإنتاجي للمؤسسة  
المطلب الأول: المخطط التسويقي للمؤسسة

يعتبر المخطط التسويقي من أهم مكونات مخطط الأعمال الخاص بالمؤسسة، وسنحاول في هذا المطلب توضيح هذه الخطة من خلال توضيح دراسة السوق والمزيج التسويقي.  
أولاً: دراسة السوق وتجزئته الجدول رقم (3): دراسة السوق وتجزئته

تجزئة السوق	تحديد الزبائن المحتملين	حاجات الزبائن وتفضيلاتهم
1	تجار الجملة	زيادة إنتاج هذا المنتج
2	تجار التجزئة	تقليص المسافة المقطوعة
3	البيع المباشر	قرب المنتج وانخفاض سعر المنتج

### 1. المنافسين:

#### المنافسين المباشرين :

المنافسين المباشرين هم قليلون جدا في المنطقة، و يمكن حصرهم في :

- فخار الجنوب بجامعة.

- مجمع لعموري بجامعة.

يسمح لنا موقع المؤسسة بالبعد عن المنافسة المباشرة بسبب بعده عن مواقع المؤسسات المنافسة لنا حيث ان اقرب منافس لنا 20 كلم.

#### المنافسين غير المباشرين :

بالنسبة للمنافسين الغير مباشرين فهم قلة ينافسون في بعض الخدمات فقط، يمكن حصرهم في :

- حمادي عبد المالك (الطوب)

- الساسي بن جدو(الطوب)

2. الموردون: وهم الأطراف الذين نتعامل معهم المؤسسة لتزويدها بكل ما تحتاج إليه من مستلزمات العملية الإنتاجية، ويتم اختيار هؤلاء الموردين على أساس التسهيلات التي يقدمونها، ومن بين الموردين الذين نتعامل

معهم المؤسسة للحصول على المادة الأولية فنجد أنها تتعامل مع وسطاء من المنطقة مثل منطقة سيدي عمران التي فيما يتمثل في الطين ومرملة سيدي خليل.

وهم متوفرون بكثرة كما تم الاتفاق معهم لتزويدنا بالمادة الأولية التي هي متوفرة بصورة دائمة على مدار السنة وبكثرة.

**3. الزبائن :** المؤسسة ستتعامل مع عملاء سوق الجملة من داخل الولاية وخارجها وخاصة ولاية الوادي بالإضافة إلى العملاء المحليين الذين يقومون بتصريف السلع في الجنوب والبيع المباشر وتجار التجزئة ومنه فإن المؤسسة من خلال عملائها تستطيع تصريف منتجاتها في جنوب البلاد.

**ثانيا: دراسة الطلب والعرض**

### 1. الطلب:

لقد سعينا أن تكون هذه المؤسسة رائدة على مستوى الولاية ولما لا على مستوى الوطن في القريب، و قلة الدراسات المتخصصة في هذا النوع من المنتجات.

يزداد الطلب على الآجر الموجه للأسقف يوما بعد يوم وهذا يعود الى كثرة البناء وتزايد عدد السكان في المنطقة، والطلب الإجمالي يكون حسب الطلب حسب تقدير المؤسسات الناشطة في سوق.

### مميزات الطلب :

- تجدر الإشارة بأن استعمال الآجر الموجه للأسقف في البناء ينتشر أكثر فأكثر على حساب المنتجات الأخرى كحجر الرباط، الحجر والمعدات الأخرى.
- فهذا المنتج قد أصبح مفضل بفضل مقاومته، مرونته وخفته.
- إن توفر المواد الأولية (الصلصال والرمل الرقيق والطين) بكثرة في المنطقة ووجود يد عاملة مؤهلة بكثرة يسمحان بالمحافظة على تكلفة هذا المنتج في أدنى مستوى مقارنة بالمنتجات الأخرى المستعملة في البناء كحجر الرباط، الذي يصنع أساسا من الإسمنت والذي يبقى مادة جد ثمينة.
- إن هاته المادة، أي الآجر الموجه للأسقف، يبقى مطلوب على طول السنة وبطريقة منتظمة من قبل الأعوان الاقتصاديين كـ:

- أصحاب البناء الذاتي؛

- المؤسسات الخاصة لأشغال البناء ؛

- المؤسسات العمومية لأشغال البناء؛

- العقاريين ؛

- بائعي مواد البناء؛

إن قوة الطلب على هذا المنتج تجعله أول منتج مستعمل في ميدان البناء.

- تجدر الإشارة بأن هذا المنتج يمنح تغطية جزء مهم من حاجيات المنطقة.

هناك عامل آخر يميز الطلب حول هذا المنتج، وهو يتعلق بالكميات المطلوبة والتي تعد بآلاف الوحدات، أي حمولات تتراوح بين 1000 وحدة إلى 6500 وحدة اليوم.

## 2. العرض:

من خلال المعلومات السابقة نلاحظ بان عدد المؤسسات المنتجة للآجر الموجه للأسقف اقلية، و الموجودة منها تركز في المدن الكبرى، و هذا غير كافي لتغطية طلبات كل المستهلكين، فالطلب كبير لكن العرض الموجود منها ضئيل جدا وكل ما ينتج يباع.

اذن فان فرصة الاستثمار في هذا المنتج قوية جدا.

## رابعاً: الإستراتيجية التسويقية

بطبيعة الحال المؤسسة جديدة لذلك رأينا أن أفضل إستراتيجية تبدأ المؤسسة العمل بها هي إستراتيجية السيطرة بالتكاليف أي الإنفراد بالأسعار لأنها مؤسسة في بداية نشاطها وليست رائدة بغرض كسب ولاء ورضا الزبائن والمحافظة عليهم .

## خامساً: المزيج التسويقي

**المنتج:** هو الآجر الموجه للأسقف فهو تلبية للمشتري والذي يتمثل في تجار الجملة، تجار التجزئة ، البيع المباشر ،ويوجد في منتجنا الخصائص التي يرغب بها المستهلك أي المشتري الصناعي والتي تتميز بالخصائص التالية:من حيث النوعية الآجر الموجه للأسقف نوعية جيدة أما من حيث اللون فهو أبيض ومن حيث الحجم فهو كبير أما التغليف يكون مكس في لوحات دون ربطها .

## التسعير: الجدول رقم (4): التسعير

المنتج	الآجر الموجه للأسقف
السعر الذي يرغب في دفعه الزبون	50دج
السعر الأكثر ارتفاعا بالنسبة للمنافسين	70دج
السعر الأدنى بالنسبة للمنافسين	65دج
السعر الذي اقترحه	55دج
السعر النهائي	50دج

في مؤسستنا يعتبر التسعير من أهم القرارات التي ركزنا عليها لأنها تؤثر على جميع عناصر المزيج التسويقي حيث ان متوسط السعر الذي تم وضعه يقدر ب 50دج



حيث أن السعر الذي تم وضعه من طرف المؤسسة اقل من المنافسين وذلك من اجل استدراج الزبائن، واخذ حصة المنافسين من الزبائن ومراعاة القدرة الشرائية للمنطقة وباعتبارها مؤسسة في بداية نشاطها ومنطقة نائية.

الترويج: الجدول رقم(5): الترويج

الترويج الشفهي	ترويج المبيعات
عن طريق الاتصال المباشر مع الزبائن	اللافتات
المحاكاة مع أفراد العائلة	الملصقات
	البطاقات
التكاليف	6000 دج

الترويج لمؤسستنا يكون عن طريق الاتصال المباشر، وكذلك توزيع بطاقات حول مؤسستنا وما تقدمه من منتجات. و اللافتات والملصقات.

المكان: الموقع ولاية الوادي منطقة وادي ريغ وموقع مؤسستنا هو موقع استراتيجي بجانب المسبح النصف أولمبي ومن الجنوب الطريق رقم 800/3م ومن أسباب اختيار هذا الموقع بعده عن المنطقة السكنية ومن إيجابيته قربه من الطريق العام الذي تكون به حركة السير كبيرة وقربه من المادة الأولية وهي الرمل وخاصة لما تقدمه المؤسسة من منتج، وأسعار ترضي المستهلك حيث هذا الموقع حوالي 120 مليون سنويا باعتباره محل كراء وليس ملك.

قناة التوزيع: تكون مباشرة أي من المنتج إلى المستهلك بدون أي وساطة، ودون أي زيادة في التكاليف وهذا في صالح المستهلك أو عن طريق بائعي الجملة وبائعي التجزئة. حيث تم اختيار هذه الطريقة للأسباب التالية: نظرا لخاصية المنتج حيث يصعب نقله بالنظر لثقله وكثرة الطلب على هذا المنتج حيث أنه مادة أساسية جد مهمة في عملية البناء.

المطلب الثاني: المخطط التنظيمي للمؤسسة

أولا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعتبر فكرة إنشاء أي مؤسسة ناجحة هي نقطة البداية والأساس لجدوى أي مؤسسة فعند اختيار فكرة معينة يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أن هذه الفكرة يمكن تطبيقها وتحويلها إلى مؤسسة قائمة والأفكار الجيدة هي الأفكار التي تكون وليدة البيئة والناعبة من أفكار مالِك المؤسسة نفسه وليس تلك الجهات الجاهزة والمنقولة من الآخرين وتعكس خبرات المالك لهذه المؤسسة كما أنها تلبي متطلبات البيئة المحيطة وفكرة هذه المؤسسة تولدت من الرغبة في:

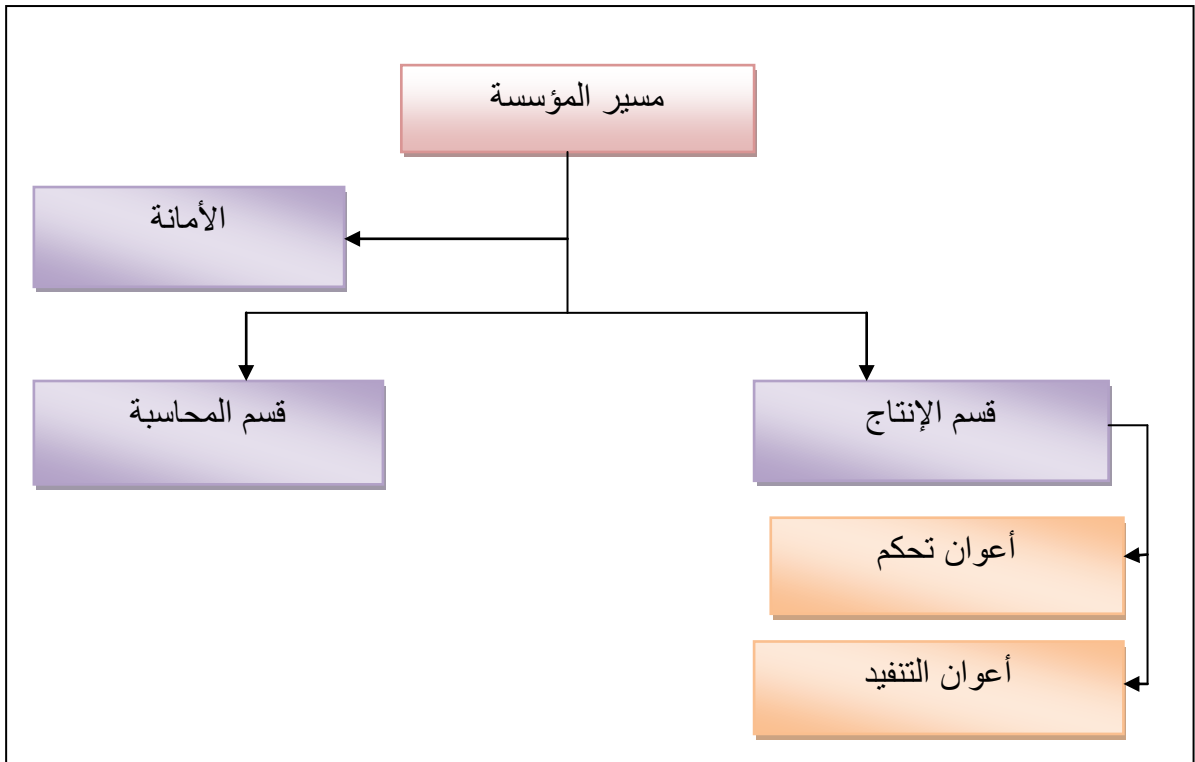
- الحرية والاستقلالية في العمل
- توفير مناصب شغل لشباب المنطقة
- تنمية الاقتصاد الوطني

#### الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة:

إن التعريف بأي مؤسسة لا يخلو من تقديم هيكلها التنظيمي ، إذ هو وسيلة وليس غاية يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة ، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة " يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف ، وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها.

وفيما يلي تقديم الهيكل التنظيمي كما هو مبين في الشكل :

الشكل رقم(6):الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

أدوار كل قسم من الهيكل للمؤسسة: الجدول رقم (6): أدوار كل قسم من الهيكل للمؤسسة

العمال	المنصب	المهام والمسؤوليات
1	المسير	<p>- هو صاحب المؤسسة والمسؤول عن التعامل مع الموردين والزبائن وعن الأمور القانونية واتخاذ القرارات الإستراتيجية.</p> <p>- التنسيق بين العاملين في المؤسسة والإشراف الشخصي على حسن سير أمر المؤسسة وتقييم أداء العاملين.</p> <p>- العمل على وضع الأهداف والخطط والإشراف على المصاريف والإدارات في المؤسسة.</p> <p>- التفاوض مع المؤسسات حول العقود التي سيتم إبرامها وذلك بالشكل الذي يضمن أفضل مردودية للمؤسسة. الإشراف على وضع برامج العمل.</p>
2	الأمانة	<p>تسجيل البريد الصادر والوارد، وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بمسير الوحدة، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديرات والمصالح وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.</p>
4	قسم الإنتاج	<p>هم المكلفين بتنفيذ واحترام مراحل الإنتاج</p>
5	قسم المحاسبية	<p>مراقبة ومراجعة الحسابات وإعداد القوائم المالية والمحاسبية</p>

ثانيا: احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية:الجدول رقم(7)

المنصب	الكفاءة	الأجر الخام الشهري
المدير العام	متحصل على شهادة عليا ولديه خبرة في مجال الإدارة	40000دج
الأمانة	متحصله على شهادة لديها خبرة في المجال قادرة على التعامل مع الحاسوب	15000دج
أعوان التحكم	شهادة وخبرة في المجال	25000دج
أعوان التنفيذ	مؤهلات عليا	18000دج

### المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي

يشمل هذا الجزء من المخطط تحديد جميع العمليات والآلات والمواد الأولية... وغيرها الخاصة بالمؤسسة حيث تختلف هذه الاحتياجات باختلاف طبيعة المؤسسة.

### أولاً: مراحل العملية الإنتاجية

#### المرحلة الأولى: الخلط

حيث تتم عملية بل أولي بإضافة الماء، فالأمر هنا يتعلق بعملية ترطيب للمكونات داخل جهاز الخلط والبل. - إن هاته العملية تعطي خليط متجانس بالتمام وعجينة مرنة مهيئة للتشكيل. -خلال هذا الطور يتم الحصول على ذلك الخليط، ثم ينقل إلى مجموعة أنظمة الجذب أين تتم عملية تشكيل المنتجات.

#### المرحلة الثانية: التشكيل

عند هذه المرحلة يتم تشكيل الآجر الموجه للأسقف من الخليط الذي يصل إلى ماكينة صنع الآجر الموجه للأسقف المسماة المقولب

#### المرحلة الثالثة: الضغط

هي عبارة عن ضاغطة أفقية مزودة بقوالب تخرج المادة المضغوطة بعد ذلك من شقق من القالب المثبت عند مخرج الضاغطة والذي يعطي شكل حجرة الآجر

عند الخروج، هناك جهاز قص مزود بحبل مصنوع من الفولاذ الخاص والذي يقص الأجر.

**المرحلة الرابعة: الكدس :**

بعد مرحلة الطهي، يتم كدس الأجر الموجه للأسقف على لوحات وترسل عن طريق عربة إلى نهاية سلسلة الإنتاج باعتبار أن الأجر الموجه للأسقف لا يتم ربطه نظرا لصعوبة ذلك.

عند هذا المستوى، يتم توجيه الأجر الموجه للأسقف إلى المخرج على شكل لوحات تحميل. هنا، تتكفل عربات الرفع بالأجر انطلاقا من الأرصفة لكي توجه إلى مناطق التخزين، أو مباشرة إلى شاحنات النقل الخاصة بالزبائن.

**ثانيا: تحديد متطلبات المؤسسة**

**1. الموقع والمؤسسة:**

ويقع مكان نشاط المؤسسة في ولاية الوادي منطقة وادي ريغ ، وتتكون المؤسسة من القسم الإنتاجي والذي بدوره يمكن عرض منتجاتنا من خلال واجهته، بالإضافة فان مؤسستنا تشغل 18 عامل لديهم خبرة في

المجال مع وجود المدير وهو مالك المؤسسة

**تحليل الموقع :**

**- تقديم الولاية :**

✓ المساحة 44.58680 كلم<sup>2</sup>

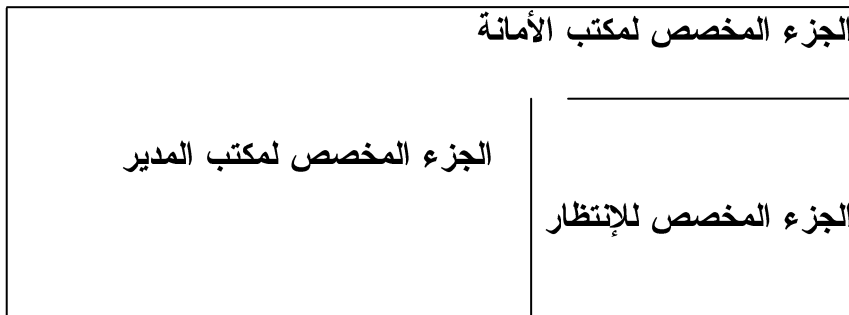
✓ عدد السكان 673.769 نسمة

✓ الكثافة السكانية 15.11/كلم

التصميم الداخلي للمؤسسة: يعتبر التصميم الداخلي للموقع بسيط وليس بمعقد إذ يحتوي على جزء مخصص

لمكتب المدير والجزء الآخر يحوي مكتب الأمانة بالإضافة إلى مكان مخصص للانتظار والشكل الموالي

يوضح التصميم الداخلي لمقر المؤسسة:



**المساحة :**

مساحة المؤسسة 2م500

2. احتياجات المؤسسة:

المعدات و الآلات :

تحتاج المؤسسة في بداية نشاطها إلى مجموعة من التجهيزات والمتمثلة في :

آلات الصنع:وهي آلات تتخصص في صنع الآجر الموجه للأسقف.

- ماكينة البخار:تقوم بعملية النفخ عن طريق البخار ويلزمها أنابيب مياه وصهريج تتم فيه عملية النفخ وتقدر

بمبلغ:5.3484174دج

- آلة المقولب:وهي تقوم بعملية الصنع نسبة إلى القوالب الموضوعه وتقدر بمبلغ:4645566دج

- آلة الضغط:وهي آلة تقوم بتوليد الهواء وتقدر بمبلغ:774261دج

مجموع الآلات:5.8904001دج

- كراء شاحنة:250000دج في السنة

التجهيزات الخاصة بالمكتب:

- جهاز الكمبيوتر وتقدر بمبلغ:30000دج

- آلة طباعة وتقدر بمبلغ:10000 دج

- مكتب المدير وتقدر بمبلغ:30000دج

- مكتب الأمانة وتقدر بمبلغ: 7000دج

- خزانة حفظ ملفات الأوراق وتقدر بمبلغ:5000 دج

المجموع:82000دج

3. الاحتياجات التشغيلية:

كراء المحل: ويتم كراء المحل بالنسبة لمؤسستنا ، وتكون أجرة الكراء سنويا تقدر ب120000دج

حيث انه يكون عقد إيجار بين مؤسستنا وصاحب المكان لمدة 6 سنوات.

2- أجور العمال: بالنسبة لمؤسستنا يوجد بها 18 عمال، 8 عمال مؤهلين يتقاضون شهريا مبلغ

25000دج ، و 5 عمال تحكم يتقاضون شهريا 20000دج و 5 أعوان تنفيذ يتقاضون شهريا مبلغ

18000 دج والأمانة:15000 دج والمدير:40000دج

مميزات المواد الأولية واللوازم:

• إن المواد واللوازم التي تستعمل من طرف المؤسسة متوفرة محليا، اما قطع الغيار الخاصة

بالتجهيزات المركبة من طرف الممونين الأجانب وحدها تستورد بنسبة 60%.

الجدول رقم (8): خاص بالمواد و اللوازم المستعملة في إنتاج الآجر الموجه للأسقف.

مصدر التمويل		النوع
محلّي	استيراد	
X		الصلصال
X		الرمل
X		الماء
X		الغاز
X		الكهرباء
X		الوقود - الزيوت
X	X	قطع الغيار
X		لوازم أخرى

المصدر: المصلحة التموين للوحدة.

تقدير القدرة النظرية للإنتاج: سيكون لنا:

- القدرة الموضوعية بالماكينات = 5 وحدات في كل دفعة
- الحجم الساعي في اليوم = 8 ساعة
- عدد أيام العمل الفعلي في الشهر = 26 يوم
- عدد أيام العمل الفعلي في السنة = 312 يوم
- عدد أيام التوقف عن العمل في الشهر = 4 أيام
- عدد أيام التوقف عن العمل في السنة = 48 يوم

مخطط الإنتاج: الجدول رقم (9)

الشهر	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
كمية الإنتاج	43680	43680	43680	43680	43680	43680	43680	43680	43680	43680	43680	43680
السعر	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
القيمة	2184000	2184000	2184000	2184000	2184000	2184000	2184000	2184000	2184000	2184000	2184000	2184000

المصدر: من إعداد الطالبة

مجموع الإنتاج خلال السنة: 524160 كلغ/ القيمة الإجمالية: 26208000 دج

الآلة تنتج 5 وحدات في الدقيقة ← 60 X 5 = 300 وحدة في الساعة

العمل في اليوم: 8 ساعات

2400 = 300 X 8 وحدة في اليوم

نسبة التشغيل 70% من الطاقة الإنتاجية

26 X 1680 = 0,7 X 2400 يوم = 43680 وحدة في الشهر

524160 وحدة في السنة



## الفصل الثاني

## مخطط الأعمال لمؤسسة لإنتاج الآجر الموجه للأسقف

كمية المواد الأولية المستعملة في الإنتاج خلال سنة: الجدول رقم: (10)  
الصلصال(الطين): 1.14 كلغ/الوحدة الواحدة سعر الكيلوغرام 10 دج

الشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
الكمية	49795.2	49795.2	49795.2	49795.2	49795.2	49795.2	49795.2	49795.2	49795.2	49795.2	49795.2	49795.2
السعر	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
القيمة	497952	497952	497952	497952	497952	497952	497952	497952	497952	497952	497952	497952

المجموع : إجمالي الكمية: 597542.4 / القيمة الإجمالية: 5975424 المصدر: من إعداد الطالبة

$$1,9 \text{ كلغ} \times 0,6 = 1,14$$

$$49795.2 \times 1,14 = 56766,864 \text{ كلغ}$$

سعر الكيلوغرام 1.6 دج

الرمل: 0.76 كلغ/ الوحدة الواحدة

الشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
الكمية	33196.8	33196.8	33196.8	33196.8	33196.8	33196.8	33196.8	33196.8	33196.8	33196.8	33196.8	33196.8
السعر	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6
القيمة	53114.8	53114.8	53114.8	53114.8	53114.8	53114.8	53114.8	53114.88	53114.8	53114.8	53114.8	53114.8

المجموع: إجمالي الكمية: 398361.6 / القيمة الإجمالية: 637378.56 المصدر: من إعداد الطالبة

$$1,9 \text{ كلغ} \times 0,4 = 0,76$$

33196.8=0,76X43680 كـلـغ

المبحث الثالث: الجانب المالي

المطلب الأول: تكاليف التشغيل السنوية وهيكل الإستثمار

أولاً: تكاليف التشغيل السنوية

الجدول رقم: 11 تكاليف التشغيل السنوية:

البيان	المبلغ السنوي
تكاليف الإنشاء القانوني	80000 دج
تكاليف المواد الأولية	6612802.56 دج
أجور العمال	60280 دج
تكاليف أخرى	80000 دج
المجموع	6833082.56 دج

المصدر: من إعداد الطالبة

راتب المدير العام: 40000 دج

راتب العمال: 78000 دج × 0,26 = 20280 دج، 0,26 للعمال تخص الضمان الاجتماعي

ثانيا: هيكل الإستثمار

الجدول رقم (12) هيكل الإستثمار:

نوع الاستثمار	التكلفة الكلية
<u>تكاليف مقدمة</u>	
قسط الضمان	120000 دج
قسط التأمين	200000 دج
مصاريف أخرى	80000 دج
<u>تجهيزات إنتاج</u>	9154001.5 دج
<u>تجهيزات مكتب</u>	82000 دج
<u>رأس المال العامل</u>	569423.5467
المجموع	10205425.05 دج

رأس المال العامل = مجموع تكاليف التشغيل السنوية المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: هيكل القرض والإهلاك السنوي والميزانية الختامية

أولاً: هيكل القرض

الجدول رقم (13) إهلاك القرض:

السنة	قيمة القرض	قسط القرض	رأس المال المتبقي	الفوائد البنكية	المبلغ الكلي المسدد	ANSEJ 28%	البنك 70%
1	7143797.535	0	7143797.535	0	0	0	
2	7143797.535	0	7143797.535	0	0	0	
3	7143797.535	0	7143797.535	0	0	0	
4	7143797.535	1428759.507	5715038.028	375049.3706	1803808.878	2857519.014	
5	7143797.535	1428759.507	4286278.521	300039.4965	1728799.004	2857519.014	
6	7143797.535	1428759.507	2857519.014	22502962.24	23931721.75	2857519.014	
7	7143797.535	1428759.507	1428759.507	150019.7482	1578779.255	2857519.014	
8	7143797.535	1428759.507	0	75009.87412	1503769.381	2857519.014	

المصدر: من إعداد الطالبة

في مؤسستنا لإنتاج الآجر الموجه للأسقف احتجنا إلى تمويل طويل الأجل تبلغ مدته عشر سنوات وهو تمويل ثلاثي مساهمة شخصية 2 بالمائة، و28 بالمائة وكالة أنساج، و70 بالمائة من البنك.

قيمة القرض = مجموع هيكل الإستثمار  $\times 70\%$  بالنسبة للبنك

قسط القرض = قيمة القرض / 5

قيمة القرض في السنوات الثلاثة الأولى يعفى صاحب المؤسسة من الدفع حيث يقوم بالدفع إبتدا من السنة الرابعة .

أما ANSEJ مجموع هيكل الإستثمار  $\times 28\%$  يتم التسديد إبتدا من السنة الرابعة لمدة 5 سنوات المتبقية.



ثانيا: الإهلاك السنوي

الجدول رقم(14) الإهلاك السنوي:

تقوم العملية الإنتاجية في أي مؤسسة على مجمل الآلات التي تدخل ضمن هذه العملية ما يتطلب ضمان مواصلة عملها الإنتاجي و ضمان توفير قيمتها المالية عند الاندثار إما نتيجة العطب أو لانتهاء عمرها الإنتاجي و هذا ما يعبر عنه محاسبيا بالإهلاك ، ويوضح الجدول التالي قسط الإهلاك السنوي الثابت لاستثمارات المؤسسة :

نوع الإستثمار	تكلفة الشراء	الرسم على القيمة المضافة	العمر الإنتاجي	قسط الإهلاك
<u>الآلات</u>				
آلة البخار	3484174.5 دج	592309.665	10	348417.45
آلة المقولب	4645566 دج	789746.22	10	464556.6
آلة الضغط	774261 دج	131624.37	10	77426.1
تجهيزات مكتب	82000	13940	8	10250
تكاليف مقدمة 20%				80000

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول يبين تكلفة الشراء و العمر الإنتاجي لكل من الآلات والتجهيزات  
 قسط الإهلاك = تكلفة الشراء/العمر الإنتاجي

ثالثا: الميزانية الإفتاحية

الجدول رقم (15) الميزانية الإفتاحية:

الأصول	القيمة	الخصوم	القيمة
مصاريف إعدادية	400000	رأس المال الخاص	204108.501
آلات الإنتاج	9154001.5 دج	<u>ديون الإستثمار</u>	7143797.535
تجهيزات مكتب	82000	قروض بنكية	2857519.014
		قروض ANSEJ	
<u>مدينون</u> الصندوق (رأس المال العامل)	569423.5467		
الرصيد الإجمالي	10205425.05		10205425.05

الجدول يبين مساهمة كل من البنك والوكالة الوطنية لتشغيل الشباب والمساهمة الشخصية.

رأس المال الخاص = مجموع هيكل الإستثمار × 2%

قروض بنكية = مجموع هيكل الإستثمار × 70%

قروض ANSEJ = مجموع هيكل الإستثمار × 28% مصاريف إعدادية هي التكاليف المتقدمة

المطلب الثالث: جدول حسابات النتائج والميزانية الختامية

أولاً: جدول حسابات النتائج

الجدول رقم (16) جدول حسابات النتائج:

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	السنة 6
إنتاج مباع	26208000	26470080	26734780.8	27002128.61	27272149.89	27544871.39
مشتريات بضاعة	6612802.56 دج	6877314.662	7152407.249	7438503.539	7736043.68	8045485.428
<u>الخدمات</u>	1530000	1674400	1741376	1811031.04	1883472.282	1958811.173
مصاريف النقل	250000	260000	270400	281216	292464.64	304163.2256
مصاريف الإيجار	1200000	1248000	1297920	1349836.8	1403830.272	1459983.483
مصاريف الإنشاء	80000	83200	86528	89989.12	93588.6848	97332.23219
مصاريف أخرى	80000	83200	86528	89989.12	93588.6848	97332.23219
القيمة المضافة	18065197.44	17918365.34	17840997.55	177525940.03	17652633.93	17540574.79



## الفصل الثاني

## مخطط الأعمال لمؤسسة لإنتاج الآجر الموجه للأسقف

66553.99082	62249.0106	63969.61824	62715.312	61485.6	60280	أجور العمال
210202.01-	208120.802	206060.2-	204020	202000-	200000	مصاريق التأمين
84080.80401-	83248.3208	82424.08-	81608	80800-	80000	مصاريق أخرى
550897.4278	545442.9978	540042.5722	534695.616	529401.6	524160	ضرائب
						ورسوم TAP 2%
980650.15	980650.15	980650.15	980650.15	980650.15	980650.15	الإهلاك
1303818.755	1879711.281	1296178.06	1863689.078	811737.35	1845090.15	تكاليف الاستغلال
16236756.04	15772922.65	176229761.9	15977308.47	17106627.99	16220107.29	النتيجة الخام للاستغلال
550897.4278	545442.9978	540042.5722	0	0	0	الضريبة على الأرباح IBS
15685858.61	15227479.65	175689719.3	15977308.47	17106627.99	16220107.29	النتيجة الصافية
1666650876	16208129.8	176670369.5	16957958.62	18087278.14	17200757.44	التدفقات النقدية الصافية
1911775370	245124493.5	228916363.7	52245994.2	35288035.58	17200757.44	التدفقات النقدية المتراكمة
13630694417	174770376.1	174639197.8	42648294.14	30821936.92	18404810.46	التدفقات النقدية المستحدثة

VAN = مجموع التدفقات النقدية المستحدثة - قيمة الاستثمار

1804354033-10205425.05 دج = 1794148608 دج

القيمة المضافة = إنتاج مباع - مشتريات - الخدمات

مصاريف التأمين تنقص ب: 10

ضرائب ورسوم 2% = إنتاج مباع × 0,02

نتيجة الخام للاستغلال = القيمة المضافة - تكاليف الاستغلال

الضريبة على الأرباح (IBS) % = النتيجة الخام للاستغلال × 0.19

النتيجة الصافية = نتيجة الخام للاستغلال - الضريبة على الأرباح

التدفقات النقدية الصافية = النتيجة الصافية + الإهلاكات

التدفقات النقدية المتراكمة: تزداد بازدياد التدفقات النقدية.

التدفقات النقدية المستحدثة = التدفقات النقدية الصافية × 1,07 بالنسبة للسنة الأولى أما بالنسبة للسنة الثانية التدفقات النقدية الصافية<sup>2</sup> - 1,07

أما بالنسبة للسنة الثالثة التدفقات النقدية الصافية<sup>3</sup> - 1,07 أما بالنسبة للسنة الرابعة التدفقات النقدية الصافية<sup>4</sup> - 1,07

أما بالنسبة للسنة الخامسة والسادسة التدفقات النقدية الصافية<sup>5</sup> - 1,07



ثانيا: الميزانية الختامية

الميزانية الختامية: (الجدول رقم 17)

الأصول	الخام	الإهلاك	الصافي	الخصوم	الخام	الإهلاك	الصافي
الإستثمارات							
تكاليف مقدمة	400000	80000	320000	رأس المال الخاص			198733.8317
آلات الإنتاج	9154001.5	890400.15	8263601.35	قروض بنكية			6955684.108
تجهيزات مكتب	82000	10250	21750	قروض ANSEJ			2782273.643
الصندوق			5265434.257	النتيجة الصافية			16220107.29
البنك			12286013.26				
المجموع			26156798.87				26156798.87

صافي مجموع الخصوم – صافي الإستثمارات= النتيجة  $\times 0,3$  بالنسبة للصندوق و  $0,7$  بالنسبة للبنك

النتيجة =مجموع الأصول – مجموع الخصوم

نلاحظ أن المؤسسة تحقق ربح قدره 16220107.29 دج

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستنتج مجموعة من النتائج و بناءا على الدراسة التسويقية والتنظيمية و الإنتاجية و المالية لمخطط الأعمال لمؤسسة لإنتاج الأجر الموجه للأسقف رأينا بأن له دور هام في تحديد نجاح المؤسسة ، وكذلك تفصيل كل جانب من جوانبها، وبين لنا مدى أهميته في تطوير المؤسسة وعليه فعلى كل مؤسسة التخلي على تسيير المؤسسة من طرف مديرها والمبادرة بتبني مخطط الأعمال حيث أننا من خلال دراستنا أردنا توضيح الإجراءات المتبعة في مخطط الاعمال وهذا في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب و البنك أي عن طريق التمويل الثلاثي.



### الخاتمة:

إن الآليات الجديدة التي تفرضها التغيرات و التحولات الكبيرة تستدعي تبني إستراتيجية واضحة لتنمية المؤسسات والتخفيف من المشاكل الداخلية التي قد تمر بها أي مؤسسة من بداية الفكرة إلى تجسيدها وهذا يتطلب إعداد وتنفيذ مخطط أعمال الذي يشمل جميع الأنشطة التسويقية والمالية والإنتاجية، للمؤسسة فهو يجبر المؤسسة على إتباع قواعد التفكير المنظم. بحيث يرسم أهدافا محددة ، وأكثر فعالية. فمخطط الأعمال يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة مثل البقاء و الاستمرارية و تحقيق الأرباح وعلى هذا الأساس يعتبر القاعدة المتينة التي يستطيع أن يعتمد عليها أصحاب المؤسسات التي ترغب في دخول السوق من أجل بناء انطلاقة جيدة وصحيحة تضمن بقاء المؤسسة في السوق واستمرارها والمنافسة مع المؤسسات القائمة . ومن خلال دراستنا التطبيقية التي كانت عبارة عن إعداد مخطط أعمال لمؤسسة لإنتاج الأجر الموجه للأسقف وقفنا على أهم النقاط التي يجب أن يحتويها هذا المخطط والمتمثلة في دراسة تسويقية للمشروع من خلال التعرف على خصائص السوق الذي تنشط فيه المؤسسة وذلك من خلال معالجة طبيعة السوق والمنتج الذي سيقدم من طرف المؤسسة ومن ثم العمل على وضع المخطط التنظيمي الخاص بالمؤسسة وأهم ما جاء فيه من موارد بشرية (إدارة وعاملين) والهيكل التنظيمي والتجهيزات التي تحتاج إليها أما المخطط الإنتاجي نظرنا إلى موقع المؤسسة ومختلف المراحل الإنتاجية وفي الأخير قمنا بإعداد المخطط المالي كونه يبين الجدوى الفعلية للمؤسسة حيث يسمح بحصر التوقعات وإعداد التقديرات المفترضة التي تساعد على الاستعداد المسبق والجيد لأي تطور أو تقلب وذلك من خلال إعداد مختلف القوائم المالية.

### أولا: نتائج الدراسة:

وبعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع تبين لنا ما يلي :

- 1- أهمية إعداد مخطط الأعمال تكمن في معرفة وتقييم مدى نجاح المؤسسة وفرص تطورها، والبحث عن كيفية إعداد هذه المخططات بصفة سريعة، والاستفادة من خبرة المستشارين، باعتبار أن معظم باعثي هذه المؤسسات لا يمتلكون الخبرة الكافية لإعداد مخططات أعمالهم. ويأتي مخطط الأعمال كوسيلة تلبي متطلبات بعث وإدارة هذه المؤسسات بطريقة فعالة.
- 2-مخطط الأعمال هو وثيقة تلخص بطريقة عملية الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة ، لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة ، حيث يساعد على التنبؤ بما يمكن أن تحققه المؤسسة من نجاح، ويبين احتمالات نجاح هذه المؤسسات في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة .
- 3-يلعب التسعير دورا هاما في توجيه الزبائن اتجاه السلعة.
- 4- للتوزيع أهمية في توصيل المنتج إلى المناطق المعزولة وهذا على المدى القريب أو البعيد.
- 5- لمخطط الأعمال دورا في صياغة وتوضيح الأهداف المستقبلية للمؤسسات.
- 6- يسمح مخطط الأعمال بتحليل توجه المؤسسات .

- 7- يساعد مخطط الأعمال على التعرف على الجهات الممولة للمشروع.
  - 8- يساعدنا على تنظيم العمليات الإنتاجية.
  - 9- يعمل على وضع هيكل تنظيمي للمؤسسة.
  - 10- إن مخطط الأعمال هو بمثابة توضيح للمسار الإستراتيجي للمؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية النشاط أو أثناء حياة المؤسسة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى توصيل هذا المسار الإستراتيجي لمختلف الأطراف الأخذ ( أصحاب المصالح) من أجل إقناعهم وزيادة ثقتهم في المشروع .
  - 11- يبتعد مخطط الأعمال عند خلق وإنشاء المؤسسة، أو أثناء مختلف مراحل حياة ونشاط المؤسسة بهدف التوسع والتطور
- ثانيا: التوصيات و الاقتراحات:**

وبناء على ما سبق من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية، للاستفادة من مزايا مخطط الأعمال:

- 1- ضرورة توفير قوانين و تشريعات محفزة للاستثمار في الجزائر، لا القوانين المعرقله لها مع توفير المرونة في مصادر التمويل.
- 2- ضرورة توفير دليل يساعد المستثمر في إتباع الدراسات الواجب القيام بها على المشروع قبل تنفيذه، مع إلزامية تقديم نتائج الدراسات إلى وكالة ترقية الاستثمار التي تصدر قرارها إما بقيام المشروع أو برفضه.
- 3- لابد من البحث عن أنشطة اقتصادية تملك فيها الجزائر ميزة تنافسية مقارنة مع البلدان الأخرى، والعمل على تشجيعها وتطويرها وتسخير الموارد المالية اللازمة لها، حتى لا تضيع الموارد في قطاعات غير مربحة.
- 4- تسهيل للمستثمرين الحصول على معلومات عن طريق وضع هيئة مختصة في الإحصاء لمواجهة مشكل تضارب المعلومات المقدمة من طرف ONS و CNAS و الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة.
- 5- معالجة مشكل العقار والتي في الحقيقة تعرقل جميع الاستثمارات في مختلف القطاعات.
- 6- تسهيل عملية الحصول على قروض حيث يمثل هذا أكبر عائق.

## الملخص :

يشكل مخطط الأعمال عنصرا أساسيا في إستراتيجية المؤسسات. وتتزايد أهميته في مجال إنشاء المؤسسات بشكل عام. ويستمد مخطط الأعمال هذه الأهمية على اعتبار أنه يمثل وثيقة هوية تعرف بالمؤسسة (ومؤسسيها) لدى مختلف الأطراف (شركاء، البنوك، رأس المال المخاطر، ...)، كما يعتبر وسيلة اتصال تجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الانخراط في المشروع. فضلا عن هذه الأهمية، يقدم مخطط الأعمال أيضا تصورا عمليا لماهية المنتج، وتمييز السوق الموجه إليه وتحديد التنظيم الذي يتعين وضعه (وسائل مادية، بشرية ومالية) لتنفيذ هذا المخطط. ويقدم في المقام الثالث تصورا استشرافيا لتطور النشاط في المستقبل وفق تطورات السوق، مبرزًا بوجه خاص بيانا توقعيا ومخطط تطور المبيعات. وبشكل عام، يبين مخطط الأعمال صورة مفصلة لتصميم المشروع وتنفيذه وتطوره في المستقبل.

الكلمات المفتاحية : مخطط الأعمال، المؤسسة.

## Résumé

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

**Mots clé:** le plan d'affaire. institution



# قائمة المراجع

## I. المراجع باللغة العربية

### 1/ الكتب:

- 1- أحمد ماهر: **التنظيم**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 10- طاهر محسن منصور الغالبي: **إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة**، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 1، 2009.
- 11- كاظم جاسم العيساوي : **دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات** ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط 2011، 1.
- 13- محمد بوتين: **المحاسبة العامة للمؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 14- محمد فريد الصحن ، طارق طه احمد: **إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت** ، دار الفكر الجامعي 2007 .
- 15- نبيل جواد: **التسويق في خدمة المشروع**، بيروت، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، ط 1، 2008.
- 16- يحه عيسى وآخرون: **تحليل السوق**، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، ط 1، 2007.
- 17- عدنان تايه النعيمي ، أرشد فؤاد التميمي: **التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)** ، عمان ، الأردن ، داراليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2008.
- 18 - مؤيد الفضل: **تقييم و ادارة المشروعات المتوسطة و الكبيرة** ، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009
- 2- أيمن الشنطي، عامر شقر: **مقدمة في الإدارة والتحليل المالي**، دار البداية ناشرون
- 3- بلال خلف السكارنة: **الريادة و إدارة الأعمال**، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، ط 1، 2008.
- 4 - بن عنتر عبد الرحمن ، **إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية** \_ ، عمان، الأردن ، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 5- بوشاشي بو علام: **التحليل المالي**، دار همومة، الجزائر، 2000.
- 6- حسين محمود حريم : **تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل** ، دارا لحامد للنشر والتوزيع ، الأردن، ط 2، 2000 .
- 7- خضير كاظم محمود ، هایل يعقوب فاخوري، **إدارة النشر والعمليات** ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان.
- 8- زكريا الدوري وآخرون : **مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين** ، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر .
- 9- سمير عبد العزيز: **دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات**، مؤسسة شهاب الجامعية ، 1994. وموزعون، عمان، الأردن، ط 2007، 1.

### 2/ الملتقيات:

- 1- برحومة عبد الحميد و بوظرفة صورية: **دور نظام المعلومات في إعداد و تنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة**، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولانية (فرص و حدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19 أبريل 2012.
- 2- بن عابد مختار و بوهنه علي : **مخطط أعمال تجهيز القطاعات الصحية مقارنة بين فعالية الأداء و النظامية الميزانية والقانونية** ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولانية (فرص و حدود مخطط الأعمال الإعداد

- (والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19 أبريل 2012 .
- 3-** براهيم نوال: **السيرورة المقاولاتية من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال**، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19، 17 أبريل 2012.
- 4-** جلاب محمد : **الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال و مساهمته 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، 17، 18، 19، 17 أبريل 2012.
- 5-** شوقي جباري ، شرقي خليل : **مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة** ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19، 17 أبريل 2012.
- 6-** صندرة صايبي: **سيرورة إنشاء المؤسسة المرافقة**، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
- 7-** علي فلاح الزعبي: **مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال** ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19، 17 أبريل 2012.
- 8-** قبة فاطمة : **الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال** ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19، 17 أبريل 2012.
- 9-** مراد إسماعيل ، شلغاف بن أعر، أهمية **مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان: **فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة، الإعداد والتنفيذ** ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 16/17/18 افريل 2012.
- 3/ الجرائد و المجلات:**
- 1-** الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مهارات عرض المنتج، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، المملكة العربية السعودية ط1429.
- 4/ الأطروحات و المذكرات الجامعية:**
- 1-** خلفي بدر الدين : **إستراتيجية التوزيع في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة ملبنة نوميديا- قسنطينة** - مذكرة مكملة لإجراءات نيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة فرع تسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة الموسم الجامعي 2004/2005.
- 1-** طارق أحمد المقداد : **إدارة المشاريع الصغيرة الأساسيات والمواضيع المعاصرة** ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي السنة 2010، 2011.
- 2-** طارق بلحاج: **المسار التسويقي لاستهداف السوق ( دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة )**. مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية فرع تسويق جامعة منتوري قسنطينة ، الموسم الجامعي 2006/2007.
- 3-** ماي علي : **دور المزيج التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطوره**، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للملح " onasel المنطقة الصناعية " بالما" قسنطينة ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية فرع تسويق ، السنة الجامعية 2006/2007.
- 4-** محمد عبد الرحمن أبو منديل : **واقع استخدام التسويقي وأثره على ولاء الزبائن**، دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الزبائن في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير بالجامعة الإسلامية بغزة سنة 2008..
- 5/ المحاضرات:**

5- غنية فيلاي : أساليب تطور المنتجات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة عتاد التكديس والحمولة German قسنطينة . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، السنة الجامعية 2008/2007.

6 / مواقع الانترنت:

1- عبلة عبد الرحمن بخاري ، سياسات التسعير، متاح على الموقع : [www.kau.edu.sa/fihs/002132/mlyects/net\\_page](http://www.kau.edu.sa/fihs/002132/mlyects/net_page) visiter le 16-05-2013

اللوائح والقوانين:

1-المركز الوطني للسجل التجاري

2-المادة 564 من القانون التجاري الجزائري،المرسوم التنفيذي رقم : 96- 27 المؤرخ 1996/12/09.

3-المادة 592 من القانون التجاري الجزائري ، المرسوم التنفيذي رقم 93-08 المؤرخ في:1993/04/25

4-المادة 592 من القانون التجاري الجزائري ، المرسوم التنفيذي رقم 93-08 المؤرخ في:1993/04/25.

5- المادة 517 من القانون التجاري الجزائري.المرسوم التنفيذي رقم : 96- 27 المؤرخ 1996/12/09.

**II . باللغة الأجنبية :**

**1/Ouvrages :**

1-Alain fayolle•**Entrepreneuriat**(Apprendre à entreprendre) patrick molle•directeur général emlyon•DUNOD•paris2004•p292