



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم  
من قشر البيض  
- بولاية سوق أهراس -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: الإدارة الأعمال  
تخصص: مقلاتية

الأستاذ المشرف:

جودي حنان

إعداد الطالب:

فاضلي خميسي

الموسم الجامعي: 2013-2014

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

قسم علوم التسيير

# الدعاء

يارب ... لا تدعني أصاب بالخرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت. بل ذكرني دائما بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح.

يارب ... علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة. وأن حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف.

يارب ... إذا جردتني من المال أترك لي نعمة الأمل، وإذا جردتني من الأمل أترك لي قوة الصبر كي أتغلب على الفشل، وإذا جردتني من نعمة الصحة أترك لي نعمة الإيمان.

يارب ... إذا أسأت إلى الناس أعطيني شجاعة الاعتذار، وإذا أساء لي الناس أعطيني شجاعة العفو.

يارب ...  
إذا نسيك لا تنساني.

# شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر أولاً لله عز وجل الذي أعانني في انجاز

هذا العمل.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد، ولو بابتسامة أو بجملة بسيطة في إتمام هذا العمل المتواضع، كما أتقدم بعميق شكري وخالص تقديري وعرفاني إلى أستاذتي الفاضلة "جودي حنان" على توجيهاتها ونصائحها القيمة وصبرها معي.

كما لا أنسى أستاذتي الكرام بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، الذين درسوني وعلّموني بجامعة محمد خيضر بسكرة، وكل عمال الإدارة بالأخص الأخ محمد عبد الباسط علياني، وعمال المكتبة والى كل عمال جامعة محمد خيضر بسكرة من صغيرهم إلى كبيرهم .

الصفحة	المحتوى
	بسملة
	دعاء
	شكر
	إهداء
١-١	فهرس المحتويات
١	فهرس الأشكال
١	فهرس الجداول
١- ج	مقدمة
02	<b>الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال</b>
02	تمهيد
03	<b>المبحث الأول: مفهوم مخطط الأعمال</b>
03	المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال
03	المطلب الثاني: خصائص مخطط الأعمال
05	المطلب الثالث: أهمية مخطط الأعمال
06	المطلب الرابع: أهداف مخطط الأعمال
06	<b>المبحث الثاني: دور ووظائف مخطط الأعمال</b>
06	المطلب الأول : دور مخطط الأعمال
07	المطلب الثاني: فوائد مخطط الأعمال
07	المطلب الثالث: أنواع مخطط الأعمال
11	المطلب الرابع: وظائف مخطط الأعمال
13	<b>المبحث الثالث : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال</b>
13	المطلب الأول: ملخص مخطط الأعمال و المخطط التنظيمي
20	المطلب الثاني: المخطط التسويقي
33	المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي

## س المحة

37	المطلب الرابع: المخطط التمويلي والمالي
47	خلاصة الفصل
48	الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس
49	تمهيد
50	المبحث الأول: تقديم المشروع
50	المطلب الأول: فكرة المشروع
54	المطلب الثاني: أهمية و أهداف المشروع
55	المطلب الثالث: تشخيص المحيط الخارجي والداخلي بالنسبة للمشروع
58	المبحث الثاني: إعداد المخطط التنظيمي والتسويقي والإنتاجي للمشروع
58	المطلب الأول: المخطط التنظيمي للمشروع
60	المطلب الثاني: المخطط التسويقي للمشروع
63	المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي
68	المبحث الثالث: المخطط المالي للمشروع
68	المطلب الأول: الميزانية الافتتاحية والإيرادات المالية
69	المطلب الثاني: احتياجات المشروع وتكاليفه
73	المطلب الثالث: الهيكل المالي
78	خلاصة الفصل
80	الخاتمة
84	فهرس المراجع
	الملخص

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال	01
12	الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال	02
13	الوظائف الرئيسية لمخطط الأعمال أثناء مراحل تتابعه	03
23	عملية إعداد المخطط التسويقي	04
27	مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية	05
36	عمليات تخطيط الإنتاج	06
47	الطريقة البيانية لحساب عتبة المردودية	07
58	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	08
63	قنوات التوزيع	09

## مقدمة:

عرف الاقتصاد الجزائري تحولات كثيرة كغيره من اقتصاديات العالم الثالث حيث تميز بالاعتماد على المؤسسات الكبيرة و الضخمة التي ساعد في إنشائها وتطوره ، لارتفاع الذي كان يشهده سعر البترول آن ذاك و استمر الحال على ذلك إلى غاية الأزمة البترولية العالمية التي شهدت فيها أسعار البترول انخفاضا محسوسا جعل الجزائر تفكر في بديل للبترول فاهتدت إلى إعادة هيكلة المؤسسات الكبيرة التي ألت إلى الانهيار والخراب مع مرور السنوات، وتقسيمها إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة وفتح المجال للخواص لإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة وهذا انطلاقا من تجربة العديد من الدول التي استطاعت النهوض باقتصادها وتنميته من خلال الاعتماد على هذه المؤسسات، وإن أهميتها تكمن من خلال ما تحققه من أهداف اقتصادية، ذات أبعاد اجتماعية وهي تحقيق معدلات تشغيلية عالية على مستوى أفراد المجتمع خاصة الشباب منهم حيث تشير أن 70% من القيمة المضافة و 60% من مناصب الشغل توفرها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لكن قبل إنشاء هذه المؤسسات أو بدأ انطلاق الأعمال لابد من وضع مخطط أعمال كامل ومناسب لهذه المؤسسة، حيث يعتبر مخطط الأعمال وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل وهو مخطط لتسهيل الأعمال، كما يعطي معلومات واضحة ومنظمة للمؤسسة ويحدد ويعدد أعمالها، حيث نجد فيه تحليل لدراسة المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة.

وعليه فإن مخطط الأعمال هو الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بكيفية مباشرة الأعمال وتطويرها من عدة جوانب بالنسبة للمؤسسة، فمخطط الأعمال يعد ترجمة لفكرة مشروع ما في شكل معطيات كمية وكيفية وهذا وفق لمجموعة من الخصائص: كالدقة و الوضوح و التكامل و الواقعية و الشمولية، بهدف النجاح والتطور والتأقلم مع المستجدات . والنظر إلى ما يحدث في السنة القادمة أو الخمس السنوات القادمة أو إلى أبعد من ذلك وفق ما يمكن توقعه والتنبؤ به في الأمد المتوسط و البعيد ، ومن هنا يمكننا أن نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

❖ كيف يتم إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس ؟ من خلال هذا التساؤل الرئيسي نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية ونوردها فيما يلي :

- ما المقصود بمخطط الأعمال، و ما هي أهميته؟
- ما هو دور مخطط الأعمال وما هي أهم أنواعه ؟
- ما هي المحاور الأساسية لإعداد مخطط الأعمال؟
- كيف يمكن تجسيد مخطط الأعمال تطبيقيا من خلال مشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض؟

أسباب اختيار الموضوع:

أسباب خاصة بالجانب النظري:

- ❖ موضوع مخطط الأعمال من بين المواضيع الجديرة بالدراسة ، وذلك لأهميته في نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ❖ نقص المعلومات الخاصة بإنشاء المؤسسات، وخاصة في القطاع الصناعي الذي لا بد من دراسة لبعض الأسواق التي قد تكون مشبعة، ولا تحتاج إلى مؤسسات جديدة.
- ❖ إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس إن شاء الله.

أسباب خاصة بالجانب التطبيقي:

- ❖ توفير مناصب عمل بموقع انجاز المشروع.
- ❖ طابع الولاية الفلاحي.
- ❖ توفر المادة الأولية بكثرة بالولاية.

أهمية الدراسة:

- ❖ إبراز الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الوطنية.
- ❖ معرفة خطوات ومتطلبات إعداد مخطط الأعمال، و تجسيده على المشروع.
- ❖ تحديد دور مخطط الأعمال في توضيح صورة المشروع في المستقبل.
- ❖ اختيار أحسن السبل والوسائل من أجل خلق وإنشاء مؤسسات اقتصادية ناجحة.
- ❖ تقليل نسبة المخاطرة و مواجهة التحديات المستقبلية للمؤسسة.

أهداف الدراسة :

- ❖ إبراز دور مخطط الأعمال في توضيح صورة المؤسسة قبل إنشائها.
- ❖ محاولة إعطاء فكرة عن كيفية إنشاء مؤسسة في إطار مخطط الأعمال.
- ❖ إبراز العلاقة بين مخطط الأعمال ونجاح المؤسسة الجديدة.
- ❖ دور مخطط الأعمال في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و جعلها قطاعا قويا.

منهج الدراسة:

إن موضوع دراستنا هو إنشاء مخطط أعمال لمشروع إنتاجي ومن خلال ما تم ذكره في الإشكالية، فإن دراستنا سوف تتدرج ضمن الدراسات الوصفية التي سوف تكون محصورة في الجانب النظري.



أما بالنسبة للجانب التطبيقي وهذا باختيارنا لمشروع إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس و التي سوف يتم تجسيد مخطط الأعمال من خلالها، وقد نستخدم مجموعة من الأدوات المنهجية و المتمثلة في الملاحظة و المقابلة و الإحصائيات.

### هيكل البحث:

قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين: فصل نظري و فصل تطبيقي

سنتناول في الفصل النظري الإطار النظري لمخطط الأعمال : وقمنا بإبراز في هذا الفصل مفهوم مخطط الأعمال، دور ووظائف مخطط الأعمال، المحاور الأساسية لمخطط الأعمال.

أما الفصل التطبيقي إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس فقمنا بتقديم المشروع، المخطط التنظيمي و التسويقي و الإنتاجي للمشروع، وفي الأخير المخطط المالي للمشروع.

### الأعمال

#### تمهيد:

تحتاج جميع المشاريع عموماً إلى مخطط الأعمال، خاصة المشاريع الجديدة و المشاريع التي تتوقع تغيرات أو نمواً جوهرياً في المستقبل القريب. حيث يشكل مخطط الأعمال عنصراً أساسياً في إستراتيجية المشاريع و عنصراً مهماً في مجال إنشاء المشروعات الكبيرة بشكل عام و المشروعات الصغيرة و المتوسطة بشكل خاص، يستمد مخطط الأعمال هذه الأهمية على اعتبار أنه يمثل وثيقة هوية تعرف بالمشروع و صاحب المشروع لدى مختلف الأطراف ( شركاء، البنوك، رأس المال المخاطر... الخ). و في هذا الإطار سنحاول في هذا الفصل توضيح مخطط الأعمال و دراسة أهم مكوناته الأساسية وفقاً للمباحث التالية:

#### المبحث الأول: مفهوم مخطط الأعمال

#### المبحث الثاني: دور ووظائف مخطط الأعمال

#### المبحث الثالث: المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

### الأعمال

#### المبحث الأول: مفهوم مخطط الأعمال

في هذا المبحث سيتم التطرق لمفهوم مخطط الأعمال بالتفصيل وذلك بدءا بتعريف وخصائص وأهمية مخطط الأعمال إلى غاية أهدافه.

#### المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال

**أولاً:** إن مخطط الأعمال هو وثيقة رسمية تحضر و تطور لوصف مخطط الأعمال الذي يتم إعداده من أجل استخدامه لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل و كذلك للحصول على التمويل المناسب و أيضا كخارطة طريق للأنشطة و العمليات المستقبلية.<sup>1</sup>

**ثانياً:** مخطط الأعمال ه و عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية و الخارجية و الاستراتيجيات الملائمة لبدء مخاطر جديدة، و عن طريقه يتم توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق و المالية و الإنتاج و الموارد البشرية و يبيى مخطط الأعمال للإجابة على الأسئلة التالية :

• أين نحن الآن ؟

• و أين سنذهب ؟

• و كيف نصل إلى نقطة ما؟<sup>2</sup>

**ثالثاً:** مخطط الأعمال هو وسيلة الاتصال الكاملة، المنجزة، الصحيحة والدقيقة والمفصلة. يقوم بجمع نواحي القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة على الأوراق. يتنبأ بالعراقيل ويدرس الوسائل الناجعة لمواجهتها، يسمح بتجاوز هذه العراقيل بسهولة وثقة عندما تظهر، ويسمح أيضا بالإجابة مقدما على الأهداف المسطرة للقراء.

#### المطلب الثاني: خصائص مخطط الأعمال

من خصائص مخطط الأعمال مايلي:<sup>3</sup>

#### أولاً: الإيجاز والتلخيص

يسمح الإيجاز والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويجنب السقوط في قضايا فرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع. كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز والوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع ومساراته الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل الأطراف المعنية.

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

<sup>2</sup>: بلال خلف السكارنة: الريادة و إدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2008، الطبعة الأولى، ص 111.

<sup>3</sup> : Thierry Verstraet et Bertrand saporta :Création d'Entreprise et Entrepreneuriat, les éditions de l'adreg), 2006, p380.

### الأعمال

#### ثانيا: صياغة مناسبة للمرسل إليهم

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

#### ثالثا: 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 صعبة الفهم وتتجاوز مدارك القارئ العادي (غير المتخصص). كما يمكن تحقيق الوضوح وتسهيل الفهم باستعمال مختلف طرق العرض الجيد التي تتيحها مختلف برامج الإعلام الآلي.

#### رابعا: الواقعية

تمثل الواقعية جانبا مهما بالنسبة لمخطط الأعمال الجيد. يتمثل مبدأ الواقعية في ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره المعطيات الموجودة 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 عمل أنية المخطط كلما كانت واقعيته كبيرة.<sup>1</sup>

#### خامسا: المصدقية والدقة

تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية، كما تتمثل الدقة في أن هذه المعطيات تعبر عن حقيقة وجوه المشروع، وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب وتتسجم مع المشروع. وبما أن المصدقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلف الأطراف يتعين أن تكون موضوع اهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال. وعليه تقتضي المصدقية والدقة أن يقوم مخطط الأعمال بذكر مصادر المعلومات التي يتعين أن تكون معروفة وذات موثوقية كما تقتضي أيضا أن يكون المخطط صادقا ويتجنب إخفاء مناطق الظل والشك حتى يتسنى للأطراف المعنية بالمشروع القيام بتقدير صحيح للمخاطر.

#### سادسا: الهيكلية الجيدة

<sup>1</sup>: لطرش الطاهر، مخطط الأعمال: عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار إنشاء مؤسسات المتوسطة و الصغيرة في الجزائر ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة 19/18/17 أبريل 2012، ص 12.

### الأعمال

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.

#### سابعا: التجانس في عرض البيانات والتحليل

يعتبر التجانس في عرض البيانات وتحليلها إلى جانب مبدأ المصادقية من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد ، يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن التجانس يعكس صفاء في ذهن لدى صاحب المشروع ووضوح الرؤية بالنسبة إليه و يقتضي أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها. ويتعين التذكير أن نتيجة التقييم الذي يلقاه مخطط الأعمال تتوقف على جودة تجانسه، لأن وجود تناقضات في المخطط يوحي إلى وجود تضارب في أفكار صاحب المشروع وعدم وضوح الرؤية ، وهو ما يشكل من وجهة نظر الأطراف المعنية خطرا استراتيجيا تصعب معالجته.

#### المطلب الثالث: أهمية مخطط الأعمال

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع وجدواه، وهناك عدة أسباب مهمة تجعل من إعداد مخطط الأعمال ضروري بل حتمي، وتتمثل<sup>1</sup>:

**أولاً:** عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع، بالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المشروع وإمكانية نجاحه.

**ثانياً:** مخطط الأعمال هو أداة اتصالية تساعد على إقناع البنك بديمومة المشروع وإمكانية توسعه، وهو يؤثر على قارئه للتصرف، وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار.

**ثالثاً:** يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف بالنسبة للمر دوديق الحقيقية.

**رابعاً:** إقناع المستثمرين المحتملين والمستثمرين الذين يستعملون مخطط الأعمال من أجل تقدير أهمية الخطر المحتمل في الاستثمار في المشروع، حيث أنهم يريدون معرفة قدرة المنشأ على تطوير مؤسسته، واستعداده

<sup>1</sup> : Michel Coster: **Entrepreneuriat**, Pearson Education, Paris, France, 2009, p 134.

### الأعمال

كمسير وصاحب مؤسسة، كذلك معرفة أفكاره، والسوق الذي سوف يتموقع فيه، والمنافسين له، وهذا من أجل التقليل الأقصى لعوامل الخطر اللازمة حول مؤسسته.<sup>1</sup>

**خامسا:** تفسير الإستراتيجية المتعلقة بالمؤسسة والتي هي عبارة عن لمحة لما تطمح أن تكون عليه المؤسسة أو السوق الموجود ، حيث يصبح هنا من الضروري إظهار المصادر المتنوعة للمشروع .

**سادسا:** قياس الأداء (النجاح).

#### المطلب الرابع: أهداف مخطط الأعمال

إن مخطط الأعمال يساهم بشكل ملموس على تقدم مشروع إنشاء المؤسسة وهذا بالإجابة على هدفين مختلفين:<sup>2</sup>

**أولاً:** مساعدة المنشأ على البناء (الإنشاء) ووضع مشروعه قيد الإنجاز: هنا بالأحرى معرفة "خطة" مخطط الأعمال المعني، والمتعلق عموماً بالوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال.

**ثانياً:** إيجاد موارد خارجية "الأصل التمويلي" من أجل إنجاز المشروع والتي تعتبر الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال.

#### المبحث الثاني: دور ووظائف مخطط الأعمال

سنوضح في هذا المبحث الدور الأساسي لمخطط الأعمال في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحتى الكبيرة منها وأيضاً الوظائف الأساسية له.

#### المطلب الأول: دور ووظائف مخطط الأعمال

يمكن أن نستخلص دور مخطط الأعمال فيما يلي:<sup>3</sup>

**أولاً:** خطة لتحويل فكرة إلى مشروع قابل للتحقيق.

**ثانياً:** وسيلة للتوضيح بطريق تحليلية واسعة ومنتينة لأهداف النشاط في المدى القصير والمتوسط والبعيد.

**ثالثاً:** توضيح قابلية التنفيذ، قابلية الاستمرار والإدراك الوتقي لنمو المشروع المقاولاتي أو التجاري.

**رابعاً:** تحديد هوية المشاركين الآخرين في السوق والتعبير عن اختلافاتهم.

**خامساً:** يعتبر خريطة طريق « road map » مع تحديد مؤشرات التطور الجيد للمشروع.

**سادساً:** أداة للتنفيذ.

<sup>1</sup> : Annuaire des Entrepreneurs: **Elaboration Business Plan**, charger à l'adresse : (<http://www.doc-etudiant.fr/Strategie-qr/Comment-elaborer-un-business-plan-21946.html>), (8 /01/2014, 17.00 h).

<sup>2</sup> : Thierry Verstraet et Bertrand saporta,op. cit, p381.

<sup>3</sup> : Jean-Philippe poisson: **rédiger son business-plan**, vue d'ensemble des règles à respecter, quintes, conférence du 28 novembre 2002, p 3.

### الأعمال

سابعاً: يبرهن على كفاءة المنشأ في التخطيط والتنبؤ.

#### المطلب الثاني: فوائد مخطط الأعمال

مخطط الأعمال هو وثيقة تلخص عملية الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة أو باعث المشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة ومن فوائد مخطط الأعمال:<sup>1</sup>

أولاً: تمكين المستثمر من القيام بعملية التأكد من جدوى مشروعه والتحقق من مردود يته بنفسه أو بمساعدة المختصين في ذلك إذا اقتضى الأمر.

ثانياً: إمكانية إعداد وثيقة عملية تبرز خصائص المشروع الاقتصادية، الفنية والمالية.

ثالثاً: كسب الوقت عند إعداد مخطط الأعمال.

رابعاً: يهيأ مخطط الأعمال للمستثمر على تقديم مشروعه وعرضه على الشركاء المرتقبين والمؤسسات التمويلية.

خامساً: تقديم الدعم لإعداد مخطط الأعمال مقنعة.

سادساً: يضمن للمستثمر نسبة عالية من النجاح.

#### المطلب الثالث: أنواع مخطط الأعمال

يوجد لدى صاحب المشروع عند بداية مشروعه عدة خيارات لوضع مخطط الأعمال وذلك لاختلاف الظروف والأحوال والمواقف التي تدعو إليها احتياجات مختلفة ولهذا توجد عدة تصنيفات لمخطط الأعمال والتي سنذكر منها:<sup>2</sup>

#### أولاً: التصنيف الأول

<sup>1</sup>: علي فلاح الزعبي : مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول فرص وحدود مخطط الأعمال "الإعداد والتنفيذ"، كلية علوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 17/18/19 أبريل 2013، ص10.

<sup>2</sup>: طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص212.

### الأعمال

ويقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى نوعين رئيسيين:

**1-مخطط مختصر:** وهو مخطط قصير مركز يعرض الجوانب المهمة جدا والقضايا الرئيسية ويجاوب إسقاط الأهم منه للعمل الجديد، و يتم التركيز في هذا النوع على ثقل القضايا التسويقية مثل : الأسعار ، المنافسة وقنوات التوزيع، ويعطي القليل للإجراءات الداعمة، وهذا النوع من مخطط الأعمال يكون ملائم في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي من المصارف للتمويل. وعلى العموم فالـمخطط المختصر يكون مرضي للممولين والمستثمرين خاصة عندما يحتوي على تنبؤات مالية للنتائج، ويلاحظ محدودية قيمة هذا النوع عندما يوجد هناك عدم التأكد عالي في البيئة التي سوف يتواجد فيها العمل الجديد.

**2- مخطط شمولي :** ويحتوي على تحليل معمق للعوامل المهمة والحرجة التي تحدد وتؤثر إلى نجاح أو فشل العمل المراد إنشائه تحت مختلف الأحوال والافتراضات، حيث ان هذا النوع من مخطط الأعمال يكون مفيدا عندما :

- يصف الفرصة الجديدة والتي سرعياً بها كعمل جديد.

- مواجهة التغيرات المهمة في العمل أو البيئة الخارجية.

- توضيح المواقف المعقدة للعمل.

ويعتبر هذا الأسلوب والنوع في العادة الأفضل للمقاولين (الرياديين) والمستثمرين عند كتابة مخطط الأعمال.

#### ثانياً: التصنيف الثاني

ويقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى أربعة أنواع رئيسية:<sup>1</sup>

**1-مخطط قصير أو مخطط مصغر:** حيث من المحتمل أن يحتوي على (10) صفحات بالإضافة إلى أنه يجب

أن يشمل أيضاً تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية و مخطط التسويق والكشوف المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية ، العائد المستهدف وكشف الموازنة، وهنا لا بد الحذر من الإساءة في استخدام المخطط الصغير لأن ليس بديلاً عن المخطط التفصيلي للمشروع.

**2-مخطط طويل:** وهو عبارة عن الأدوات المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع العائد للريادي، ويتوجب

أن تكون هذه الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل.

<sup>1</sup>: طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص214.



### الأعمال

**3-مخطط التقديم:** وه و مخطط الأعمال من دون اللمسات والانطباعات، ويستخدم هذا المخطط عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل المالي. وتذهب جميع المعلومات الموجودة في مخطط التقديم تقريبا إلى مخطط الأعمال مع بعض الاختلافات المحددة.

**4-المخطط الالكتروني:** وه و عبارة عن مخطط لأعمال للبرامج التي تجرى بواسطة الحاسوب بشكل أو بآخر، ويتم طبعه على نسخ ورقية متعددة كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسوب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال ، ومن الممكن هنا أن يجد الريادي أكثر ملائمة له للاحتفاظ بطبعة (نسخة) الكترونية من مخططته، ويستخدم العرض المستند على الحاسوب في تقديم المخطط الالكتروني

وأخيرا فان كل مخطط من المخططات الأربعة تحتاج إلى مقدار مختلف من حجم القوى العاملة ، بحيث لا يؤثر هذا الحجم على حجم المخرجات من المشروع.

#### ثالثا: التصنيف الثالث

ويقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى تسعة أنواع رئيسية، وهذا حسب الهيكل والمحتوى وعمق مخطط الأعمال الذي يعتمد على عوامل كثيرة نذكر منها:

- الهدف الرئيسي لمخطط الأعمال.
- المرحلة التي يمر بها المشروع(البداية في المشروع، مؤسسة موجودة أو مؤسسة في طريق الزوال).
- نوع الأعمال التجارية أو الصناعية.
- الوضعية المالية .
- حجم المؤسسة.....الخ.

و سنناقش بعض الأمثلة المتعلقة بهذه العوامل ذات الصلة فيما يلي:

**1-نوع الأعمال (تجارية أو صناعية):** إذا كان النشاط الممارس تجاري فان مخطط الأعمال الواجب القيام به لا يتعامل مع قضايا مثل التصنيع أو الاستثمارات في الآلات، بل يركز الحصول على الأموال اللازمة من أجل شراء وبيع السلع، كما أن مزيج المنتجات والخدمات التي يتم عرضها يمكن أن تؤثر أيضا على محتوى العمل، في حين أن القضايا المتعلقة بالتخزين وإدارة المخازن تصبح أقل أهمية مثل: مزيج المنتج، الخدمة نحو خدمة الأعمال التجارية.

### الأعمال

**2- الملكية الفردية:** يكون مالك وحيد لهذه المؤسسة الصغيرة، فإنه يقوم بصياغة مخطط الأعمال لوحده، للأعمال التجارية الصغيرة، وحجم التعقيد والجهد المبذول في إعداد مخطط الأعمال. في مثل هذه الحالة مخطط الأعمال يركز على المالك الشخصي للمشروع.

**3- المؤسسات العالمية:** إن مخطط الأعمال لهذه المؤسسات العالمية، والتي يبلغ حجم مبيعاتها السنوي ما يعادل الملايين من الدولارات، لا يركز على نفس قضايا مؤسسة متوسطة الحجم التي لها رقم أعمال سنوي ما يعادل بضعة ملايين من الدولارات. وتتمثل المسائل الواردة في مخطط الأعمال للمؤسسات العالمية فيما يلي:

- الاستراتيجيات العالمية لتعزيز الصورة
- التوسع من خلال الاستحواذ على مؤسسات أخرى كالاندماجات وغيرها .
- تحليل تطورات الاقتصاد الكلي العالمي والسياسة الدولية التي من المحتمل أن تؤثر على الأعمال التجارية .

- التنبؤ على المدى الطويل للاتجاهات والتطورات في السلوكيات وأذواق المستهلكين.
- تطوير المنتج على المدى الطويل لمخطط الأعمال (من 5 إلى 10 سنوات أو أكثر).

بينما القضايا الأقل أهمية بالنسبة لمخطط أعمال هذه المؤسسات تتمثل فيما يلي:

- تقنيات الإنتاج (عندما تكون لهذه المؤسسات العديد من أنواع المنتجات).
- التكتيكات البيعية (وهذه يمكن أن تختلف باختلاف القارات والبلدان) .

**4- مخطط أعمال الأقسام(الوحدات):** إن مخطط تقسيم الأعمال (الوحدة) من مؤسسة كبيرة لا يختلف كثيرا عن مخطط الأعمال لمؤسسة مستقلة، بالإضافة إلى القضايا المشمولة في مخطط الأعمال (الإنتاج، المبيعات، الموارد، وما إلى ذلك)، فإنه يجب أن تشمل جميع القضايا من واجهات والتآزر مع غيرها من وحدات المؤسسة.

**5- مخطط الأعمال الجديدة(البدء في الأعمال):** إذا كان المنشأ قد بدأ للتو، فإنه سيواجه تحديا من نوع خاص لأنه لم يكن لديه سجل حافل، ولهذا يجب التركيز بشكل كبير قدرته على البيع بنفسه واختيار شركاء ناجحين. بينما في حالة عمل منشأ(موجود) فهو بحاجة كذلك إلى تقديم أرباح المشروع وتقييم النتائج المتوقع تدفقها من خلال عمليات المشروع، ومما لا شك فيه أن أي بداية لمشروع لها العديد من التكاليف، ومن بين هذه النفقات الأكثر شيوعا نذكر:

- الرسوم الفنية (القانونية أو المحاسبية).
- النفقات التنظيمية(التراخيص وتكاليف سجل الشركات وغيرها).
- الودائع للمساحة المستأجرة.

### الأعمال

- دراسة السوق.

6-التوسع الكبير في الأعمال التجارية القائمة: إذا قدم المنشأ مخطط الأعمال مع الهدف الرئيسي لجمع التمويل اللازم لتوسيع نطاق عمله، فإنه سوف يركز على المسألتين التاليتين في العمل وهما:

- إمكانية نمو السوق(الطاقة الإستيعابية للسوق).
- هوية المشروع المستمدة من تاريخه والقوة التنافسية في وضع جيد للفوز بحصة كبيرة من هذا السوق.

7-التنظيم المستمر للأعمال: هناك أيضا بعض مخططات الأعمال التي لا تتوقع نموا كبيرا أو استثمارات كبيرة، وبالتالي لسنا معنيين هنا بقضية جمع أموال إضافية، ففي مثل هذه الحالات يتم إعداد مخطط الأعمال للبلوغ أو الحصول على موافقة هيئات صنع القرار والمستثمرين الحاليين أو فريق المسيرين أنفسهم من أجل التوصل إلى فهم مشترك لتحقيق أهدافهم وتحديد أولوياتها وأنشطتها في المستقبل (مخطط الأعمال)، وإنه من الواضح في مخطط الأعمال يتم التركيز بدرجة أقل على تبرير إمكانات السوق لاستيعاب النمو، وهذا النوع من المخططات تقوم بإعداده الكثير من المؤسسات كل عام .

8-مرحلة التمويل: كما ذكرنا سابقا أن الأهداف الرئيسية لإعداد مخطط الأعمال هو إقناع الجهات المقرضة والمستثمرين، فإذا كان المنشأ لا يسعى للحصول على أموال جديدة بل يحاول فقط الحفاظ على المال الخاص وإبقاء الممولين على علم، فإنه يحتاج إلى التركيز أكثر على تطوير الأعمال الجديدة، و إن كان يقترب من المقرضين الجدد/المستثمرين وهو ما يسمى (بالجولة الثانية والثالثة/ أو في سوق الأوراق المالية)، فإن مخطظه يجب أن يحتوي على وصف أكثر تفصيلا من خلفية عمله (بما في ذلك الأسواق والمنتجات).  
9-المشاريع المحددة(الخاصة): قد يريد المنشأ أن يعد مخطط الأعمال ليس لكل الأعمال في وحدته، بل فقط لمشروع استثماري يكون في شكل منفرد مثل:

- فتح فرع/مركز في بلد معين في الخارج.
  - بدأ وحدة تجارية جديدة لمجموعة من المنتجات أو الخدمات الجديدة.
- إن مخطط الأعمال يحتاج إلى تقديم معلومات عامة عن المجموعة بأكملها، وينبغي عليه أن يركز على أعمال جديدة محددة.

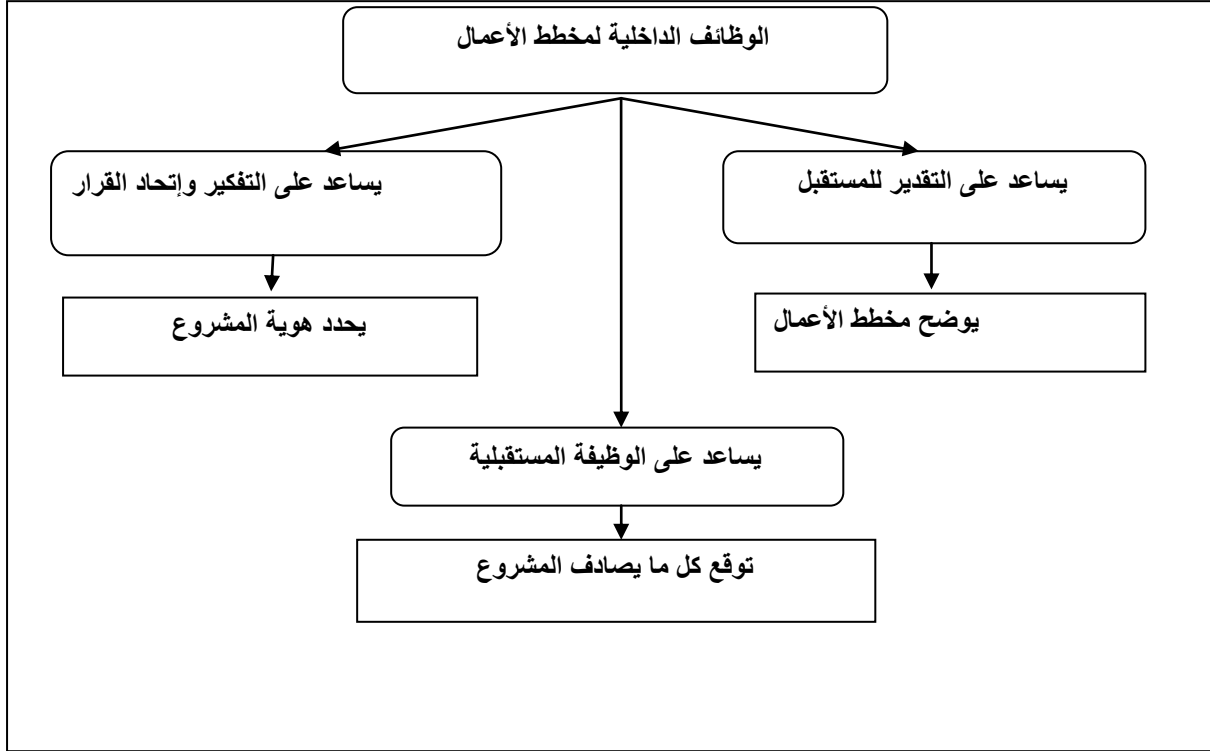
#### المطلب الرابع: وظائف مخطط الأعمال

أولا: الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال ( الوسيلة الإستراتيجية )

إن أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط الأعمال، يركز المنشأ على مشروعه وعلى شروط الإنجاز وهي موضحة في الشكل رقم(01):

الأعمال

الشكل رقم (01): الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال



Source : Michel Coster,op-cit, p 137.

- إن الفوائد المقدمة للمقاول من خلال إعداد مخطط الأعمال تكون ذات صلة مختلفة لفيما يلي:

1. المساعدة على التفكير واتخاذ القرار: تضع منهجا تحليليا، وبالتالي تساعد على تحديد الهوية والتماسك الكلي للمشروع.
2. تساعد على التنبؤ بالمستقبل: يسعى إلى توقعات لتطوير مشروعه وتحديد الإجراءات اللازمة للإنشاء والتطوير.
3. يساعد على العمل في المستقبل: أي توليف هذين الهدفين الإستراتيجيين، وأنه من المعروف أن مسألة تطوير المخطط تسمح للمنشأ توقع بعض المخاطر والاستعداد بشكل أفضل للتنفيذ الملموس لمشروعه.

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

تتسم هذه الوظيفة لمخطط الأعمال بأكثر جدية، حيث يتمثل في قدرته على الإشارة للمحيط بأن المشروع على وشك الحدوث. بطريقة مستهدفة، من ناحية تعبئة الطاقات أو لجلب الموارد.

إن أهداف التحدث عن المشروع تسمح بتركيبه كالتالي :

1. التحدث عن المشروع: الهدف هو معرفة قرب الأطراف الآخذة المحتملة للمؤسسة المستقبلية.

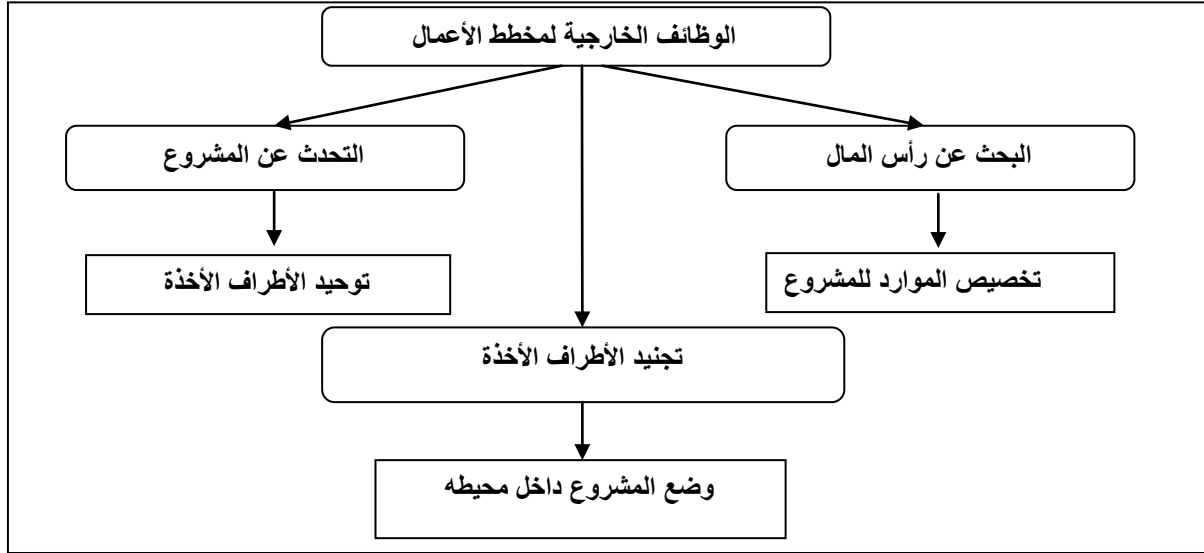
الأعمال

2. البحث عن رأس المال: من بين الأطراف الآخذة، البعض منها باستطاعته جلب الموارد المالية من أجل التخصيص للمشروع الوسائل اللازمة.

3. التجنيد (جلب المنخرطين): أي الشركاء الإستراتيجيون للمشروع، والفكرة الملخصة والتي تتمثل في كون مخطط الأعمال يحدث فائدة، والتجنيد الممكن للأطراف الآخذة، مهما كان دورها وطبيعة الموارد التي يمكن جلبها للمشروع .

والشكل رقم (02) يوضح الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال<sup>1</sup>:

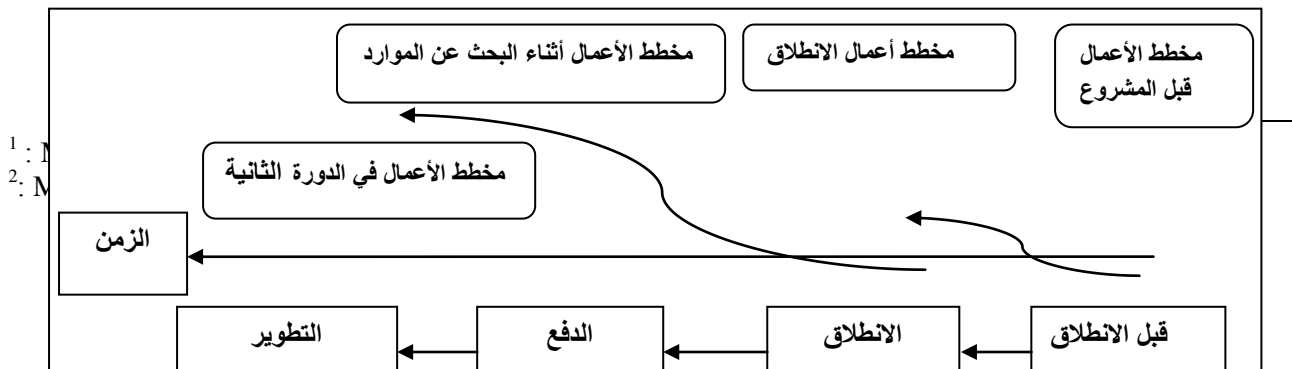
الشكل رقم(02): الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال



Source: Michel Coster, Ibid, p 140.

وفيما يلي سنستعرض الشكل رقم (03) الذي يوضح مجمل الوظائف الرئيسية لمخطط الأعمال المجنّدة أثناء مراحلها المتتابعة:<sup>2</sup>

الشكل رقم(03): الوظائف الرئيسية لمخطط الأعمال أثناء مراحل تتابعه



## الأعمال

Source: Michel Coster, Ibid, p 143.

### المبحث الثالث : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

سنتناول في هذا المبحث المحاور الأساسية للقيام بمخطط الأعمال لأي مشروع صغير و متوسط والذي لا يمكن أن يكون هناك مخطط أعمال ناجح وعملي مدروس من دون هذه المحاور التي سنقوم بدراستها.

#### المطلب الأول: ملخص مخطط الأعمال والمخطط التنظيمي

##### أولاً: ملخص مخطط الأعمال<sup>1</sup>

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

1. الهدف من مخطط الأعمال.
2. النشاط الرئيسي للمؤسسة.
3. المنتجات المقدمة.
4. رقم الأعمال لثلاث سنوات القادمة.
5. الزبائن المستهدفين.
6. ماهية ميزة المؤسسة مقارنة بالمنافسين المسؤولين عن المشروع وكفائتهم.
7. فرص المشروع والمخاطر المحتملة.

##### ثانياً: المخطط التنظيمي

<sup>1</sup>: Le suicide pratique du business plan, Geuilem du projet innovant à l'entreprise, genève, 2009, p06.

## الأعمال

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>1</sup>

### 1. تنظيم المشروع

#### • مفهوم تنظيم المشروع

- **التنظيم:** هو "عبارة عن الوسيلة التي يتم بمقتضاها التوصل إلى جمع العمل الذي يقوم به أفراد التنظيم و ذلك حسب الكفاءات و الخبرات التي يتمتعون بها لتنفيذ المهام المحددة من قبل الإدارة و بشكل منظم و منسق وفعال و جماعي".<sup>2</sup>

- **تنظيم المشروع:** هو "بناء و تصميم الهيكل التنظيمي الذي سوف يستوعب كافة الوحدات الإدارية والفنية و يوضح العلاقات والمسؤوليات بين العاملين في ما بينهم".

### 2. تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع

• **تعريف الهيكل التنظيمي:** يشير Draft إلى أن الهيكل التنظيمي عبارة عن "تمثيل بياني لكافة نشاطات و عمليات المؤسسة، بحيث يمكنه إعطاء فكرة عن كافة أقسام المؤسسة و دوائرها و كيفية ارتباطها مع بعضها البعض".<sup>3</sup>

#### • 2. طرق إعداد الهيكل التنظيمي:

لتصميم الهيكل التنظيمي لابد من إتباع الخطوات التالية:

#### - تحديد إستراتيجيات المؤسسة:

أي أنه في ضوء تحليل الوضع الراهن للمؤسسة تتحدد إستراتيجياتها و عليه يتحدد هيكلها التنظيمي، وذلك عن طريقي:<sup>4</sup>

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

#### - 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.

<sup>1</sup>: حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دارا لحامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2000، ص ص45-48.

<sup>2</sup>: مؤيد الفضل، تقييم و ادارة المشروعات المتوسطة و الكبيرة، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 101.

<sup>3</sup>: Richard Daf : **Organization Theory and Design**, South-Western, USA, 8th Ed Thomson, 2004, p 87.

<sup>4</sup>: أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 175-177.

### الأعمال

- إعطاء هذه الوحدات سلطات و حريات أعلى في التصرف و اتخاذ القرار.
- تخصيص إتمادات مالية أكبر لهذه الوحدات.

#### - تحديد الوظائف:

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

- تحديد أسماء الوظائف المطلوبة.
- وصف كل وظيفة ومواصفات شاغلها.
- تحديد عدد العاملين في كل وظيفة.

#### - 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 لاحقاً 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.

#### - القيادة في المشروع

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

#### - تحديد مدير المشروع و مسؤولياته

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

#### 1. مهام مدير المشروع

ومن مهام عمل مدير المشروع ما يلي:

<sup>1</sup>: مؤيد الفضل، مرجع سابق، ص 119.



### الأعمال

- إعداد ميزانية المشروع الأولية.
  - جدولة الأولويات لأنشطة المشروع.
  - اختيار أعضاء فريق المشروع.
  - التأكد من كفاية و كفاءة الموارد و التسهيلات المتاحة لإنجاز المشروع.
  - **مسؤوليات مدير المشروع:**
- رغم أن مسؤوليات مدير المشروع واسعة و متنوعة إلا أنه يمكن ذكر نوعين كما يلي:
- مسؤولية تجاه المشروع.
  - مسؤولية تجاه فريق العمل في المشروع.<sup>1</sup>

#### - فريق العمل في المشروع

أي مشروع إنتاجي أو خدمي لابد أن يكون قائماً على أساس وجود فريق عمل لذا على قيادة المشروع العمل على تطويره و في ما يلي عدد من المراحل التي تؤدي إلى تطويره:

1. إيصال المعرفة إلى أعضاء الفريق.
2. العصف الذهني في تحليل مشكلات المشروع.
3. التنفيذ و الإنجاز.

و يمكن تلخيص أهمية فريق العمل كما يلي:<sup>2</sup>

1. يساعد على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية و متجانسة على مستوى المشروع.
2. التوصل إلى عمليات أكثر كفاءة و أقل تكلفة.
3. يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار.
4. تبادل الخبرات بين أعضاء الفريق في المشروع.

#### • الخطة التنظيمية

بعد الانتهاء من تحديد الخطوط العريضة لتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع المقترح، ينبغي القيام بتجسيم الهيكل التنظيمي بخرائط توضح الوظائف الرئيسية و الفرعية المشتقة عنها و العلاقة فيما بينها، و مسالك الإشراف، و المراكز الإدارية المختلفة و تسلسلها، و ما هي أنواع المعلومات المتوقع أن يحصل عليها العاملون في التنظيم المعني.

<sup>1</sup>: مؤيد الفضل، مرجع سابق، ص133.

<sup>2</sup>: نفس المرجع، ص137.

### الأعمال

#### • أنواع الخرائط التنظيمية:

يمكن تقسيم الخرائط التنظيمية إلى نوعين هما:<sup>1</sup>

أ. **الخرائط الرئيسية:** وهي تبين الهيكل التنظيمي بأكمله، و تقديم صورة شاملة لعلاقات كل الإدارات أو الأجزاء الرئيسية للتنظيم بعضها ببعض.

ب. **الخرائط المكملة:** وهي تخصص بالكامل لإحدى الإدارات و تعطي المزيد من التفاصيل الخاصة بالعلاقات و السلطة و الواجبات.

ومن المفضل أن توجد في كل إدارة خريطة رئيسية توضح مركزها بالنسبة للمنظمة ككل و علاقتها بالإدارات الأخرى، و خريطة تكميلية تبين تفاصيل هذه الإدارة المعنية.

#### • الأشكال القانونية للمؤسسة

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

◀ **المؤسسة الفردية:** تعود ملكيتها لفرد واحد و يعد مسئولا عنها مسؤولية كاملة، و يعتبر هذا الشكل من أبسط أنواع الأعمال و أسهلها في مرحلة بداية النشاط، إذ تسمح المؤسسة الفردية لصاحبها بالسيطرة و التحكم الكامل في العمل، كما تمكنه من الاحتفاظ بكافة الأرباح في حالة نجاح المؤسسة و زيادة توسعها، أما في حالة فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها الربحية ( الخسارة ) فيتحمل هذا الأخير الخسارة بمفرده، و المؤسسات الفردية نوعان :

#### أولاً: الشخص الطبيعي

يتميز نشاطها بالبساطة و إجراءاتها القانونية سريعة جدا إذ لا تتطلب قانونا أساسيا للتأسيس .

ثانياً: **مؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة (EURL)**<sup>2</sup>

مؤسسة فردية لا يقل رأس مالها الاجتماعي الأدنى عن 1000000 دج، و تحمل المؤسسة صفة الشخصية المعنوية، أما مسيرها فيحمل صفة التاجر .

<sup>1</sup>: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 178.

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

## الأعمال

◀ **شركات التضامن ( SNC )**: شكل من أشكال المؤسسة يقوم فيها شخصان أو أكثر بعمل يقوم على الشراكة من أجل الربح ( غالباً ما تكون شراكة بين أفراد العائلة الواحدة أو الأصدقاء، أو المقربين )، و ليس للمؤسسة رأس مال اجتماعي محدد قانونياً كما تتمتع بصفة الشخصية المعنوية، أما الشركاء فيحملون صفة التاجر ( المادة 551 و ما بعدها من القانون التجاري الجزائري ) و بالتالي لا تطبق عليها ضرائب الشركات و يقوم كل شريك فيها بإدراج نصيبه من الأرباح في إقراره الضريبي الخاص، و هي أساساً قائمة على اتفاقية يتم من خلالها تحديد دور كل شريك في المؤسسة ( دوره في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ) ، كما يحدد ما ستؤول إليه المؤسسة في حالة خروج أحد الشركاء أو إصابته بأي مكروه و ينقسم الشركاء إلى نوعين هما :

### أولاً: الشريك المحدود

هو من يتولى مسؤولية تمويل المشروع فحسب و لا يشارك في إدارة العمل.

### ثانياً: الشريك العام

وهو الشريك الذي يقوم بتمويل العمل و المشاركة في إدارته.

### ◀ الشركات ذات التوصية البسيطة ( SCS )<sup>1</sup>:

تعد مؤسسة هجينة فهي مزيج من مجموعة شركاء على نظام التضامن و على نظام مؤسسات المسؤولية المحدودة، و يقسم رأس مالها الاجتماعي إلى حصص، و تسير من طرف مسير واحد أو أكثر، و فيما يخص الجانب القانوني لمثل هذه المؤسسات فهو نفس الجانب القانوني لهؤسسات التضامن و الشركاء لا يساءلون عن ديون المؤسسة إلا في حدود حصصهم و يعاملون معاملة التاجر أما المؤسسة فتكتسب صفة الشخصية المعنوية، و تنقسم المؤسسات ذات التوصية البسيطة إلى ثلاثة أنواع و هي:

### أولاً: المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة ( SARL )

يتم استحداثها على الأقل من طرف شريكين و عشرين على الأكثر، و يقدر رأس مالها الاجتماعي الأدنى 1000000 دج و يساهم الشركاء في تسديد ديون المؤسسة كل و نسبة مساهمته في رأس مالها الاجتماعي أما فيما يتعلق بالصفة القانونية للمؤسسة فهي تكتسب الشخصية المعنوية أما الشركاء فيكتسب المسيرين منهم فقط صفة التاجر<sup>2</sup>.

### ثانياً: المؤسسات ذات الأسهم ( شركات المساهمة ) ( SPA )

هي المؤسسات التي ينقسم رأس مالها إلى أسهم، و تتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصصهم، و لا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة ( 7 ) شركاء مساهمين، كما يقدر الحد الأدنى لرأس مالها

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

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

### الأعمال

الاجتماعي للتأسيس بـ 5000000 دج في حالة الاكتتاب العام و 1000000 دج في حالة انعدام الاكتتاب العام .

و يخضع تسيير مؤسسات المساهمة إلى مجلس إدارة لا يقل عدد أعضائه عن ثلاثة أعضاء و لا يتجاوز اثني عشر عضواً، و يترأسه رئيس مدير عام، يراقب من طرف مجلس المراقبة و بهذا تكتسب المؤسسة الشخصية المعنوية و أعضاء مجلس الإدارة صفة التاجر.<sup>1</sup>

#### ثالثاً: مؤسسات التوصية بالأسهم (SCA)

مؤسسات هجينة مكونة من شركاء موصين و شركاء متضامنين ( لا يقل عدد الشركاء الموصين عن ثلاثة شركاء )، و يقدر الحد الأدنى من رأس مالها الاجتماعى للتأسيس بـ 5000000 دج في حالة الاكتتاب العام و 1000000 دج في حالة انعدام الاكتتاب العام، و يتمتع الشركاء المتضامنين بالمسؤولية غير المحدودة و التضامنية لديون المؤسسة، و تطبق صفة التاجر على المسيرين لا غير.<sup>2</sup>

#### المجمعات

يتكون المجمع من مجموعة من المؤسسات ذات الشخصية المعنوية، يتولى إدارته شخص أو عدة أشخاص ( مجلس إدارة )، و يهدف إلى تسهيل و تطوير النشاط الاقتصادي للمؤسسات التي تتحد و تندرج ضمنه ما يؤدي إلى تحسين مرد وديتها و تتناول المادة 796 من القانون التجاري الجزائري المجمعات بالتفصيل .

#### • العوامل المؤثرة على اختيار الشكل القانوني 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>3</sup>

- 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.

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

<sup>2</sup>: المادة 517 من القانون التجاري الجزائري.المرسوم التنفيذي رقم : 96-27 المؤرخ 1996/12/09.

<sup>3</sup>: ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص ص 134-135.

### الأعمال

- 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 طويل .
- 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 .

#### المطلب الثاني: المخطط التسويقي

##### أولاً: تعريف المخطط التسويقي

- 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. وهو عبارة عن عملية تخطيط وتنفيذ مراحل تطور وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات من أجل خلق عمليات تبادل تشبع أهداف الأفراد والمؤسسات.<sup>1</sup>
- هو تسلسل منطقي للخطوات تؤدي إلى تحديد أهداف التسويق و وضع مخطط يبين إلى تحديد الأهداف اللازمة وهو عملية إدارية إستراتيجية تؤدي إلى القيام بأشياء صحيحة.<sup>2</sup>

##### ثانياً: أهمية المخطط التسويقي

- هو عبارة عن خارطة طريق للنشاطات التسويقية الخاصة بالمؤسسة لفترة زمنية مستقبلية محددة كأن تكون عاماً أو خمسة أعوام، ومما تجدر الإشارة إليه أنه لا يوجد مخطط تسويقي عام جاهزة للتطبيق أو التنفيذ في جميع المؤسسات. و للمخطط التسويقي أهمية يمكن حصرها في:
1. يعتبر أسلوباً علمياً لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك و عادات الشراء و تطور المنتجات و المنافسة و التجديد التسويقي و فتح أسواق جديدة.

<sup>1</sup>: مراد إسماعيل و شلغاف بن أعمار : أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاو لاهية تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة ، الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر 18 /17/16 أفريل 2012، ص5.

<sup>2</sup>: بشير العلاق: التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص23.

### الأعمال

2. يحول التنبؤات الغامضة إلى تنبؤات واقعية و يشجع على البعد عن المضاربة.
3. ينبئ بالمعلومات التي يمكن أن تواجه التغيرات الطارئة في الأسواق.
4. يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق.
5. يساعد على تحديد فرص و تفادي المخاطر التي ستمس المؤسسة.
6. يساعد على اتخاذ القرارات و ذلك بالرجوع و العودة إلى المراحل و الخطوات المسطرة مسبقا.

#### ثالثا: مراحل إعداد مخطط الأعمال التسويقي

لمخطط الأعمال التسويقي 04 مراحل رئيسية و كل مرحلة تضم عدة خطوات يمكن حصرها في:

##### 1. المرحلة الأولى: تحديد الأهداف

• مهمة المؤسسة: و هي أول خطوة لتخطيط النشاط و تكون في شكل مهام محددة و واضحة بعيدة عن الغموض.

• أهداف المؤسسة: تعرف على أنها المقياس الدقيق و الفعال و المرتقب للإستراتيجية الرئيسية التي ستقرر لوضعها في السير فهي تمثل النتائج المحددة المطلوب تحقيقها مستقبلا كما يجب أن تتضمن الأهداف التي يشملها التخطيط وحتى تعود الأهداف التسويقية المحددة بالفائدة على المؤسسة لابد أن تتوفر فيها عدة خصائص منها:<sup>1</sup>

✓ يجب أن تكون الأهداف واقعية و متناسب مع امكانيات المؤسسة.

✓ أن تكون الأهداف المحددة واضحة حيث أن وضع الأهداف شرط أساسي لنجاح الخطة التسويقية حيث أن الأهداف الغامضة تثير اللبس.

##### 2. المرحلة الثانية: تحليل الوضعية

• تدقيق و مراجعة حسابات التسويق (المؤسسة)

من خلال هذا التدقيق تتمكن المؤسسة من فهم و استيعاب نقاط و مكامن القوة و الضعف المرتقبة في نشاطها و فعاليتها المختلفة، و من خلال فهم هذه المكامن تستطيع المؤسسة توليد خياراتها الإستراتيجية كما أن هذا النوع من التدقيق يمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات من شأنها توجيهها إلى أفضل وسائل تحديد الميزة التنافسية و العمل باتجاه بلوغ أهدافها و المحافظة عليها.

##### • تحليل SWOT:

يعد تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و المخاطر ( SWOT ) بمثابة مدخل نظمي لتقييم الوضع الاستراتيجي للمؤسسة من خلال تشخيص نقاط القوة و الضعف و التهديدات التي تواجهها. و يمكن تحليل

<sup>1</sup>: Philippe Malanal, Christophe Bérery: **Marketing business to business**, 4<sup>e</sup> Edition Pearson education, France, p 287.

### الأعمال

SWOT من خلال نقاط ضعف و قوة المؤسسة / المنتج، فرص و تهديدات القائمة في السوق / البيئة و هو أسلوب غالبا ما يستخدم لتوحيد البيانات المتجمعة من عمليات مراجعة / تدقيق السوق و البيئة و المنتج و المؤسسة و يلعب هذا التحليل دورا حيويا في مساعدة المؤسسة على تحقيق غرضين:<sup>1</sup>

✓ تشخيص و تحديد أولويات القطاعات السوقية.

✓ تشخيص و تحديد أوليات الفرص.

• الفرضيات:

تحديد الفرضيات يكون في شكل تحديد عناصر المحيط الخارجي و المتوقع ، التي تعمل فيه المؤسسة في المستقبل و يعتبر التنبؤ من أهم الافتراضات الرئيسية كالتنبؤ بالمبيعات، مستويات الأجور، التكاليف، طبيعة الأسواق، سياسة التمويل، و خاصة التطور التكنولوجي و أيضا معدل نمو السكان.

### 3. المرحلة الثالثة: صياغة الإستراتيجية

• أهداف وإستراتيجية التسويق

هي الخطة التي يتم تصميمها وتفصل بالتحديد طريقة الدخول إلى السوق الجديد وطريقة جذب عملاء جدد أي منطق التسويق الذي تأمل المؤسسة أن تحققه. ومن خلال تجزئة السوق واستهدافه وتحديد موقعه، وتقوم بإحصاء العملاء المستخدمين، وتحدد إجمالي السوق وبعد ذلك تقسمه إلى قطاعات أصغر وتختار منها الواعدة أكثر، وتركز على خدمة العملاء.

• نتائج التوجيه

• المزيج التسويقي: هو تحديد واستعمال مبادئ لـ 4P المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج.

### 4. المرحلة الرابعة: مراقبة و إدارة الموارد

• الميزانية

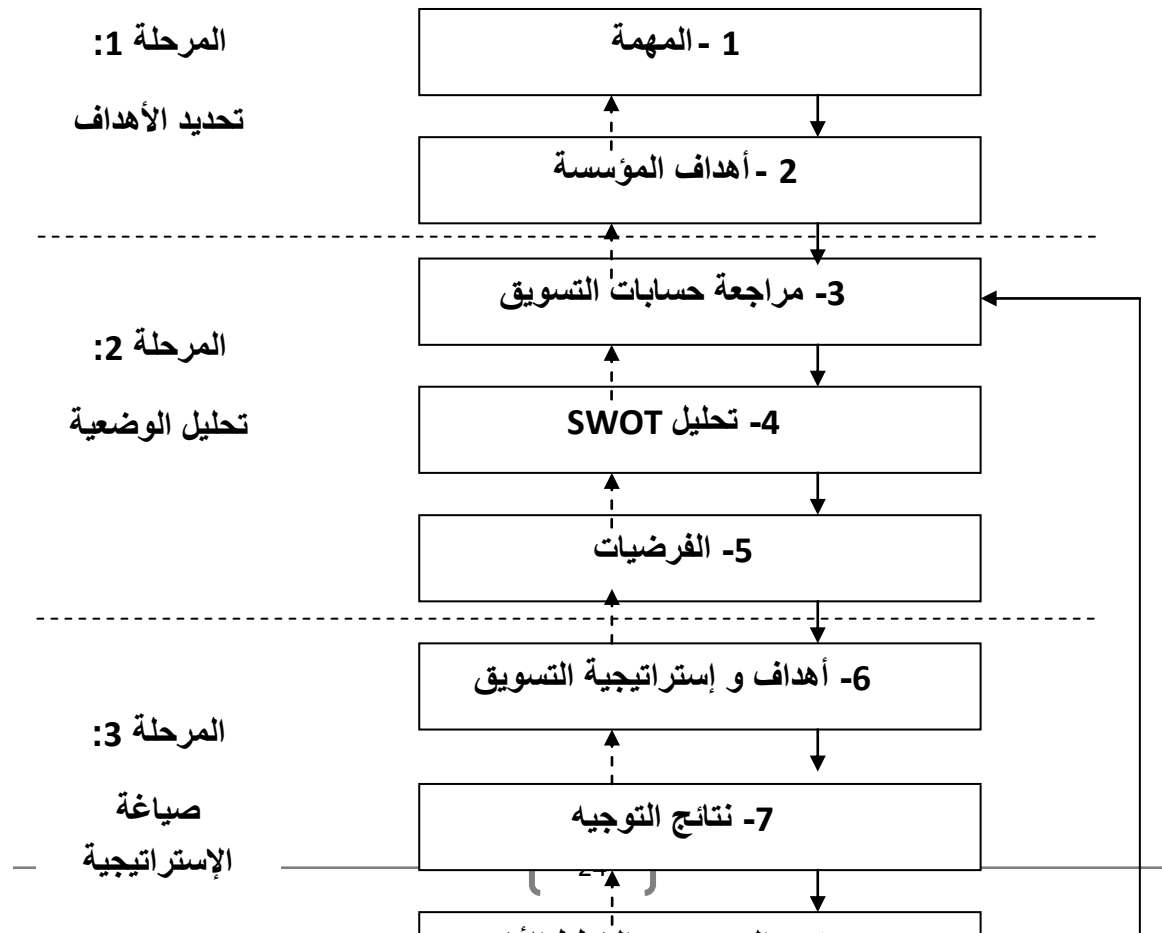
• البرنامج المفصل للعام الأول

و يمكن توضيح عملية إعداد المخطط التسويقي في الشكل رقم (04) الموالي:

<sup>1</sup>: Macdonald Malcolm: **Marketing plans**, 5<sup>th</sup> Edition, England, 2002, p 52.

الأعمال

الشكل رقم (04): عملية إعداد المخطط التسويقي





الأعمال

Source: Macdonald Malcolm, op-cit, p 52 .

رابعاً: عناصر المخطط التسويقي

1. دراسة السوق:

- تعني دراسة السوق القيام بجمع و تسجيل البيانات الخاصة بالمشتريين الحاليين و المرتقبين للسلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة و تشمل دراسة السوق:
- ✓ تحديد السوق الخاصة بالمؤسسة و توصيفها كم يا من حيث السن، الدخل، المهنة، المنطقة و نوع النشاط و حجم الأعمال و الشكل القانوني.
  - ✓ دراسة أنماط الشراء و العادات و الاتجاهات و الانطباعات و الدوافع و الآراء و الاحتياجات الخاصة بالمستهلكين و المشتريين الصناعيين.
  - ✓ تحديد حجم الطلب حالياً و دراسة التغيرات المتوقعة مستقبلاً.
  - ✓ تحديد المواصفات المطلوبة من المشتري أو المستهلك.
- و يمكن إعطاء تعريف آخر لدراسة السوق على أنه تحليل كمي و نوعي للسوق معناه تحليل العرض و الطلب الحقيقي و الافتراضي لسلعة أو خدمة لكي تستطيع تحديد و اتخاذ القرارات التجارية.

### الأعمال

#### 2. أهمية دراسة السوق:

إن دراسة السوق تمثل المحور الأساسي لدراسة المؤسسة:

- ✓ دراسة السوق يستنتج الطلب على المنتج.
- ✓ من الطلب يتم تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.
- ✓ من الطاقة الإنتاجية نختار التكنولوجي ووسائل الإنتاج و حجم المؤسسة و جميع الجوانب الفنية له.
- ✓ ثم يمكن تحديد مخطط الإنتاج و المبيعات التي تعتمد عليها التحليلات المالية و الاقتصادية للمؤسسة.
- و منها يستنتج ربحية و عائد المؤسسة المالي و الاقتصادي و الاجتماعي<sup>1</sup>.
- إن الغرض الأساسي من دراسة السوق هو الوصول إلى المعلومات و البيانات التي تساعد على فهم عوامل في السوق (الزبائن، المنتجات، الموردون، المنافسة، الأسعار، التوزيع.

#### • تحليل الزبائن:

يتم تحليل الزبائن من خلال طرح عدة أسئلة من أهمها:

- ✓ من يشتري المنتج؟ أي المجموعة المستهدفة الأساسية و الثانوية؟
- ✓ أين يعيش الزبون الذي يشتري المنتج؟
- ✓ العوامل التي تؤثر على قرارات الشراء لهذا المنتج؟
- ✓ رد فعل الزبون المتوقع إزاء هذا المنتج؟
- ✓

#### • تحليل المنتجات:

يتم تحليل المنتجات التي لها علاقة بمنتجات المؤسسة و كذا منتجات المؤسسة بطرح عدة أسئلة:

- ✓ هل توجد منتجات بديلة؟
- ✓ هل توجد منتجات مكملة؟
- ✓ هل يجب إنصاف المنتج بضمانات خاصة بالمستهلك؟
- ✓ هل احتمال رفض المنتج وارد حسب البيانات؟
- ✓ هل المنتج موجه للاستهلاك الصناعي أو النهائي؟
- ✓ هل توجد بيانات تسمح بتعديل طبيعة المنتج من حيث الشكل و المضمون؟
- ✓ هل يجب إرفاق المنتج بخدمات مكملة؟

#### • تحليل المنافسون:

<sup>1</sup>: بشير العلق، مرجع سابق، ص36.

### الأعمال

إن تحليل السوق يسمح بالتعرف على:

- ✓ المنافسون الرئيسيون للمؤسسة؟
  - ✓ مكان توقعهم؟
  - ✓ حصصهم السوقية؟
  - ✓ مراكز قواهم و نقاط ضعفهم؟
  - ✓ كيف يتنافسون (السعر، الجودة، النوعية، المواد الأولية، قنوات التوزيع، الخدمات شروط دفع السلع
- ؟)

- ✓ بما يتميز منتج و خدمات المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة؟
- ✓ العوامل التي ترفع أو تنقص من حدود المنافسة؟
- ✓ نقاط القوة و الضعف لديهم (الموقع، الموارد، الشفرة، الخدمة، ...)

#### • تحليل الأسعار:

يسمح تحليل الأسعار بمعرفة:

- ✓ كيف تحدد الأسعار في هذا السوق؟
- ✓ هل تتدخل الحكومة في مجال هذا النشاط، بفرض أسعار قصوى وأسعار دنيا؟
- ✓ أسعار منتجات المنافسين، و كيف يتم تسعيرها؟
- ✓ هل يمكن بيع المنتجات بأسعار مختلفة، في أسواق و مواقف مختلفة؟
- ✓ احتمال البيع بسعر التكلفة واردة؟
- ✓ احتمال تغير سعر البيع واردة، و يتغير لدى المنافسين، و ما هي ظروف ذلك؟
- ✓ العوامل المؤثرة في سعر المنتج؟

#### • تحليل قنوات التوزيع:

يسمح تحليل السوق بالإجابة على ما يلي:

- ◀ الطرق الممكنة للتوزيع المناسب للمنتج؟
- ◀ قنوات توزيع المنافسين؟
- ◀ احتمال التوزيع المباشر واردة؟
- ◀ كيف يتم اختيار طرق التوزيع؟
- ◀ هل المنتج يحتاج لامتلاك مراكز التخزين؟

الأعمال

◀ هل المنتج يحتاج إلى نظام للتوزيع المادي، بسيط أو معقد؟

◀ الوسطاء الرئيسيون في هذا السوق؟

تسمح هذه الأسئلة بالحصول على معلومات ترتب بطريقة جيدة و تمكن من وصف السوق من عدة جوانب كما هو محدد في الجدول رقم (01) التالي:

جدول رقم (01): نتائج دراسة السوق

نتائج التحليل	الموقف الايجابي	الموقف السلبي
حجم السوق و عدد العملاء	عدد كبير من العملاء	عدد محدد
حال السوق	سوق ناضج و جديد	سوق مشبع
علاقة المنتج بالحاجة	حاجة دائمة و الطلب على المنتج في تزايد	سلعة كمالية ليس لها حاجة و طلب متناقص
المنافسون	عدد محدود من المنافسون و حصص سوقية محدودة	منافسون يتحكمون في السوق و منافسة شرسة
جودة المنتج بالسعر	الطلب على المنتج مرتبط بالجودة بغض النظر عن السعر	الطلب على المنتج مرتبط بالسعر و ذلك بسبب المنافسة
التوزيع	توجد خيارات كثيرة في استعمال التوزيع و هناك مؤسسات التوزيع بتكاليف جيدة، سهولة التوزيع من خلال منافذ التوزيع في السوق	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود عدد محدود من الوسطاء يقدمون خدمات بتكاليف مرتفعة</li> <li>يتطلب المنتج نظاما خاصا للبيع و التوزيع و يتضمن شراء آلات و وسائل النقل</li> </ul>
متطلبات الخدمة	سهولة خدمة المنتج و سهولة التعاقد على خدمة المنتج من جهة خارجية	متطلبات الخدمة غير معرفة، و عدم توافر تسهيلات الخدمة
الجهود البيعية المطلوبة	سيقوم المنتج ببيع نفسه و يكون البيع بسهولة و بصورة متكررة و طرق الإعلان بسيطة	يتطلب البيع مجهودات بيعية كبيرة لتكرار عملية البيع، و الإعلان عن تحمله وسائل كثيرة و حملة واسعة

الأعمال

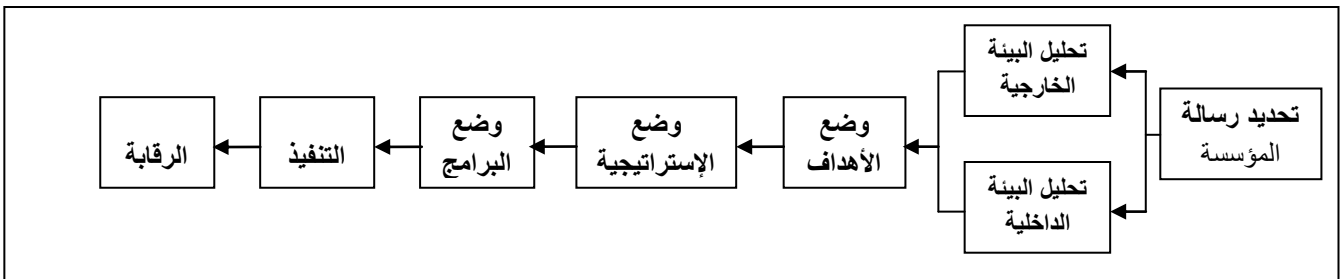
درجة استقرار السوق	ليس هناك تأثير على سوق سلعة، و يتطلب في الأوقات الجيدة (الازدهار) و البيئة (الانكماش ، التضخم)	تدهور الطلب وارد في حالة الأزمات
احتمال التصدير	احتمال ممكن و كبير و سوق دولي وارد	يوجه المنتج إلى سوق محلي فقط

المصدر: غني أوديجيه: "التسويق في خدمة المشروع"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، الحمراء، 2008، ص86.

3. الإستراتيجية التسويقية و المزيج التسويقي

أ. الإستراتيجية التسويقية: تعتمد المؤسسة لوضع إستراتيجية تسويقية تستخدم فيها عدة وسائل تسويقية مختلفة لغرض تحقيق الأهداف المسطرة ، حيث تعرف على أنها خطة طويلة الأجل لتنمية المزيج التسويقي الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إشباع حاجات السوق المستهدفة.<sup>1</sup> و عرفت الإستراتيجية التسويقية على أنها المزيج التسويقي تتضمن سياسات تسويقية تستملها المؤسسة بغرض الاستجابة للسوق و أيضا لإمكانية التحكم فيها إذ تسمح هذه السياسات للمؤسسة أن تقدم برنامج تسويقي يقابل احتياجات المستهلكين و يعطي امتيازات تنافسية.<sup>2</sup>

الشكل رقم(05): مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية



المصدر: فريد النجار: "إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص 129.

❖ تحديد رسالة المؤسسة: إن أي مؤسسة مرتبطة برسالة تسعى إلى تحقيقها و ذلك لتحقيق وجودها، هذه الرسالة مشتقة من البيئة التي تعمل فيها و عادة ما تبدأ المؤسسة برسالة واضحة، و مع الوقت

<sup>1</sup>: فريد النجار، نفس المرجع، ص129.

<sup>2</sup>: ميلودي أم الخير : تحليل النشاط التسويقي للخدمات ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2001، ص19.

### الأعمال

قد تغير المؤسسة تشكيلة المنتجات التي تقدمها و تقوم بتتويج الأسواق التي تخدمها إذ أن هذه الرسالة قد تتطلب تعديلات كي تتلاءم هو المتغيرات التي تواجهها و تنعكس هذه المتغيرات على الإستراتيجية التسويقية.

❖ **تحليل البيئة الخارجية:** إن أي مؤسسة تحاط بيئة متغيرة و متحركة باستمرار و تواجهها أخطار و تهديدات و تخلق لها فرص أعمال حيث أن كل مؤسسة هي نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة التي يحيط بها.

إن تحليل البيئة الخارجية تنقسم الى بيئة عامة و بيئة خاصة.

- **البيئة العامة:** تتكون من عدة عناصر هي البيئة الاقتصادية ، السياسية، الاجتماعية و القانونية و التكنولوجية و الثقافية.

- **البيئة الخاصة:** أهم العناصر المكونة لها هي: المنافسة، المستهلكون، الوسطاء، و الموردون ، الزبائن.....الخ.

❖ **تحليل البيئة الداخلية:** وهي البيئة الداخلية للمؤسسة، و تتضمن البيئة الإدارية و القيادة العامة على اتخاذ القرارات من قبل مسؤولي التسويق و هي تشمل الظروف و المتغيرات و الإمكانيات التي تؤثر في القرارات التسويقية أو المزيج التسويقي و من سمات هذه التغيرات أنها تخضع لسيطرة الإدارية بدرجة كبيرة على عكس المتغيرات البيئة الخارجية.

- **صياغة و وضع الأهداف:** إن قيام المؤسسة بتحديد رسالتها و القيام بتحليل البيئة الخارجية و الداخلية يجعلها قريبة من تحديد أهدافها للفترة التخطيطية القادمة و هذه محددة من عدة معلومات و ذلك بالاستعانة من نتائج الدورات السابقة ، و كذا الأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة و الأخطار التي تواجهها في المستقبل و كذا القوة و الضعف التي يتم تحديدها من خلال التشخيص الاستراتيجي.
- **صياغة الإستراتيجية المناسبة:** هذه المرحلة تلي المراحل السابقة وفيها يتم وضع الإستراتيجية الملائمة للمؤسسة و تجدر الإشارة أنه في حالة مؤسسة متنوعة الإنتاج يفضل أن تقسم نشاطها إلى وحدا متجانسة تسمى مجالات النشاطات الإستراتيجية<sup>1</sup>.
- **وضع البرامج:** ينظر إلى أن التخطيط هو نصف الفشل و نصف النجاح في النشاط التسويقي مهما كان التنفيذ دقيق و ناجح و تعتبر البرمجة من بين العناصر المهمة في تخطيط التسويق حيث يجب أن تكون البرامج متجانسة و متكاملة و ذلك بصهر جميع البرامج في نظام تسويقي واحد لأن أي نجاح في الطريقة التي يعمل بها كل عنصر لها أثر على نجاح الجهود الجماعية و لا يأتي النجاح

<sup>1</sup>: محمود جاسم محمد الصميدعي: استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليل، دار حامد للطباعة النشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص116.

### الأعمال

التسويقي من مجرد تكبئ عناصر المزيج التسويقي لكن لا بد بالربط بين مدخلات السلعة ، السعر ، التوزيع ، الترويج ، الذي يخرج منه أحسن مزيج تسويقي يناسب أهدافنا .

- **التنفيذ:** بمجرد الانتهاء من وضع البرامج لا بد أن توضع موضع التنفيذ و العمل على إنجازها، فمرحلة التنفيذ هي من أهم و أصعب المراحل في الإستراتيجية التسويقية و المتطلب الأول للنجاح أن تكون الخطة الإستراتيجية مفهومه و مقبولة من طرف صاحب المؤسسة.
- **الرقابة:** إن غابت الرقابة، سوف تضع المخططات التسويقية الموضوعه و يحدث كثير من مظاهر الإسراف، و الرقابة ضرورية كي تتأكد من أن جميع موارد المؤسسة المادية أو البشرية تستخدم بكفاءة.

ب. **إستراتيجية المزيج التسويقي:** إن ما يفترض أن يعار أهمية خاصة من قبل المؤسسة الصغيرة هو إيجاد التوليفة المناسبة من المزيج التسويقي التي يتم الاعتماد عليها لسوق مستهدف معين ولكي يتحقق ذلك يجب تحديد المنافسين في هذه السوق وان تعمل وفق أساليب واليات عمل متميزة عنهم من خلال التركيز على ما يلاءم نشاط المؤسسة كالجودة وصدق التعامل والخدمات المتممة و سرعة التسليم.

ومن أجل استنتاج طبيعة القدرات الواجب توفرها في المؤسسة فإنها تعتمد على عدة متغيرات، يمكن أن توصلها إلى تحقيق الأهداف المسطرة و من بين هذه المتغيرات، متغيرات المزيج التسويقي ، التي يجب التنسيق فيما بينها لتطوير المنتجات، و تتمثل هذه المتغيرات في المنتج، السعر، التوزيع، الترويج.

- **المنتج:** يعتبر المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي، و إذا فشل هذا المنتج الذي تقدمه المؤسسة للسوق في إشباع حاجات و رغبات المستهلكين، فإن المؤسسة ستفشل حتما، إلى حين قيامها بتعديل هذا المنتج بما يتناسب مع حاجات و رغبات المستهلكين، وإن تطوير منتجات ناجحة يتطلب معرفة جيدة بأساسيات التسويق و بالمفاهيم المرتبطة بالمنتج، و هذا ما سنتطرق إليه.

- يمكن أن نعرف المنتج كما يلي: " هو أي شيء ملموس أو غير ملموس يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل ( قابل للتداول) و يتضمن منافع وظيفية، اجتماعية و نفسية "<sup>1</sup>.

- هو " تعبير عن المنافع التي يرغب المستهلك في الحصول عليها، و يتوقع أنها تشبع حاجاته المادية و الغير مادية".

- هو " مجموعة من العناصر المادية و الغير مادية تتجز بوظائف الاستعمال (التشغيل) و وظائف تقديرية بحيث المستهلك يرغب في الخدمات التي تقدمها على إشباع الحاجات "<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>: ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق ص40.

<sup>2</sup>: Macdonald Malcolm, op-cit, p168 .

### الأعمال

✓ **مزيج المنتج:** هو عبارة عن كافة المنتجات التي تقدمها المؤسسة في سوق واحدة و التي تكون في صورة تشكيلية أو عدة أشكال نسمي تشكيلية مجموعة من المنتجات مرتبطة فيما بينها من حيث أنها تؤدي نفس الوظيفة، ونفس الزبائن تباع في نوع معين من نقاط البيع، تتألف التشكيلة من خط أو عدة خطوط التي تعرف على أنها مجموعة من المنتجات شديدة الارتباط ببعضها من حيث:

- لها نفس منافذ التوزيع.

- تقع في نفس نطاق الأسعار.

- تشبع نفس الحاجات.

✓ **أبعاد مزيج المنتج:**<sup>1</sup>

- **الاتساع:** يشير اتساع المزيج أو التشكيلة إلى عدد من الخطوط الإنتاجية المختلفة التي تقوم المؤسسة بامتلاكها.

- **الطول:** يقصد به عدد المنتجات المختلفة في كل خط إنتاجي.

- **العمق:** يقصد به عدد الأنواع المختلفة لكل منتج كإنتاج منتج بألوان مختلفة.

- **التناسق:** يعني أوجه التنافس ومدى الارتباط بين خطوط المنتجات من حيث متطلبات الإنتاج وبحوث التسويق و التمويل.

• **السعر:** يعتبر التسعير من أكثر الأدوات و العناصر المكونة للمزيج التسويقي ويرجع ذلك إلى عدد من الأسباب أهمها التأثير على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها مثلًا:

- تحقيق معدل عائد على الاستثمار مرضي.

- الحصول على حصة معينة من السوق.

- القدرة على مواجهة المنافسة أو تحقيق ميزة تنافسية.

- تحديد كمية الإنتاج أو تخطيط الطاقة الإنتاجية لتحقيق التوازن بين الأسعار وكمية الإنتاج.

- القدرة على الاحتفاظ بالأسعار عند مستوى معين في كل حالة من حالات أو مراحل دورة الأعمال أو في حالات التضخم في أسعار خدمات عوامل الإنتاج.

✓ **تعريف السعر:** "هو القيمة المحددة للمنافع التي يحصل عليها الفرد من السلع أو الخدمات أو أنه

المقابل أو المبلغ النقدي المدفوع للحصول على كمية معينة من السلع أو الخدمات أو هو مقدار

التضحية المادية والمعنوية التي يتحملها الفرد في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة".

<sup>1</sup>: محمد فريد صحن، نبيلة عباس : مبادئ التسويق، الدار الجامعية طبع-تشر-توزيع، الإسكندرية، 2004، ص218.



## الأعمال

- **التوزيع :** إن التوزيع أهم مفردات المزيج التسويقي يقوم بإشباع حاجات المستهلك من حصوله على السلعة في المكان والوقت المناسبين، وتستند أهمية التوزيع على منطق أن أي سلعة مبتكرة ومتميزة ومعلن عنها تباع بسعر جذاب لا تعني أي شيء للمستهلك إلا إذا كانت متاحة له عندما يريد لها في المكان والوقت الذي يطلبه.
- ✓ **تعريف التوزيع:** هي العملية التي وفقها يتم انتقال المنتجات و الخدمات من مصادر الإنتاج إلى المستهلك النهائي.<sup>1</sup>
- ✓ **قنوات التوزيع:** يعد التوزيع من الوظائف الأساسية للتسويق، و يتم تنفيذ أنشطة التوزيع من خلال قنوات التوزيع أو ما تسمى بـ منافذ التوزيع والتي يتم من خلالها انتقال السلع و الخدمات من مصادر إنتاجها لاماكن الطلب عليها.
- ✓ **قناة التوزيع:** هو الطريق التي تسلكه السلعة من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي من خلال الأجهزة التسويقية المتخصصة التي إما أن تكون تابعة للمنتج أو مستقلة، وعندما تكون مستقلة فهذا يعني أنه يتم التوزيع عن طريق مؤسسات تسويقية متخصصة حيث تقوم هذه المؤسسات بامتلاك السلعة ومن ثم توزيعها في متاجر الجملة و متاجر التجزئة وإما أن لا تمتلك السلعة و تقوم بتسهيل توزيعها مقابل عمولة تحصل عليها كما في حالة الوكلاء و السماسرة عن طريق إيجاد مشتريين.
- ✓ **شبكة التوزيع:** هي مجموعة من القنوات تشكل شبكة.
- ✓ **مستويات قناة التوزيع:** كل السلع أو الخدمات تتدفق من خلال قناة أو أكثر إلى العملاء في السوق، سواء كان ذلك للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، وسنذكر فيما يلي بعض المستويات التي تسلكها السلع عند انسيابها من المنتج إلى المستهلك.
- **قناة مباشرة: منتج:** ← مستهلك أخير
- **قناة قصيرة: منتج:** ← تاجر التجزئة ← مستهلك أخير
- **قناة طويلة: منتج:** ← تاجر جملة ← تاجر تجزئة ← مستهلك أخير
- **قناة طويلة جدا: منتج:** ← تاجر جملة ← تاجر نصف جملة ← تاجر تجزئة ← مستهلك أخير
- ✓ **أنواع التوزيع :** يمكن التفرقة بين نوعين، حيث يتم توفير السلع في المكان والزمن المناسب من خلال توزيعها بشكل مباشر إلى المستهلك أو باستخدام عدد من الوسائط الذين يتولون عملية تصريفها إلى المستهلك.

<sup>1</sup>: محمد فريد صحن، نبيلة عباس، مرجع سابق، ص 220.

### الأعمال

◀ **توزيع مباشر:** هو الذي يتم بين المؤسسة و الزبائن من خلال تاجر التجزئة، مندوبي البيع، عن طريق البريد، عن طريق التوزيع الآلي، أو عن طريق التوزيع الإلكتروني.

◀ **توزيع غير مباشر:** و هنا التقسيم بين الوسطاء الذين يربطون بين المؤسسة و المستهلك النهائي حيث يكون التقسيم وفق الملكية:

- وسطاء وظيفيون لا يملكون السلعة (كرجال البيع و السماسرة)

- وسطاء تجاريون يملكون السلعة (كتجار الجملة و التجزئة)

إن الاختيار بين الوسطاء التجاريون و الوظيفيون يخضع لعدة اعتبارات: نوع السلعة، حجمها، درجة الخبرة المطلوبة، التركيز الجغرافي، حجم الطلب، إمكانية المؤسسة.

#### ✓ إستراتيجية التوزيع:

قرارات إستراتيجية لها تأثير على بقية عناصر المزيج التسويقي، وتعتبر تكاليف التوزيع من أكثر عناصر التكلفة أهمية في النشاط التسويقي، لذا ينبغي على رجل التسويق الاهتمام بالقرارات المتخذة داخل المزيج التوزيعي ومحاولة ترشيدها بما يمكن من تخفيض تكاليفها ومن ثم المساهمة في تحقيق مركز تنافسي جيد للمؤسسة ونلخصها في:

- **انتقائي:** المؤسسة تختار الموزعين الذين لديهم خبرة في الانتقاء و ذلك حسب السلعة المراد توزيعها.

- **حصري:** إن علامة المؤسسة تعطي شكل حصري للمؤسسة واحدة للتوزيع ولديها الحق في ذلك.

- **واسع و مكثف:** هي تخص غالباً السلع الاستهلاكية.

• **الترويج:** "هو كل جهد أو أسلوب يهدف إلى التعريف بالمنتج و إقناع المستهلك باقتنائه حيث يتركز الجهد على عملية الاتصال".<sup>1</sup>

- يعتبر من الأنشطة الفعالة للتعريف بالمنتج و ازدياد المبيعات، وبهذه الأنشطة والفعاليات يزداد جذب انتباه المستهلكين للسلعة أو الخدمة. و تمثل المعلومات الأساس لعملية الترويج، وهذه المعلومات تأتي من مصادر عديدة مثل: بحوث السوق ودراسات سلوك المستهلك بالإضافة إلى قواعد البيانات هذه العناصر تتداخل في بعضها لتشكل ما يسمى المزيج الترويجي.

- إن الترويج يعتبر من أنشطة الاتصال بالجمهور و الزبائن، تهدف من خلاله المؤسسة إلى زيادة المبيعات و الحصول على حصة سوقية مناسبة. لذلك فهو إقناع و تعريف للمستهلكين بالمنتجات الخاصة بالمؤسسة ودفع هؤلاء المستهلكين لشراء هذه المنتجات.

#### ✓ المزيج الترويجي:

<sup>1</sup>: محمد فريد صحن، نبيلة عباس، مرجع سابق، ص222.

### الأعمال

يتكون المزيج الترويجي من: الإعلان، البيع الشخصي، ترقية المبيعات، العلاقة العامة.

✓ **الإعلان:** هو عملية اتصال تنتقل من المصدر إلى الرسالة تستهدف جمهور عبر قنوات و تترتب عن

هذه العملية آثار عكسية و يكون الإعلان عن طريق جهة أخرى يختلف عن البيع الشخص.

✓ **البيع الشخصي:** هو الجهد الترويجي الشخصي تقوم به المؤسسة عن طريق رجال البيع أو المقابلة

المباشرة أي بين صاحب المؤسسة(البائع) و مشتري واحد أو أكثر من المشتريين المحتملين.

إنه هو ذلك النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية التي تتضمن إجراء المقابلة بين رجل البيع وبين

المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي وجها لوجه بغرض تعريفه بالسلعة أو الخدمة.

#### ◀ مزاياه:

- إمكانية تزويد العميل بالمعلومات الكافية عن السلعة والجواب عن استفساراته.
- يمكن معرفة العملاء الذين لديهم استعداد لشراء السلعة وتركيز الجهود عليهم.
- عن طريق المقابلة الشخصية يشعر العميل بالاهتمام و هنا يلعب العامل الشخصي دورا هاما في اتخاذ قرار الشراء.

#### ◀ عيوبه:

- القدرة المحدودة في خدمة عدد كبير من العملاء في نفس الوقت.
- قد يكون هناك تأثير سلبي من قبل بعض رجال البيع.

✓ **ترقية المبيعات:** يهدف هذا النشاط إلى زيادة مبيعات المؤسسة في الأجل القصير من خلال تنشيط و

حث المستهلكين الجدد على تجزئة المنتجات الجديدة وتقديم حوافز للمستهلكين الدائمين على استهلاك

منتج المؤسسة لزيادة معدل الاستخدام كما يستخدم لحفز الموزعين و رجال البيع على التصريف

المنتجات و زيادة فعالية أدائهم و نادرا ما يتم استخدام ترقية المبيعات بمفرده كنشاط بل يستخدم

بجانب الإعلان و البيع الشخصي.

#### ◀ وسائل ترقية المبيعات:

- **للمستهلك:** (العينات المجانية ، الكوبونات، المسابقات، الهدايا، تخفيضات في السعر).
- **للموزعين:** (جائزة أحسن موزع، وسائل لعرض السلع، مسموحات الترويج، هدايا في حالة سحب كمية كبيرة).
- ✓ **العلاقات العامة:** هي عملية اتصال شخصية مع جمهور المؤسسة بهدف الاحتفاظ بصورة ايجابية و ما تقدمه المؤسسة من منتجات لكسب رضي و تأييد هذا الجمهور.
- ولكي تحقق برامج العلاقات العامة النجاح لابد من مراعاة المعايير التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: محمد فريد صحن ، نبيلة عباس، مرجع سابق ص 276.

### الأعمال

- عرض قدرات ونقاط قوة المؤسسة الصغير و إدارتها.
  - تقديم برامج علاقات عامة منافسة لما يقدمه المنافسون.
  - بناء صورة ايجابية عن المؤسسة و إدارتها ومنتجاتها لدى أفراد المجتمع.
- ◀ دعم أنشطة العلاقات العامة لباقي أدوات الترويج الأخرى و لعناصر المزيج التسويقي الأخرى.

#### المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي

##### أولاً: مفهوم المخطط الإنتاجي

1. تعريف المخطط الإنتاجي: هو وسيلة تبيين مراحل تصنيع المنتج و تعيين الموارد الأولية المستعملة

حيث في حالة المنتج الجديد علينا استعمال برنامج يؤكد المراحل الرئيسية لتحقيقه.<sup>1</sup>

مثلاً: مرحلة المنهجية، المواصفات، التجربة إلخ، في إطار إنتاج خدمة معينة يجب علينا تقديم مخطط يبين الطرق و الإجراءات في إدارة الخدمات.

- يمثل المخطط الإنتاجي أحد أنواع التخطيط 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، كما يمكن وصفه بأنه الإطار العام الذي يتم من خلاله القيام بـ ( العمليات التي تستهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات ) و تشمل هذه المدخلات العمالة ، و المعدات و التسهيلات و المكونات الأخرى ، و تحولها بطريقة تصيف قيمة إليها و بأقل التكاليف و يتميز المخطط الإنتاجي عن بقية المخططات ( التنظيمي ، و التسويقي و المالي) بكون أهدافه أكثر مركزية و قرباً من الهدف العام للمؤسسة الاقتصادية و المتمثل في الربح ، فالإدارة المالية مثلاً لا ترغب بوجود مخزون عالي فذلك يعني ربطاً لرأس المال ، بينما إدارة التسويق و المبيعات و على النقيض من ذلك ترغب دائماً 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.<sup>2</sup>

#### ثانياً: تخطيط الإنتاج

- مفهوم تخطيط الإنتاج: إن تخطيط الإنتاج هو إعداد طريقة أو أسلوب لتحقيق متطلبات الإنتاج.

<sup>1</sup>: عبد الستار محمد علي: التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2009، ص ص146-147.  
<sup>2</sup>: الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: إدارة الإنتاج، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية، طبعة 1429هـ، ص 16.

### الأعمال

- كما يشير الباحث NILLANCE انه أيضا يعتبر من الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج فهي العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر التي يحتاجها مخطط الأعمال، لغرض تنفيذ عملياته الصناعية المستقبلية وكذلك تخصيص تلك المصادر لغرض إنتاج السلع المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل التكاليف.
- يرى (ألكا 1993) أن تخطيط الإنتاج هو عبارة عن عمليات متوالية تقوم بتحويل الموارد، من شكل لآخر مرغوب فيه ويركز هذا التعريف على مفهوم العمليات، و التي تمر بها مدخلات العملية الإنتاجية و تتحول إلى مخرجات يمكن الاستفادة منها<sup>1</sup>.
- والتخطيط للنشاط الإنتاجي يعني وضع إستراتيجية متكاملة تضمن ترتيب مدخلات الإنتاج بالنوع و الكم اللذان يسمحان بامتزاجهما تبعاً للترتيب الهندسي، أو الفني للعمليات التصنيعية من جهة وبما يسهل من عملية تدفق مخرجات الإنتاج (من السلع و الخدمات أو المخلفات أو المعلومات المرتدة) إلى خارج بيئة العمل بالجودة الملائمة من جهة أخرى.
- و التخطيط الكفاء يضمن تخفيض التكلفة الكلية بشكل عام لمساهمته في تقليص كل من نفقات الصيانة، والنقل، و المقاوله، والتخزين بما يؤدي إلى المزايا الاقتصادية والمعنوية المختلفة والتي من أهمها:
- تحقيق التكامل الرأسي و الأفقي ، بين مهام الأقسام المختلفة بما يضمن سرعة و سهولة تدفق الموارد و تخفيض حوادث الأعطال للطاقات.
  - تجنب الأعمال المتكررة و تخفيض أوقات المناولة و التشغيل، بما يساهم في الحفاظ على أوقات العمل الرسمية من كل أوجه الإصدار.
  - ضمان تدفق عمليات التصنيع في مسار واحد (دائري أو متوازي أو خطي ) بما الازدواج في الأعباء أو المسألة بما يرفع درجة رضاهم<sup>2</sup>.
  - توفير مزيد من اعتبارات الحماية و السلامة على جو العمل ضد مخاطر الأعمال المختلفة، كحوادث إصابات العمال أو حوادث العبث أو ضياع المقتنيات.
- ثالثاً: أهداف المخطط الإنتاجي**
- يعمل المخطط الإنتاجي على تحديد الأهداف في الخطة الإستراتيجية للمؤسسة حيث تقوم إدارة الإنتاج بالعمل على:
- تحديد الكميات المراد إنتاجها لكل مجموعة (أو عائلة) من المنتجات خلال المدة الإنتاجية القادمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>: مؤيد الفيصل: تخطيط ومراقبة الإنتاج منهج كمي مع حالة دراسية ، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2007، ص ص 25-26.

<sup>2</sup>: بلال خلف السكرانة، مرجع سابق، ص ص 180-181.

<sup>3</sup>: عبد الستار محمد علي، مرجع سابق، ص 148.

### الأعمال

- تحديد مستويات المخزون الضرورية.
- تحديد الموارد الضرورية من العمالة و المعدات و المكان و الموارد اللازمة لكل دورة إنتاجية و كمية الموارد المتاحة.

#### رابعاً: أنواع التخطيط الإنتاجي

من المهام التي يقوم بها مدير الإنتاج هي أن يتولى إعداد الخطة الإنتاجية حيث تكون واضحة المعالم تترجم أرقام الطلب المتوقع، إلى كميات إنتاج مطلوب تحقيقها بمواصفات محدودة و في خلال فترات زمنية محدودة و تستخدم هذه الخطة كأساس لمتابعة الإنجاز كما أنها تعد نقطة البدء في تحديد مقدار الموارد الإنتاجية اللازمة و من أمثلة هذه الموارد: العاملين و الآلات، و الموارد اللازمة في توفير هذه الاحتياجات بالكمية المطلوبة و في الموعد المحدد هو ضمان استمرارية العملية الإنتاجية بأقصى كفاءة ممكنة. ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع أساسية من تخطيط الإنتاج على أساس المدة التخطيطية التي تغطيها الخطة

- النوع الأول: تخطيط طويل الأجل أو (تخطيط الطاقة):

تخطيط طويل الأجل و هو الذي يتضمن تحديد مستويات الإنتاج في فترات قادمة فقد يكون لمدة عامين أو ثلاثة أو أكثر و يعرّف عن هذا التخطيط بتخطيط الطاقة، لأنه يتعلق بتحديد حجم الطاقة اللازمة و اختيار مستوى معين من الطاقة و مثال ذلك: اختيار حجم الطاقة اللازمة و اختيار مستوى معين من الطاقة، و نظراً لأن هذا القرار يصعب تعديله في الأجل القصير، فإن المؤسسة لابد أن تتحمل نتائج فترة طويلة.

#### • النوع الثاني: تخطيط متوسط المدى أو (التخطيط لمدة عام):

وهو التخطيط متوسط المدى أو التخطيط الإجمالي وهو يتعلق بتخطيط الإنتاج لمدة عام من تفصيل لكل شهر وليس من الضروري أن تبدأ الخطة في أول العام و تنتهي آخره، و لكنها يمكن أن تبدأ في الشهر الثاني مثلاً: للعام الأول و تنتهي في الشهر الثاني للعام الثاني و بانتهاء كل شهر يتم إسقاط الشهر المنقضي إضافة شهر في آخر المخطط و بذلك يكون لدى الوحدة الإنتاجية مخطط يغطي 12 شهراً من الآن و بشكل مستمر.

وتعرف هذه العملية بالتحديد للمخطط في نهاية كل شهر على ضوء ما تتحقق من أرقام حقيقية وليست مقدرة لكل من الإنتاج و الطلب. بل ما يتم أيضاً تجديد الطلب المقرر لجميع الفترات المقبلة في الخطة. و هكذا فإن عملية تخطيط الإنتاج مستمرة و ليست قرار يتم اتخاذه مرة واحدة في العام.

#### • النوع الثالث: جدولة الإنتاج أو التخطيط (قصير الأجل):

هو الذي يتعلق بالتخطيط التفصيلي لفترة إنتاجية تقل عن سنة فقد يكون التخطيط لمدة شهر، أو أسبوع، أو يوم أو حتى لمدة ساعات ودقائق و يطلق على هذه العملية جدولة لأنها تتطوي على جدولة استخدام إمكانات إنتاجية لإنتاج أكثر من طلبية أو أمر إنتاجي في نفس الفترة الإنتاجية.

الأعمال

و تتضمن تخصيص الموارد المتاحة (معدات، آلات، عمالة، مكان... إلخ) لأوامر إنتاجية و طالما أن عملية الجدولة تتضمن التخصيص فإنها تعتمد على الطاقة، و الموارد التي يتم تدبيرها طبقا لتقديرات مرحلة تخطيط الإنتاج متوسطة المدى الإجمالية و يعني ذلك أن الجدولة هي آخر عمليات التخطيط للإنتاج بدءا بتخطيط الطاقة، و مروراً بالتخطيط متوسط المدى، كما في الشكل رقم (06) التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم(06): عمليات تخطيط الإنتاج



المصدر: التخطيط الإستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي المؤسسة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات ص 58.

المطلب الرابع: المخطط المالي

أولاً: مفهوم التمويل

يعرف التمويل على أنه البحث عن الطرائق المناسبة للحصول على الأموال واختيار وتقسيم تلك الطرائق والحصول على المزيج الأفضل بينهما بشكل يتناسب كمية ونوعية احتياجات المؤسسة.<sup>2</sup> مجموعة من القرارات حول كيفية الحصول على الأموال اللازمة لتمويل استثمارات المؤسسة، وتحديد المزيج التمويلي الأمثل من مصادر التمويل المقرضة للأموال المملوكة من أجل تغطية استثمارات المؤسسة.<sup>3</sup> التمويل هو توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مشروع عام أو خاص.<sup>4</sup>

ثانياً: وظائف إدارة التمويل

<sup>1</sup>: عبد الستار محمد علي، مرجع سابق، ص 149.

<sup>2</sup>: إلياس عقال: تمويل المؤسسات المصغرة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008، ص 37.

<sup>3</sup>: حمزة الشخي، إبراهيم الجزراوي: الإدارة المالية الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ط 1، ص 20.

<sup>4</sup>: أحمد بوراس: تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2008، ص 24.

### الأعمال

يعتبر التمويل وظيفة إدارية لا تقل أهمية عن باقي وظائف المشروع الأخرى كإدارة الأفراد والإنتاج، وذلك لما توفره هذه الوظيفة من ليونة في تسيير العمل حيث أن الإدارة المالية هي التي تتكفل بها، وفيما يلي سنذكر أبرز وظائف إدارة التمويل:

- التخطيط المالي
- الرقابة المالية
- الحصول على الأموال
- استثمار الأموال
- مقابلة المشاكل الخاصة

#### ثالثا: مفهوم المخطط التمويلي

- يعرف المخطط التمويلي على أنه دفتر شامل يجمع مختلف الآثار النقدية لقرارات الاستثمار والتمويل على المدى الطويل<sup>1</sup>.

- ويعرف أيضا بأنه عرض لحالة مالية تقديرية على المدى الطويل بحيث يحدد كل من:

- ◀ مقدار وأصل موارد رؤوس الأموال الضرورية لتغطية احتياجات التمويل على المدى الطويل من استثمارات واحتياجات رأس المال العامل.
- ◀ شروط تحقيق التوازن المالي.

- ويعرف أيضا<sup>2</sup>:

- ◀ على أنه خطة مالية تتضمن بعض التفاصيل الكيفية لاستخدام الأموال بصفاتها كمورد، كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد.
- ◀ مخطط التمويل هو استثمار الأموال في أصول تستخدمها المؤسسة في فترات زمنية طويلة.
- ◀ يسمح بتقييم طبيعة وحجم التمويلات الضرورية وتبرير طلب التمويل، وعليه يهدف المخطط المالي إلى عرض هيكل حاجات التمويل للمؤسسة المزعم إنشاؤها.

#### رابعا: مراحل إعداد المخطط التمويلي

تمر عملية إعداد المخطط التمويلي بمرحلتين أساسيتين هما:<sup>1</sup>

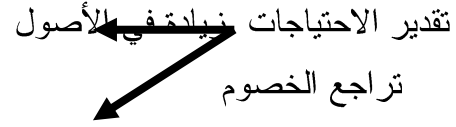
<sup>1</sup> : Couland Alain: **gestion financière « Analyse et décision »**, Démos, 1997, p190.

<sup>2</sup>: مبارك لسوس: التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 169.

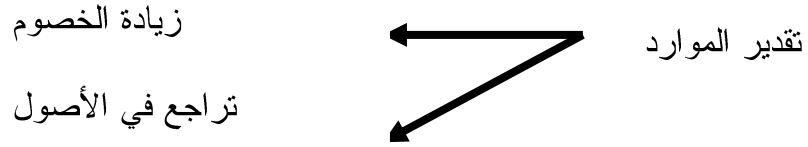


الأعمال

1. تحديد احتياجات التمويل: بغرض تقدير التمويلات الأخرى الضرورية بغض النظر عن الموارد الموجودة.



2. تحديد وإدراج التمويلات: التي تسمح بتوازن مخطط التمويل.



- عند إعداد مخطط التمويل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار العقبات التي يضعها مقدمو الأموال (مقرضون أو مساهمون) من تحديد حد أدنى لتوزيع الأرباح من قبل المساهمين أو شروط التسديد وتغطية القروض المفروضة من المقرضين.

خامسا: هيكلية المخطط التمويلي

المخطط التمويلي هو عبارة عن بيان يوضح لنا مصدر الموارد الجديدة التي تحصلت عليها والاتجاهات التي استعملت فيها من جهة أخرى وهو يخضع لنفس المنطق التي تخضع له الميزانية، حيث يركز على موارد وهذه الموارد إما تكون داخلية أو خارجية واستخدمات إما أن تك ون لنفس استخدامات دائمة أو نهائية كما هو مبين في الجدول رقم (2) التالي:

الجدول رقم (02): هيكلية المخطط التمويلي

المبلغ	الموارد	المبلغ	الاستخدامات
	- طاقة التمويل الذاتي (التدفق النقدي الإجمالي) = نتيجة الدورة + مخصصات الاهتلاكات للدورة + مؤونات الأعباء والخسائر - فائض القيمة الناتج عن التنازل عن الاستثمارات (تطرح من نتيجة الدورة) - التنازل عن الاستثمارات (بسر البيع) (استثمارات مادية أو مالية) - تحصيل القروض		- توزيع الأرباح لنسبة (N-1) خلال سنة N - ارتفاع المصاريف الإعدادية (بالقيمة المضافة) - زيادة الاستثمارات (الاستثمارات المعنوية، الاستثمارات المادية، الاستثمارات المالية) - تخفيض رأس المال - تسديد الديون

<sup>1</sup>: تمجدين نور الدين: تفعيل دور دراسات الجدوى في تقييم واتخاذ قرارات تمويل المشروعات الصناعية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص ادارة اعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004، ص 65.

الأعمال

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتفاع الأموال الخاصة</li> <li>* بزيادة رأس المال</li> <li>* بزيادة الأموال الخاصة الأخرى (إعانات، تجهيز)</li> <li>- ارتفاع الديون المالية (الاقتراضات الجديدة) طويلة الأجل</li> </ul>		- منح القروض
	مجموع الموارد		مجموع الاستخدامات
	التغير في ( FR ) (استخدامات) (الاستخدامات) < الموارد، نقص في احتياجات التمويل)		التغير في ( FR ) (مورد) (الموارد) < الاستخدامات زيادة احتياجات التمويل)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المخزونات</li> <li>- القيم القابلة للتحقيق</li> <li>- زيادة الموارد التمويل (د، ق، أ ما عدا تسبيقات مصرفية)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- المخزونات</li> <li>- القيم القابلة للتحقيق</li> <li>- نقص الديون ق، أ، (ما عدا التسبيقات المصرفية)</li> </ul>
	مجموع الموارد		مجموع الاستخدامات
	التغير في (BFR) استخدام		التغير في (BFR) مورد
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقص في المتاحات</li> <li>- زيادة التسبيقات المصرفية</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة في المتاحات</li> <li>- نقص التسبيقات المصرفية</li> </ul>
	مجموع الموارد		مجموع الاستخدامات
	التغير في الخزينة (استخدام)		التغير في الخزينة (مورد)

المصدر: تمجدين نور الدين، مرجع سابق، ص 65.

سادسا: مكونات المخطط التمويلي

1. التكاليف التمويلية لانطلاق المشروع

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

أ. التكلفة الاستثمارية:

<sup>1</sup>: سمير عبد العزيز: دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات ، مؤسسة شهاب الجامعية ، 1994، ص ص235-230.

### الأعمال

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

- التكلفة الإستثمارية للأصول الإنتاجي.

- مصاريف التأسيس.

- رأس المال العام.

- تكلفة التمويل الخارجي خلال فترة إقامة المشروع.

ب. تكاليف التشغيل:

يمكن تقسيم تكاليف التشغيل إلى المجموعات التالية:

- مصروفات تشغيل.

- مصروفات إدارية و عمومية.

- 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

2. جدول حسابات النتائج

أ - 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 ).

ب- العناصر المكونة لجدول حسابات النتائج:

• أعباء الدورة :

وتتكون من:

### الأعمال

- 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 للتحويل، أو الأعباء على الدورات السابقة، أو المؤونات الاستثنائية... الخ.

#### • منتجات الدورة:

تشمل منتجات دورة معينة كل من:

#### ✓ منتجات الاستغلال:

- مبيعات البضائع، أو الإنتاج المباع

- الإنتاج المخزون

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

#### ✓ منتجات خارج الاستغلال:

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

#### • الأرصدة الوسيطة للتسيير:

وهي عبارة عن مختلف النتائج الوسيطة 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.<sup>1</sup>

#### ✓ القيمة المضافة:

- تعرف القيمة المضافة على أنها الثروة الإضافية لهيكل 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.

<sup>1</sup>: سمير عبد العزيز، مرجع سابق، ص 233.

### الأعمال

- 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 هذه الأموال بعد توزيع عناصر التكاليف الأخرى على العوامل الإنتاجية الأخرى، كما تستعمل أيضا لحساب مردودية عناصر الأصول الثابتة الخاصة بنفس الطريقة.<sup>1</sup>
- والجدول رقم (03) يبين لنا جدول حسابات النتائج كمايلي:

<sup>1</sup>: سمير عبد العزيز، مرجع سابق، 239.

الأعمال

جدول رقم(03): جدول حسابات النتائج

الرقم	الإيرادات	الرقم	الأعباء	الرقم	النتائج
70	مبيعات بضاعة	60	بضاعة مستهلكة	80	الهامش الإجمالي
80	الهامش الإجمالي				
71	إنتاج مباع	61	مواد ولوازم مستهلكة		
72	إنتاج مخزن	62	خدمات	81	القيمة المضافة
73	إنتاج المؤسسة لصالحها				
74	خدمات مقدمة				
75	تحويل أعباء الإنتاج				
81	القيمة المضافة	63	نفقات المستخدمين		
77	إيرادات متنوعة	64	ضرائب ورسوم		
78	تحويل أعباء الاستغلال	65	نفقات مالية	83	نتيجة الاستغلال
		66	نفقات متنوعة		
		68	مخصصات الإهلاك والمؤونات		
79	إيرادات خارج الاستغلال	69	أعباء خارج الاستغلال	84	نتيجة خارج الاستغلال
83	نتيجة الاستغلال				
84	نتيجة خارج الاستغلال				نتيجة الدورة

المصدر: سمير عبد العزيز، مرجع سابق، 240.

3. الميزانية:

أ. 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

ب. عناصر الميزانية :

تتشكل الميزانية أساسا من عنصرين هما الأصول و الخصوم :

### الأعمال

- ب.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>1</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):** و تشمل جميع حقوق المؤسسة على الغير و تتكون من مجموعتين الأولى، قابلة للتحقيق و الثانية جاهزة، و تشمل الحقوق العناصر التالية :
    - مدينو الاستثمار
    - مدينو المخزونات
    - التسبيقات
    - الزبائن أو العملاء
    - القيم الجاهزة
- ب.2. عناصر الخصوم: و تتمثل في المصادر المالية التي تستعمل لتمويل عناصر الأصول، و تنقسم إلى قسمين ( الأموال الخاصة و الديون ):<sup>2</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.

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

<sup>2</sup>: بوشاشي بو علام: التحليل المالي، دار همومة، الجزائر، 2000، ص99.

الأعمال

ج. عتبة المردودية:

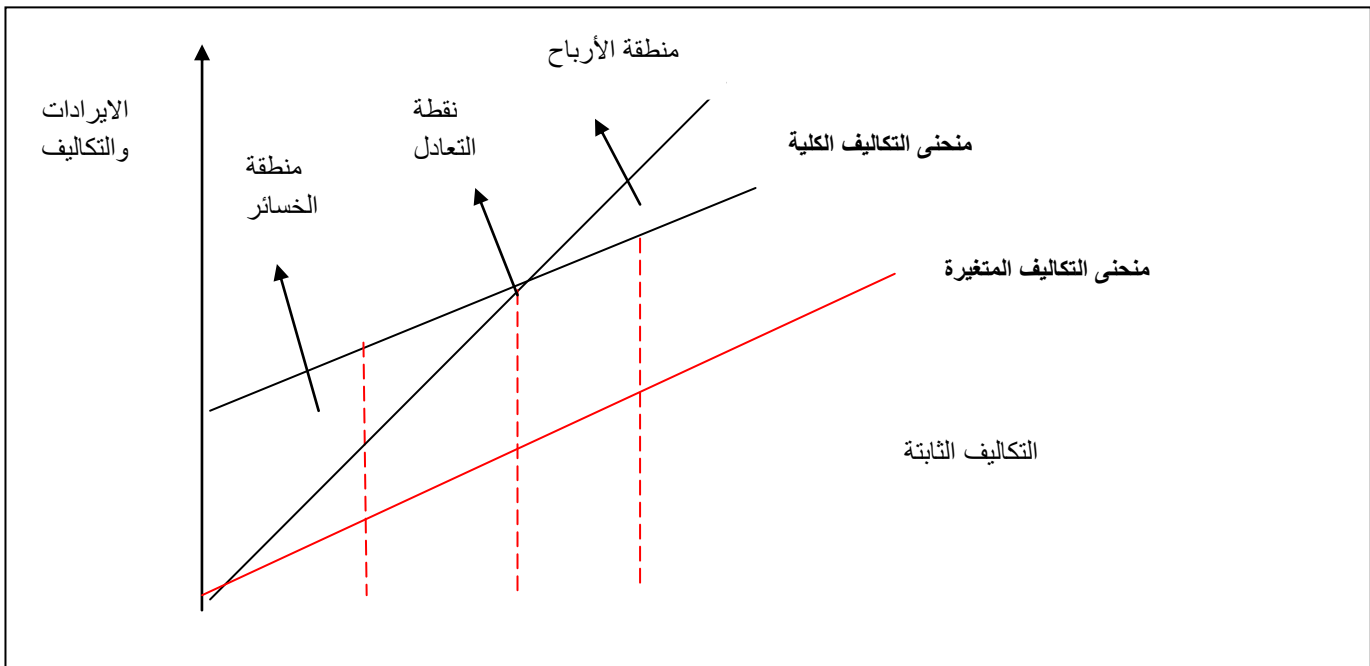
هي النقطة التي عندها يتساوى مجموع النفقات مع مجموع الإيرادات، وبذلك يكون صافي الربح يساوي الصفر، أعلى هذه النقطة تسمى بمنطقة الأرباح وأدنى هذه النقطة تسمى بمنطقة الخسائر.<sup>1</sup>

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

◀ الطريقة البيانية: يتم تحديدها وفق الأساليب البيانية وذلك من خلال جعل المحور العمودي يمثل الإيرادات والتكاليف، أما المحور الأفقي فيمثل الإنتاج والمبيعات ثم يتم رسم منحنى الإيراد الكلي، الذي تمثل كل نقطة عليه، الإيرادات المتوقعة وعند كل مستوى من مستويات الإنتاج، كما يرسم منحنى التكاليف الكلية، الذي تمثل كل نقطة عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة وعن كل مستوى من مستويات الإنتاج، كما يرسم منحنى التكاليف الكلية، الذي تمثل كل نقطة عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة وعن كل مستوى من مستويات الإنتاج، إضافة إلى رسم منحنى التكاليف الثابتة ومنحنى التكاليف المتغيرة.

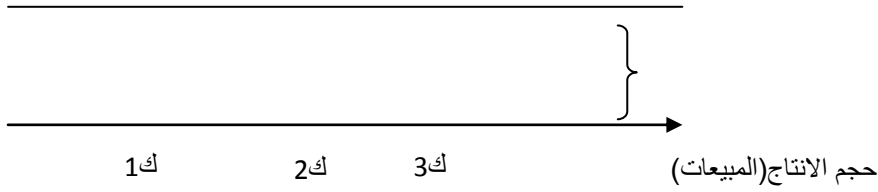
ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني رقم (07) التالي:

الشكل رقم (07): الطريقة البيانية لحساب عتبة المردودية





الأعمال



المصدر: كاظم جاسم العيساوي: "دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2011، ص189.

وعند تحليل نقطة التعادل بيانياً، لابد من الافتراضات التالية:<sup>1</sup>

- ثبات سعر الوحدة.

- ثبات التكلفة المتغيرة للوحدة المنتجة.

وعلى أساس هذه الافتراضات توجد علاقة خطية بين منحنى الإيراد الكلي والتكاليف الكلية، هذه العلاقة تتوضح كما يلي:

• في نقطة التعادل :

الإيراد الكلي = التكاليف الكلية

• قبل نقطة التعادل :

التكاليف الكلية > الإيراد الكلي

• بعد نقطة التعادل يكون:

الإيراد الكلي > التكاليف الكلية

◀ 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 الاجماليات أو من خلال المتوسطات وهذا بالاستناد على المعادلات التالية:<sup>2</sup>

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

حيث:

<sup>1</sup>: كاظم جاسم العيساوي : دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2001، ص189.

<sup>2</sup>: كاظم جاسم العيساوي، نفس المرجع، ص191.

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

### الأعمال

الإيراد المتوسط = سعر البيع المتوقع

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

#### خلاصة الفصل:

إن إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال سواء تعلق الأمر بإنشاء مقالة جديدة أو بإدخال جملة من التعديلات التنظيمية بالنسبة للمؤسسة القائمة، يتطلب عدة قرارات متداخلة فيما بينها، واتخاذ هذه القرارات يتوقف على مدى دقة المعلومات المتحصل عليها بالنسبة لوضعية السوق، المنافسة، الزبائن... الخ، إضافة إلى إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية، فمخطط الأعمال هو بمثابة توضيح للمسار الإستراتيجي للمؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية النشاط أو أثناء سيرورته، ومن خلال التقييم الدوري للمؤسسة الذي يتم باعتماد التحليل الاستراتيجي، الذي يمثل مرحلة مهمة ضمن مراحل الإدارة الإستراتيجية الهدف منه هو إبراز نقاط القوة والضعف الداخلية من خلال تقييم البيئة الداخلية، واكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات من خلال تقييم البيئة الخارجية، ومن خلال التحليل المزدوج للبيئة.

وفي الأخير نستطيع القول بأنه يجب التأكيد على أهمية مخطط الأعمال لحاملي المشاريع وتطوير أفكار جديدة في المستقبل. و التعرف على تقنيات إعداد مخطط الأعمال و الأخطاء التي يجب تفاديها عند إعداده. و جعل مخطط الأعمال وثيقة مرجعية متداولة بين مختلف الأطراف الآخذة ( المقاولين، البنوك، الدولة... الخ).

تقديم إطار تعاون لحاملي المشاريع لمساعدتهم على التحكم الأفضل في مشاريعهم.

# الفصل التطبيقي: إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس

## تقديم:

حتى يصل المقاول إلى إنشاء مشروع صغير يبدأ بمخطط الأعمال، ثم تجهيزه وتشغيله وإدارته و أخيرا تقييمه، إذ لا بد أن يجيب على العديد من التساؤلات التي تطرحها كل مرحلة من المراحل التي يمر بها مشروعه منذ أن كان فكرة إلى أن يصبح حقيقة ، ويتناول هذا الفصل تجسيد ما تم عرضه في الفصل النظري.

و هذا من خلال تقديمنا مخطط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض ، تحت تسمية في السجل التجاري إنتاج أسمدة أخرى، حيث سنحاول تسليط الضوء على المحاور الأساسية وهي: التسويقي، التنظيمي و الإنتاجي والمالي وكافة الخطوات المتعلقة بإنشاء المشاريع. وتناولنا في هذا الفصل ثلاثة مباحث و هي :

### المبحث الأول: تقديم المشروع

### المبحث الثاني: إعداد المخطط التنظيمي والتسويقي والإنتاجي للمشروع

### المبحث الثالث: المخطط المالي للمشروع

# الفصل التطبيقي: إحداد منط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس

## المبحث الأول: تقديم المشروع

### المطلب الأول: فكرة المشروع

#### أولاً: فكرة وأسباب اختيار المشروع

تم اختيار فكرة هذا المشروع للأسباب التالية :

- ❖ يعطي هذا النوع من المشاريع فرصة كبيرة للاستثمار لدى صاحب المشروع.
  - ❖ الفائدة أو العائد المتوقع حدوثه من المشروع.
  - ❖ يتسم هذا النوع من المشاريع المنشأة من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب بإجراءات قانونية ميسرة ومن جانب آخر إعفاءات ضريبية معفى منها من طرف الدولة.
  - ❖ الدعم الفلاحي الموجه من طرف الدولة كون هذا المشروع ينتمي للنشاط الفلاحي.
  - ❖ توفر المواد الأولية في المنطقة المراد إنشاء المشروع فيها.
  - ❖ طرق سهلة و مباشرة لتوزيع المنتج.
  - ❖ طابع الولاية الفلاحي.
  - ❖ عدم وجود نشاط مشابه في الوطن كله.
- بالإضافة إلى دوافع أخرى شخصية لاختيار ممارسة هذا النوع من المشاريع تتمثل في :
- ❖ التخصص في مجال المقاولاتية و إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
  - ❖ الدراسة السابقة و التي كانت حول إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - ❖ الرغبة في توظيف الأفكار و القدرات الخاصة العملية و العلمية في التسيير و الإدارة و خلق أفكار جديدة في هذا المشروع.
  - ❖ دافع فكرة تحقيق الذات و الاعتماد على النفس.
  - ❖ تحمل المسؤولية و الإيمان بالإنجاز .
  - ❖ حب و رغبة كبيرة في ممارسة العمل الصناعي و التجاري .
  - ❖ عدم انتظار منصب عمل لدى الدولة.

#### ثانياً: تسمية ونوع المشروع

"مشروع طاغست" هو مؤسسة خاصة بلأخذ صفة الشخص الوحيد EURL المتمثل في السيد: فاضلي خميسي وهذا المشروع يتسم بمزاولة نشاط الرسكلة والإنتاج حيث يقوم بجمع مخلفات البيض المتمثلة في قشور البيض

من المداجن و المطاعم وجامعي القمامة ويقوم بإعادة تهيئتها (أي إنتاجها) من اجل أن تصبح منتج كامل

# الفصل التطبيقي: إحداد منط الأعمال لمشروع إنتاج سجاد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس

(سجاد الكالسيوم)، و بعد ذلك يزاول النشاط البيعي حيث يقوم بعمليات التوزيع و عرض المنتج التام في الأسواق.

## ثالثا: موقع المشروع

يقام هذا المشروع بأرض بلدية تيفاش في مدينة سوق أهراس مساحتها 200 متر مربع . حيث تقع بلدية تيفاش التابعة لولاية سوق أهراس شرق البلاد (على الحدود التونسية) وهي تبعد عن المدينة بـ: 35 كلم وهي تابعة لدائرة مداوروش تقع غرب مركز الولاية وهي بذلك تحتل موقعا استراتيجيا مهما خاصة مع مرور الطريق الوطني رقم 16 بها الذي يتفرع إلى ثلاثة فروع (الجنوب الغرب- الشمال). و نجد أن المشروع يقع في منطقة فلاحية بالدرجة الأولى هي منطقة متوفر فيها كل أساسيات المشروع من: الطريق المعبد- قنوات الصرف-الخطوط الكهربائية-المياه-المواصلات- خطوط الهاتف. و المشروع يتطلب مساحة تقدر ب 200متر مربع والتي تتوفر في إحدى الملكيات الشخصية لمالكه ، والتي تم التخطيط لاستئجارها لأنها صمم فيها شكل المشروع بدرجة كبيرة من الناحية الأمنية.

## رابعا: الإطار القانوني للمشروع

لا توجد أي قوانين أو تشريعات جزائية تمنع إقامة هذا النوع من الاستثمارات بل على العكس فإن الدولة تشجع الاستثمار حيث فتحت عدة وكالات تشجع على النهوض بالاستثمار في جميع المجالات مثل : الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ)، الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC) و الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM). وبالتالي فإن القيود التي يمكن إيجادها لا تشكل خطر على ديمومة واستمرارية المشروع ، ولكن بعض القرارات التي تصدر على الدولة قد تؤثر على المشروع مثل كثرة الإجراءات القانونية عند تشكيل الملف التأسيسي لأن هذا النوع من المشاريع يتطلب مجموعة من الإجراءات. المؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة (EURL)، تخضع لإل نوع واحد من الضرائب هي الضريبة على الأرباح.

## 1. ملف السجل التجاري:

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

- ❖ عقد ملكية المحل أو عقد إيجار توثيقي باسم الشركة.
- ❖ نسختان من القانون الأساسي للشركة.
- ❖ نسخة من الإعلان عن القانون الأساسي للشركة في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية وفي الجريدة يومية وطنية.

## الفصل التطبيقي: إعداد منط الأعمال لمشروع إنتاج سجاد

### الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس

- ❖ شهادات الميلاد و مستخرج من صحيفة السوابق العدلية للمسيرين والمتصرفين الإداريين و أعضاء مجلس المديرين و أعضاء مجلس المراقبة.
  - ❖ شهادة تسمية.
  - ❖ الاعتماد أو الرخصة اللذان تسلمهما للإدارات المختصة عندما يتعلق الأمر بممارسة نشاطات أو مهن مقننة.
  - ❖ وصل تسديد حقوق الطابع الضريبي المنصوص عليه في التشريع الجبائي المعمول به 4000 دج.
  - ❖ وصل دفع حقوق القيد في السجل التجاري كما هو محدد في التنظيم المعمول به.
  - ❖ طلب ممضي محرر على استثمارات يسلمها المركز الوطني للسجل التجاري.<sup>1</sup>
- و بما أن المؤسسة ستعتمد على ال وكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، هناك مجموعة من الشروط يجب أن تتوفر في المستثمر وهي كالتالي:
- ❖ أن يكون بطالا.
  - ❖ الجنسية الجزائرية.
  - ❖ أن يتراوح عمر الشاب ما بين 19 و 35 سنة، ويمكن أن تصل إلى 40 سنة كحد أقصى.
  - ❖ أن يكون مؤهلا.
  - ❖ يجب على الشاب أو الشباب أصحاب المشاريع أن يساهموا في الاستثمار بأموال خاصة يتغير مستواها حسب مستوى الاستثمار.
  - ❖ ألا يكون أو يكونوا شاغلين وظيفية مأجورة عند تقديم طلب الإعانة.
  - ❖ يجب على الشاب أو الشباب أصحاب المشاريع أن يشتركوا في صندوق ضمان أخطار قروض الشباب أصحاب المشاريع (في حالة التمويل الثلاثي فقط).
- بعد أن تستوفي هذه الشروط القانونية لدى الشباب ذوي المشاريع، تباشر مرحلة إعداد الملف الإداري و المالي:

#### 2. الملف الإداري

- ❖ شهادة ميلاد تحمل رقم الحالة المدنية رقم 12 .
- ❖ صورة طبق الأصل لبطاقة التعريف أو رخصة السياقة.
- ❖ وثائق تثبت المؤهلات المهنية لصاحب المشروع (شهادة تعليم، شهادة عمل أو الخبرة المهنية).
- ❖ شهادة الإقامة لصاحب أو أصحاب المشروع.

<sup>1</sup>: وثائق المركز الوطني للسجل التجاري ولاية سوق أهراس.

# الفصل التطبيقي: إعداد منط الأعمال لمشروع إنتاج سجاد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس

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

## 3. الملف المالي:

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

## خامسا: الامتيازات الجبائية

### 1 - مرحلة تنفيذ المشروع :

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

### 2 - مرحلة استغلال المشروع :

- وتشمل الامتيازات الجبائية الممنوحة للمؤسسة المصغرة لمدة ثلاثة ( 3 ) سنوات بداية من انطلاق النشاط أو 06 سنوات بالنسبة للمناطق الخاصة، وتمتد فترة الإعفاء لمدة سنتين (02) عندما يتعهد الشاب المستثمر بتوظيف ثلاث (03) عمال على الأقل لمدة غير محددة وتتمثل هذه الامتيازات في:
- ❖ الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات والضريبة على الدخل الإجمالي والرسم على النشاطات المهنية.

# الفصل التطبيقي: إعداد منط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس

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

❖ الإعفاء من الكفالة المتعلقة بحسن التنفيذ بالنسبة للنشاطات الحرفية والمؤسسات المصغرة عندما يتعلق الأمر بترميم الممتلكات الثقافية.<sup>2</sup>

والجدول التالي رقم (04) يمثل الشكل القانوني للمشروع:

جدول رقم (04): الشكل القانوني للمشروع

نوع المؤسسة	مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة (EURL)
الاسم	فاضلي خميسي
رقم النشاط	104108
الاسم التجاري	طاغست (TAGHASSET)
الترخيص	ترخيص بالإنتاج
النشاط المصرح به	إنتاج أسمدة أخرى (إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض)
العنوان	بلدية تيفاش - ولاية سوق أهراس

المصدر: إعداد الطالب

المطلب الثاني: أهمية و أهداف المشروع

أولاً: أهمية المشروع

- ❖ 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.
- ❖ تخليص الفلاحين من متاعب التنقل و المصاريف الإضافية و تسهيل الشراء.
- ❖ التخلص من استيراد هذا المنتج.

ثانياً: أهداف المشروع

وهي تتمثل في:

- ❖ المساهمة في التنمية الاقتصادية.
- ❖ تحقيق الاستمرارية والنمو والبقاء.
- ❖ تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح.
- ❖ الاستحواذ على أكبر حصة سوقية محلية (المنطقة) ودخول السوق الوطنية بأكبر الفرص.

<sup>2</sup>: وثائق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.



# الفصل التطبيقي: إعداد منطـة الأعمال لمشروع إنتاج سجاد الكالسيم من قشر البيض بولاية سوق أهراس

- ❖ التصدير والدخول السوق الخارجية في المدى البعيد.
- ❖ كسب ثقة الزبائن على المستوى القريب بتوفير كل احتياجاتهم.
- ❖ إنشاء منتج ذو جودة عالية لدخول السوق بكل قوة باستخدام أحدث التكنولوجيا.
- ❖ العمل على إنشاء هيئات جديدة لتعزيز و توسيع شبكة التوزيع و الاتصال.
- ❖ تحقيق أقصى قدر ممكن من المبيعات كوسيلة لحصول المشروع 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، نظرا لكونه منتج جديد بالإضافة إلى الطلب المتزايد عليه.

## المطلب الثالث: تشخيص المحيط الخارجي والداخلي للمشروع

قمنا بتحديد نقاط القوة و الضعف، الفرص و التهديدات للمشروع بناءً على تحليل SWOT. ونلخص مجموع الفرص و التهديدات ونقاط القوة والضعف التي توصلنا إليها من خلال تقييم البيئة الخارجية و الداخلية فيما يلي :

البيئة الخارجية	
الفرص	التهديدات
<b>العوامل الاقتصادية</b>	
* استغلال السياسية الاقتصادية لجلب التمويل.	* الأزمة الاقتصادية لها تأثير مباشر على الطلب و العرض.
* نسبة البطالة مرتفعة مما يؤدي إلى نقص أجره اليد العاملة.	* ارتفاع قيمة المواد المستوردة.
	* نظام الضرائب يمثل مصدرا لارتفاع أعباء المؤسسة.
<b>العوامل السياسية و القانونية</b>	
* المؤسسة لها استقلالية كاملة.	* المحيط لا يتميز باستقرار الأمني و السياسي في الدول المجاورة.
* المؤسسة تتلقى دعم من طرف الحكومة.	* ارتفاع نسبة الضرائب.
* حماية المنتجات من طرف الدولة.	

## الفصل التطبيقي: إعداد منط العمل لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس

	* استقرار أمني يساعد في توزيع المنتجات بسهولة .
<b>العوامل الاجتماعية</b>	
* عدد الفلاحين يؤدي إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة. * يمتاز سكان المنطقة بالطابع الفلاحي	* العمال الأكفاء تقارب أعمارهم 60 سنة. * نقص اليد العاملة الماهرة .
<b>العوامل التكنولوجية</b>	
* توفر الآلات و المعدات.	* قدم التكنولوجيا المستخدمة.
<b>تحليل البيئة الداخلية</b>	
<b>نقاط القوة</b>	<b>نقاط الضعف</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتماد طرق التسيير الحديثة</li> <li>- استراتيجيات بيع و تسويق متطورة</li> <li>- البحث و التطوير على مستوى المنتج و الأجهزة الإنتاجية.</li> <li>- تغطية جغرافية واسعة .</li> <li>- وجود مؤهلات علمية للموظفين.</li> <li>- السرعة في جمع المعلومات والإتصال.</li> <li>- توفر الخامات محليا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتفاع أسعار الفائدة على القروض</li> <li>- استيراد المنتج من الخارج</li> <li>- منافسة المنتجات الأجنبية للمنتج المحلي.</li> <li>- الافتقار إلى تنشيط المبيعات.</li> <li>- قطع غيار الآلات نادرة وبتكلفة عالية.</li> <li>- عدم استعمال التكنولوجيا بشكل كبير</li> <li>- قوة بيعية غير فعالة.</li> <li>- نقص الوعي الفلاحي.</li> <li>- تأثر العمال صحيا بالجو داخل الوحدة.</li> <li>- مشاكل متعلقة بالتعبئة والتغليف.</li> </ul>

- وان تأملنا قليلا في نقاط الضعف نجد أن معظمها يمكن للمؤسسة اجت يازها أو التخلص منها، فعلى المؤسسة في هذه الحالة سوى تكثيف الجهود لتتمكن من مواجهة التهديدات 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.

# الفصل التطبيقي: إعداد منط العمل لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس

❖ المساهمة في تطوير الموردين المحليين لمواد التعبئة و التغليف من خلال الآراء المقدمة .

## ثانيا: الرؤية الإستراتيجية ورسالة المؤسسة

وتبلورت رؤية ورسالة المشروع بناءً على التحليل الرباعي واستناداً إلى الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى المشاركة في تحقيقها وتعبيراً عن الطموحات في تحقيق أقصى درجات التفاعل والتميز في مجال العمل وتحقيقاً لمتطلبات المجتمع الاقتصادية الحالية والمستقبلية.

### ❖ الرسالة

تحدد رسالة مؤسسة "طاغست" لإنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض، الهدف الأساسي من وجودها وكيفية قيامها بتحقيق هذا الهدف وهذه الرسالة:

### رسالتنا

مؤسسة إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض، توفر منتج نوا جودة عالية(طبيعي) 100%، متوفر على مدار السنة، بكل الأحجام لتلبية احتياجات السوق المحلية والوطنية.

### ❖ الرؤية

لتقديم صورة واضحة وتعبير موجز لتطلعات المؤسسة المستقبلية ومبادئها الأساسية، تم إعداد الرؤية التالية التي تمثل رؤية مؤسسة "طاغست" لإنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض:

### رؤيتنا

نسعى لتحقيق تخفيض حجم الاستيراد وتطوير المنتجات المحلية

### ❖ القيم الجوهرية

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

# الفصل التطبيقي: إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس

\* الريادة (الابتكار، الإبداع، التميز).

\* الجودة (التحسين والتطوير المستمر، الاحتراف، الإتقان).

\* أخلاقيات المهنة.

\* العمل الجماعي.

\* الولاء والانتماء.

\* النظافة.

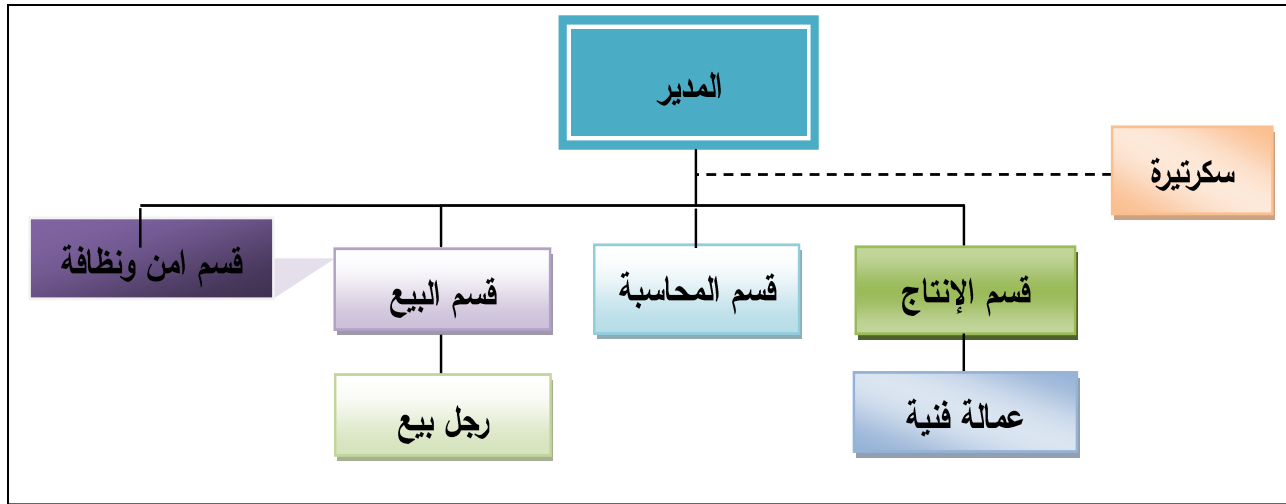
المبحث الثاني: إعداد المخطط التنظيمي والتسويقي والإنتاجي للمشروع

المطلب الأول: المخطط التنظيمي للمشروع

أولاً: الهيكل التنظيمي للمشروع

سيكون هيكل المؤسسة على أساس الوظيفة لكل فرد من أفراد المؤسسة، و يتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل التالي:

شكل رقم (08): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: إعداد الطالب

يتكون هيكل المؤسسة مما يلي:

1. المدير:

من مهامه ما يلي:

❖ المسؤول عن جميع القضايا الإدارية الخاصة بالمؤسسة.

# الفصل التطبيقي: إعداد منط العمل لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس

- ❖ يشرف على جميع التعاملات في الداخل والخارج، وله الحق في اتخاذ القرار.
- ❖ عملية التموين وتجهيز المواد الأولية للمؤسسة.
- ❖ مراقبة عملية الإنتاج و جودة المنتج.
- ❖ دفع أجور العمال و تقديم العطل.

1. سكريتيرة: تقوم بمساعدة المدير وأداء مهامها اليومية كالرد على الهاتف وتحديد المواعيد وكتابة النصوص وغيرها من مهام.
  2. قسم المحاسبة: ويوجد في هذا القسم محاسب يقوم بجميع العمليات المحاسبية كالميزانية جدول حسابات النتائج، الضرائب المستحقة على المؤسسة.
  3. قسم البيع: يقع قسم البيع في المؤسسة، ويتم فيه تخزين وبيع المنتج للزبائن، وهذا المحل مزود بمكتب وجهاز كمبيوتر لتسجيل جميع العمليات، ويحتوي أيضا على ميزان لوزن المنتج.  
- يحتوي قسم البيع على رجل البيع و هو المسؤول عن عمليات البيع و توفير الطلب على المنتج، وتقديم الطلب إلى قسم الإنتاج .
  4. قسم الإنتاج : يقع المستودع الذي تقوم فيه عملية الإنتاج بعيدا عن المدينة كما ذكرنا سابقا ببلدية تيفاش التي تبعد 35 كلم عن مدينة سوق أهراس، ويتربع على مساحة 50 متر مربع، يحتوي على الآلات والمعدات الخاصة بعملية الإنتاج، كما يحتوي على مخزن للمواد الأولية و المنتجات النهائية، وطاقة استيعاب المخزن للمنتجات النهائية هي 50 متر مربع.
  - ينشط في هذا القسم 03 عمال فنيين وهم المسؤولون على الإنتاج و عملية التصميم و تجهيز الطلب في الوقت المحدد . و 02 عمال في إطار الشبكة الاجتماعية مخصصين لجمع قشور البيض من الأماكن المخصصة لذلك وعملهم محصور خارج المؤسسة.
  5. قسم امن ونظافة: ينشط في هذا القسم 02 من أعوان النظافة من اجل السهر على نظافة المؤسسة، و 02 من أعوان الحراسة حيث يوجد حارس في الليل و حارس في النهار من اجل المحافظة على امن واستقرار المؤسسة.
- وبرمجت مدة العمل اليومية 08 ساعات أي وريدية واحدة في اليوم مع يوم راحة وهو الجمعة واحتساب العطل الوسمية كالمناسبات والأعياد والعطل السنوية (شهر واحد).
- ثانيا: المدة الزمنية للشروع في العمل
- حيث قدرت مدة تنفيذ المشروع سنة واحدة وذلك من اجل توفير الاحتياجات وسوف يتم التنفيذ و الشروع في العمل على مرحلتين هما:
- المرحلة الأولى:

# الفصل التطبيقي: إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس

تقدر بمدة ستة أشهر ويتم فيها كافة الإجراءات الإدارية و شراء التجهيزات و معدات المشروع وتوفيرها قبل البدء في المرحلة التالية الخاصة بالبحث على المبنى الذي نود استئجاره لمدة خمسة سنوات مع تجديد العقد.

## المرحلة الثانية:

تقدر المرحلة الثانية بمدة ستة أشهر وتبدأ عقب انتهاء المرحلة السابقة، ويتم خلال هذه المرحلة تجربة كافة الماكينات والمعدات الخاصة بتشغيل المشروع، وكذلك تهيئة المكان و وضع إعلان لتوظيف وتدريب العمال على التشغيل والتحكم في الآلات، لبدء السير في العملية الإنتاجية.

## المطلب الثاني: المخطط التسويقي للمشروع

يعتبر المخطط التسويقي من أهم مكونات مخطط الأعمال الخاص بالمؤسسة، وسنحاول في هذا المطلب توضيح هذه الخطة من خلال تبين دراسة السوق والمزيج التسويقي من خلال: المنتج السعر التوزيع و الترويج.

### أولاً: دراسة السوق

يعتبر المحيط الخارجي الخاص الحيز الذي يتعامل معه المشروع وله تأثير مباشر على إنتاجه، لأنه يتولى عملية توفير مدخلات من مواد أولية وإيجاد من سيستقبل مخرجاتها، وعليه قمنا بدراسة كل من:

1. المنافسون: إن هذا المشروع هو الوحيد على مستوى الولاية، وليس هناك مؤسسة منافسة للمشروع بالولاية

وعلى مستوى الوطن. فمنافسي المؤسسة هم من خارج الوطن والمتمثلة في

• المؤسسات الأوروبية ويتميز منتوجها بإضافة مواد كيميائية.

• و المؤسسات الصينية التي يتميز منتجها بالسعر المتوسط مقارنة بالمنتجات الأوروبية.

2. الموردون: وهم الأطراف الذين يتعامل معهم المشروع لتزويده بكل ما يحتاج إليه من مستلزمات العملية الإنتاجية، ويتم اختيار هؤلاء الموردين على أساس التسهيلات التي يقدمونها، ومن بين الموردين الذين يتعامل معهم المشروع للحصول على المادة الأولية المطاعم وأصحاب الإطعام السريع و حاضنات الدواجن بالولاية وهم متوفرون بكثرة كما تم الاتفاق معهم لتزويدنا بالمادة الأولية التي هي متوفرة بصورة دائمة على مدار السنة وبكثرة. ومؤسسات التعبئة والتغليف.

### 3. الزبائن:

• يتعامل المشروع مع الفلاحين

# الفصل التطبيقي: إحداد منط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس

- تجار الأعلاف.
- تجار التجزئة لبيع الطيور واسماك الدواجن.

ثانيا: دراسة الطلب والعرض

## 1. الطلب:

لقد سعينا ان يكون هذا النوع من المشاريع الرائد و السباق في مجال إنتاج الأسمدة وذلك على مستوى الولاية ولما لا على مستوى الوطن في القريب، فقد تم مسح شامل للسوق المحلية مع توفير كافة الإمكانيات والموارد المطلوبة فوجد أن هذا النوع من الأسمدة مفيد جدا في عدة استخدامات لكن ركزنا على جانب واحد في استخدامات هذا المنتج و هو الجانب الفلاحي ويبقى النقص في الوعي لفوائد هذا المنتج، و قلة الدراسات المتخصصة في هذا النوع من المنتجات.

ان معدل الاستهلاك للمادة التي ننتجها لا يتجاوز 1الطنغ بالنسبة لقنطار من الأعلاف و 5كلغ للهكتار من الأراضي، فقد قدرت الأراضي المستغلة بـ: 253.606 هكتار من إجمالي الأراضي الفلاحية المقدر بـ: 311.492هكتار في ولاية سوق أهراس.

## الطلب المتوقع:

ولقد قدرنا الطلب على المنتج بـ: 800.50 كلغ في السنة الأولى ويتوقع زيادة بنسبة 1 و 2 % على الطلب في السنوات الموالية وفق تنبؤات و طلب على المنتج في الدول الأخرى المنتجة لنفس المنتج مثل: الصين، مصر... الخ. وانطلاقا من هذه المعطيات يمكن القول إن هذا القطاع مرشح للنمو في السنوات القليلة المقبلة، أخذا بعين الاعتبار التطور الذي يعرفه قطاع الفلاحة في بلادنا.

## 2. العرض:

بعد الإلمام بمعلومات المستخلصة من السوق المحلية وجدنا أن المنتج غير متوفر في السوق المحلية وذلك ستكون مؤسستنا هي الرائدة في هذا المجال تقريبا للسوق المحلية، ولذلك توقعنا بان كل ما ينتج يباع.

ولقد قدرت المبيعات من المنتج بـ: 80.050 كلغ في السنة الأولى بمبلغ 100 دج للكيلوغرام الواحد، حيث تعرف المبيعات نسبة زيادة في السنوات الموالية بين 1 و 2 %.

## ثالثا: الجمهور المستهدف

إن منتجنا كما ذكرنا لديه عدة استخدامات في عدة مجالات مختلفة، لكن في بداية نشاطنا سنركز على استخدامه في الجانب الفلاحي، وبذلك فان الجمهور المستهدف هم الفلاحون و تجار الأعلاف ، و تجار بيع اسماك الزينة والطيور في ولاية سوق أهراس بالدرجة الأولى والولايات المجاورة.

# الفصل التطبيقي: إعداد منط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس

## رابعاً: الإستراتيجية التسويقية

بطبيعة الحال المؤسسة جديدة لذلك رأينا أن أفضل إستراتيجية تبدأ المؤسسة العمل بها هي إستراتيجية السيطرة بالتكاليف ولأن مفهوم الإستراتيجية التسويقية يعبر عن الخطوات المتخذة على صعيد المنتج والسوق الهادفة إلى تطوير أو وضع خطة تسويقية طويلة الأمد.

ومن هذا المفهوم يتبين لنا أن المخطط التسويقي يجب أن يبنى على اختيار واستهداف سوق معينة من جهة أولى، وتحديد المزيج التسويقي من جهة ثانية.

### 1. إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:

وستعتمد المؤسسة هذه الإستراتيجية للبحث السيطرة بالتكاليف لتغطية المؤسسة تكاليفها و بما أنها ستكون المؤسسة الوحيدة على مستوى الولاية وعلى مستوى الوطن فإنها ستسيطر (بأسعارها التشجيعية) وتنوع في مجالات استخدام المنتج لكننا كما ذكرنا سابقا سنركز على الجانب الفلاحي والتفرد بغلاف الخارجي للمنتج وتقديمه في أشكال تجلب انتباه الزبون وبالتالي جلب أكبر عدد منهم.

### خامساً: المزيج التسويقي

1. المنتج : يقوم هذا المشروع بطرح منتج واحد في السوق و هو سماد الكالسيوم.

### خصائص المنتج:

- الوزن: 1كلغ و 5كلغ في بداية العملية الإنتاجية، وفي حوالي 03 أشهر يصبح المنتج متوفر بأحجام أخرى حسب طلب الزبون.
- اللون: اصفر مائل إلى اللون البني الفاتح.
- الحجم: حجم صغير في 03 اشهر الاولى و متوسط في الأشهر الأخرى من السنة الأولى و بعدها حجم كبير.
- التغليف: استخدام أكياس ورقية حجم 1 كلغ و 5 كلغ من الورق المتين مثل الأكياس الورقية للفرينة والاسمنت.

2. التسعير: يحدد السعر في هذا المشروع بناء على معيار أسعار السوق (أسعار على أساس التكلفة)

3. الترويج : يشتمل الترويج في هذا المشروع على عمليات اتصال وتقنيات التأثير على المستهلك المستهدف لإستمالة سلوكه الشرائي وتعريفه للمنتج وكيفية استخدامه وفوائده و يتم الترويج في هذا المشروع باستخدام أساليب من أبرزها الإعلان، و البيع الشخصي ووسائل تنشيط المبيعات و المشاركة في المعارض المحلية والوطنية ومزارع تربية الدواجن والطيور والأسماك . حيث سوف يقوم صاحب المشروع بتطبيق المزيج الترويجي عن طريق:

- تخفيضات ممنوحة :

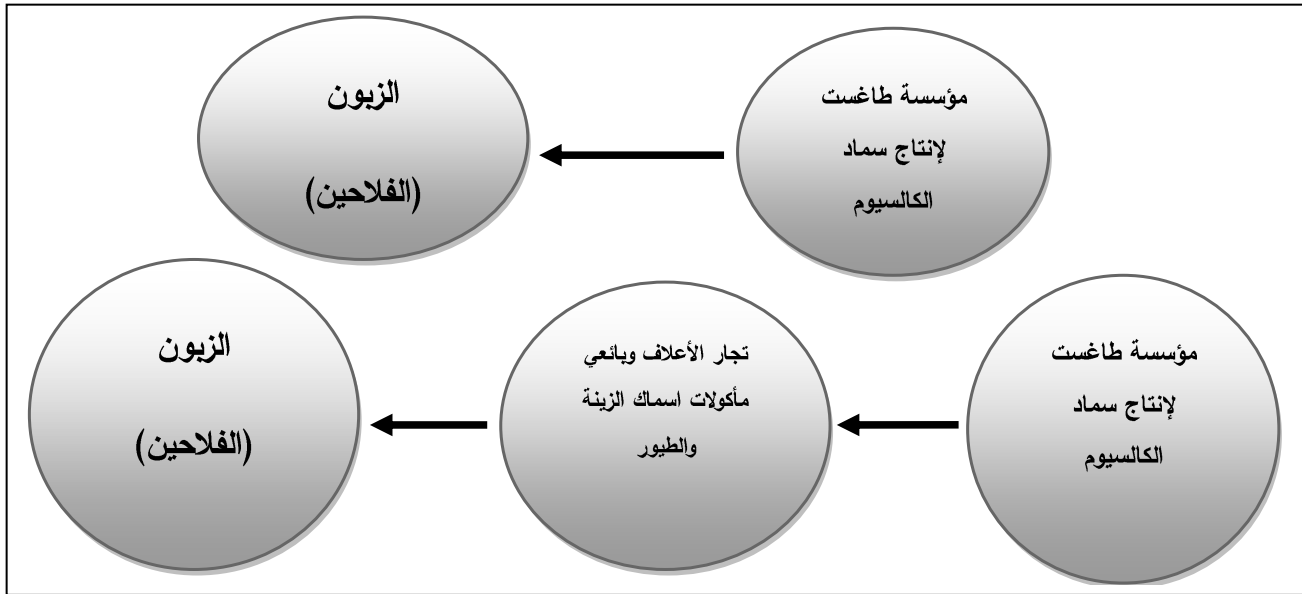
❖ على أساس الكمية ( يمنح تخفيض على أساس الكمية التي يحصل عليها المشتري).



# الفصل التطبيقي: إعداد منط العمل لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس

- ❖ على أساس المدة ( يمنح تخفيض على أساس مدة الاستحقاق ).
  - البيع الشخصي : يقوم صاحب المشروع بالمقابلة الشخصية مع الزبائن وجه لوجه.
  - تنشيط المبيعات : من خلال المشاركة في المعارض المحلية و توعية الفئة المستهدفة لأهمية ومميزات المنتج.
  - 4. التوزيع : يتم توزيع المنتج بشكل مباشر في المؤسسة حيث ان الزبون هو من يقوم بالتنقل للمؤسسة واقتناء الطلبية التي يحتاجها.
  - قنوات التوزيع:
- ويمثلها الشكل رقم (09) التالي:

شكل رقم 09: قنوات التوزيع



المصدر: إعداد الطالب

## المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي

يشمل هذا الجزء من المخطط تحديد جميع العمليات والآلات والمواد الأولية... وغيرها الخاصة بالمشروع حيث تختلف هذه الاحتياجات باختلاف طبيعة المشروع، والمعبر عنها في التساؤلات التالية:

❖ ما هي الأصول الثابتة التي سيحتاجها المشروع؟

❖ ما هي متطلبات إنتاج السلعة؟

# الفصل التطبيقي: إعداد منط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس

❖ وكذلك يجب معرفة الموقع المقرر للمشروع ، توفر المياه والكهرباء ، والمواصلات، ومعرفة مدى الحاجة للآلات والمعدات الثابتة ، أجور العمال ومراحل الإنتاج وغيرها من الأمور المتعلقة بالنواحي الفنية.

أولاً: النشاطات المتعلقة بالمشروع

## 1. المرحلة الأولى : جمع قشور البيض

وفيه تتم عملية جمع قشور البيض حيث تسير فيه العملية على الشكل التالي:

- الاتفاق مع المداجن التي تقوم بحضن الدجاج (بعد عملية الفقص)، وأيضاً مع مطاعم ومحلات الأكل السريع و تجار الجملة والتجزئة للبيض (فضلات و البيض المكسر) على مستوى الولاية والولايات المجاورة منهم ( مطعم المغرب، مطعم الشام....الخ)
- تعيين سيارة نقل البضائع من نوع اقل من 2.5 طن اي من الشكل الصغير و عاملين خارجين في إطار الشبكة الاجتماعية وتتحدد مهامهم جمع قشور البيض في أوعية مخصصة لذلك.

## 2. المرحلة الثانية: عملية الغسل والفرز والتجفيف

وفي هذه المرحلة بعد وصول المادة الاولية المتمثلة في قشور البيض المختلطة يقوم العمال الفنيون بـ:

- نزع الزوائد والطبقة الشفافة أي الغشاء الموجود في القشرة.
- غسل القشور في أحواض المياه المخصصة لذلك بمحلول مطهر لمنع تلف القشر أو إصابتها بالفطريات.
- بعد عملية الغسل يتم تعريض القشور ونشرها للشمس لمدة تضمن جفافها تماماً في أحواض التجفيف .

## 3. المرحلة الثالثة: عملية الطحن

وفي هذه المرحلة بعد عملية جفاف القشور يقوم عمال الإنتاج أو العمال الفنيون بـ:

- وضع القشور بمطحنة ميكانيكية عبارة عن وعاء اسطواني بداخلة كور من الصلب يدار بواسطة محرك كهربى 0.5 ك.وات ويزود بمجموعة مخفضات سرعة من 1500 لفة /د إلي 300 لفة /د.

## 4. المرحلة الرابعة والأخيرة: عملية التعبئة والتخزين

- يحول الطحين وهو عبارة على المنتج النهائي إلى قسم البيع والموجود على مستوى المؤسسة حيث يقوم رجل البيع بتعبئة المنتج في أكياس ورقية متينة مخصصة للتعبئة المنتج وموضوع عليها جميع المعلومات من تاريخ الإنتاج و مدة صلاحية المنتج . وذلك بعدة أحجام منها 1كلغ و 5كلغ وغيرها لكن سننعمد في بداية النشاط بهذه الأحجام وفيما بعد يتم تغييرها حسب الطلب الزبون. وفي ما بعد يتم تخزينها على مستوى المخزن الموجود في قسم البيع.

ثانياً: تحديد متطلبات المشروع

# الفصل التطبيقي: إعداد منط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس

## 1. الموقع والمشروع:

نجد أن المشروع يقع في منطقة ممتازة لتوفرها على كافة الشروط المذكورة سابقا مع تربعه على مساحة تقدر ب 200متر مربع موزعة كالتالي:

الجدول رقم (05): توزيع المساحة

القاعات	المساحة(متر مربع)
الإدارة	40
ورشة الإنتاج	50
الأحواض	20
محل البيع والمخزن	50
موقف السيارات والشاحنات	40
المجموع	200

المصدر: إعداد الطالب

## 2. احتياجات المشروع:

### • المعدات و الآلات :

تضم مؤسسة طاغست لإنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض مجموعة من الآلات و المعدات اللازمة للمشروع المحلية وأخرى تستورد من الخارج والجدول التالي يحدد احتياجات المشروع :

الجدول رقم (06) : الآلات والمعدات والتجهيزات للمشروع

المعدات والآلات	المصدر	العدد	السعر (دج)
حوض غسيل من المباني	محلي	02	200.000

## الفصل التطبيقي: إعداد منط الأعمال لمشروع إنتاج سجاد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس

25.000	08	محلي	عبوات بلاستيكية لجمع المادة الأولية
180.000	02	محلي	حوض التجفيف
1100.000	01	خارجي	مطحنة ميكانيكية
750.000	01	محلي	وسائل نقل
15.000	01	محلي	ميزان زئبقي
300.000	01	محلي	المولد الكهربائي
30.000	01	محلي	آلة التغليف
<b>2600.000</b>	-	-	<b>المجموع (دج)</b>

المصدر: إعداد الطالب

- يتضمن المبلغ الإجمالي للألة المستوردة من الخارج من ماركة " اليانس" مبلغ الجمركة المتمثل بنسبة 05% من مبلغ الآلة.

تجهيزات مكتبية:

ويحتاج المشروع إلى مجموعة من المكاتب والحواسيب وخزانة وقدرت تكلفة هذه التجهيزات بـ 400.000 دج.

3. الاحتياجات التشغيلية:

• الموارد البشرية:

وهي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) : أجور العمال

الوظيفة	العدد	الراتب الشهري الصافي	الراتب السنوي الإجمالي الصافي
المدير	01	35.000	420.000
محاسب	01	25.000	300.000
سكرتيرة	01	12.000	144.000
عمال فنيون	03	60.000	720.000
رجل البيع	01	18.000	216.000

## الفصل التطبيقي: إعداد منط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس

360.000	30.000	02	أعوان حراسة
192.000	16.000	02	منظفة
2352.000	196.000	11	المجموع (دج)

المصدر: إعداد الطالب

و يضاف للرواتب و الأجور أعلاه مستحقات الضمان الاجتماعي بنسبة 26%.

• متطلبات المشروع من المادة الأولية ولوازمها:

حيث نجد متطلبات المشروع من المواد الأولية في السنة الأولى كمايلي وهي غير ثابتة وتتغير في السنوات المقبلة بتغير سوق الطلب والعرض على المنتجات :

الجدول رقم (08) : متطلبات المادة الأولية

المواد	الكمية	السعر الوحدوي/دج	التكلفة السنوية(دج)
قشر البيض	82.000 كلغ	10	820.000
منظفات صناعية	20.000 كلغ	40	800.000
أكياس ورقية للتعبئة	200.000	01	200.000
المجموع	-	-	1820.000

المصدر: إعداد الطالب

• المستلزمات الأخرى:

و هي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) : مستلزمات أخرى

الاحتياجات	التكلفة السنوية / دج
الكراء والتهيئة	1700.000
الكهرباء و الغاز والماء	360.000
الانترنت	20.040
الهاتف	50.000

## الفصل التطبيقي: إعداد منط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس

400.000	الوقود و الصيانة
2530.040	المجموع

المصدر: إعداد الطالب

المبحث الثالث: المخطط المالي للمشروع

المطلب الأول: الميزانية الافتتاحية والإيرادات المالية

أولا: الميزانية الافتتاحية

الميزانية الافتتاحية لمؤسسة طاغست لإنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض لسنة: 2015

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الاستثمارات		الأموال الخاصة	
مصاريف إعدادية	400.000	رأس المال الخاص	44.720
المباني والإنشاءات	700.000	الديون	
آلات ومعدات	1650.000	قرض اونساج	1296.880
معدات نقل	750.000	قروض بنكية	3130.400
تجهيزات مكتب	400.000		
<b>1المدينون</b>			
الصندوق			
(رأس المال العامل)			
	572.000		

## الفصل التطبيقي: إعداد منط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس

4472.000	المجموع	4472.000	المجموع
----------	---------	----------	---------

- لقد كانت قيمة المصاريف الإعدادية 400.000 دج وهي عبارة عن تكاليف الإنشاء القانوني و وقسط الضمان و التأمين و مصاريف أخرى.
  - وقيمة رأس المال العامل (الصندوق) : 572.000 دج وهي مجموع التكاليف التشغيلية للمشروع السنوية على عدد أشهر السنة أي 12 شهر.
- ثانيا: الإيرادات المتوقعة
- الإيرادات الخاصة بالمؤسسة تتكون من : مبيعات المنتج و المتمثل في مادة سماد الكالسيوم.

الجدول رقم (10) : إيرادات المنتج

السنوات	مبيعات سماد الكالسيوم كلغ	سعر البيع دج	المبلغ دج
2015	80.050	100	8005.000
2016	81.050	100	8105.000
2017	82.500	100	8250.000
2018	83.050	100	8305.000
2019	83.550	100	8355.000
2020	85.050	100	8505.000

المصدر: إعداد الطالب

- نلاحظ من خلال الجدول أن مبيعات المؤسسة تزداد من سنة الأولى إلى غاية السنة السادسة بمعدل 1% و2% هي نسبة نمو القطاع، وهذا سيعطي المؤسسة استقلالية مالية بعد أن تبدأ بتسديد القروض البنكية وقروض الوكالة ابتداء من السنة الرابعة.

المطلب الثاني: احتياجات المشروع وتكاليفه

## الفصل التطبيقي: إعداد منط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس

أولاً: تكاليف المواد الأولية

– الجدول التالي يوضح تكاليف المشروع من المواد الأولية والمواد الاستهلاكية و الموارد البشرية مع تكاليف كراء المصنع لسنة سنوات.



# الفصل التطبيقي: إعداد منط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس

جدول رقم(11): تكاليف المشروع

2020	2019	2018	2017	2016	2015	السنوات التكاليف
880.000	875.000	870.000	865.000	840.000	820.000	قشر البيض
840.000	835.000	830.000	825.000	820.000	800.000	منظفات صناعية
240.000	225.000	230.000	235.000	220.000	200.000	الأكياس الورقية للتعبئة
2352.000	2352.000	2352.000	2352.000	2352.000	2352.000	الأجور
360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	الغاز والكهرباء والماء
70.040	70.040	70.040	70.040	70.040	70.040	الانترنت والهاتف
400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	الوقود و الصيانة
1200.000	1200.000	1200.000	1200.000	1200.000	1200.000	الإيجار الخاص بالمصنع
<b>6342.040</b>	<b>6317.040</b>	<b>6312.040</b>	<b>6307.040</b>	<b>6262.040</b>	<b>6202.040</b>	المجموع(دج)

المصدر: إعداد الطالب

# الفصل التطبيقي: إمداد منط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس

## ثانيا: تكاليف أخرى

- إضافة للمصاريف الأولى فان المؤسسة ستتحمل مجموعة من المصاريف الإضافية وهي عبارة عن التزاماتها اتجاه العمال واتجاه كل من مصلحة الضرائب والضمان الاجتماعي بالإضافة للمصاريف الشهرية والممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم(12) : تكاليف أخرى

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020
المصاريف						
المصاريف الشهرية	50.000	50.000	50.000	60.000	60.000	650.000
الضرائب والرسوم غير مسترجعة ( TAP 2% ) من المبيعات	0	0	0	166.100	167.100	170.100
الضريبة على أرباح الشركات (IBS)(9%)	0	0	0	0	0	0
الضمان الاجتماعي 26%	611.520	611.520	611.520	611.520	611.520	611.520
المجموع (دج)	821.620	823620	836.520	837.620	838.620	846.620

# الفصل التطبيقي: إعداد منط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس

المصدر: إعداد الطالب

ثالثا : جدول اهتلاك المعدات والأدوات:

لدينا الجدول التالي رقم (13) والذي يوضح اهتلاك السنوي لمعدات المؤسسة، ولقد اعتمدنا معدل الاهتلاك الخطي الثابت السنوي في الحساب.

الجدول رقم (13): اهتلاك المعدات والأدوات

البيان	تكلفة الشراء	العمر الانتاجي	قسط الاهتلاك السنوي
حوض الغسيل من المباني	200.000	10	20.000
حوض التجفيف	180.000	10	18.000
المطحنة الميكانيكية	1100.000	10	110.000
العبوات البلاستيكية	25.000	05	5.000
الميزان الزنبركي	15.000	05	3.000
وسائل النقل	750.000	10	75.000
المولد الكهربائي	300.000	10	30.000
آلة التغليف	30.000	05	6.000

## الفصل التطبيقي: إعداد منط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق

### أهراس

50.000	08	400.000	تجهيزات مكتب
317.000	-	3000.000	المجموع

المصدر: إعداد الطالب

المطلب الثالث: الهيكل المالي

أولا : الهيكل المالي للمشروع

حيث سيتم تمويل المشروع بـ: 4472.000 دج عن طريق وكالة دعم وتشغيل الشباب اونساج وذلك عن طريق التمويل الثلاثي الذي يكون في شكل قرض بنكي بنسبة 70% بنسبة فائدة تقدر ب 5,25% سنويا ويسدد في مدة خمس سنوات و 29% كدعم من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب التي تمنح ه بدون تسديد فوائد عليه ولا يتم إرجاعه الا بعد تسديد قرض البنك مع الفوائد و 01% كمساهمة شخصية و الجدول التالي رقم (14) يوضح ذلك :

الجدول رقم (14): الهيكل التمويلي

البيان	النسبة	المبلغ (دج)
المساهمة الشخصية	01%	44.720
اونساج	29%	1296.880
القرض البنكي	70%	3130.400
المجموع	100%	4472.000

المصدر: إعداد الطالب

# الفصل التطبيقي: إعداد منط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس

من خلال الجدول نلاحظ أن المشروع يتحمل عبئ وحيد في تكلفة تمويله وهي فوائد القرض المقدر بـ: 3130.400 دج الذي سيسدد في خمس سنوات بفائدة 5,25% سنويا.

ثانيا: جدول اهتلاك القرض

الجدول رقم (15): اهتلاك القرض

الموضوع	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	السنة 6	السنة 7	السنة 8
مبلغ القرض	3130.400							
مدة القرض	5 سنوات							
معدل الفائدة السنوية	5,25%							
مصدر القرض	البنك							
أقساط القرض	-	-	-	626.080	626.080	626.080	626.080	626.080
الديون الباقية	3130.400	3130.400	3130.400	2504.320	1878.240	1252.160	626.080	0
الفوائد البنكية السنوية	0	0	0	164.346	131.476,8	98.611,8	65.738,4	32.869,2

## الفصل التطبيقي: إحصاء منط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق

### أهراس

658.949,2	691.818,4	724.691,8	757.556,8	790.426	-	-	-	المجموع (قسط+الفائدة)
-----------	-----------	-----------	-----------	---------	---	---	---	-----------------------

المصدر:  
إعداد

الطالب

- ويسدد مبلغ القرض من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب الذي قيمته: **1296.880** دج بعد تسديد قرض البنك مع الفوائد وذلك على 5 أقساط سنوية أي مبلغ **259.3376** دج سنويا.

ثالثة: الميزانية الختامية (أصول وخصوم) وجدول حسابات النتائج

1. الميزانية الختامية

الميزانية الختامية للمؤسسة طاغست لإنتاج سماد الكالسيوم لسنة 2015

الأصول	المبلغ خام	الإهلاك و المؤونات	المبلغ الصافي	الخصوم	المبلغ
--------	------------	--------------------	---------------	--------	--------

## الفصل التطبيقي: إعداد منط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق

### أهراس

• استثمارات					
مباني	200.000	20.000	180.000	44.720	• الأموال الخاصة
آلات ومعدات	1650.000	220.000	1430.000		• الديون
تجهيزات مكتبية	400.000	50.000	350.000	3130.400	قروض بنكية
معدات نقل	750.000	75.000	675.000	1296.880	قروض الوكالة
مدينون					
البنك	1548.008	-	1548.008		
الصندوق	663.432	-	663.432	374.440	النتيجة الصافية
المجموع	5211.440	365.000	4846.440	4846.440	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

## 2. جدول حسابات النتائج

الجدول رقم (16): جدول حسابات النتائج

البيان	2015	2016	2017	2018	2019	2020
--------	------	------	------	------	------	------

## الفصل التطبيقي: إمداد منط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق

أهراس

8505.000	8355.000	8305.000	8250.000	8105.000	8005.000	مبيعات
1960.000	1935.000	1930.000	1925.000	1880.000	1820.000	مواد اولية
						<u>الخدمات</u>
1200.000	1200.000	1200.000	1200.000	1200.000	1200.000	مصاريف الإيجار
100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	مصاريف الإنشاء
300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	تكاليف أخرى
4945.000	4820.000	4775.000	4725.000	4625.000	4585.000	القيمة المضافة
2352.000	2352.000	2352.000	2352.000	2352.000	2352.000	أجور العمال
611.520	611.520	611.520	611.520	611.520	611.520	مصاريف التأمين
895.040	890.040	890.040	880.040	880.040	880.040	تكاليف أخرى
						ضرائب ورسوم
170.100	167.100	166.100	0	0	0	%2TAP
0	0	0	0	0	50.000	رسوم جمركية
317.000	317.000	317.000	317.000	317.000	317.000	الإهلاك
4345.660	4337.660	4336.660	4160.560	4160.560	4210.560	نتيجة الاستغلال
599.340	482.340	438.340	564.440	464.440	374.440	النتيجة الخام للاستغلال



## الفصل التطبيقي: إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس

0	0	0	0	0	0	الضريبة على الأرباح IBS
599.340	482.340	438.340	564.440	464.440	374.440	النتيجة الصافية
282.340	165.340	121.340	247.440	147.440	57.440	التدفقات النقدية الصافية
1021.340	739.000	573.660	452.320	204.880	57.440	التدفقات النقدية المتركمة
728.201.30	526.896,78	437.642,46	369.227,85	178.950,12	53.686,25	التدفقات النقدية المحدث
					2177.395 ,24	<b>VAN</b>

المصدر: من اعداد الطالب

وفي الأخير نستطيع القول بان المشروع قابل للتطبيق بناء على دراسة مخطط الأعمال بجميع محاوره والتي تشير إلى مرد ودية هذا المشروع.

خلاصة الفصل:

# الفصل التطبيقي: إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس

في ختام هذا الفصل نكون قد وضحنا شيئاً من الغموض في دراستنا النظرية من خلال توضيح الإجراءات المتبعة في مخطط الأعمال الخاص بمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض بولاية سوق أهراس. وعليه فإن تجسيد المشاريع على أرض الواقع ليس بالأمر السهل كما يعتقد البعض إذ يتطلب هذا نفساً طويلاً من المفاوضين خاصة الصغار منهم، وهذا نتيجة للصعوبات والمخاطر التي قد تؤدي إلى فشل المشاريع في ظل المنافسة الشديدة و التقلبات العديدة التي يشهدها عالم الأعمال، إضافة إلى انعدام الخبرة و المؤهلات الكافية خاصة فيما يتعلق بإعداد مخطط الأعمال الذي يمثل عصب إنشاء وإدارة الأعمال لما له من أهمية ودور في تحديد آفاق المؤسسات (المشاريع) قيد الإنشاء أو قيد التطوير.

## الخاتمة:

لقد تمحورت دراستنا على مخطط الأعمال بجانبه النظري والتطبيقي و مدى مساهمته في إنشاء المشاريع وبلورة الفكرة إلى فعل مرغوب في تجسيده على ارض الواقع، وذلك بدراسة جميع المخططات التي تتعلق بنشاط وجوانب المؤسسة فنجد أن المخطط الإنتاجي الذي يبرز طريقة الإنتاج ومتطلبات المشروع من احتياجات مادية (آلات ومعدات)، والمخطط التنظيمي الذي يحدد الحاجات البشرية من يد عاملة وتكلفتها إلى المخطط التسويقي الذي يحدد الحصة السوقية وحجم الطلب على المنتج والجمهور المرغوب فيه. وصولاً إلى المخطط المالي الذي يساعد على تحديد احتياجات المشروع من أموال وكيفية الحصول عليها وتوزيعها توزيعاً مناسباً على احتياجات المشروع وهذا كله تقديرات لمدة ست سنوات.

ويفضل المشروع إذا لم ينفذ المخطط بشكل ملائم، حيث يسمح مخطط الأعمال بتفادي أي تأثير سلبي على المشروع.

من خلال ما تم التطرق له في الجانب النظري لمخطط الأعمال واستعراض مخطط الأعمال لمشروع إنتاج سماد الكالسيوم من قشر البيض. يمكن أن نخرج بجملته من النتائج:

### ✓ النتائج النظرية :

- إن إنشاء أي مشروع ينطلق من فكرة ما أو الرغبة في تقليد مشاريع ناجحة.
- استمرارية المشاريع أو فشلها مرتبط بالتوقعات المدروسة.
- مخطط الأعمال له دور فعال في استمرارية المشاريع.
- المخطط التنظيمي و التسويقي، المالي، جوانب مهمة من مخطط الأعمال حيث يجب إعدادها بدقة.
- اهتمام الجرائر بالمشاريع يظهر من خلال إنشائها آليات الدعم.
- إعداد المخطط التسويقي جانب مهم من جوانب مخطط الأعمال.
- يلعب المزيج التسويقي دوراً هاماً في المؤسسة من خلال اختيار الطرق للتواصل مع الزبون.
- تقام المشروعات الاستثمارية لتحقيق جملة من الأهداف، تختلف من المشروع لآخر حيث أن المشاريع الخاصة تسعى إلى تعظيم الأرباح و المشاريع العامة تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة.
- المخطط الإنتاجي يجنب المؤسسة الوقوع في فائض الإنتاج وتحمل تكاليف إضافية.
- معظم أصحاب المشاريع لا يستخدمون المخطط المالي.
- المخطط المالي يجنب صاحب المشروع ، صرف أموال إضافية خاصة إذا كانت أموال مقترضة ( في مشروع فاشل ).
- المخطط المالي يقوم بترجمة المعطيات التسويقية والإنتاجية إلى أرقام و تقديرات في المستقبل.

### ✓ النتائج التطبيقية :

- المستشارون بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب هم من يقومون بإعداد المخطط التسويقي، لكنها ليست مخططات مبنية على أسس علمية، حيث أنها لا تشمل الكثير من النقاط التي يجب دراستها من وجهة نظر تسويقية كدراسة المنافسة و حجم الطلب الحقيقي و الكامن و الفرص و المخاطر.
- يعد المزيج الترويجي أهم العناصر التي سوف يتم التركيز عليها في نجاح مشروع "طاغست"، و ذلك عن طريق الإشهار و الإعلان.
- تم التركيز في المخطط الإنتاجي لمشروع طاغست لإنتاج سماد الكالسيوم على جانب واحد في استخدامات هذا المنتج .
- نجاح مشروع طاغست لإنتاج سماد الكالسيوم، سوف يرتكز أساسا على كون صاحب هذا المشروع يتمتع بجانب معرفي و تكوين جيد خاصة في مجال المقاولاتية .
- استمرارية هذا المشروع لن تكون بالصدفة و إنما بإتباع مخطط الأعمال الموضوع، لزيادة فرص النجاح.
- أغلب أصحاب المشاريع و هيئات الدعم لا يستخدمون مخطط الأعمال كخارطة لإنشاء المشاريع و هذا راجع لنقص الدراية الكافية به ونقص التكوين .
- من أكبر المشاكل التي ظهرت عند تكوين المشروع هناك :
- مشكل اختيار الكفاءات اللازمة لهذا المشروع، راجع بالأساس لغياب مصلحة خاصة بالباحثين عن العمل وفق معايير واضحة يتم توجيههم لأصحاب المشاريع، حيث أن عمل " وكالة التشغيل " المحلي يتميز بالكثير من التعقيدات عن طلب موظفين .
- مشكل تحديد الأجور خارج "الأجر الأدنى المضمون"، وهذا راجع لصعوبة الوضعية المالية عند بداية المشروع وعدم تطبيق الدولة لذلك.
- تظهر نتائج دراسة السوق أن هناك بعضا من الصعوبات في تسويق المنتج، وهذا راجع بالأساس إلى نقص الوعي والدراية بفوائد استخدام المنتج، حيث أن هذا النشاط جديد . هذا ما يتطلب جهدا تسويقيا مضاعفا لكسب صورة المؤسسة و السمعة الجيدة في السوق.

### ✓ صعوبات البحث:

- نقص المراجع الخاصة بمخطط الأعمال.
- عدم وجود المعلومات الكافية والدقيقة الخاصة بالمشروع.
- نقص الوعي الثقافي في المجتمع في فرز القمامة من اجل سهولة جمع المادة الأولية.

✓ التوصيات :

- تبني برامج تكوينية وتدريبية في مجال وضع مخطط الأعمال، ونشر ثقافة اقتصادية في أوساط أصحاب المشاريع.
- تطبيق المخطط التسويقي أثناء دراسة المشاريع وبعد الإنشاء.
- ضرورة إتباع إستراتيجية للجانب المالي لأجل ضمان التوازن المالي.
- استخدام عناصر المزيج الترويجي في التعريف بالمشاريع خاصة الجديدة.
- وضع مواقع الكترونية وإنشاء مكاتب خاصة من طرف مختصين لإعداد مخطط الأعمال وفق أسس علمية بولاية سوق اهراس.
- 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.
- توجيه الاستثمار نحو كل القطاعات أي عدم الاهتمام بقطاع دون آخر.
- العمل على غرس فكرة مخطط الأعمال لدى الشباب منذ الفترات التعليمية الأولى.
- الزيادة في مبالغ التمويل ومدة القروض الممنوحة مع التخفيض في الضرائب وشروط الاستثمار.
- زيادة درجة الرقابة والمتابعة للمشاريع الممولة من طرف الأجهزة الخاصة بها.
- إقامة ملتقيات و دورات تكوينية لتمكين الشباب المقاول من الإطار النظري الخاص.

قائمة المراجع باللغة العربية:

1. الكتب

1. أحمد بوراس: تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2008.
2. أحمد ماهر: التنظيم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
3. أيمن الشنطي، عامر شقر : مقدمة في الادارة والتحليل المالي ، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2007.
4. بشير العلق : التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2008.
5. بلال خلف السكارنة: الريادة و إدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
6. بوشاشي بو علام: التحليل المالي، دار همومة، الجزائر، 2000.
7. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ، دارا لحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2000.
8. حمزة الشخي، إبراهيم الجزراوي: الإدارة المالية الحديثة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1998.
9. سمير عبد العزيز: دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات ، مؤسسة شهاب الجامعية، 1994.
10. طاهر محسن منصور الغالبي: إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، الطبعة الأولى، ص 210 .
11. عبد الستار محمد علي: التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2009.
12. كاظم جاسم العيساوي: دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2001.
13. مبارك لسوس: التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
14. محمد بوتين: المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
15. محمد فريد صحن، نبيلة عباس : مبادئ التسويق، الدار الجامعية طبع-نشر-توزيع، الإسكندرية، 2004.

16. محمود جاسم محمد الصميدعي : استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليل ، دار حامد للطباعة النشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
17. مؤيد الفضل، تقييم و ادارة المشروعات المتوسطة و الكبيرة ، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009.
18. مؤيد الفيصل: تخطيط ومراقبة الإنتاج منهج كمي مع حالة دراسية ، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربي السعودية، 2007.

### II. الملتقيات و التقارير:

1. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: إدارة الإنتاج، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية، طبعة 1429هـ.
2. علي فلاح الزعبي: مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول فرص وحدود مخطط الأعمال "الإعداد و التنفيذ"، كلية علوم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 17/18/19 أبريل 2013.
3. لطرش الطاهر، مخطط الأعمال: عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار إنشاء مؤسسات المتوسطة و الصغيرة في الجزائر ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 17/18/19 أبريل 2012.
4. مراد إسماعيل و 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 بسكرة، الجزائر 16/17/18 افريل 2012.

### III. الأطروحات والمذكرات:

1. إلياس غقال: تمويل المؤسسات المصغرة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008.
2. تمجدين نور الدين: تفعيل دور دراسات الجدوى في تقييم واتخاذ قرارات تمويل المشروعات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص ادارة اعمال، جامعة بسكرة، الجزائر.
3. ميلودي أم الخير : تحليل النشاط التسويقي للخدمات ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2001.

IV. اللوائح القانونية:

1. المادة 517 من القانون التجاري الجزائري. المرسوم التنفيذي رقم : 96- 27 المؤرخ 1996/12/09.
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 08-93 المؤرخ في: 1993/04/25.
4. المركز الوطني للسجل التجاري.
5. وثائق المركز الوطني للسجل التجاري ولاية سوق أهراس.
6. وثائق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

V. OUVRAGE :

1. Thierry Verstraet et Bertrand saporta : **Création d'Entreprise et Entrepreneuriat**, les éditions de l'adreg), 2006.
2. Richard Daf : **Organization Theory and Design**, South-Western, USA, 8th Ed Thomson, 2004.
3. Macdonald Malcolm: **Marketing plans**, 5<sup>th</sup> Edition, England, 2002.
4. Michel Coster: **Entrepreneuriat**, Pearson Education, Paris, France, 2009.
5. Couland Alain: **gestion financière « Analyse et décision »**, Démos, 1997.
6. Jean-Philippe poisson: **rédiger son business-plan**, vue d'ensemble des règles à respecter, quintes, conférence du 28 novembre 2002.
7. Philippe Malanal, Christophe Bérarý: **Marketing business to business**, 4<sup>e</sup> Edition Pearson education, France.

VI. Rapports et publication :



1. Annuaire des Entrepreneurs: **Elaboration Business Plan**, charger à l'adresse : (<http://www.doc-etudiant.fr/Strategie-qr/Comment-elaborer-un-business-plan-21946.html>).
2. Le suide pratique du business plan, Geuilem du projet innovant à l'entrprise, genève, 2009.