

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# مشروع الرحاب لإنتاج و بيع بيض الدواجن

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: إدارة أعمال

تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

أ/ يزغش كميليا

إعداد الطالب:

أحمد فاتح

رقم التسجيل: /Master-Ge/GO-GRH-GSO/2011.....	
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الدراسي: 2013/2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

بعد أن من الله علينا بإنجاز هذه الرسالة

فإننا نتوجه إلى الله سبحانه وتعالى أولاً و آخراً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا

به، فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه

انطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذة المشرفة

"يزغش كاملية"

التي ساعدتنا ولم تبخل علينا بتوجيهاتها القيمة طيلة فترة إنجاز هذا العمل.

وأتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص للدكتور عبد الوهاب بن بريكة عميد الكلية و إلى أساتذتي الذين أسدوا

إلي النصح وبسطوا لي يد العون وبذلوا كبير الجهد تفضلاً منهم وكرماً لإنجاح هذا العمل.

إلى كل من ساعدني ولو بابتسامة...

# إهداء

« و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا »

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما أملك في هذا الوجود، إلى من حملتني كرها و وضعتني كرها،

إلى من سهرت و تعبت لراحتي، إلى من فرحت لفرحي و حزنت لحزني.

إلى أمي أمي أمي.

إلى من أنار لي درب الحياة و كان السبب في وصولي إلى ما وصلت إليه، إلى من ضحى و كافح لأجلي،

إلى من علمني أن الصبر على الأشياء سبيل الظفر بها.

إلى أبي أبي أبي .

إلى أغلى هدية تلقيتها من والدايا إخوتي حفظهم الله

إلى كافة الأهل والأقارب و اخص بالذكر جدي و جدتي أخوالي و أعمامي.

إلى صديقي و أخي: عامر

إلى كل الأصدقاء.

عقبة-ضياء الدين-رضا-جهاد-إسلام-أدم-محمد الحسين-محمد يوكانة-حمزة-تأقي-غانى-عبد الرحمان-

عبد الوهاب- محمد لوشان

إلى من أمضيت معهم عقود الأخوة و الصداقة كافة جيرانى

إلى كل من نسيت ذكرهم .

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
-	الإهداء
-	شكر و تقدير
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الأشكال و الجداول
-	المقدمة
01	<u>الفصل الأول: مخطط الأعمال</u>
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال
03	المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال و خصائصه
03	أولاً- تعريف مخطط الأعمال
04	ثانياً- خصائص مخطط الأعمال
05	المطلب الثاني: أنواع و أهمية مخطط الأعمال
06	أولاً- أنواع مخطط الأعمال
06	ثانياً- أهمية مخطط الأعمال
07	المطلب الثالث: مكونات مخطط الأعمال
08	أولاً- الصفحة الرئيسية
08	ثانياً- ملخص التنفيذ
09	ثالثاً- تحليل الصناعة و البيئة
09	رابعاً- وصف الأعمال
09	خامساً- خطة الإنتاج و العمليات
09	سادساً- خطة التسويق
09	سابعاً- الخطة التنظيمية
10	ثامناً- تقدير المخاطر
10	تاسعاً- الخطة المالية
10	عاشراً- الملاحق
10	المبحث الثاني: العناصر الأساسية في مخطط الأعمال
10	المطلب الأول: المخطط التسويقي
10	أولاً- تعريف المخطط التسويقي
11	ثانياً- إعداد المخطط التسويقي
14	ثالثاً- دراسة السوق
14	رابعاً- أهمية دراسة السوق

18	خامسا: الإستراتيجية التسويقية و المزيج التسويقي
27	<b>المطلب الثاني: مخطط العمليات والإنتاج</b>
27	أولا- ماهية مخطط العمليات والإنتاج
32	ثانيا- العوامل الرئيسية في اختيار المنطقة والمجتمع المناسب للمشروع الصغير
34	ثالثا: نظام العمليات و الإنتاج
38	<b>المطلب الثالث: المخطط التنظيمي</b>
38	أولا- تعريف المخطط التنظيمي
39	ثانيا- أهمية دراسة المخطط التنظيمي
39	ثالثا- مبادئ المخطط التنظيمي
40	رابعا- أشكال الهياكل التنظيمية
41	<b>المطلب الرابع: المخطط المالي</b>
41	أولا- ماهية المخطط المالي
42	ثانيا- إعداد الموازنات التقديرية
44	ثالثا - التحليل المالي
49	رابعا- كيفية تحديد الأسعار
60	خلاصة الفصل
61	<b><u>الفصل الثاني: دراسة مخطط الأعمال لمشروع الرحاب</u></b>
62	تمهيد
63	<b>المبحث الأول: المشاريع الصغيرة و آلية الدعم و المرافقة (ANSEJ)</b>
63	<b>المطلب الأول: ماهية المشاريع الصغيرة</b>
63	أولا- تعريف المشاريع الصغيرة
64	ثانيا- خصائص المشاريع الصغيرة
66	ثالثا- الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة
69	رابعا- إجراءات تأسيس المشروع الصغير
69	<b>المطلب الثاني: لمحة عامة عن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب</b>
69	أولا- التعريف بالوكالة الوطنية (ANSEJ)
70	ثانيا: مهام الوكالة الوطنية (ANSEJ)
71	ثالثا: شروط الاستفادة من القرض المصغر
73	رابعا: صيغ التمويل التي تمنحها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)
79	<b>المبحث الثاني: مخطط الأعمال لمشروع الرحاب</b>
79	<b>المطلب الأول: لمحة عامة عن المشروع</b>
79	أولا- فكرة المشروع
80	ثانيا- التعريف بالمشروع
80	ثالثا- خصائص المشروع
80	رابعا- موقع المشروع

83	خامسا- الإجراءات القانونية الخاصة بالمشروع
85	سادسا- ملخص عن المشروع
86	سابعا- عرض المشروع
87	<b>المطلب الثاني: المخطط التسويقي</b>
87	1- دراسة السوق
89	2- المزيج التسويقي
91	<b>المطلب الثالث: مخطط العمليات و الإنتاج</b>
91	1- المخطط الهندسي للمشروع
91	2- العملية الإدارية للعمليات و الإنتاج
95	<b>المطلب الرابع: المخطط التنظيمي</b>
95	1- الخطة التنظيمية للمشروع
95	2- الهيكل التنظيمي للمشروع
96	3- التخطيط الزمني للعمل في المشروع
99	4-المخطط التنظيمي للإنتاج
99	5- تنظيم الأسعار
100	6-تنظيم رواتب الأجور 100
100	8-الخطة التنظيمية المقدره لبداية توزيع المنتج
101	<b>المطلب الخامس: المخطط المالي</b>
101	1- مصادر تمويل المشروع
102	2- خطوات إعداد مشروع الرحاب
115	3- التعليق الخاص المشروع
116	خلاصة الفصل
117	<b>الخاتمة</b>
118	<b>الملخصات</b>
119	<b>المراجع</b>

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	كيفية الإعلان	01
28	يوضح تحويل المدخلات لمخرجات نهائية	02
30	اعتبارات التخطيط والإنتاج	03
35	عناصر الإنتاج في إطار البيئة الخارجية	04
39	المعاني المختلفة للتنظيم	05
42	مصادر تمويل رأس المال المختلفة	06
47	الشكل العام للميزانية المحاسبية	07
48	الشكل العام لميزان المراجعة	08
55	قياس مرونة الطلب بالنسبة للسعر	09
68	الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة	10
82	موقع وحدة الإنتاج في دائرة عين التوتة	11
82	موقع وحدة التوزيع في مدينة تمنراست	12
90	قنوات التوزيع لمشروع الرحاب	13
91	يوضح المخطط الهندسي للمشروع	14
93	التصميم الداخلي للحظيرة	15
95	يوضح الهيكل التنظيمي للمشروع	16
98	مدن مسار رحلة نقل السلع	17
99	الخطة التنظيمية للإنتاج	18
99	برام الأسعار المقدر في مشروع الرحاب	19



## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الخطوط الرئيسية لمخطط الأعمال	08
02	الخطة التنظيمية	09
03	المعلومات التي تمكن من وصف السوق	17
04	معايير التمييز بين حجم المشروعات في الجزائر	63
05	الهيكل المالي للتمويل الثنائي	73
06	الهيكل المالي للتمويل الثلاثي	74
07	الدفوعات السداسية المستحقة لخمس سنوات الباقية	76
08	التسديد الثلاثي للبنك	77
09	مراقبة المؤسسات المصغرة من طرف وكالة ANSEJ	78
10	قائمة لأهم المنافسين.	88
11	الوقت المنظم لعمال الإنتاج و التوزيع.	96
12	الوقت المنظم لتوصيل السلع من عين التوتة إلى تمراسات لمدة عشرة أيام	97
13	يوضح تقاسم المسافة بين السائقين حسب الولايات والكيلومترات	98
14	قيمة الأجر من عامل الى آخر	100
15	الخطة التنظيمية المقدره لبداية توزيع المنتج على أنواع الزبائن	100
16	التمويل المقدم من الوكالة (ANSEJ).	101
17	طريقة الدعم الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب	102
18	الميزانية الإفتتاحية لمشروع الرحاب بتاريخ 2013/09/01	102
19	الميزانية الختامية لمشروع الرحاب بتاريخ 2013/12/31	104
20	رصيد الصندوق	105
21	رصيد البنك	106
22	رصيد موردو المخزونات و الخدمات	106
23	تكلفة إنتاج المنتج النصف مصنع	107
24	جدول حسابات النتائج لمشروع الرحاب بتاريخ 2013/12/31	108
25	الميزانية الختامية لمشروع الرحاب بتاريخ 2014/12/31.	110
26	مبيعات المشروع لسنة 2014	111
27	مصاريف المشروع لسنة 2014	112
28	تكلفة إنتاج المنتج التام "البيض"	113
29	حساب سعر التكلفة	113

114	حساب هامش الربح المقدر	30
114	حسابات النتائج لمشروع الرحاب بتاريخ 2014/12/31.	31
115	رقم الأعمال المتوقع و الكميات المتوقعة لسنتي 2016-2015	32

## المقدمة:

يشهد الاقتصاد العالمي منذ عدة سنوات تحولات و تطورات كثيرة ناتجة عن ظاهرة العولمة والتكتلات السياسية والاقتصادية و التطور التكنولوجي و المعلوماتي. و في هذه الآونة تزايد الاهتمام بالفكر المقاوлаты و إدارة المشاريع الصغيرة و المتوسطة ، حيث أصبحت من الموضوعات الأساسية في الاقتصاد الوطني و العالمي . كل المشروعات الكبيرة اليوم كانت بداياتها الأولية مشروعات صغيرة ، وان المشروعات الصغيرة اليوم سوف يصبح العديد منها مشروعات كبيرة في المستقبل . هذا بالإضافة إلى أن المشروعات الصغيرة تشكل قوة اقتصادية كبيرة، تساهم بجزء كبير في الناتج القومي، كما أنها تلعب دورا أساسيا في تنمية و تطوير الاقتصاد الوطني إلى جانب تأثيراتها الاجتماعية الواضحة.

عند التفكير ببدء العمل بمشروع صغير، أيا كانت طبيعة عمله، يجب التفكير إستراتيجيا، ذلك إن نسبة كبيرة من المشروعات الصغيرة تفشل و لا تستمر و تتلاشى . و ذلك يرجع لعدة أسباب، من بينها أن عملية الإعداد و التخطيط للمشروع لا تكون متكاملة ، هذا إلى جانب ضرورة الأخذ بعين الاعتبار إن العمل بالمشروعات الصغيرة ليس بالشيء السهل كما يترأى للعديد من الأشخاص، بل انه يتطلب مواصفات خاصة ،من بينها مواصفات شخصية معينة يجب إن يتميز بها مالك المشروع إلى جانب انه يتطلب المثابرة و الكفاح في العمل، و التضحية بالعديد من الاهتمامات الشخصية الأخرى في حياته اليومية. لهذا فان إعداد مخطط أعمال متكامل يمثل الصورة الحقيقية للمشروع الناجح.

بناء على ما تم عرضه تبرز الإشكالية المتمثلة في السؤال الجوهرى التالي:

### كيف نقوم بإنجاز مخطط الأعمال لإنشاء مشروع مقاوлаты؟

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى فهم مخطط الأعمال وكيفية مساهمته في إنشاء المشروعات الصغيرة التي تعتمد الجهات الساهرة لدعم هذه المشروعات لتحديد مدى فعاليته وتأثيره في ظل المنافسة التي تفرضها المتغيرات الحالية ، نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما هية مخطط الأعمال ؟

✓ ما هي المكونات الأساسية لمخطط الأعمال ؟

✓ ماهية المشروعات الصغيرة؟

◀ أسباب اختيار البحث: تم اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

- تناسب الموضوع مع تخصصنا الجامعي "المقاولاتية".
- موضوع مخطط الأعمال في المشروعات الصغيرة و المتوسطة من بين المواضيع الجديرة بالدراسة في الوقت الراهن وذلك تماشياً مع التحولات الاقتصادية.
- إنشاء مشروع صغير في المستقبل القريب.

◀ أهمية البحث: من بينها نذكر:

- تكمن أهمية البحث في كونه يدرس أهم و أحدث المراحل التي تمر بها المشروعات الصغيرة و المتوسطة عند بداية إنشائها .
- دور مخطط الأعمال في التسيير الأمثل للمشروعات الصغيرة و المتوسطة و الوقوف على أهم المراحل المتعلقة بإعداده.

◀ أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى:

- إظهار الدور الذي يلعبه مخطط الأعمال في المشروعات الصغيرة و المتوسطة.
- بث روح المقاولاتية في ذهن الشباب الجزائري .
- تحديد أهم المخططات المستخدمة والمعتمدة في إنشاء المشروعات الصغيرة و المتوسطة.
- إبراز العلاقة بين مخطط الأعمال ونجاح المشروع الجديد.

◀ منهجية البحث:

للإجابة عن الإشكالية و المتعلقة بموضوع الدراسة " مشروع الرحاب لإنتاج وبيع بيض الدواجن" استخدمنا كل من المنهج الوصفي لعرض أدبيات الموضوع و منهج دراسة الحالة باستخدام المصادر التالية:

- مختلف القوانين و التشريعات الخاصة بموضوع المشروعات الصغيرة و المتوسطة و مخطط الأعمال.
- الاستعانة بالدراسات السابقة و الملتقيات و الأيام الدراسية التي ناقشت المواضيع المرتبطة بهذا البحث.

## - هيكل البحث:

للإجابة على التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية تم تقسيم البحث إلى فصلين:

**الفصل الأول:** يتناول مخطط الأعمال بكل جوانبه، حيث وذلك من خلال خمسة مباحثين حيث سنتناول في المبحث الأول مدخل لمخطط الأعمال من حيث مفاهيمه وخصائصه وأنواعه وأهميته وأهم مكوناته، أما المبحث الثاني سيتضمن العناصر الأساسية في مخطط الأعمال منها المخطط التسويقي، مخطط العمليات و الإنتاج، المخطط التنظيمي و المخطط المالي.

**الفصل الثاني:** يتناول مخطط الأعمال لفكرة مشروع إنتاج و بيع بيض الدواجن، و ذلك لتطبيق المعارف النظرية التي تناولناها في الفصل الأول و تقديم الإطار المفاهيمي للمشاريع الصغيرة و المتوسطة و لمحة عامة عن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) و هذا في المبحث الأول، وتطرقنا في المبحث الثاني بعرض مخطط الأعمال في السياق الشامل لمشروع الرحاب، بعدها الخاتمة و التوصيات.

### تمهيد:

تحتاج جميع المشاريع عموماً إلى مخطط أعمال، 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: ماهية مخطط الأعمال.

المبحث الثاني: العناصر الأساسية في مخطط الأعمال.

## المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال.

قبل بدأ الأعمال أو إنشاء المشاريع، لا بد من أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط أعمال كامل ومناسب و إلا سيواجه أصحاب الأعمال صعوبات في التمويل والتسيير و مشاكل متعددة و ذلك بعد مدة من انطلاق أعمالهم.

**المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال و خصائصه.**

**أولاً- تعريف مخطط الأعمال:**

- يعتبر خطوة جد حاسمة في نجاح المشروع. هو تصميم يمكن بواسطته شرح ماهية المنتج، وتمييز سوقه وتحديد التنظيم الذي يتعين وضعه (وسائل مادية، بشرية ومالية). كما يبين تطور النشاط في المستقبل. يعتبر مهماً لأنه يعتبر وسيلة اتصال تسمح لأطراف أخرى (شركاء، رأس المال المخاطر، البنوك،...) بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الانخراط في هذا المشروع. كما يبين مخطط الأعمال بيان توقعي ومخطط تطور المبيعات. كما أنه عبر مخطط الأعمال تبرز شخصية المقاول.<sup>1</sup>

- مخطط الأعمال هو عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية و الخارجية و الاستراتيجيات الملائمة لبدئ مخاطر جديدة. و إن في مخطط الأعمال يتم توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق و المالية و الإنتاج و الموارد البشرية و يسعى المخطط بالإجابة على الأسئلة التالية: أين نحن الآن؟ أين سنذهب؟ كيفية الوصول إلى نقطة ما؟<sup>2</sup>

- هو وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل. هو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة و منظمة على المؤسسة و يعدد أعمالها وينشئ معلومات شخصية حيث نجد فيه تحليل لدراسة للسوق و إستراتيجية التسويق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> لطرش الطاهر: مخطط الأعمال و عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ،فرص و حدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد و التنفيذ، أيام 18/17/16 أفريل 2012، ص 3.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن ، 2007، ص

<sup>3</sup> <http://etudiant.dz.net/vb/showthread.php?t=15442>

- يعد مخطط الأعمال وثيقة تواصل بين المؤسسة و الشركاء سواء في داخل المؤسسة أو خارجها فهو يزودهم بالمعلومات التي يطلبونها للتنظيم المستقبلي للمؤسسة، شرح أهدافها، إستراتيجيتها و موقعها في المنافسة.<sup>1</sup>
- يعتبر مخطط الأعمال أو ما يطلق عليه أحيانا مخطط الفعاليات واحد من أهم المراحل توثيقا للأعمال في المشاريع الصغيرة حالها بذلك حال المشاريع المتوسطة و الكبيرة، حيث يمثل هذا المخطط توظيفا كاملا للفعاليات ذات العلاقة بمستقبل المشروع، ويمكن تعريف مخطط الأعمال على أنه الوثيقة التي تصف ماذا خطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المرحلة القادمة.<sup>2</sup>

### ثانيا- خصائص مخطط الأعمال:

يخضع مخطط الأعمال الناجح إلى عدة شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة ، و عليه يتوجب على صاحب المشروع أو المحرر بالحرص و العناية و من بين الخصائص التي يجب على المحرر أن يعتمد عليها ما يلي:<sup>3</sup>

- 1. الإيجاز و التلخيص:** كلما كان مخطط الأعمال يتصف بصفة الإيجاز و الوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكله المشروع و مساراته الرئيسية
- 2. صياغة مناسبة للمرسل إليهم:** تتعدد المقاصد من استعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع، و لهذا يستوجب صياغته بشكل يخدم كل المقاصد. وعلى هذا الأساس، يتم تكيف صياغة المخطط مع الجهة المرسل إليها لتحقيق الأهداف.
- 3. الوضوح و الدقة و سهولة الفهم:** يشترط من الأطراف الملزمة بإعداد مخطط الأعمال أن يأخذ بعين الاعتبار البساطة في الصياغة و سهولة الفهم، و يتحقق ذلك من خلال استعمال المفردات البسيطة و الواضحة للمعنى و كذا القدرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق.

<sup>1</sup> Linda Pinson (2002) : **Anatomy of Business Plan** , Published by: Out of Your Mind and Into The Market Place. 7<sup>th</sup> Edition, California. USA, p 2 .

<sup>2</sup> فايز جمعة صالح النجار ، عبد الستار محمد العلي، **الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة**، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2005 ، ص 323.

<sup>3</sup> لطرش الطاهر: (مرجع سابق)، ص 11- 13.



4. الواقعية : و هي احد الجوانب المهمة التي يجب أن يأخذ بها صاحب المشروع أو المبادر عند وضع مخطط الأعمال ، أي الاعتماد على معطيات في الواقع أي تجنب الخيال.

5. الدقة و المصدقية : تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع و استعمال معطيات تتميز بالموثوقية ، إما فيما يخص عنصر الدقة فتتمثل في التركيز على جوهر المشروع و الأهداف الرئيسية ، و هو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب و تتسجم مع المشروع .

6. الهيكل الجديدة: يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكل جديدة على مستوى تبويب عناصره مثل التميز بين مكوناته إلى عناصر أساسية و عناصر فرعية بشكل تخدم العرض و التحليل . كما يتعين ان يبين العرض و التحليل مراكز القوة و الضعف في الملف المقدم.

7. التجانس في عرض البيانات و التحليل: يعتبر الانسجام في عرض البيانات و تحليلها، إلى جانب مبدأ المصدقية من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد

### المطلب الثاني: أنواع و أهمية مخطط الأعمال.

يشكل مخطط الأعمال عنصرا أساسيا في إستراتيجية ال مشاريع. وتتزايد أهميته في مجال إنشاء المشاريع بشكل عام والم مشاريع المتوسطة والصغيرة بشكل خاص. ويستمد مخطط الأعمال هذه الأهمية على اعتبار أنه يمثل وثيقة هوية تعرف بالم شروع لدى مختلف الأطراف (شركاء، البنوك، رأس المال المخاطر، ...)، كما يعتبر وسيلة اتصال تجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الانخراط في المشروع . و فيما يلي سنعرض أنواعه.

أولاً- أنواع مخطط الأعمال: ينقسم مخطط الأعمال إلى أربعة أنواع رئيسية و هي:<sup>1</sup>

#### أ. خطط قصيرة أو تسمى خطط مصغرة: (Mini-Plans)

حيث من المحتمل أن تحتوى على (10) صفحات بالإضافة إلى أنها يجب تشمل أيضا على تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل و الاحتياجات المالية و خطة التسويق و الكشوفات المالية ، و خاصة كشف التدفقات النقدية و العائد المستهدف و كشف الموازنة ، و هنا لا

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار ، عبد الستار محمد العلي: (مرجع سابق) ، ص 332

بد من الحذر في الإساءة من استخدام الخطة الصغيرة لأنها ليست البديل عن الخطة التفصيلية المطولة و الكاملة للمشروع.

ب. **خطط العمل ( Working Plans )**: و هي عبارة عن الأداة المستخدمة في تشغيل و إدارة المشروع العائد لصاحب المشروع، و يتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة و تحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن تكون في بعض الأحيان قصيرة في عرض المشروع.

ج. **خطط التقديم ( Presentation Plans )**: و هي خطط العمل من دون الارتوش و الانطباعات، و تستخدم هذه الخطط عادة في التقديم للبنوك أو المستثمرين و غيرهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل المالي. و تذهب جميع المعلومات الموجودة في خطة التقديم تقريبا إلى خطة العمل مع بعض الاختلافات المحددة .

د. **الخطط الإلكترونية ( Electronic Plans )**: تجري معظم خطط و برامج الأعمال بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، و من ثم يتم طبعا على نسخ ورقية متعددة. كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال. و من الممكن هنا أن يجد صاحب المشروع أكثر ملائمة له الاحتفاظ بطبعة (نسخة) الكترونية من خطته. و يستخدم العرض المستند على الحاسب في تقديم الخطة الإلكترونية .

و تحتاج كل خطة من الخطط الأربعة مقدارا كافيا من القوى العاملة، و لا يؤثر هذا الحجم من حجم المخرجات من المشروع لأن حجم المخرجات يتأثر بنمط المنتج أو الخدمة المراد تقديمها.

**ثانيا- أهمية مخطط الأعمال:**

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية للمشروع، لفائدة المقرضين و المستثمرين والموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع و جدواه، و من الأسباب المتعددة التي تجعل منه مخططا ضروريا بل حتميا، نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث إن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة و المشكلات، و التي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع، بالتالي تساعد عملية التخطيط بالإيمان أكثر بديمومة المشروع و إمكانية نجاحه .

<sup>1</sup> شوقي جباري: **مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة** ، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ، فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد و التنفيذ، أيام 19/18/17 افريل 2012، ص

- مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على إقناع البنك بالمشروع و إمكانية توسعه، و يؤثر على قارئه للتصرف، و إعطاء قرض و منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار .
  - يساعد على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف و عندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.
  - يحتوي على المعلومات المالية، التاريخية و الحالية، أو المخطط لها في المستقبل أو الأرقام الخاصة بصاحب المشروع التي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف.
  - هو عمل صاحب المشروع و السوق الذي يعمل من خلاله، و من الممكن ألا يعرف أصحاب القروض أو المستثمرين معلومات كافية عن أعماله حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات الذكية، و هذا لا يتم إلا بالرجوع إلى المعلومات المدونة في خطة الأعمال.
  - يحتوي على الخطة الخاصة لصاحب المشروع و الإستراتيجية التي يتبعها من أجل النجاح، و يحتاج كل من أصحاب القروض و المستثمرين إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص نجاحه.
  - يعطي فكرة للشركاء الماليين المحتملين لصاحب المشروع ، فهو يعطيهم فكرة عن كون (صاحب المشروع)، و لماذا يفعل ما يفعله الآن، و إذا ما كان لديه أفكار سديدة أو رديئة، لذلك فإن مخطط الأعمال يجب أن يتضمن كل ما يحتاجه صاحب القرض أو المستثمر من أجل اتخاذ قرار سديد بشأن إقراضه أو الاستثمار في شركته (صاحب المشروع)، و دون مخطط الأعمال لن يتمكن حتى من بدأ عمله.
- المطلب الثالث: مكونات مخطط الأعمال.**

يجري تطوير مخطط الأعمال (خطة العمل) بناء على التوسع في تحديد الفرص التي تعتبر من أصعب المراحل حيث تعطي الصورة الكاملة عن طبيعة الأعمال التي سوف تقوم بها و المبينة في الجدول رقم(1).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة: (مرجع سابق)، ص 114 - 119.

الجدول (01): الخطوط الرئيسية لمخطط الأعمال

<p>6- خطة التسويق:  أ-السعر  ب-التوزيع  ج-الترويج  د-التنبؤ للإنتاج  هـ-الرقابة</p> <p>7-الخطة التنظيمية:  أ-نموذج المالكين  ب-تحديد المساهمين و الأعضاء  ج-الصلاحيات  د- خلفية فرق الأداء  هـ-الإدارة و المسؤوليات للعاملين بالمنظمة</p> <p>8- طبيعة المخاطرة:  أ-تقييم نقاط الضعف  ب-التكنولوجيا الحديثة  ج-الخطط الطارئة</p>	<p>1- صفحة المقدمة :  أ-اسم وعنوان العمل.  ب- الاسم و العنوان الأساسي  ج- طبيعة الأعمال  د- الحاجات المادية</p> <p>2-المخلص:  ( ثلاث إلى أربعة صفحات عن طبيعة الأعمال )</p> <p>3-التحليل الصناعي:  أ-الاتجاهات المستقبلية  ب- تحليل المنافسين  ج- تجارة التجزئة  د-التنبؤ الصناعي</p> <p>4-وصف الأعمال :  1-المنتجات  ب-الخدمات.  ج-حجم الأعمال  د-معدات المكتب و الأفراد  هـ - خلفية الريادي</p>
<p>9-الخطط المالية:  أ-موازنة المدخلات  ب-تقدير التدفقات النقدية  ج -نموذج الموازنة  د-تحليل نقطة التعادل  هـ - مصادر التمويل</p> <p>10-المرفقات:  أ-الرسائل  ب- بيانات بحث السوق  ج-أوراق العقد  د-قائمة الأسعار من المزودين</p>	<p>5-خطة الإنتاج:  أ-إجراءات التصنيع  ب-معدات و آليات  ج - أسماء الموردين و المواد الأولية</p>

المصدر: Robert D.His rich, Michael P.Peters(2002) ENTREPEUNERSHIP5<sup>th</sup> Edition

McGrawHill Higher Education., P232.

1- الصفحة الرئيسية ( المقدمة): تتضمن إيجاز عن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم و عنوان المنظمة و طبيعة الأعمال و كافة أرقام الهواتف و الموقع الالكتروني و الحاجات المالية من أسهم و ديون و وثيقة متعلقة بالضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائدة لأصحاب الفكرة.

**2- ملخص التنفيذ:** يتكون الملخص من ثلاث إلى أربعة صفحات متضمنا تلخيصا عن وصف لمفهوم الأعمال و بيانات عن الفكرة التي تم تجميعها، سواء تتعلق بإستراتيجية التسويق، و المالية و إجراءات البيع .

**3- تحليل الصناعة و البيئة:** يتم من خلاله تحديد كافة التغييرات المتعلقة بالبيئة و جميع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة و الصناعة من خلال دراسة عدة متغيرات اقتصادية، ثقافية، تكنولوجية و قانونية. وكذلك يتم دراسة متطلبات الصناعة التي من خلالها نتعرف على حاجات الزبائن و المتنافسين الجدد و مناطق القوى و الضعف لديهم و التهديدات المحتملة من المتنافسين.

**4- وصف الأعمال:** حيث يتم توضيح مهمة الأعمال و طبيعة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة و موقع البناء المستخدم و المعدات التي تحتاجها و الحاجة إلى الطاقة الكهربائية و الطبيعة الاقتصادية و الديموغرافية لموقع المشروع.

**5- خطة الإنتاج و العمليات:** تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج و التكاليف، المعدات و الآلات التي يحتاجها المشروع، إجراءات التخزين، المواد الأولية، الموردين و كذلك خدمات ما بعد الإنتاج و البيع و الصيانة.

**6- خطة التسويق:** تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع و تسويق المنتجات و الخدمات و التسعير، الترويج و كذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.

**7- الخطة التنظيمية:** تتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع و كذلك خطوط الصلاحيات و المسؤوليات للأفراد العاملين، الرقابة على الأعمال، و كيفية أداء الأعمال و الموضحة في الجدول (2).

### الجدول رقم (02) الخطة التنظيمية

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

المصدر: بلال خلف السكارنة: (مرجع سابق)، ص119.

**8-تقدير المخاطر:** تتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر و الإستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف و خطة العمل للمنظمة و تستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الإستراتيجية.

**9-الخطة المالية:** تتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع و ضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع و كذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاثة سنوات مستقبلية و التكاليف و الربحية و كذلك التدفقات النقدية لثلاثة سنوات و خطة الموازنة للأصول و الديون.

**10-الملاحق:** توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزبائن ، قنوات التوزيع و العقود و قائمة الأسعار من الموردين و المنافسين.

### المبحث الثاني: العناصر الأساسية في مخطط الأعمال.

كما بينا سابقا مخطط الأعمال يتكون من عدة عناصر مهمة، فيما يلي سنعالج بالتفصيل كل من المخطط التسويقي، العمليات و الإنتاج، المخطط التنظيمي و المخطط المالي.

#### المطلب الأول: المخطط التسويقي

تعتبر عملية إعداد المخطط التسويقي الخطوة الأولى في الإدارة التسويقية، وبقدر التركيز والاهتمام الذي ينصب على هذه العملية سوف يكون الفشل أو النجاح في العمليات التالية، ولذلك أصبح إعدادها في هذا العصر سمة من سمات المفهوم التسويقي الحديث كفلسفة إدارية، والحاجة إلى التخطيط كجزء من هذا المفهوم. و يساعد

التخطيط للمشروعات الصغيرة والمتوسطة على البحث عن الأهداف والطرق الموصلة إلى تحقيق تلك الأهداف، كما يمكنها من تقييم الحاجة لتملك الخطر ومواجهة الخطر.

#### أولاً- تعريف المخطط التسويقي:

- يعتبر وثيقة مكتوبة تضم و لفترة معينة كل القرارات التجارية المتخذة من طرف المؤسسة، و تعتبر هذه الوثيقة الطريقة المتبعة و الواجب احترامها في الخطوات المقبلة مما يسهل التماسق و سير النشاطات المتعلقة بالسوق، و في هذا الإطار يمثل مخطط التسويق مرجعا

- لكل المتدخلين و قاعدة مقارنة لتقييم نتائج و أداء وظيفة التسويق، ومنه فمخطط التسويق يلخص الإستراتيجية التسويقية و البرامج التسويقية المعاونة في شكل وثيقة مكتوبة مما يوفر الوقت و الجهد المبذول و الأموال المخصصة لهذه الإستراتيجية و هذه البرامج التسويقية.<sup>1</sup>
- يعرف فايول المخطط التسويقي بأنه "في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا في المستقبل".<sup>2</sup>
- أما جورج تيري يعرفه بأنه "الاختيار المرتبط بالحقائق، و وضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة".<sup>3</sup>
- كما يعرف على انه أداة حيوية لنجاح المشروع واستمرار حياته<sup>4</sup>
- ثانيا- إعداد المخطط التسويقي. هناك ست خطوات رئيسية لعملية إعداد المخطط التسويقي.<sup>5</sup>

**1-2- تحديد الأهداف:** من أولى خطوات تخطيط النشاط التسويقي أن تكون هناك مجموعة من الأهداف المحددة، والواضحة، والقابلة للقياس والتنفيذ. حيث تعتبر الأهداف على أنها المقياس الدقيق للفعالية المرتقبة للإستراتيجية التجارية التي سنقرر وضعها في السريان. فهي تمثل النتائج المحددة والمطلوب تحقيقها في المستقبل، كما يجب أن تتضمن الأهداف المجالات التي سوف يشملها التخطيط.

**2-2- وضع الفروض التخطيطية:** أي تحديد عناصر المحيط الخارجي والمتوقع أن تعمل فيه خطط المشروع في المستقبل ويعتبر التنبؤ من الأدوات الرئيسية لافتراضات التخطيط مثل التنبؤ بكمية المبيعات، مستويات الأجور والأسعار، التكاليف، طبيعة الأسواق في المستقبل، معدلات الضريبة، سياسة التمويل، التطور التكنولوجي، و معدل النمو في السكان، الخ.

**2-3- تحديد البدائل:** هي فحص ودراسة الوسائل البديلة لتحقيق الأهداف، والمشكلة عادة ليس العثور على بدائل، ولكن المشكلة هي تحديد عدد البدائل التي تكون أكثر فاعلية من غيرها في الوصول إلى النتائج المطلوبة وبالنسبة للبدائل الخاصة بالخطط التسويقية الرئيسية، فإن هذا الاختيار قد يكون على جانب كبير من التعقيد ويستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف والإيرادات وللمركز المادي والكثير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملموسة.

<sup>1</sup> <http://ta3lime.com/showthread.php?t=6228>

<sup>2</sup> سيد الهواري: الإدارة - الأصول والأسس العلمية، ط 11، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996، ص 29.

<sup>3</sup> عبد الغفور يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة نشر، ص 285.

<sup>4</sup> زكي محمود هاشم: أساسيات الإدارة، منشورات دار السلاسل، الكويت، 1987، ص 137.

<sup>5</sup> مراد إسماعيل، شلغاف عمر: (مراجع سابق)، ص 12-13.

2-4- تقييم البدائل: إن هذه الخطوة تتطلب جهوداً مضمّنة من إدارة التسويق، الأمر الذي قد يفرض الاستعانة بالحاسوب الذي يمكن من خلاله، وباستخدام أساليب بحوث العمليات، القيام بعملية المفاضلة بين هذه الخطط التسويقية على ضوء الاعتبارات الداخلية والخارجية المحتملة عوامل البيئة التسويقية وأيضاً على أساس معايير التكلفة/المنفعة، والتكلفة/الجهد، والجوانب الإنسانية وفي هذه الخطوة، تقوم إدارة التسويق بالإجابة على أسئلة:

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

2-5- اختيار الخطة التسويقية المقترحة: إن هذه الخطوة هي نهاية المطاف في عملية إعداد الخطة التسويقية، وهنا يجب على إدارة التسويق، وقبل اتخاذ القرار حول أي الخطط الواجب اتخاذها الإجابة على التساؤلات التالية:

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

2-6- وضع الخطط التفصيلية: و على ضوء ذلك يتم تحديد الخطة المطلوبة، وتبدأ من ثم عملية إعداد الخطط التسويقية الفرعية (خطة المبيعات، خطة الترويج، خطة بحوث التسويق، خطة تطوير المنتجات). وهنا ينبغي أن تشمل هذه الخطط الفرعية على تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم من أقسام إدارة التسويق، وتحديد الوقت الذي يجب أن يبدأ وينتهي منه العمل، والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ.



و خلاصة القول أن الخطة التسويقية ما هي إلا جدول يعكس الموارد والأهداف وأسلوب تنفيذها وتوقيت التنفيذ. وبعد الانتهاء من وضع الخطوات الأساسية لعملية التخطيط تبدأ عملية تنفيذ الخطط ومتابعتها. كما يبرز دور وظيفة الرقابة في عملية متابعة الخطط للتأكد أن التنفيذ يسير طبقاً للأهداف المنشود تحقيقها والكشف عن الانحرافات والعمل على معرفة أسبابها وتصحيحها. و يفيد التخطيط التسويقي في الحالات التالية:

أ-يشجع التفكير العلمي والمنطقي في التسويق.

ب-يؤدي إلى تنسيق فعال بين كل من الإنتاج والتمويل، إدارة وظائف الأفراد والتسويق و العلاقات العامة.

ج-يوفر معدلات مثالية يسترشد بها للأداء التسويقي الفعال.

د-يساعد على توضيح الأهداف التسويقية.

هـ-ينتج عن استعدادات لمواجهة التغيرات الطارئة في الأسواق.

و-يشجع العاملين في التسويق على البعد على المضاربات والمغامرات ويحولها إلى تنبؤات مستقبلية.

م-يعتبر التخطيط التسويقي أسلوباً علمياً لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.

ي- يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة والوقت والجهد والمسافات والمكان، نظراً لأنه يعطي الفرصة للتطبيق العلمي في نطاق محدود باستخدام النماذج، مثال اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق قبل غزو السوق كله.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مراد إسماعيل، شلغاف عمر: (مرجع سابق) ، ص 12-13.

ثالثاً- 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:<sup>1</sup>

- ◀ تحديد السوق الخاصة بالمؤسسة و توصيفها 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.

كما تعتبر دراسة السوق على أنها تحليلاً كمياً و نوعياً للسوق معناه تحليل العرض و الطلب الحقيقي و الافتراضي لسلعة أو خدمة لكي تستطيع تحديد و اتخاذ القرارات التجارية.

رابعاً- أهمية دراسة السوق : إن دراسة السوق تمثل المحور الأساسي لنشاط المؤسسة للأسباب التالية:<sup>2</sup>

- ◀ تحديد الطلب على المنتج.
- ◀ من الطلب يتم تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.
- ◀ من الطاقة الإنتاجية يتم اختيار التكنولوجيا و وسائل الإنتاج و حجم المؤسسة و جميع الجوانب الفنية له.
- ◀ ثم يمكن تحديد خطة الإنتاج و المبيعات التي تعتمد عليها التحليلات المالية و الاقتصادية للمؤسسة، و منها يستنتج ربحية و عائد المؤسسة المالي و الاقتصادي و الاجتماعي.
- ◀ إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تبحث عن التموقع لمنتجاتها في الأسواق و كسب حصة سوقية يجب عليها أن تدرك واقع و طبيعة هذه الأسواق بوصفها و تحليلها:

<sup>1</sup> <http://sonofalgeria.blogspot.com/>

<sup>2</sup> بشير العلق: "التخطيط التسويقي (مفاهيم و تطبيقات)"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص 87.

1 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 قرارات الشراء لهذا المنتج .
- ◀ من يشتري مع الزبائن في صياغة قرار الشراء.
- ◀ رد فعل الزبون المتوقع إزاء هذا المنتج.

2 تحليل المنتجات : يتم تحليل المنتجات التي لها علاقة بمنتجات المؤسسة و كذا منتجات

المؤسسة:

- ◀ 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 ؟

3 تحليل المنافسون: إن تحليل السوق يسمح بالتعرف على:

- ◀ المنافسون الرئيسيون للمؤسسة .
- ◀ أين هو موقعهم .
- ◀ حصصهم السوقية.
- ◀ مراكز قواهم و نقاط ضعفهم.
- ◀ كيف يتنافسون (السعر، الجودة، النوعية، المواد الأولية، قنوات التوزيع، الخدمات شروط الدفع، السلعة )
- ◀ بما يتميز منتج و خدمات المؤسسة بالمقارنة مع مؤسسات منافسة.
- ◀ العوامل التي ترفع أو تنقص من حدود المنافسة.

◀ نقاط القوة و الضعف لديهم (الموقع، الموارد، الشعرة، الخدمة، ...)

4- تحليل الأسعار: يسمح تحليل الأسعار بمعرفة:

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

5- تحليل قنوات التوزيع: يسمح تحليل السوق بالإجابة على ما يلي:

- ◀ الطرق الممكنة للتوزيع المناسب للمنتج .
- ◀ قنوات توزيع المنافسين.
- ◀ احتمال التوزيع المباشر وارد.
- ◀ كيف يتم اختيار طرق التوزيع ؟
- ◀ هل المنتج يحتاج لامتلاك مراكز التخزين ؟
- ◀ 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 (03):

جدول رقم(03): يوضح المعلومات التي تمكن من وصف 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 متشبع
علاقة المنتج بالحاجة	حاجة دائمة و الطلب على المنتج في تزايد	سلعة كمالية ليس هناك 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 من 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 تتضمن 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 للإعلان عنه يتحمل وسائل كثيرة و حملة واسعة.
درجة استقرار السوق	ليس هناك تأثير على سوق سلعة، تطلب في الأوقات الجيدة (الازدهار) و السيئة (الانكماش ، التضخم).	تدهور الطلب و اورد في حالة الأزمات.
احتمال التصدير	احتمال ممكن و كبير و سوق دولي	يوجه المنتج إلى سوق محلي فقط.

	وارد.
--	-------

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

إن دراسة و تحليل السوق يمد المؤسسة الصغيرة و المتوسطة بمعلومات واضحة و التي بينهاها في الجدول و بمقارنة النتائج يمكن أخذ فكرة ما إذا كان السوق مؤهلا لخدمة المؤسسة أم لا.

### خامسا: الإستراتيجية التسويقية و المزيج التسويقي.

1- الإستراتيجية التسويقية: تعرف على أنها خطة طويلة الأجل لتنمية المزيج التسويقي الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إشباع حاجات السوق المستهدفة.<sup>1</sup>

كما عرفت الإستراتيجية التسويقية على أنها المزيج التسويقي، تتضمن سياسات تسويقية تستعملها 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>

### 2- 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 .

<sup>1</sup> فريد النجار: "إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص 129.

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

### 2-1 مزيج المنتج:

#### 2-1-1 تعريف 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 أن لها: نفس منافذ التوزيع، تقع في نفس نطاق الأسعار، تشبع نفس الحاجات.

#### 2-1-2 أبعاد مزيج المنتج:

الاتساع: يشير اتساع المزيج أو التشكيلة إلى عدد من الخطوط الإنتاجية المختلفة التي تقوم المؤسسة بامتلاكها.<sup>1</sup>

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.<sup>2</sup>

#### 2-2 المزيج السعري:

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

- 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.

<sup>1</sup> محمد فريد صحن ،نبيلة عباس :«مبادئ التسويق»،الدار الجامعية طبع-نشر-توزيع ، الابراهيمية،الإسكندرية 2004.ص 218.

<sup>2</sup> www.scribd.com/doc/29233828/ المزيج التسويقي (20/04/2013)

## الفصل الأول: مخطط الأعمال

فالسعر 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".

### 2-2-1 العوامل المؤثرة في السعر:

#### أ- عوامل داخلية:

-أهداف المؤسسة: هي أهداف توسعية أو الوصول إلى قطاع معين أو تحقيق العائد على الاستثمار في مدة زمنية صغيرة.

-الطاقة الإنتاجية: المؤسسة التي لها طاقة إنتاجية أو تحقق اقتصاديات الحجم فهي مؤسسات تستطيع التحكم في السعر أكثر من مؤسسات أخرى.

-التكلفة: تعتبر التكاليف الأرضية الأساسية التي تنطلق منها عملية التسعير تستطيع المؤسسة تسعير منتجاتها على أساس تغطية تكاليفها مع هامش ربح معقول.

-المنتج في دورة حياته: دخول السلعة في مرحلة النضج أو التدهور بمقيد من حرية وقدرة المؤسسة على فرض سعر معين عكس الحال في مرحلة تقديم السلعة.<sup>1</sup>

#### ب- العوامل الخارجية:

تدخل الحكومة: يؤثر التدخل الحكومي إلى حد كبير في قدرة المؤسسة على تحديد أسعارها، ففي بعض الدول تقوم الحكومة بفرض أسعار معينة تلزم بها المؤسسة فلا تجد مفراً منها، مثل أسعار الدواء.<sup>2</sup>

السوق المنافسة: يمثل عاملاً خارجياً هاماً ومؤثراً على قدرة المؤسسة على تحديد أسعارها يجب على المؤسسة ملاحظة أسعار منافسيها ومتابعتها ومدى تأثيرها على أسعار سلعها.

<sup>1</sup> بشير العلق، قحطان العبدلي، سعد ياسين: "استراتيجيات التسويق"، دار زاهر للنشر و التوزيع، عمان، 1999 ص 153-154 .

<sup>2</sup> محمد فريد صحن، نبيلة عباس، مرجع سابق، ص 257.



الظروف الاقتصادية: في حالات الرواج تزيد قدرة المؤسسة على تحديد الأسعار على ضوء الظروف التنافسية الموجودة، عكس حالات الكساد التي تحاول فيها المؤسسات زيادة الطلب إما بتخفيض الأسعار أو زيادة الخدمة المصاحبة للسلعة.

الموردون: إن الأطراف المشتركة في النظام التسويقي دورا هاما في عملية تحديد الأسعار كان يقوم الموردون برفع أسعار المواد الأولية أو الوسائط بالمساومة على رفع هامش أرباحهم.

الوسطاء: كلما زاد عدد الوسطاء زاد السعر.

### 2-2-2 طرق تحديد السعر:

- على أساس التكلفة: أي حسب سعر التكلفة.
- على أساس الطلب: أي بسعر البسيكولوجي (هو السعر الذي يستطيع دفعه المستهلك)
- على أساس المنافسة: إما البيع بسعر السوق أو ادني من السوق أو أعلى من السوق.

### 2-2-3 أسعار المنتجات الجديدة :

أ- سياسة قشط سعري: وهي تخص المنتجات الجديدة بوضع سعر مرتفع ما يستهدف على نسبة من الزبائن على اقتناء المنتج بسعر مرتفع و هذا رغبة من المؤسسة لاقتناء عوائد لتغطية تكاليف الإنتاج و المنتج يكون بنوعية جيدة.

ب- سياسة الاختراق السعري أو التغلغل: تهدف المؤسسة إلى وضع أسعار منخفضة لمنتجاتها للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين و الهدف هو التوسعي ثم بداية رفع السعر.<sup>1</sup>

### 2-3 التوزيع:

إن التوزيع من أهم مفردات المزيج التسويقي يقوم بإشباع حاجات المستهلك من حصوله على السلعة في المكان والوقت المناسبين، وتستند أهمية التوزيع على منطلق أن أي سلعة مبتكرة ومتميزة ومعلن عنها تباع بسعر جذاب لا تعني أي شيء للمستهلك إلا إذا كانت متاحة له عندما يريدونها في المكان والوقت الذي يطلبه.

قشوط الياس: 'محاضرة في مقياس تسويق و ابتكار'، قسم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسويق، جامعة بسكرة

2011-2012.

فالتوزيع هو "العملية التي وفقها يتم انتقال المنتجات و الخدمات من مصادر الإنتاج إلى المستهلك النهائي".<sup>1</sup>

## 2-3-1 قنوات التوزيع:

يعد التوزيع من الوظائف الأساسية للتسويق، و يتم تنفيذ أنشطة التوزيع من خلال قنوات التوزيع أو ما تسمى بمنافذ التوزيع والتي يتم من خلالها انتقال السلع و الخدمات من مصادر إنتاجها لاماكن الطلب عليها.

أ- 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 أن يتم التوزيع عن طريق المنشآت التسويقية المتخصصة حيث تقوم هذه المنشآت أما بامتلاك السلعة ومن ثم توزيعها كما 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.

ب- شبكة التوزيع: هي مجموعة من القنوات تشكل الشبكة.

ج- 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.<sup>2</sup>

- 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

<sup>1</sup> زياد محمد الشerman ، عبد الغفور عبد السلام : "مبادئ التسويق"، دار الصفاء و التوزيع، عمان، 2001، ص150.

<sup>2</sup> قشوط الياس، مرجع سابق

### 2-3-2 أنواع التوزيع :

يمكن التفرقة 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.

أ -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 الاليكتروني.

ب -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.

### 2-3-3 إستراتيجية التوزيع:

قرارات إستراتيجية التسويق 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:

أ -انتقائي: المؤسسة تختار الموزعين الذين لديهم خبرة في الانتقاء و ذلك حسب السلعة

المراد توزيعها.

ب حصري:إن علامة المؤسسة تعطي شكل حصري للمؤسسة واحدة للتوزيع ولديها الحق

في ذلك.

ت واسع و مكثف:هي تخص غالبا السلع الاستهلاكية.<sup>1</sup>

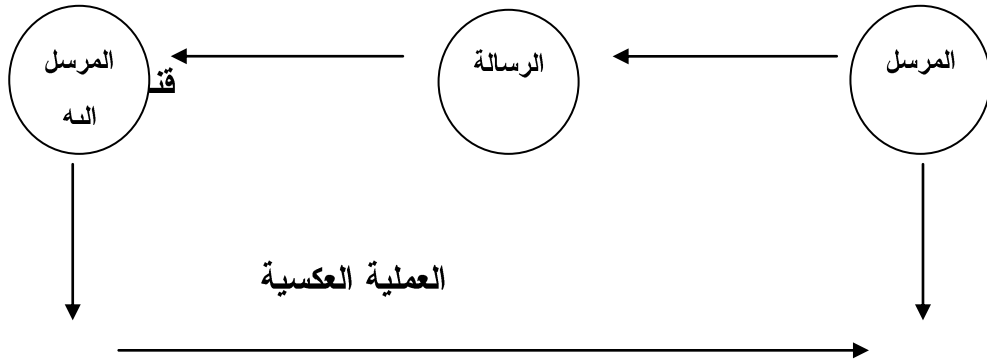
<sup>1</sup> LMD-batna-hooxs.com/t35-topic(20/04/2012)

2-4 المزيج الترويجي:

الترويج هو "كل جهد أو أسلوب يهدف إلى التعريف بالمنتج و إقناع المستهلك باقتناؤه حيث يتركز الجهد على عملية الاتصال"<sup>1</sup>. و يتكون المزيج الترويجي من: الإعلان، البيع الشخصي، ترقية المبيعات ، العلاقات العامة.

2-4-1 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.

الشكل (01): كيفية الإعلان



المصدر: محمد فريد صحن، إسماعلي السيد، نادي العارف، مرجع سابق، ص244

2-4-2 أنواع الإعلان: للإعلان مجموعة من الأنواع نذكر منها:<sup>2</sup>

- **تعليمي:** هو الذي تقوم به المؤسسة بتعليم كيفية الاستخدام وهذا النوع يتعلق إما بتسويق السلع التي ظهرت لأول مرة في السوق ، أو أنه يتعلق إما بتسويق السلع القديمة والموجودة أصلا بعد الإضافة إليها مجموعة من الخصائص والمميزات الجديدة، أو إضافة استعمالات واستخدامات جديدة لها.
- **إرشادي أو إخباري:** يتم ذلك عن طريق تقديم الأخبار والنصائح والإرشادات الكافية حول المنتجات، وكيفية استعمالها واستهلاكها، ومن ثم فإنه عن طريق هذا النوع من الإعلان

<sup>1</sup> زياد محمد الثرمان ، عبد الغفور عبد السلام ، مرجع سابق ، ص158.

<sup>2</sup> بشير العلق ، قحطان العبدلي ، سعد غالب ياسين ، مرجع سابق، ص248.

يستطيع المسوق أن يقدم المعلومات بتسهيل حصول الزبائن على هذه المنتجات بطريقة مريحة، وكيفية أدائها واستعمالها، وأفضل الطرق والأساليب لصيانتها بأسلوب يزيد من دورة عمرها الإنتاجي، وعدم تكليف المشتري تكاليف إضافية.

● **الإعلان التذكيري:** يسعى المسوق أو الإدارة التسويقية من خلال هذا النوع من الإعلان إلى محاربة عادة النسيان لدى الزبائن، وذلك بتذكيرهم بالسلع المقدمة من طرف المؤسسة، من خلال الاسم التجاري، العلامة، الشعار، وغيرها من الخصائص والمميزات المرتبطة بالمنتجات.

● **الإعلامي:** يسعى المسوق أو الإدارة التسويقية من خلال هذا النوع من الإعلان إلى تقوية الصلة بين المنتج والزبون إزاء سلعة أو خدمة معينة، وذلك بتقديم البيانات إليهم، عن طريق وسائل الإعلام.

● **التنافسي:** يسعى المسوق أو الإدارة التسويقية من خلال هذا النوع من الإعلان إلى فسح المجال أمام الزبون لإجراء مقارنة بين ما تنتجه المؤسسة والمؤسسات المنافسة، ليتعرف على مختلف الخصائص والمميزات

والإيجابيات والسلبيات التي تحتوي عليها هذه المنتجات، وذلك في محاولة من المسوق في إقناع الزبائن للإقبال على شراء منتجاته.

**2-4-3 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 و التركيز 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 م قبل بعض رجال البيع

**2-4-4 ترقية المبيعات:** يهدف هذا النشاط إلى زيادة مبيعات المؤسسة في الأجل القصير من خلال تنشيط وحث المستهلكين الجدد على تجزئة المنتجات الجديدة وتقديم حوافز للمستهلكين الدائمين على استهلاك منتج المؤسسة لزيادة معدل الاستخدام كما يستخدم لحفز الموزعين ورجال البيع على التصريف المنتجات و زيادة فعالية أدائهم و نادرا ما يتم استخدام ترقية المبيعات بمفرده كمنشأ 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).

**2-4-5 العلاقات العامة:** هي عملية اتصال شخصية مع جمهور المؤسسة بهدف الاحتفاظ بصورة ايجابية وما تقدمه المؤسسة من منتجات لكسب رضي و تأييد هذا الجمهور. <sup>1</sup> ولكي تتحقق برامج العلاقات العامة النجاح لابد من مراعاة المعايير التالية:

- عرض قدرات ونقاط قوة المؤسسة الصغير و إدارتها للمجتمع.
- 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.

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

المطلب الثاني: مخطط العمليات والإنتاج

أولاً- ماهية مخطط العمليات والإنتاج

1. تعريف مخطط العمليات والإنتاج Production and operation concept

من غير المناسب التعرض لموضوع إدارة نشاط العمليات و الإنتاج دون إيضاح بعض المفاهيم التي لها صلة مباشرة بهذا النشاط و التي في مقدمتها كل من:<sup>1</sup>

أ- الإنتاج (Production): هو نتاج العناصر أو القوى التي تستخدم ( المدخلات ) في عملية التشغيل، و التي تتمثل ببساطة في كل من القوى البشرية ( العمال ) و المادية (رأس المال المستثمر في عناصر الأصول الثابتة و المتداولة المختلفة ) خلال فترة زمنية معينة.

هذا بخلاف تعبير الإنتاجية ( Productivity ) التي كثيرا ما يحدث بينها و بين تعبير الإنتاج خلط، فهي لا تخرج في مفهومها عن كونها ذلك المعيار الذي يستخدم في قياس حجم الإنتاج (المخرجات) جملة العناصر التي قد ساهمت في تحقيق هذا الناتج، أي أن الإنتاجية مجرد ذلك المقياس الذي يقيس مدى العلاقة التناسبية بين المخرجات والمدخلات.

ب- المنتج (Product): وهو الناتج النهائي لعملية التشغيل، وهو قد يكون سلعة مثل قلم أو سيارة أو رغيف خبز، وقد يكون خدمة مثل بث معلومة مفيدة للآخرين أو تقديم تيسيرات مصرفية أو تأمينية أو علاجية للأفراد.

وهذا المنتج ليس بالضرورة أن يكون في صورته النهائية حتى يستفيد منه المستهلك وذلك لاقتصار خضوعه لواحد أو أكثر من مراحل الإنتاج دون بلوغ حالته النهائية مما لا يجعله صالحا للاستخدام النهائي، و عندئذ يطلق عليه في مثل هذه الحالة " منتج تحت التصنيع" وهو في تلك الحالة لا يسوق إلا للمستهلك الصناعي باعتبار أن هذا الأخير

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة: (مرجع سابق)، ص 176 .

يعتبر مثل هذا الإنتاج بمثابة مادته الخام لنشاطه الذي سيمارس عليه مزيدا من العمليات التشغيلية حتى يصل به إلى الصورة الإنتاجية النهائية، و هكذا.

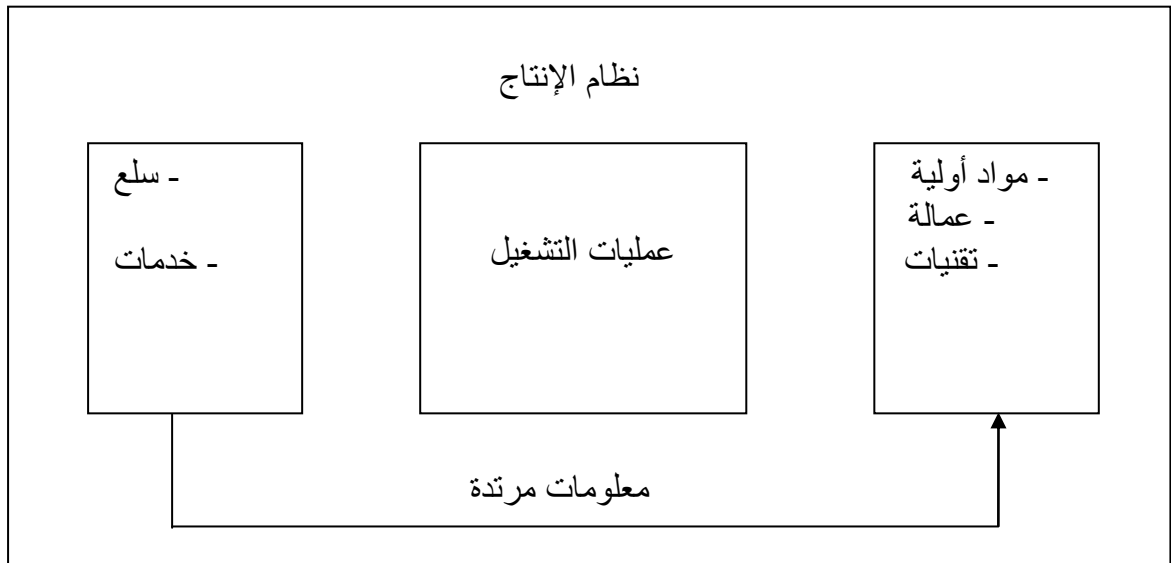
ج- عمليات الإنتاج (Operations): يقصد بالعمليات سلسلة إجراءات التشغيل التي تجري على المادة أو المواد لغرض تحويلها من صورتها الأولية إلى صورتها الإنتاجية المطلوبة.

وهذا التشغيل هو أساس الإنتاج الذي يقوم على تضافر كل من: مستلزمات الإنتاج ( Production Requirement) وعمليات التشغيل (Operations) في ظل تقنيات الأداء الواجبة (Technology) مكونة فيما بينها بما يعرف بـ "منهج تكنولوجيا صناعة المنتجات" و الذي يرمز له بالاختصار P.O.T.Rules كإشارة لهذه المكونات الثلاثة.

وهكذا نصل إلى جملة من المفاهيم التمهيديّة المتقدمة إلى مفهوم عام عن وظيفة الإنتاج بأنها: ذلك النشاط الذي يختص بعملية خلق السلع أو الخدمات من خلال إجراء تغييرات في شكل مواصفات (مدخل الإنتاج) بما يتفق ورغبات واحتياجات المستهلكين الحاليين و المرتقبين.

وبلغة النظم يمكن تعريف هذه الوظيفة ببساطة بأنها: ذلك النشاط المسؤول عن تحويل المدخلات لمخرجات نهائية كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل رقم (02) يوضح تحويل المدخلات لمخرجات نهائية:



المصدر: بلال خلف السكارنة: (مرجع سابق)، ص177.

و من المنظور الكمي يمكن التعبير عن هذه الوظيفة بمعادلات النموذج التالي :



المخرجات ( الإنتاج ) = دالة المدخلات = دالة ( آلات، و العمل. المواد، والطاقة، وأساليب الإنتاج )

## 2. العملية الإدارية للعمليات والإنتاج Managing the Production Job

لكي تتجح خطة الكميات و الإنتاج في تحقيق أهدافها يجب أن تمارس مهامها من خلال تطبيق العمليات الإدارية المعروفة كما يلي:<sup>1</sup>

أ- **تحديد الأهداف:** أولى خطوات العمل الإداري تحديد الهدف أو الأهداف ، و بالنسبة لهذه الوظيفة الأهداف الإنتاجية عديدة تتفاوت ما بين:

- أهداف كمية: مثل كمية إنتاج معين مواصفات معينة، معدل خطأ مسموح به.
- أهداف وصفية مثل مستوى و جودة محدد خامات معينة، نوعية طاقات محددة.

ب- **تخطيط الإنتاج:** و لتخطيط النشاط الإنتاجي يعني وضع إستراتيجية متكاملة تضمن ترتيب مدخلات الإنتاج بالنوع والكم اللذان يسمحان بامتزاجهما تبعاً للترتيب الهندسي أو الفني للعمليات التصنيعية من جهة، وبما يسهل من عملية تدفق مخرجات الإنتاج ( من السلع أو الخدمات أو المخلفات أو المعلومات المرتدة) إلى خارج بيئة العمل بالجودة الملائمة من جهة أخرى .

والتخطيط الكفء يضمن تخفيض التكلفة الكلية بشكل عام لمساهمته في تقليص كل من نفقات الصيانة والنقل و المناولة والتخزين بما يؤدي إلى المزايا الاقتصادية والمعنوية المختلفة والتي أهمها:

- تحقيق التكامل الرأسي والأفقي بين مهام الأقسام المختلفة بما يضمن سرعة وسهولة تدفق المواد، وتخفيض حوادث الأعطال للطاقات.
- تجنب الأعمال المتكررة، وتخفيض أوقات المناولة و التشغيل بما يساهم في الحفاظ على أوقات العمل الرسمية للعاملين من كل أوجه الإهدار.
- ضمان تدفق عمليات التصنيع في مسار واحد ( دائري أو متوازي أو خطي ) بما يحفظ أوقات العمل من كل أوجه التبديد أو الضياع .

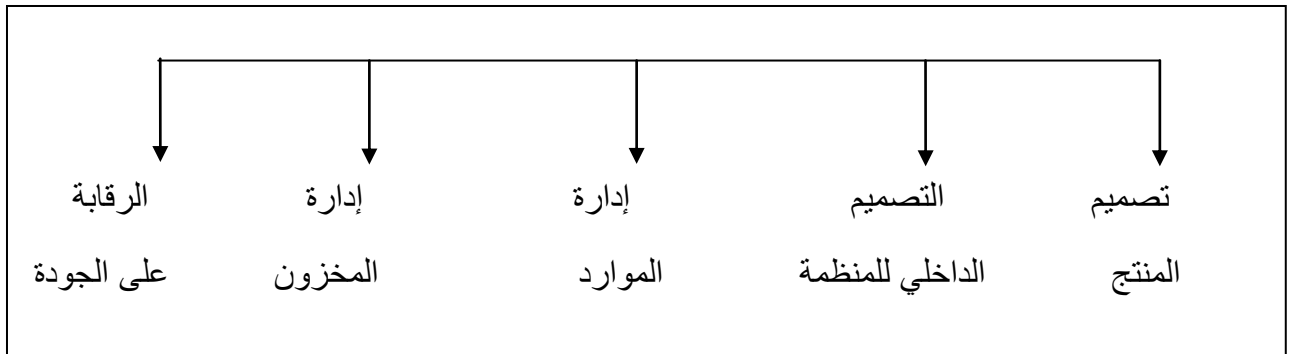
<sup>1</sup> Russel, R.s and Tyllor, BW. Proudition and Operation Management ,Price-hall.USA.2000

التحديد لمهام العاملين بشكل أكثر دقة بما يساعد على تقليص التعارض أو الازدواج في الأعباء أو المسألة بما يرفع درجة رضاهم.

إضفاء مزيد من اعتبارات الحماية و السلامة على جو العمل ضد مخاطر الأعمال المختلفة كحوادث إصابات العمال أو حوادث العبث أو ضياع المقتنيات.

وحتى يؤتي التخطيط بأهدافه المختلفة سواء بالنسبة للإدارة أو العاملين أو البيئة الخارجية، فهناك مجموعة من الاعتبارات الوثيقة الصلة به يجب أخذها في الحسبان، و الشكل التالي يمثل أهم اعتبارات التخطيط و الإنتاج:

الشكل رقم(03): اعتبارات التخطيط والإنتاج



المصدر: بلال خلف السكارنة: (مرجع سابق)،ص 182 .

ب-1- **تصميم المنتج** : إن الهدف من العملية الإنتاجية هو توفير منتج ما بمواصفات معينة، ولهذا يكون من المنطقي التخطيط له لبلوغ هذا الهدف، و يتم ذلك من خلال الجهود التي تبذل بشأن التوصل للتصميم (Design) المناسب له شكلا ومضمونا بموجب الأقسام الهندسية التي تختص بإعداد الرسومات الهندسية، و تحديد العمليات التصنيعية، وتعين برامج الصيانة أو معالجة الأعطال، و تدعيم اعتبارات السلامة الصناعية، وغيرها من الأمور الفنية الضرورية لضمان سلاسة العمل الإنتاجي.

ب-2- **التصميم الداخلي للمصنع**: كذلك من الاعتبارات التي تتدخل في عملية التصنيع و التي يكون لها تأثير على مستوى كفاءة أداة العملية الإنتاجية " التصميم الداخلي للمساحة المتاحة"، وذلك بالأخص عند بداية عهد التأسيس و التجهيز للمنظمة.

ويقصد بالتخطيط الداخلي للمنظمة، وضع التصميمات الهندسية التي تكفل بتوفير نظام إنتاجي مع كل من: مدخلات الإنتاج، وأداء عملياته، وانسياب مخرجاته، أي توفير التصميم الذي يسمح باستغلال المساحات الحالية و المرتقبة بما يتفق و تركيب الآلات، وأماكن العمل، وأماكن الرقابة، وتوفير الخدمات بما يسهل عملية تدفق المواد وتحرك العمال، والقيام بأعمال التخزين وخروج ونقل المنتجات بأقصى كفاءة اقتصادية ومكانية وزمنية.

ب-3- إدارة المواد وتخزينها: ويستهدف من التخطيط للمواد توفير متطلبات الإنتاج من المواد الخام و غيرها من المستلزمات اللازمة بالكم والنوع المناسبين و في التوقيت الملائم لكل مرحلة من مراحل الإنتاج لضمان عدم توقف أو ارتباك في العملية الإنتاجية.

و تحقق ذلك مرهون بطبيعة "وظيفة الشراء" باعتبارها الجهة المسؤولة عن المهام الشرائية بالضوابط الخمس الأساسية المعروفة والتي يرمز لها بالاختصار (5rs) كإشارة إلى كل من :

- الشراء بالكمية المناسبة Right Quantity .
- الشراء بالسعر المناسب Right Price .
- الشراء بالجودة المناسبة Right Quality
- الشراء من المصدر المناسب Right Source .
- الشراء في التوقيت المناسب Right Time.

أما عن "التخزين" فهو ضرورة من ضروريات الإنتاج لأن هذا النشاط يختص بمهمتين هما: توفير متطلبات الإنتاج من المواد والمهمات (بالشراء) مع ضمان استمرار هذه الإمدادات لقسم الإنتاج.

تخزين مخرجات الإنتاج التام الصنع تمهيدا لتصريفه للسوق، أو من الإنتاج غير التام تمهيدا لاستكمال مراحل الإنتاجية التي تتطلب بطبيعتها التخزين لبعض الوقت كما هو الحال بالنسبة لسلع الجبن و العطور.

مما سبق يتضح أن كل من إدارة المواد وتخزينها من الآليات التي لا غنى عنها بالنسبة لوظيفة الإنتاج .

ج- تنظيم الإنتاج: تزداد أهمية عملية التنظيم كأحد عناصر العملية الإدارية لوظيفة الإنتاج بصفة خاصة في المجالات التالية: تعدد مراحل العملية الإنتاجية، ازدياد حجم المنظمة، الانتشار الجغرافي للفروع. وعندئذ مكانة التنظيم " لمنظومة الإنتاج " لضمان تتابع انجاز عملياته اللازمة بأدنى تعارض أو ازدواج أو تعطل.

و التنظيم كما سبق الإشارة إليه بطبيعته يرد على كل وحدات التشغيل المتمثلة في: العاملين القائمين بالنشاط الإنتاجي و الموارد المالية المستخدمة في هذا النشاط.

ويتم ذلك من خلال بناء هيكل تنظيمي يخدم أهداف الإنتاج يتكون من : اللوائح والإجراءات والجداول والدورات المستندية التي تكفل التحديد للمهام والسلطات والمسؤوليات للعاملين من جهة، وانسياب تدفق مستلزمات الإنتاج و تدفق مخرجاته النهائية من جهة أخرى.

لهذا يعد التنظيم وسيلة فعالة لرفع كفاءة الأداء الإنتاجي في منظمات الأعمال، وهو عادة ما يتم بواحد من الأشكال التالية:

- التنظيم على أساس جغرافي.
- التنظيم على أساس المتعاملين مع المنظمة.
- التنظيم على أساس نوع المنتجات.

ثانيا- العوامل الرئيسية في اختيار المنطقة والمجتمع المناسب للمشروع الصغير:

### 1- خطوات قرار اختيار موقع لمشروع تجاري:<sup>1</sup>

أ- اختيار المنطقة التجارية و المجتمع، أي تحديد سوق المشروع التجاري.

ب- اختيار موقع ضمن المنطقة التجارية.

### 2- العوامل الرئيسية في المنطقة التجارية و المجتمع المناسب للمشروع الصغير في تجارة

الجملة و التجزئة:

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار ، عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2005، ص 101-102-103

✓ القاعدة الاقتصادية: تلعب القاعدة الاقتصادية المتوفرة في المجتمع دورا كبيرا في تأمين الفرص المتاحة للمشروعات التجارية الصغيرة، من خلال التعرف على كثافة السكان و الوظائف، و طبيعتها في تلك المنطقة. لذا لابد من دراسة العوامل الخاصة بالقاعدة الاقتصادية و هي:

- أ- تركيب الهيكل المهني للمجتمعات : وهي التعرف على طبيعة المجتمع من حيث كونه صناعيا، زراعيًا ، الخ. وكذلك مدى توفر الوظائف في ذلك المجتمع، لان طبيعة هذه الوظائف تؤثر على توزيع الدخل التي يحققها ذلك المجتمع .
- ب- القوة الشرائية للمجتمع: وذلك من خلال التعرف على مستوى دخل الفرد في المنطقة.
- ج- كيفية توزيع الدخل على بنود المصروفات المختلفة .
- د- مدى انتشار مؤسسات المجتمع المدني، ومساهمتها في تنمية المجتمع.

✓ نمو السكان و اتجاه الدخل : تلعب الكثافة السكانية و طريقة توزيعها بين المناطق المختلفة في الدولة دورا رئيسيا في تحديد المنطقة التجارية المرغوبة، لذا لابد من دراسة العوامل التالية:

- أ. توزيع السكان على المناطق، ومدى التحركات السكانية.
- ب. الكثافة السكانية و مراكزها تجمعها، و القدرة الاستيعابية للأسواق.
- ج. مدى انتظام دفع الرواتب في المنطقة و طريقة دفعها، وهل هي شهرية أسبوعية، يومية وكذلك مدى الانتظام فيها.
- د. طبيعة المجتمع المتعامل معه، فالمنشآت التي تتعامل مع القطاع الزراعي تتوقع أن تقوم بمنح ائتمان طويل الأجل، بينما المنشآت التي تتعامل مع السلع الاستهلاكية السريعة تتوقع أن تكون مبيعاتها نقدية.
- هـ. مستوى الدخل في المنطقة، ومدى ارتفاعه او انخفاضه، لان المناطق ذات الدخل المرتفعة تحتاج إلى سلع مرتفعة الثمن و ذات جودة عالية، بعكس المناطق منخفضة الدخل.

✓ **المنافسة:** تختلف النظرة إلى المنافسة حسب المشروع التجاري و مدى كفاءة صاحب ه، فقد ينظر صاحب المشروع الكفاء المؤهل للمنافسة على أنها شيء ايجابي و ضروري للاستمرار والنمو، بينما ينظر آخر إلى المنافسة على أنها شيء ايجابي و ضروري للاستمرار و النمو، بينما ينظر آخر إلى المنافسة بعين السلبية . لذلك لابد من دراسة العوامل التالية :

أ. وضع المنافسة المحتملة في المنطقة .

ب. مدى تشابه أو اختلاف المشاريع المقامة في المنطقة.

ج. مدى التنافس أو التكامل بين المشاريع في تلك المنطقة.

✓ **الخصائص الديموغرافية / السكانية :** تلعب الطبقة الاجتماعية ومستوى التعليم دورا مهما في تحديد موقع المنطقة لتجار الجملة والتجزئة، والذي ينعكس على عادات الشراء المختلفة إذ يمكن التنبؤ بأذواق المستهلكين من خلال الطبقة الاجتماعية التي ينتمون إليها. وعموما يمكن تقسيم المجتمع من خلال الخصائص السكانية التالية:

أ- القوة الشرائية للزبائن المحتملين .

ب- أنواع و أماكن إقامة السكان في المنطقة .

ج- أنواع الأعمال التي يؤديها سكان المنطقة .

د- وسائل النقل التي يستخدمها سكان المنطقة ، وهل هي عامة أم خاصة .

هـ- أعمار السكان والأوضاع العائلية لهم .

و- النشاطات الترفيهية التي يزاولها سكان المنطقة .

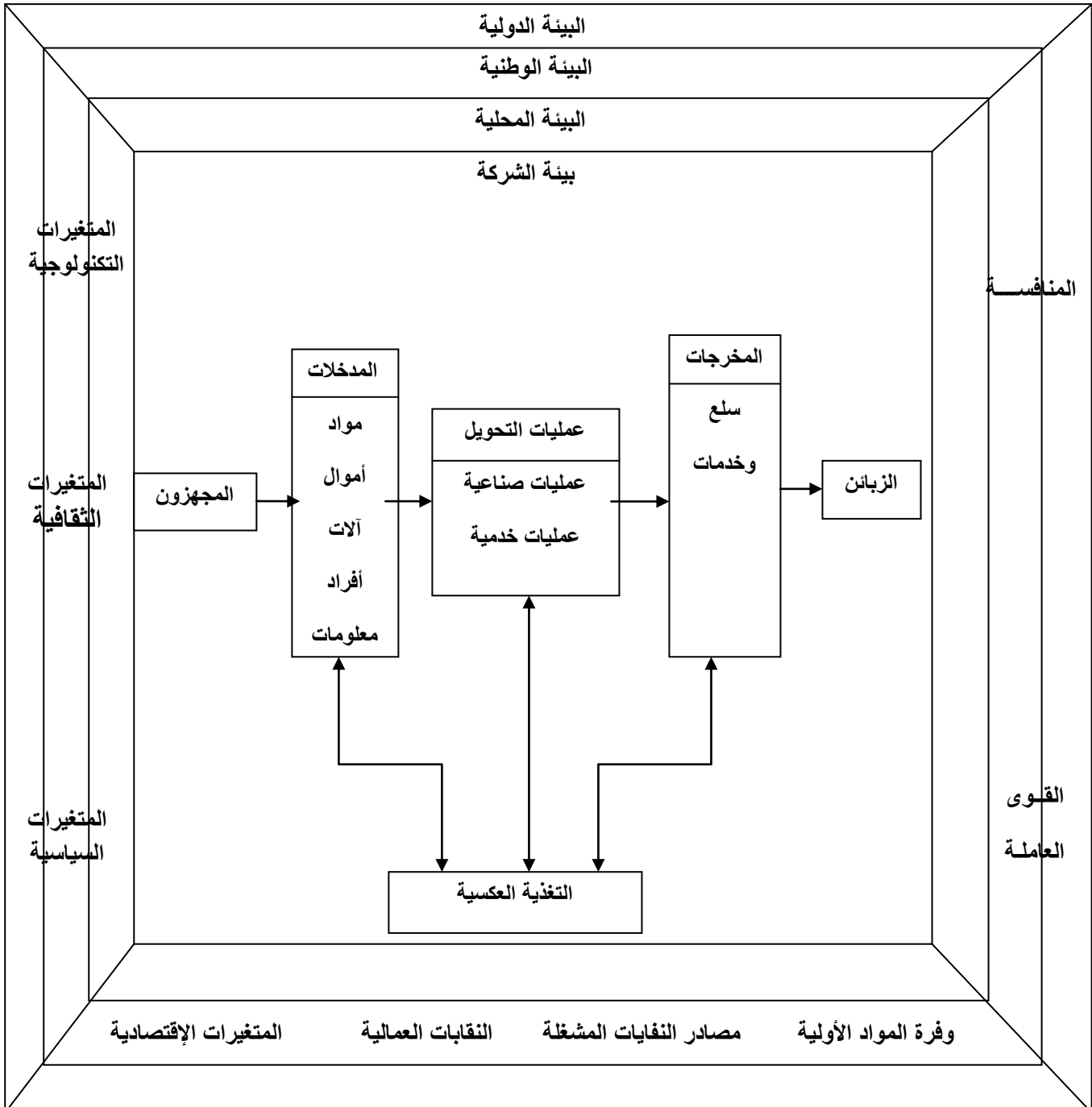
ولكن لابد من الاستمرار في الملاحظة لأن هذه الخصائص تغير، ولابد من مراقبتها باستمرار .

ثالثًا: نظام العمليات و الإنتاج (The Productive system):<sup>1</sup>

إن عملية تحويل الموارد إلى سلع أو خدمات تجري في إطار نظام تطلق عليه تسمية نظام الإنتاج (Productive system) ويعرف نظام الإنتاج على أنه : "مجموعة من العناصر المتداخلة التي تسعى إلى تحويل المدخلات إلى سلع أو خدمات".

و يتضح من الشكل ( 4 ) أن نظام الإنتاج يتألف من ستة عناصر هي: المجهزون، المدخلات، عمليات التحويل، المخرجات، الزبائن، والتغذية العكسية .

الشكل رقم (04): عناصر الإنتاج في إطار البيئة الخارجية



المصدر: بلال خلف السكارنة،(مرجع سابق)،ص187.

فضلا عن ذلك، فان نظام الإنتاج يعد نظاما فرعيا ( Subsystem ) من بيئة أكبر وهي الشركة، والشركة جزء من البيئة المحلية، والبيئة المحلية جزء من البيئة الدولية.

**1.المجهزون ( Suppliers):** يتمثل دور المجهزين في توفير المدخلات اللازمة لعملية التحويل. و المجهز يمكن أن يكون طرفا خارجيا بالنسبة للشركة كمعامل البطاريات التي تجهز شركات السيارات احتياجاتها من البطارية السائلة. لقد أعطى المجهز الخارجي في السابق دورا محدودا حيث علاقته وتأثيره في نظام الإنتاج للشركة، إلا أن هذه النظرية قد تغيرت في الوقت الحاضر وأصبح مديرو العمليات ينظرون إلى المجهزين كشركاء في نظام الإنتاج. ويمكن أن يكون المجهز نظاما إنتاجيا فرعيا من داخل الشركة ، كأن يقوم قسم الخراطة في الشركة بتزويد خطوط الإنتاج باحتياجاتها من البراغي و الصامولات .

وسواء كان المجهز خارجيا أو داخليا فان على مديري العمليات بناع علاقات وطيدة مع المجهزين من حيث مواعيد التسليم أو الكميات أو الجودة لأن أي خلل في هذه النواحي سوف ينعكس سلبا على خطط الإنتاج

**2.المدخلات ( Inputs ):** وتتمثل في الموارد التي تدخل في عملية التحويل للحصول على سلع أو خدمات. والمدخلات تأخذ واحدا أو أكثر من الأشكال الآتية: المواد، العمال، الأموال، الآلات، والمعلومات. إن جميع هذه المدخلات يجب أن تخضع لعملية فحص جزئية أو كلية قبل دخولها عمليات التحويل وذلك لضمان الجودة (Quality Assurance)، و الفحص بحد ذاته قد أصبح من أحد الشروط الواجب توافرها في الشركة للحصول على شهادة الجودة العالمية المسماة ب (ISO) والتي سنتحدث عنها في فصول لاحقة

**3.عمليات التحويل (Conversion Processes):** وتشير إلى مجموعة من المعالجات التي ترمي إلى تحويل مدخلات نظام الإنتاج إلى سلع أو خدمات. إن عمليات التحويل هذه يمكن أن تجري داخل وحدات الإنتاج (Production facilities) كالمعامل مثلا أو بواسطة الآلات كما



يحدث في عملية الخراطة، أو سلسلة من العمليات ( Processing ) كما هو الحال في معالجة البيانات باستخدام الحاسوب الإلكتروني.

وتعد عمليات التحويل العنصر المسؤول في نظام الإنتاج عن إضافة قيمة ( Value ) أو تحقيق منفعة ( Utility ) وهناك عدة طرق لتحقيق ذلك:

1. تغيير المدخلات من شكل لآخر، أي إجراء معالجات لتغيير شكل المدخلات و جعلها ذات شكل أفضل ( Form Utility ) كتحويل الخشب الخام إلى كراسي ، وتكرير النفط الخام للحصول على وقود للسيارات .
2. نقل المدخلات من مكان لآخر يزيد من قيمتها و يحقق منفعة المكان ( Place Utility ) فمثلا الصخور من المقالع إلى مواقع البناء ونقل النفايات الورقية إلى معامل التكرير يزيد من قيمة هاتين المادتين .
3. خزن المدخلات من فترة لأخرى من شأنه زيادة قيمة بعض أنواع المدخلات - شرط أن لا تتعرض للتلف أو التقادم- و يحقق منفعة زمانية ( Time Utility ) فمثلا إنتاج المدافئ النفطية و تخزينها على أمل بيعها في فصل الشتاء من شأنه تحقيق عائد أعلى مما لو بيعت في فصل الصيف .
4. فحص المدخلات و نقصد بذلك أن فحص المواد من شأنه زيادة قيمتها . فمثلا إذا اشترت إحدى الشركات الاستثمارية مساحات من الأراضي، وظهر - فيما بعد- من خلال الفحص و التنقيب وجود خامات نفط في باطن هذه الأراضي فان قيمتها ستزداد بدون شك أي تحقق أي منفعة نتيجة الفحص (Utility Inspection)
5. يمكن تقسيم مدخلات عملية التحويل إلى مجموعتين : الأولى تضم الموارد التي تجري عليها عملية التحويل ( Transformed Resources ) مثل تحويل الخشب إلى مناضد ، أو معالجة مريض من مرض خطير ، فالمريض هنا يمثل المورد الذي تجري معالجته، أما الأدوية التي تستخدم في العلاج فتسمى بالمواد المحولة ( Transformed Resources ) وهي المجموعة الثانية .

4.المخرجات (Outputs): وهي حصيلة عملية التحويل وتتمثل في السلع والخدمات. إن السلع المنتجة تمر بقنوات متعددة قبل وصولها إلى أيادي الزبائن على عكس الخدمات التي يتزامن

استهلاكها مع إنتاجها ، وتعد السلع والخدمات مخرجات مرغوب فيها ولكن بعض مخرجات نظم الإنتاج غير مرغوب فيها وتشكل عبئا على البيئة مثل نفايات معامل الطاقة النووية ، وغاز فريون -11 (CF2 GL2) المستخدمان (كمدخلات) في إنتاج العطور المضغوطة وأجهزة التكييف على التوالي، اللذان يؤدي تسربهما في الهواء إلى تمزيق طبقة الأوزون . لقد أثار هذا الموضوع جدلا و مناقشات كثيرة في المحافل الدولية ولا نزال نسمع به إلى يومنا هذا. وقد توقفت العديد من الشركات عن استخدام غاز الفريون واستخدمت غازات أقل ضررا على البيئة استجابة لدعوات منظمة حماية البيئة و نلاحظ هنا بأن غاز الفريون تسرب من خلال السلع المنتجة وأصبح من المخرجات غير المرغوب فيها.

**5.الزبائن (Customers):** وهي الفئة التي تنتج من أجلها السلع والخدمات. ويمكن وضع الزبائن في ثلاث مجموعات: مجموعة تشتري السلع للاستخدام المباشر وتطلق عليه تسمية مستهلكين (Customers)، ومجموعة ثانية من ضمن الشركة تتلقى السلع لاستخدامها في تجميع منتج آخر وتسمى بالزبون الداخلي (Internal Customer) و مجموعة ثالثة تتلقى المنتجات بقصد بيعها وتسمى بالزبون الخارجي ( External Customers ) إن إدراك حاجات الزبائن ورغباتهم أمر ضروري جدا في عملية تصميم السلع والخدمات .

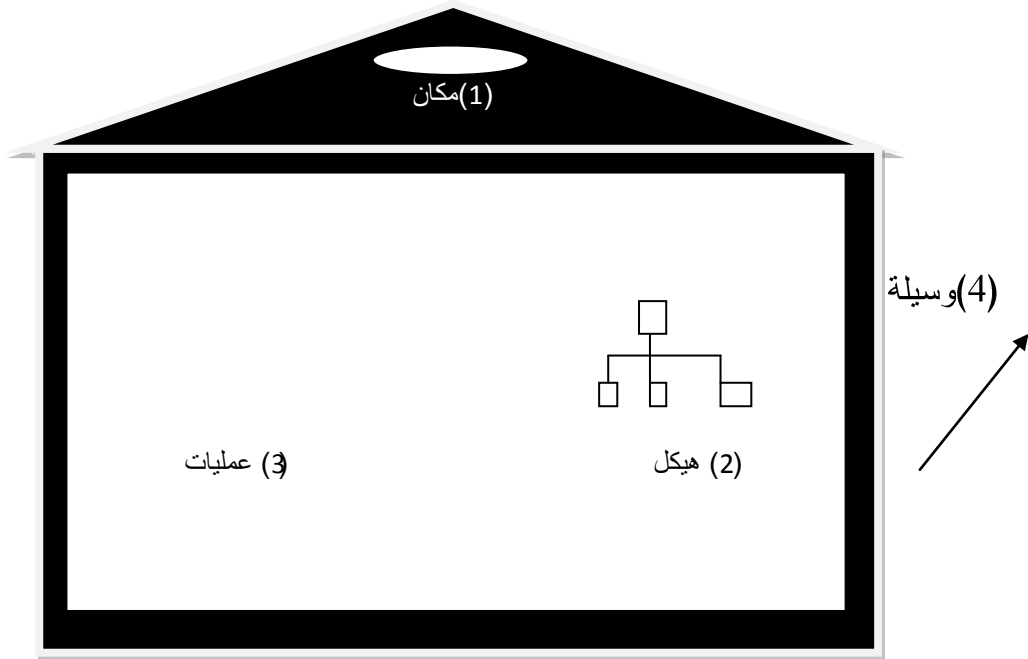
**6.التغذية العكسية (Feedback):** وهي المعلومات المرتدة عن المجهزين، المداخلات، عمليات التحويل، المخرجات، والزبائن. وتساعد هذه المعلومات مديري العمليات في التخطيط الفعال وفي اتخاذ إجراءات تصحيحية في واحد أو أكثر من عناصر نظام الإنتاج عندما يتطلب الأمر ذلك.

### المطلب الثالث: المخطط التنظيمي

أولاً- تعريف المخطط التنظيمي: يصعب على الكثير تصور معنى كلمة تنظيم، و ذلك لأن التنظيم شيء غير ملموس و غير محدد. و يمكن القول إن التنظيم له معاني كثيرة فهو عبارة عن: مكان، هيكل، و عملية، و وسيلة. فالمخطط التنظيمي يتضمن وصف لكيفية الملكية

للمشروع و كذلك خطوط الصلاحيات و المسؤوليات للأفراد العاملين، و الرقابة على الأعمال،  
وكيفية أداء الأعمال. الشكل رقم(5) يوضح هذه المعاني:<sup>1</sup>

الشكل رقم (05): المعاني المختلفة للتنظيم



المصدر: أحمد ماهر، (نفس المرجع)، ص19

### ثانيا- أهمية دراسة المخطط التنظيمي:<sup>2</sup>

- تحقيق قدرة على التعامل مع الظروف المختلفة.
- تحقيق تنافسية عالية للمنظمة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية - الإسكندرية. ص 14-16-17

<sup>2</sup> أحمد ماهر: (نفس المرجع)، ص 19-20-58-77-83.

- تحقيق القدرة على التعامل مع التنوع في الموارد البشرية.
- تحقيق الإبداع و الابتكار.

### ثالثا- مبادئ المخطط التنظيمي:

1. مبدأ التمايز التنظيمي: و هو القوة التي تميز الأنشطة عن بعضها، و تبعتها عن بعضها في وحدات تنظيمية مختلفة و متميزة، و لغويا يشير لفظ التمايز إلى كل من التباين و الاختلاف و التفاصل و التباين، و تنظيما يشير اللفظ إلى أحداث فروق و تباين بين وحدات التنظيم لكي تكون متميزة و مختلفة عن بعضها.

2. مبدأ المركزية: تعني المركزية درجة تركيز السلطة في اتخاذ القرارات في يد جهة او وحدة او شخص معين (عادة في الإدارة الأعلى). و يتيح ذلك الفرصة امن تتركز السلطة في يده لكي يمارس حقوق و صلاحيات واسعة في اتخاذ القرار و التصرف. أما أولئك الموجودون في مستويات ادني و لا تتوافر لديهم هذه السلطة فهم محرومون من المساهمة في اتخاذ القرار و التصرف. و عليه تجيب المركزية على تساؤل أساس هو: أين يتم صنع القرار؟ و عليه تكون المركزية هي تجميع السلطات و حقوق اتخاذ القرار في مركز قيادي أعلى و لا تستطيع المستويات الإدارية الأدنى التصرف أو اتخاذ القرار دون الرجوع الى المركز القيادي الأعلى.

3. الرسمية و النمطية: تعني الرسمية أو النمطية تأدية الأعمال في شكل محدد و معروف مسبقا و في شكل أنظمة مكتوبة و متعارف عليها. و يشير الأمر إلى وضع الأعمال في شكل سياسات و قواعد و إجراءات. فوضع الأعمال في شكل محدد يجب الالتزام به عند تأديته في كل مرة يسمى النميط، و إعداد ذلك في شكل مكتوب و معتمد بواسطة الجهات الإدارية يسمى الرسمية.

و توجد مبادئ أخرى للتنظيم و تتمثل فيما يلي:

- ✓ مبدأ تعدد السلطات.
- ✓ مبدأ وحدة الأمر.
- ✓ مبدأ تعادل السلطة و المسؤولية.
- ✓ مبدأ التسلسل الرئاسي.

رابعا- أشكال الهياكل التنظيمية:<sup>1</sup>

إن التطور الطبيعي للمنظمات (أي النشوء و الارتقاء التنظيمي) قد أدى إلي ظهور أشكال الهياكل التنظيمية بملامح الوحدات التنظيمية و المستويات التنظيمية، و الوحدات الداعمة (الإدارية و الفنية)، و الممارسات و الأنشطة التنظيمية. و بالرغم من وجود هذه الملامح التنظيمية إلا أن الشكل النهائي للتنظيم يتحدد وفقا لحجم الأعمال، و عدد العاملين و طبيعة الأنشطة و طبيعة الظروف المحيطة بالمنظمة، ورأى و أهواء أصحاب المنظمة و الإدارة العليا بها.

و هذه العوامل الأخيرة تتدخل لتحديد الشكل النهائي للهيكل، و عليه فمن المتوقع أن يكون لدينا أشكال عديدة من الهياكل التنظيمية.

simple structure	➤ الهيكل البسيط
machine bureaucracy structure	➤ الهيكل البيروقراطي الميكانيكي
professional bureaucracy structure	➤ الهيكل البيروقراطي المهني
adhocracy structure	➤ الهيكل الموقفي المؤقت
divisional structure	➤ الهيكل القطاعي العملاق
other typs of the structure	➤ هياكل أخرى للتنظيم

و غالبا ما تستخدم المشاريع الناشئة الهيكل البسيط، و الذي تكون فيه عدد الوحدات التنظيمية (الأقسام و الإدارات) محدودة جدا، كما أن عدد المستويات التنظيمية محدود جدا ، و ذلك لان عدد العاملين قليل، و لأن تركيز الهيكل ينصب فقط على العمليات الرئيسية و الأنشطة الهامة للمنظمة.

و في الغالب يتم التركيز فقط على عمليات الإنتاج (و تقديم الخدمة) مع عمليات البيع. و من أهم أمثلة المشروعات التي تتبع هذا الهيكل البسيط: المتاجر الصغيرة، الورش، البقالات، المصانع الصغيرة، المحلات الصغيرة، و شركات المقاولات الصغيرة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر: (نفس المرجع)، ص 137-138.

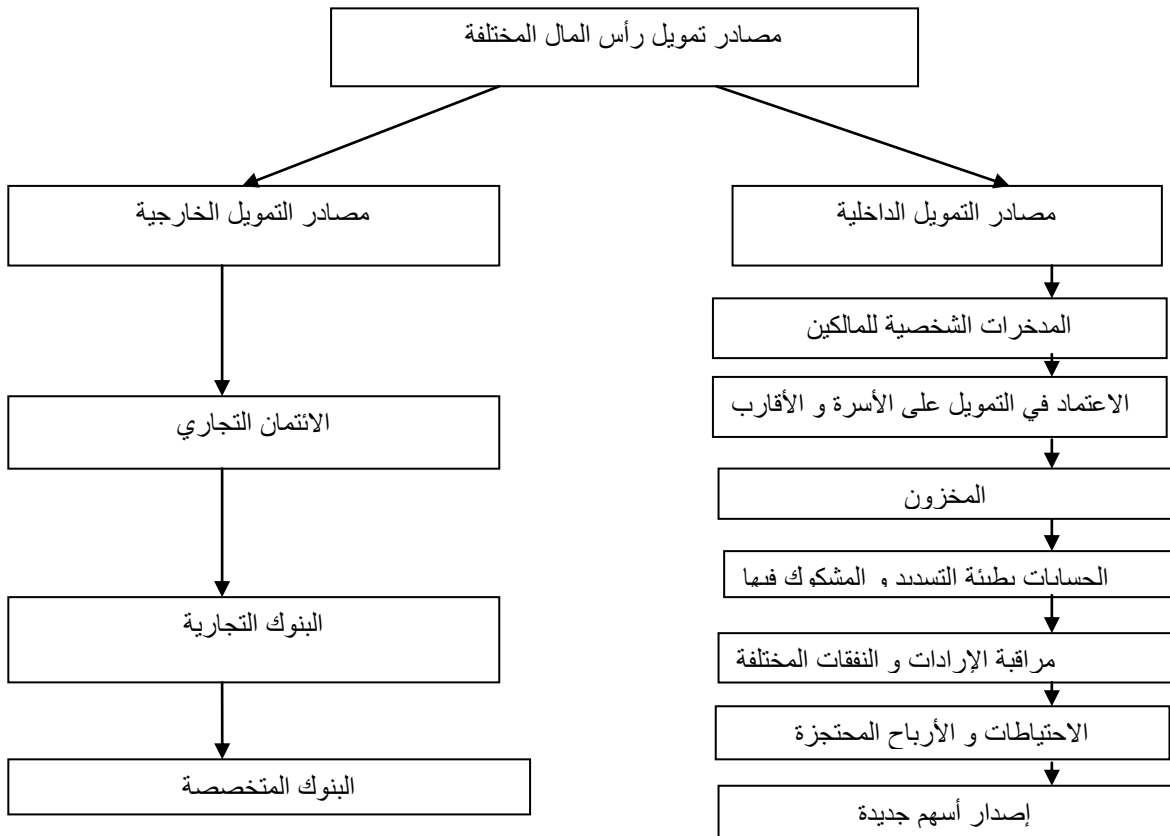
المطلب الرابع: المخطط المالي:

أولاً- ماهية المخطط المالي:

1. مفهوم المخطط المالي:

يعتبر التخطيط للتدفقات النقدية التي تدخل للمنظمة (و هي التحصيلات) ، و التدفقات التي تخرج منها (و هي المدفوعات) بما يفيد بأن الإدارة الجيدة لا تترك لتمارس ارتجالياً. و إنما يستلزمها التخطيط المسبق لتحديد الإجراءات التي تضمن تناسق حركتي القبض و الإنفاق للأموال بشكل يجنب المنظمة من التعرض لحالات العسر النقدي بمخاطره و بما يسمح في نفس الوقت بتحقيق مستوى الأرباح المستهدفة.<sup>1</sup> و لذا تلجأ إلى مصادر تمويل مختلفة و التي يلخصها الشكل رقم (6).

الشكل رقم (06): مصادر تمويل رأس المال المختلفة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على كتاب فايز جمعة صالح النجار ، عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة

الأعمال الصغيرة

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة (مرجع سابق)،ص 210.

ثانياً- إعداد الموازنات التقديرية.

أ- الموازنة التقديرية للمبيعات:<sup>1</sup>

أول ما يقوم به المسير هو إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات لأنها تعتبر الأساس الذي يستند عليه إعداد الموازنات الأخرى (إنتاج، مشتريات، أعباء، استثمارات... الخ). ونجاح نظام الميزانيات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات و لهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات بإتباع الأساليب العلمية حتى تكون التقديرات على درجة كبيرة من الدقة. وتتم عملية التقدير وفقاً للكيفية الآتية:

1- تحديد الهدف من التقدير

2 - تقسيم المنتجات المراد بيعها إلى مجموعات متجانسة

3 - معرفة العوامل التي تؤثر على مبيعات كل مجموعة و ترتيبها حسب قوة تأثيرها

4 - اختيار أسلوب التنبؤ الذي يناسب كل مجموعة متناسبة

5 - جمع البيانات و المعلومات و تحليلها تحليلاً علمياً و استخلاص النتائج.

ب - الموازنة التقديرية للإنتاج : تهدف الميزانية التقديرية للإنتاج إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة أن تنتجها خلال فترة الموازنة حتى تلبى احتياجات الموازنة التقديرية للمبيعات في الوقت المناسب.

عملية، تقدير و مراقبة برنامج الإنتاج تقوم بها الأقسام الآتية :

مكتب الدراسات ، مكتب الأساليب ، مصلحة المستخدمين ، مصلحة الترتيب الصناعي، مصلحة مراقبة التسيير .

ج - الموازنة التقديرية للتموينات: إن الهدف من وراء إعداد الميزانية التقديرية للتموينات هو

من أجل ضمان أن كمية المواد التي يحتاج إليها برنامج الإنتاج سوف يتم شراؤها بالكميات المطلوبة في المنافسة ، و بأقل التكاليف، و نظراً أن الكميات المباعة تكون عموماً مختلفة عن

<sup>1</sup> فرکوس محمد، الموازنة التقديرية أداة فعالة للتسيير، طبعة مزيدة و منقحة 2001 ،ديوان المطبوعات الجامعية.ص 96-97-98.

الكميات المشتراة و نظرا للتقلبات الموسمية و للمدة المطلوبة من أجل التموين بالمواد فترة الانتظار..... إلخ.

فانه يصبح من الضروري تخزين المواد بالكميات المطلوبة و يتطلب الأمر إذن تكوين كمية من المخزون تكون عموما مختلفة عن الكميات المشتراة ، و نظرا للتقلبات الموسمية، و للمدة المطلوبة من أجل التموين بالمواد فترة الانتظار فانه يصبح من الضروري تخزين المواد بالكميات المطلوبة و يتطلب الأمر ان تكوين كمية من المخزون تكون تكلفة الكلية أقل ما يمكن، و تدعي هذه الكمية بالحجم الأمثل للكمية الاقتصادية.

د - **الموازنة التقديرية الاستثمارات:** إن الموازنة الاستثمارية هي أداة تحليلية تساعد في عملية التخطيط الطويل الأجل، الخاص باختيار المشاريع الاستثمارية، و تخصيص رأس المال المحدود بينها بحيث أن النفقات المتعلقة بهذه المشاريع تؤثر على المركز المالي للمؤسسة لفترة طويلة ، و الميزانية الاستثمارية تستجوب القيام بعدة عمليات لمعرفة المبالغ التي يستوجب استثمارها في أصول ثابتة، و كيف تخصص هذه الأموال و ما هي مصادر التمويل التي يجب اختيارها .

ح- **الموازنة التقديرية الخزينة:** هي ميزانية تختلف عن باقي الميزانيات، بحيث لا نشعر فيها بميزانية التكاليف و لكن بتقديرات المصاريف و الإيرادات، لهذا في أغلب الأحيان هي ليست مرتكزة على قاعدة سنوية و لكن على الأقل على قاعدة شهرية، و في بعض الأحيان أسبوعية ، و هي تستعمل للتخطيط ، و مراقبة الخزينة، و هي تعكس من وجهة نظر المالية نشاطات تنبئية للمؤسسة .

إن ميزانية الخزينة تبين لنا بقية السيولة سواء في الصندوق أو في الخزينة ،في نهاية كل فترة، أسبوع، شهر، ثلاثي، لا نأخذ بعين الاعتبار في الأقل إلا حركات المصاريف و الإيرادات فادا أردنا رصد أدنى للخزينة و اذا كان الباقي صغيرا أو سالبا فهو يبين لنا كمية النقود التي نحتاج إليها بمعنى كم المبلغ الواجب اقتراضه، و بعد ذلك يتبين لنا كم نستطيع استثماره في المدى القصير، مع الاخذ بعين الاعتبار إمكانياتنا، و في الأخير يبين لنا في أي فترة يمكننا الاقتراض أو يمكننا الاستثمار .



ثالثاً - التحليل المالي.<sup>1</sup>

## 1- مفهوم التحليل المالي:

يعتبر التحليل المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها عرض نتائج الأعمال على الإدارة المشرفة، إذ يبين مدى كفاءتها في أداء وظيفتها، و هو أداة للتخطيط السليم ، يعتمد على تحليل القوائم المالية بإظهار أسباب النجاح و الفشل، كما يعتبر أداة لكشف مواطن الضعف في المركز المالي للمؤسسات و في السياسات المختلفة التي تؤثر على الربح، كما يمكن من رسم خطة عمل واقعية للمستقبل ويساعد الإدارة على تقييم الأداء.

## 2-أهمية و أهداف التحليل المالي:

- أهمية التحليل المالي : تتمثل أهمية التحليل المالي في النقاط التالية :

- \* يساعد إدارة المؤسسة في رسم أهدافها و بالتالي إعداد الخطط السنوية اللازمة لمزاولة نشاطها الاقتصادي.
- \* تمكن الإدارة من تصحيح الانحرافات حال حدوثها و ذلك باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- \* اكتشاف الفرص الاستثمارية الجديدة.
- \* يعتبر أداة فعالة لزيادة فعالية عملية التدقيق.
- \* تشخيص الحالة المالية للمؤسسة.
- \* تحديد قدرة المؤسسة على الاقتراض و الوفاء بديونها.
- \* الحكم على مدى صلاحية السياسة المالية داخل المؤسسة .
- \* الحكم على مدى كفاءة إدارة المؤسسة .

<sup>1</sup> التحليل المالي، بحث يدخل ضمن متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، السنة 2004/2005 ص 15-17-18.

3- أهداف التحليل المالي : تختلف أهداف التحليل المالي حسب الجهة التي تقوم به، فيمكن للمؤسسة أن تحدد هذه الأهداف بالتنسيق مع دوائرها المالية و إما أن تقوم بها جهات خارجية عن المؤسسة و المتمثلة في المصرفيين و رجال الأعمال المهتمين بالمؤسسة، المساهمون، الموردون .... الخ .

و عموما فان أهداف التحليل المالي تتمثل في :

\* تقييم الوضعية المالية و مدى استطاعة المؤسسة على تحمل نتائج القروض .

\* تقييم النتائج المالية و بواسطتها تحدد الأرقام الخاضعة للضرائب .

\* قياس مردودية العمليات المحققة من طرف المؤسسة .

\* إعطاء أحكام على مدى تطبيق التوازنات المالية في المؤسسة و على مردوديتها .

\* وضع المعلومات المتوصل إليها كأساس للتقديرات المستقبلية .

\* توضيح سياسة القروض اتجاه الزبائن .

\* مقارنة الوضعية العامة للمؤسسة مع مؤسسات آخر من نفس القطاع .

\* تقييم الوضعية المالية و معرفة قدرة المؤسسة على تسديد ديونها و الضمانات التي تقدمها

4- تعريف الميزانية المحاسبية: تعتبر الميزانية كجرد تقوم به المؤسسة في وقت معين بصرف

النظر عن الدورة المحاسبية لبيان ما تملكه المؤسسة من الأصول وما عليها من الخصوم، أي تعتبر الميزانية كجدول لاستعراض القيم الخاصة بالمتلكات التي تملكها المؤسسة والتزامات في تاريخ معين وإعادة ما تنظم في بداية السنة المالية أو في آخرها.

ومنه نستنتج أن الميزانية عبارة عن جدول يبين من جهة الأصول أوجه استعمال ممتلكات و حقوق المؤسسة ومن جهة أخرى الخصوم تبين المنافع الأساسية لممتلكاتها و حقوقها.

وتعرف الميزانية المحاسبية كذلك أنها جدول تقوم به المؤسسة في وقت معين - كل شهر، 03 أشهر، 06 أشهر - أو على الأقل في نهاية كل دورة مالية وهي تستعمل لاستعراض القيم

الخاصة بالممتلكات التي تملكها المؤسسة والتزاماتها في تاريخ معين والمحافظة على التساوي بين الطرفين وهما الأصول والخصوم. و هذا موضح في الشكل رقم (7).

الشكل رقم(07) يبين الشكل العام للميزانية المحاسبية

أصول	مبلغ جزبي	إهلاك أو مؤونات	مبلغ صافي	مبلغ جزبي	الحساب	خصوم	مبلغ	مبلغ جزبي
الاستثمارات					01	الأموال الخاصة		
مصاريف إعدادية					10	أموال جماعية		
القيم المعنوية					11	أموال شخصية		
الأراضي					12	علاوات المساهمة		
تجهيزات الإنتاج					13	احتياطات		
تجهيزات الشركة					15	فرق إعادة التقدير		
تجهيزات قيد التنفيذ					17	حسابات وسيطة بين الوحدات		
<b>مجموع 02</b>					18	نتائج رهن التخصيص		
المخزونات					19	مؤونات الخسائر والتكاليف		
بضاعة						<b>مجموع 01</b>		
مواد ولوازم					05	الديون		
منتجات نصف مصنعة					52	داننوا الاستثمار		
منتجات أشغال قيد التنفيذ					53	داننو المخزون		
منتجات تامة					54	مبالغ محتفظ بها في الحساب		
فضلات ومهملات					55	ديون إتجاه الشركاء والشركات		
المخزونات						الحليفة		
<b>مجموع 03</b>					56	ديون الاستغلال		
حسابات مدينة					57	تسبيقات وأقساط العملاء		

## مخطط الأعمال

## الفصل الأول:

	دون مالية	58				مدینوا الاستثمار
	حسابات الأصول الدائنة	50				مدینوا المخزن
	<b>مجموع 05</b>					مدینوا الشركاء والشركات
						الحلیفة
						تسبیقات على الحساب
						تسبیقات الاستغلال
						دیون على الزبائن
						أموال رهن الإشارة
						حرباب الخصوم المدینة
						<b>مجموع 04</b>
						<b>مجموع عام</b>

المصدر: المخطط الوطني المحاسبي، منشورات المرشد.

### 5- ميزان المراجعة:

#### الشكل رقم (08) الشكل العام لميزان المراجعة

المبلغ	البيان	رقم الحساب
	المبيعات و المنتجات الملحقة	70
	تغيرات المحزونات و المنتجات المصنعة و الجاري تصنيعها	71
	الإنتاج المثبت	72
	إعانات الإستغلال	74
	إنتاج السنة المالية	
	المشتريات المستهلكة	60
	الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى	61&62
	استهلاك السنة المالية	
	قيمة الاستغلال المضافة	
	أعباء العاملين	63
	الضرائب و الرسوم و الأعباء المماثلة	64

إجمالي فائض الإستغلال		
المنتجات العملياتية الأخرى	75	
الأعباء العملياتية الأخرى	65	
المخصصات للإهلاكات و المؤونات و خسارت القيمة	68	
استئناف على خسائر القيمة و المؤونات	78	
النتيجة العملياتية		
المنتجات المالية	76	
الأعباء المالية	66	
النتيجة المالية		

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

#### رابع- كيفية تحديد الأسعار:

هناك عدة طرق لها أثر كبير في تحديد السياسات السعرية التي تنتجها المؤسسة.<sup>1</sup>

#### 1- تحديد الأسعار بناء على تكاليف الإنتاج:

تحدد الأسعار حسب هذه الطريقة على أساس احتساب كل التكاليف المتغيرة و الثابتة الداخلة في الإنتاج ثم إضافة هامش ربح محدد سلفا للتوصل إلى سر البيع و تعتبر هذه الطريقة أكثر استخداما و يمكن تمثيلها في شكل معادلة كما يلي:

$$\text{السعر} = \text{تكلفة العمل و المواد والمصاريف المباشرة و غير المباشرة} + \text{المصاريف الإدارية} + \text{هامش الربح المرغوب.}$$

<sup>1</sup> قشيش السعيد، تحديد سعر المنتجات في المؤسسة و أثرها على الربح، مذكرة ليسانس في قسم العلوم التجارية تخصص محاسبة، جامعة الجزائر الخروبة، دورة جوان 2005، ص 44-45-46-47.

إن تحديد تكلفة إنتاج السلعة ليست بالأمر السهل، بل يقتضي جهدا كبيرا في التعرف على أنواع التكاليف الداخلة في إنتاج كل وحدة من وحدات السلعة، و تتمثل هذه التكاليف فيما يلي:

1- التكاليف الثابتة: هي التكاليف التي لا تتأثر بمستوى النشاط و يصعب تخصيصها لكل سلعة - كالإيجار، أجور العمال الدائمين ...

2- التكاليف المتغيرة: و هي تلك التكاليف التي تتغير و مستوى النشاط.

3- التكاليف الحدية: هي تكلفة إنتاج الوحدة الإضافية من السلعة.

4- التكاليف الإضافية: هي التكلفة الناشئة عن زيادة معدل الإنتاج أو توسيع نطاق السوق أو لإضافة أقسام جديدة للمؤسسة.

5- تكلفة الفرصة البديلة: تنشأ الحاجة إليها عند مواجهة الإدارة لعدد من الفرص الاستثمارية البديلة.

و لتحديد طريقة التسعير على أساس تكلفة الإنتاج، نستعمل عدة أساليب منها:

### 1-1- أسلوب التكلفة الحقيقية:

و يتمثل في مجموع التكاليف المصروفة منذ بداية عملية الإنتاج حتى وصول السلعة إلى المستهلك. و تقسم التكاليف حسب هذا الأسلوب إلى أعباء مباشرة و أعباء غير مباشرة، فالأعباء غير المباشرة هي التي لا يمكن أن تكون محسوبة مباشرة في تكلفة منتج معين، كمصاريف الصيانة، الإدارة... الخ

و تسجل الأعباء غير المباشرة حسب مراحلها و شموليتها ، فهناك بعض الأعباء لأقسام و وظائف تقدم خدمات لمجموع نشاط المؤسسة، كالإدارة و المالية ... و يصعب تحديد اتجاهها.

أما المصاريف الأخرى غير المباشرة فتكون غالبا موزعة حسب مراحل نشاط المؤسسة، مثل مصاريف الشراء غير المباشرة و مصاريف التوزيع، و كلا منها يحمل على تكلفة معينة من سعر التكلفة حسب المراحل (تكلفة الشراء، تكلفة الإنتاج...).

إن حساب سعر التكلفة بالنسبة للأعباء غير المباشرة لا يشكل صعوبة نظرا لارتباطها بعنصر تكلف معينة، أما المشكل الأساسي في هذا لحساب، فيتمثل في توزيعها على المنتجات التي تخضع لعدة عمليات و هو ما يعرف بعملية التحميل.

### 1-2- أسلوب التحميل العقلاني للتكاليف الثابتة:

يعم هذا الأسلوب على الفصل بين نوعين من التكاليف، الثابتة و المتغيرة. و حسب هذا الأسلوب دائما يحسب الجزء من التكاليف الثابتة الذي يتعلق بحجم النشاط العادي للمؤسسة، إذ يسمح بالحصول على سعر تكلفة معقول، يقترب من الثبات، فتصبح فيه تكلفة الوحدة الواحدة ثابتة، و لا تتأثر بحجم الإنتاج لأن الجزء المتغير من التكاليف للوحدة ثابت.

يحسب هذا المعامل لحساب التكاليف الثابتة التي تحمل في كل حجم نشاط حيث تحدد بهذا الحجم و تتناسب معه طرديا.

فالنشاط العادي هو الطاقة الإنتاجية الممكنة عندما تتوفر ظروف العادية و الضرورية في لمؤسسة.

أما النشاط الحقيقي فهو الإنتاج الفعلي الذي تحققه المؤسسة في فترة معينة.

ويتم اللجوء إلى أسلوب التحميل العقلاني للأسباب التالية :

- لتحديد المؤسسات بدقة، وذلك بتحديد أسباب التغيرات في سعر التكلفة، هل يعود إلى التغير في حجم الإنتاج؟ أو إلى التغير في تكاليف عوامل الإنتاج؟ أو إلى تغير المردودية التقنية؟

- تحديد سعر تكلفة منفصل عن تأثير تغير حجم النشاط و يتم هذا الفصل بين التكاليف الثابتة و المتغيرة، حيث يظهر أثر كل منهما على سعر لتكلفة الإجمالية و أيضا بتحديد حجم النشاط الذي يؤثر في هذه التكاليف.

**1-3- أسلوب التكلفة المتغيرة :** هي طريقة تعتمد أساسا على الفصل بين التكاليف الثابتة بالاعتماد على التكاليف المتغيرة فقط، و بطرح إجمالي التكاليف المتغيرة من رقم الأعمال نحصل على الهامش على التكلفة المتغيرة الذي يستعمل في اتخاذ القرارات الدورية في المؤسسة لأغراض التسيير و بطرح التكاليف الثابتة الإجمالية من هذا الهامش نحصل على نتيجة النشاط.

و لسياسة التسعير على أساس تكلفة الإنتاج عدة مزايا نورد بعضها فيما يلي:

- تعتبر طريقة شرعية لأخذها بعين الاعتبار الأساليب الأخلاقية في رسم طرق تحديد السعر ، وإذا ما تفادت المؤسسة الاعتماد على التكاليف المعيارية ، لأن هذه الأخيرة لا تعتمد على أسس موضوعية .
- تعليل السعر لأي جهة من الجهات ، مادام قائما على أسس موضوعية .
- تحد من المنافسة ، وتعمل على استقرار الأرباح في حالة سوق تتسم بعدم التأكد .
- ومن مساوئ هذا الأسلوب :
- يمكن تحديد الحد الأدنى لسعر البيع ، ولا تساعد على مدى الزمن تحديد المجال الذي يزداد فيه السعر الحقيقي .
- يتجاهل قوى الطلب، وحاجات وأذواق المستهلكين ، ومرونة الطلب بسبب اعتماده كليا عن المعلومات الداخلية للمؤسسة .
- لا يأخذ بعين الاعتبار ردود أفعال المنافسين، ذلك لأن سعر البيع يختلف من منتج لآخر ، وخاصة إذا اختلفت ظروف الإنتاج أو مكانه عند كل منهما، فالمنتج يكون مقيدا بتكلفة سلعته ، ولا يستطيع مجاراة المنافسين إذا كانت أسعارهم منخفضة.

## 2- تحديد الأسعار بناء على أسعار السوق :

يتم تحديد السعر حسب هذه الطريقة بأخذ أسعار المنافسين بعين الاعتبار، و تتلخص في قيام مسؤولي التسعير بحساب متوسط أسعار المنافسين الشبيهة أو المتجانسة و سلعة المؤسسة، ثم



يعدل هذا المتوسط بالزيادة أو بالنقصان بناء على خصوصيات سلعهم مقارنة بغيرها، إذا السلعة ذات جودة و ميزة خاصة أمكن رفع سعرها، و العكس صحيح.

و يختلف التسعير باختلاف ظروف المنافسة في السوق فهناك المنافسة الحرة و الاحتكار و المنافسة الاحتكارية و احتكار القلة.

### 2-1- التسعير في ظل المنافسة الحرة:

و هنا تتميز السوق بوجود عدد كبير من البائعين و المشترين، و من ميزات ما يلي:

- تماثل الإنتاج و السلع المعروضة بين جميع المنتجين.
- حرية دخول و خروج المنتجين في ميدان إنتاج السلعة.
- عدم وجود اتفاق بين المنتجين لتوحيد سياساتهم.
- سهولة انتقال عوامل الإنتاج.
- التصرف الرشيد للمستهلك.

و تحدد الأسعار في ظل هذه المنافسة على أساس قوى العرض و الطلب على السلعة في السوق التي تتماثل فيها المنتوجات المعروضة.

### 2-2- التسعير في ظل الاحتكار:

و نعني بذلك وجود واحد، أو عدد من المنتجين المنفقين على توحيد سياستهم التسويقية و الإنتاجية لاستغلال سوق معينة.

و تتصف هذه المنافسة بعدم توفر بدائل قريبة للسلعة، أو وجود عوائق للدخول إلى سوق السلعة لأي منتج جديد - كعدم توفر رأس المال اللازم، غياب المعرفة الفنية بطرق الإنتاج، عدم توفر الخدمات اللازمة، وجود لوائح حكومية تمنع آخرين من قيامهم بالاستثمار في نفس الخطوط...

و بما أن المنتجين يحتكرون ها النوع من السلع، و في ظل غياب البدائل، فإنهم يعملون على رفع الأسعار لتحقيق أكبر الأرباح، كما أنهم يعمدون أحيانا إلى تخفيض كمية العرض بعرض رفع الأسعار خاصة في الأمد القصير.

### 2-3- التسعير في ظل المنافسة الاحتكارية:

تسود هذه الحالة غالبا أسواق تجارة التجزئة التي تضم عددا كبيرا من الباعين و المشترين، و تعرض فيها سلع غر متجانسة، أو عبر التقسيم الجغرافي للأسواق.

### 2-4- التسعير في ظل احتكار القلة:

تشمل المؤسسات الكبيرة ذات الإنتاج الهام و التي عادة ما يكون عددها قليلا، مثل: مؤسسة صناعة السيارات، مؤسسات البترول، مؤسسات الفولاذ... كما أن هناك صعوبة دخول منتجين جدد إلى سوق السلعة.

إن السياسة السعرية للمؤسسة الرائدة تؤثر بشكل ملحوظ على السياسات السعرية للمؤسسات الأخرى.

و لما كان الطلب الإجمالي للسلعة موزعا بنسب معينة على عدد محدود من المنتجين، فكثيرا ما تتبين المؤسسات التي تعمل تحت ظروف احتكار القلة ضرورة تفادي التنافس فيما بينها عن طريق تخفيض السعار " ... و أنه من الأفضل إتباع سياسة سعرية موحدة من شأنها الحفاظ على المستوى المرتفع للأسعار حتى تعم الفائدة على كل منهما لذا تتلقى هذه المشروعات حرب الأسعار، و تتبع معظمها السياسة السعرية للمشروع القائد - الرائد- و هو المشروع الأكثر نفوذا في سوق السلعة.

و يلاحظ أنه من صالح المشروع الفردي إتباع مستوى السعر الذي حدده المشروع القائد...

### 3- تحديد الأسعار نظرا لطبيعة السلعة و حجمها:

تعتمد هذه السياسة على إجراء دراسة تسويقية لمعرفة مقدار مرونة الطلب على السلعة، الأماكن الجغرافية التي يمكن تسويق السلعة فيها و ما يتطلب ذلك من مصاريف الشحن و النقل، متوسط دخل المستهلكين المستهدفين، السلع المنافسة و البديلة، و مدى أهمية السلعة للمستهلك مقارنة بالسلع المنافسة أو البديلة، و أخيرا حجم السوق بالنسبة للسلعة التي تتغير بتغير سعر البيع، فكلما انخفض السعر كان احتمال اتساع السوق وازداد، و العكس صحيح.

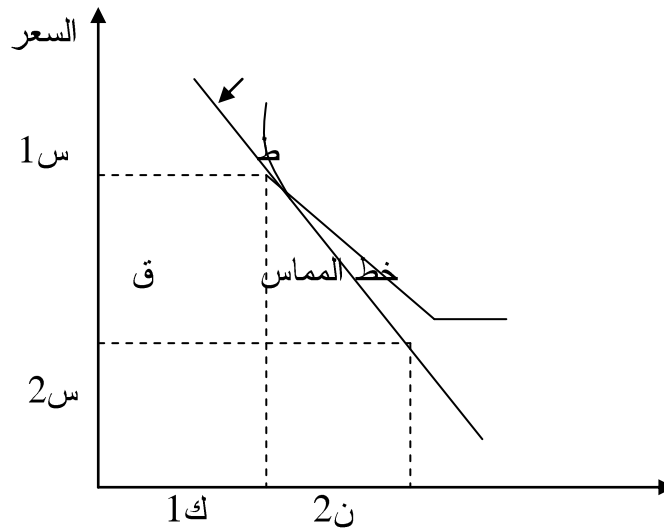
فعملية الدراسة تسمح لمسؤولي التسويق وضع سعر مناسب للسوق المراد بيع السلعة فيها.

فكثيرا من المستهلكين يعجزون عن شراء السلع التي هم في حاجة إليها إذا كانت مرتفعة الثمن لأن كلا منهم له دخل محدود ينفقه على شراء السلع المختلفة بشكل معين بناء على سلم تفضيلا ته الخاص.

إن مدى الزيادة في حجم المبيعات لانخفاض سعر البيع تختلف من سلعة لأخرى، فمثلا: لو تم تخفيض سعر السلعة عن مستوى من السلع المنخفضة الثمن ذات الطلب المستقر - طلب مرن- فلن يكون اثر يذكر في زيادة الطلب عليها، بينما لو تم تخفيض سعر البيع في حالة السلع التي يكون عليها الطلب غير مرن فينتظر أن يؤدي هذا التخفيض إلى الزيادة في مستوى المبيعات. لذلك يجب معرف ما هو المدى الذي تستجيب فيه التغيرات في الكمية المطلوبة من سلعة ما إلى التغيرات في أسعارها ؟

و للإجابة على هذا السؤال نورد الشكل التالي الذي يقيس معامل المرونة أي نسبة التغير في الكمية المطلوبة إلى نسبة التغير في السعر:

الشكل رقم (09) قياس مرونة الطلب بالنسبة للسعر



" المرجع: مصطفى رشدي شبيحة، النظرية الاقتصادية من خلال التحليل الاقتصادي الجزئي، الدار الجامعية، بيروت،

1980، ص 31

من خلال هذا الشكل نحاول أن نقيس مرونة الطلب عند النقطة (ق) على منحني الطلب (ط) ، فالأمر يتعلق بقياس مرونة الطلب عند السعر (س) و كميته (ك)، إذا تغير السعر من (س 1) إلى (س 2) أي أن السعر ينخفض مع ثبات باقي العوامل الأخرى المؤثرة على الطلب فالكمية المطلوبة سوف تزيد من (ك 1) إلى (ك 2).

#### 4- تحديد الأسعار حسب أهداف المؤسسة.

بالرغم من أهمية تحقيق الربح في المدى الطويل، إلا أنه لا يعتبر دائما الهدف الأساسي و المباشر لسياسة التسعير حيث يوجد العديد من الأهداف لها من الأهمية بمكان، تسعى المؤسسة لتحقيقها استخدام مختلف السياسات البديلة المتاحة.

"... فالواقع أنه يتوفر لدى متخذ قرار التسعير كثير من السياسات الموجهة تجاه تحقيق أهداف معينة، مما يجعل مهمته مقصورة على اختيار تلك السياسة السعرية التي تؤدي إلى تحسين الفرص المتاحة لتحقيق أهداف التسويق"

و من أهم البدائل المتاحة لمتخذ قرار التسعير نذكر:

1- سياسة العائد على الاستثمار: لما يكون الهدف الأساسي للمؤسسة هو تحقيق عائد مرتفع على رأس المال المستثمر فلا بد من تصميم و تخطيط و تنفيذ سياسة سعرية بحيث تساعد على تحقيق هذا الهدف و يتوقف تحديد العائد المرغوب فيه على طبيعة السلعة و خصائصها و قدرة السلعة على التطوير لمسايرة و مواكبة رغبات المستهلكين و المحافظة على قدرتها التنافسية.

و يحسب متخذ القرار العائد على الاستثمار المحقق عند مستويات السعر المختلفة، ثم ... يختار يعد ذلك السعر الذي ينتج عن معدل العائد على الاستثمار المرغوب فيه، و عند تحديد هذا العائد، و ليكن فرضا 25 على رأس المال المستثمر، يمكن احتساب الربحية الإجمالية

بضرب هذه النسبة في قيمة رأس المال المستثمر و تسعر السلع في المؤسسة بشكل يسمح بالحصول على هذه الربحية من حجم المبيعات المتوقعة.

و بالرغم من استخدام هذه السياسة في كثير من المؤسسات الحديثة إلا أنها لا تخلو في بعض الأحيان من بعض المساوئ و التعقيدات التي تواجه تنفيذها.

و من بين هذه المشاكل على سبيل المثال لا الحصر نذكر:

- صعوبة التحديد الدقيق لمفهوم رأس المال المستثمر و لكل آلة أو وسيلة نقل، مثلا: هل المقصود به القيمة الدفترية للآلة؟ أم القيمة الحالية لهذه الآلة في السوق؟
- يصعب تحديد نسبة الربحية المرغوبة التي يجب تحميل كل سلعة من المزيج السلعي إنتاج مزيج سلعي واسع، لأن نصيب المؤسسة من السوق يختلف باختلاف السلع و أسعارها، و المنافسة على كل منها، لذلك يجد رجال التسويق صعوبة التعرف على النسب المعينة من العائد على رأس المال المستثمر.
- صعوبة الوصول إلى تقدير حجم المبيعات المتوقعة حتى يتم على أساسها تحميل سعر كل سلعة مباعه بهامش ربح يضمن تحقيق العائد المرغوب.

### 2- سياسة اختراق السوق:

و تعتمد هذه السياسة على استخدام سعر منخفض جدا لاحتكار السوق على حساب المنافسين و هي من أكثر السياسات ملائمة لتحقيق هدف النمو، و تستعمل هذه السياسة في الحالات الآتية:

- في حالة طول عمر المنتج في السوق-دراسة دورة حياة المنتج ضرورية-
- في حالة اختراق -دخول- المؤسسة لسوق جديدة، تستطيع خفض مبيعاتها في السوق الأول.
- السوق المستهدفة قد تثر في تغييرات الأسعار.
- و من شروط نجاح هذه السياسة:
- يجب أن يتسم الطلب على السلعة بالمرونة.

- أن تكون المؤسسة مستعدة لتحمل عواقب حرب الأسعار، لاسيما إذا كان رد فعل المنافسين بتخفيض أسعارهم بأقل مما هي عليه أسعار المؤسسة.
- إمكانية تخفيض تكاليف الإنتاج بدرجة كبيرة لزيادة الكمية المنتجة.

### 3 - سياسة الانتقاء :

و تهدف هذه السياسة إلى تعظيم حجم لأرباح في الأمد القصير و استرجاع رأس المال المستثمر في أقصر فترة ممكنة و تعتمد هذه السياسة في ظروف و الحالات التالية:

- في حالة ما إذا كان المستهلك مستعدا لدفع أي سعر للحصول على السلعة.
- عندما يكون الطلب على السلعة غير مرن.
- إذا كان عدد المنافسين محدودا جدا.

و تعتمد هذه السياسة على تحديد سعر مرتفع للسلعة، ثم ينخفض تدريجيا بدخول منافسين جدد أو بظهور سلع بديلة، كما تستخدم هذه السياسة -عادة- في حالة السلع الجديدة التي تقدمها المؤسسة للسوق لأول مرة ، أو في حالة السلع التي أجري عليها تعديل جوهري. و يلاحظ أن هذه السياسة قصيرة الأجل، أي لا يمكن نجاحها و استمرارها في المدى البعيد نظرا للأسباب الأنفة الذكر.

### 4- السياسة الأخلاقية:

كثيرا ما يرى متخذ قرار التسعير أن السعر مرتفع نوعا ما بالنسبة للمجتمع، و عادة ما تظهر هذه الحالة عند تسعير السلع و الخدمات الضرورية لرفي المجتمع أو ذات العلاقة بالصحة العامة للمجتمع، كالأدوية مثلا، التعليم و خدمات المرافق العامة. و حسب هذه السياسة فأن المؤسسة تحدد أولا السعر الذي يحقق أهدافها المحددة، ثم تخفيضه بنسبة تجعله مقبولا لدى المجتمع.

### 5- سياسة خط الإنتاج الكامل :

تستعمل هذه السياسة في حالة المؤسسات التي تنتج خطا كاملا من المنتجات، لاسيما إذا كان هناك تداخل في سلع الخط، لأنه في هذه الحال يختلف السعر من سلعة إلى أخرى بصفة عامة، لذلك:

"... يفضل بيع هذه السلعة بسعر منخفض على أساس أن الخسائر الناجمة عن بيع هذه السلعة ستعوض بالربح الناجم عن بيع سلعة أخرى في نفس الخط بسعر مرتفع نسبياً"

#### 6- سياسة تخفيض الخسارة إلى أدنى حد:

تعتبر هذه السياسة نادرة الاستعمال لأن السعر يتطلب أن يكون أقل من التكلفة، و تضطر المؤسسة إلى إتباع هذه الطريقة في حالة توقف نشاطها الإنتاجي، مع تحملها نفقات التكاليف الثابتة. "... و يفضل تشغيل المصنع و البيع بسعر أقل من تكلفة الإنتاج على أن لا يقل عن متوسط التكلفة المتغيرة لأنه يساعد على تدنية الخسائر الإجمالية للمؤسسة."

#### 7- سياسة القيادة السعرية:

و مفاد هذه السياسة أنها تعتمد على تقليد أسعار المؤسسات القائدة، إلا أن المؤسسة ليس عليها بالضرورة إتباع نفس السعر.

و إذا وجد المنتج المحكّر، و الذي ينتج سلعة يدرك تماماً أنها فريدة من نوعها، أو الذي يتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية في تحديد السعر، سوف يؤثر في زيادة المنافسة، أو الحد منها. و مع ذلك فقد تكون درجة الاستقلالية في التسعير التي يتمتع بها المنتج-القائد- نتيجة تباين سلعته بوضوح عن غيرها و نتيجة قوة مركزه

المالي و السوقي، كما أن هذا المنتج لا يستطيع تجاهل أثر السياسات التسعيرية على تصرفات المنافسين و سلوكياتهم الإنتاجية و التسويقية. لذلك كان لا بد من تقويم المنافسة و التعرف على مداها و آثارها الحالية و المستقبلية و إتباع السياسة السعرية التنافسية السليمة و المناسبة قبل الإقبال على قرار القيادة السعرية.

و يظهر بوضوح من خلال دراستنا لمختلف سياسات و طرق تحديد السعار أن متخذ قرار التسعير لا يكتفي فقط بالمعلومات الداخلية للمؤسسة، بل يحتاج إلى معلومات خارجية كالمنافسة السائدة، مرونة الطلب... الخ.

### خلاصة الفصل :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول أن مخطط الأعمال يعد أكثر من وثيقة هامة بالنسبة للمشروع و الأطراف الأخرى، باعتباره أداة للتسيير و عنصرا أساسيا في نظم التسيير الحديثة حيث أن تزايد انتشار روح المقاولاتية أدى إلى تزايد عدد المقاولين المحتملين بشكل يجعل التعامل معهم بشكل شخصي، قصد تكوين فكرة عن إمكانيات الشراكة المتاحة، أمرا صعبا. وهو ما يجعل مخطط الأعمال كبطاقة هوية تقدم صورة صادقة عن صاحب المشروع.

و إن إعداد مخطط الأعمال ليس بالأمر السهل بل يتطلب جهدا كبيرا و وقتا مسخرا للتفكير الجيد و التوليف بين الكثير من المتغيرات. فهو يلم بالكثير من الجوانب حيث نفضل في كل من الناحية التسويقية، المالية، التنظيمية و الانتاجية لنجعل من المشروع الذي يفكر فيه المقاول فكرة واضحة تقنع الأطراف الذين سيقدمون له الدعم و النصح.

الفصل الثاني سيكون تجسيدا لما يجب أن يتضمنه مخطط الأعمال و الذي سنوضحه في فكرة مشروع لانتاج و بيع بيض الدجاج في مدينة تمنراست.



**تمهيد:**

عندما نتكلم عن إنشاء مشروع ما وخاصة المشاريع الصغيرة، نتحدث عن جملة من المراحل التي يمر بها صاحب المشروع (أو المقاول) من أجل الوصول إلى فكرة المشروع و تجسيدها و متابعتها. ففكرة المشروع تعتبر النواة المركزية التي لا يمكن من دونها إنشاء المشروع، بالإضافة إلى عدة جوانب أخرى، عدة اتجاهات و عدة مشاكل تحتاج إلى معالجة، والحل يكون انطلاقا من هذه الفكرة.

و يبرز هنا دور الدعم و المرافقة لتجسيد فكرة المشروع، فمن المفترض أن يكون كل المحيط ملائم لتسهيل عملية تجسيد المشروع، و لكن هذا لا يحدث دائما، حيث غالبا ما يحمل رهانات و تعقيدات كبيرة للمقاول. و هنا يأتي دور هيئات الدعم و المرافقة في تذليل تلك الصعوبات، سواء كان ذلك قبل أو بعد إنشاء المؤسسة. وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل الذي قسم إلى مبحثين كالتالي:

- المبحث الأول: المشاريع الصغيرة و آلية الدعم و المرافقة (ANSEJ) .
- المبحث الثاني: دراسة مخطط الأعمال لمشروع "الرحاب"، حيث نقدم مخطط الأعمال المفصل لفكرة هذا المشروع القائم على فكرة إنتاج و بيع البيض في تمراسات.

المبحث الأول: المشاريع الصغيرة و آلي الدعم و المرافقة (ANSEJ).

المطلب الأول: ماهية المشاريع الصغيرة.

تهتم الدول المتقدمة والنامية بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة نظرا لمكانتها في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، إذ يرتبط نجاح هذه المشروعات بالتسيير الجيد لها، ومدى قدرتها على التكيف مع محيط الأعمال، ولن يتسنى لباعثيها معرفة مدى نجاحها إلا من خلال القيام بعملية التثبت من جدوى المشروع الصغير أو المتوسط والتحقق من مردوديته بإعداد مخطط أعمال يبين خصائص المشروع الاقتصادية والفنية والمالية.

أولاً- تعريف المشاريع الصغيرة:

- في الجزائر: حسب القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصادر في ديسمبر 2001، المادة "04": تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و الخدمات، تشغل من 01 إلى 250 شخص، لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلاتها السنوية 500 مليون دينار و تستوفي معايير الاستقلالية.<sup>1</sup>

و الجدول التالي يوضح هذا التعريف بمختلف جزئياته وفق ما يلي:

الجدول رقم (04): معايير التمييز بين حجم المشروعات في الجزائر

الصفحة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السنوية
مؤسسة مصغرة	من 01 - 09	أقل من 20 مليون دج	أقل من 10 مليون دج
مؤسسة صغيرة	من 10 - 49	أقل من 200 مليون دج	أقل من 100 مليون دج
مؤسسة متوسطة	من 50 - 250	من 200 مليون - 02 مليار دج	من 100 - 500

<sup>1</sup> يزغش كميليا، أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، السنة 2008/2009، ص 05.

## الفصل الثاني دراسة مخطط الأعمال لمشروع الرحاب

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2001، ص: 9-8.

- **المشروع المصغر:** تعرف المؤسسة المصغرة بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل ما بين عامل واحد إلى 9 عمال، وتحقق رقم أعمال سنوي أقل من 20 مليون دج ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 ملايين دج.

- **المؤسسة الصغيرة:** تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل ما بين 10 و49 عاملا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دج ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دج.

- **المؤسسة المتوسطة:** تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل ما بين 50 و 250 عاملا، ويكون رقم أعمالها السنوي محصور بين 200 مليون دج و مليار دج، أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و500 مليون دج.<sup>1</sup>

أو قد يعرف المشروع الصغير "المشروع الذي قد يخلق عملا بدرجة مخاطرة عالية أو عدم تأكد عالي لغرض تحقيق الربحية و النمو عن طريق التعرف على الفرص المتاحة و تجميع الموارد الضرورية لإنشاء المشروع".<sup>2</sup>

لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية **usseo** عرفت المشروع الصغير على انه المشروع الذي يعتمد على مجموعة من المعايير الوظيفية مثل:<sup>3</sup>

- استقلال الإدارة.
- المدير هو مالك المشروع.

<sup>1</sup> مراد إسماعيل. شلغاف عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولتية، فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد و التنفي: أيام 19/18/17 افريل 2012، ص3.

<sup>2</sup> ماجد عطية، إدارة المشروعات الصغيرة، قسم إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، دار الميسرة للنشر، ص15.

<sup>3</sup> مروة احمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، جامعة القدس المفتوحة، الناشر: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، تاريخ الطبعة 2007/12، ص15.

- رأس المال يتم الحصول عليه من شخص أو عدد محدد من الأشخاص.
- نشاط المشروع أي أن العامل و صاحب المشروع يقيمون بنفس المنطقة التي يقام بها المشروع.

### ثانياً- خصائص المشاريع الصغيرة:

يمكن إيجاز أهم الخصائص التي تتميز بها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- صغر حجم المشروع مقارنة بالمشروع الكبير .
- لا يحتاج المشروع الصغير إلى مساحة كبيرة الأداء نشاطه.
- يتميز المشروع الصغير بالجمع بين الإدارة و الملكية أفرادا و شركاء.
- استقلال الأداء حيث إن صاحب المشروع عادة ما يكون هو مدير المشروع.
- قلة عدد العاملين في المشروع الصغير ، و هم عادة لا يزيدون عن تسعة أفراد.
- انخفاض الاحتياجات المالية (رأس المال المستثمر) لتمويل هذه المشروعات مقارنة مع المشروعات الكبيرة، و هذه الخاصية شجعت أصحاب المدخرات القليلة والمتوسطة إلى اللجوء إلى إقامة مثل هذه المشاريع دون مشاركة مع الآخرين.<sup>2</sup>
- قدرة هذه المشاريع على الانتشار الواسع بين المناطق والمحافظات والأقاليم، و هذا الانتشار الواسع ساعد على التنمية المتوازنة جغرافياً بين مختلف الأقاليم والمحافظات وقلص أوجه التفاوت في توزيع الدخل والثروة بين المناطق، وساهم في إعادة التوزيع السكاني للدولة.
- المشروعات الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً هاماً في التخفيف من حدة البطالة وخاصة في الدول النامية، وذلك من خلال استيعابها أعداداً كبيرة من الأيدي العاملة، وخاصة من الشباب والأيدي العاملة غير الماهرة
- انخفاض التكلفة للبنية الأساسية، وقلة المساحة التي تحتاجها هذه المشروعات إذا ما قورنت بكلفة المشروعات الكبيرة ، وخاصة تكاليف فرص العمل في هذه المشروعات ، وتكاليف التخزين للإنتاج (يسبب انخفاض حجم الإنتاج ) وغيرها من التكاليف
- المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، مغذية ومكملة للصناعات الكبيرة .

<sup>1</sup> محمد هيكال ، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة ، الناشر : مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى سنة 2003. ص 20.

<sup>2</sup> شوقي جباري: مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولتية، فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد و التنفيذ: أيام 19/18/17 افريل 2012.

في معظم الأحيان يقتصر إنتاج المشروعات الصغيرة والمتوسطة على إنتاج سلعة أو خدمة واحدة، وفي أغلب الأحيان تكون كمية هذه السلع والخدمات متواضعة، مما يعرض المشروع لمخاطر الكساد ومخاطر وجود بدائل لهذه السلع والخدمات التي ينتجها.

- ضعف الموارد التي تملكها سواء البشرية أو المادية.<sup>1</sup>
  - عدم التجانس.
  - انفتاحها على المحيط، نتيجة لأهمية تبادلاتها الخارجية مقارنة بالداخلية، فهي مرتبطة كثيراً بمحيطها.
- كما تعتبر المشاريع الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري للاقتصاد الوطني ومحركاً أساسياً في تنمية الاقتصاد، وتعمل أيضاً على زيادة الناتج الإجمالي وتحسين وضع ميزان المدفوعات.
- ثالثاً- الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة.

قبل البدء في الخطوات العملية لتنفيذ المشروع الصغير يجب أن يتعرف صاحب المشروع على الأشكال القانونية والإجراءات القانونية للمشروعات الصغيرة بوجه عام و على ما يصلح منها للمشروع بوجه خاص.

- صور الأشكال القانونية للمشروعات متعددة نذكر: المنشأة الفردية، شركة الأشخاص، شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة، شركات الأموال، شركات مساهمة، شركات التوصية بالأسهم، و شركات ذات مسؤولية محدودة.<sup>2</sup>

**1- المشروع الفردي:** وهو الذي يملكه فرد واحد و يديره بنفسه، ويحصل على جميع الأرباح، بجانب تحمله كل المسؤوليات، والموظفون الذين يأتي بهم يعدون ثانويين لا شأن لهم إلا بقدر ما يعطيهم من الصلاحية، وما يقرر لهم من الحقوق، ويعتبر المشروع الفردي من أقدم ما عرفه الإنسان من أقسام المشاريع، ونظراً لانفراد صاحب المشروع برسم سياسته، فإنه يتخذ القرارات بصورة يراها هو، ولا يواجهه في اتخاذ القرار اختلافات ووجهات نظر، ولا يحتاج إلى الاقتراع، أو أكثرية الآراء أو ما أشبهه.

المشروع الفردي لا يعتبر شركة و لا يسجل في مصلحة الشركات بل يتم تسجيله في السجل التجاري التابع لمكان المشروع و يتم استخراج بطاقة ضريبية له.

## 2- شركات الأشخاص:

<sup>1</sup> يزغش كميليا،(مرجع سابق)،ص8.

<sup>2</sup> محمد هيكل، (مرجع سابق)،ص47.

2-1- شركة التضامن: وهي ما إذا كان شخصان أو أكثر، يشتركون في ملكية وإدارة المشروع، بقصد تحقيق الربح، فهي ليست كالشركة الفردية السابقة، وإنما شركة تضامنية وهي تشبه الشركة الفردية في أن كل واحد من المشتركين، يكون مسؤولاً غير محدود، ولكن بطبيعة الحال، محدود أمام الشريك الآخر، فهي

شركة فردية موسعة وتعمل على الجمع بين المواهب والكفاءات والخبرات والثروات، لأشخاص متعددين، وبالتالي تتمكن شركة التضامن من الحصول على قدر أكبر من رأس مال الفرد، يمكنها من القيام بالأعمال على نطاق أوسع ومن المعلوم أن في شركة التضامن، الربح يكون أكثر، كما أن الخسارة غالباً، تكون أقل، لأن العقول إذا اجتمعت تعطي ثمرات أحسن، وفي حديث عن الإمام أمير المؤمنين (عليه السلام): (أعقل الناس من جمع عقول الناس إلى عقله).

2-2- شركة التوصية البسيطة: وهي شركة التضامن، بأن يكون هناك في الشركة فردان أو أكثر، لكن يضاف إلى القسم الثاني إضافة أناس آخرين، يعطون ويوصون، وليس لهم شؤون في الشركة إلا أنهم يأخذون من الربح ويعطون للخسارة كذلك بالنسبة لأموالهم، ولا يتمكن الموصي من التصرف في حصته بالبيع ونحوه إلا بموافقة الشركاء، فهي شيء متوسط بين الشركة السابقة والشركة الآتية، تعقد بين شريكين، أو أكثر من الشركاء المتضامنين وبين شخص أو أكثر من الشركاء الموصين، الذين يقدمون جزءاً من رأس المال، ويأخذون الربح بنسبة رأس مالهم كما يخسرون بنسبة رأس مالهم، فلا هم يربحون ربحاً كبيراً ولا يخسرون خسارة كثيرة، أما الشركاء المتضامنون فمسؤوليتهم تكون غير محدودة.<sup>1</sup>

3- شركات الأموال : و تأخذ شركات الأموال أحد الأشكال الثلاثة التالية:

✚ شركات المساهمة.

✚ شركات التوصية بالأسهم.

✚ شركات ذات مسؤولية محدودة.

في شركات الأموال بصفة عامة يقسم رأس المال إلى عدد من الأسهم يتم عرضها على جمهور المستثمرين في اكتتاب عام. و لا يلائم هذا النوع من الأشكال القانونية المشروع الصغير.

<sup>1</sup> تاريخ التحميل (24/04/2013) [http://www.alshirazi.com/compilations/administration/al\\_idara/chapter1/part1/13.htm](http://www.alshirazi.com/compilations/administration/al_idara/chapter1/part1/13.htm)

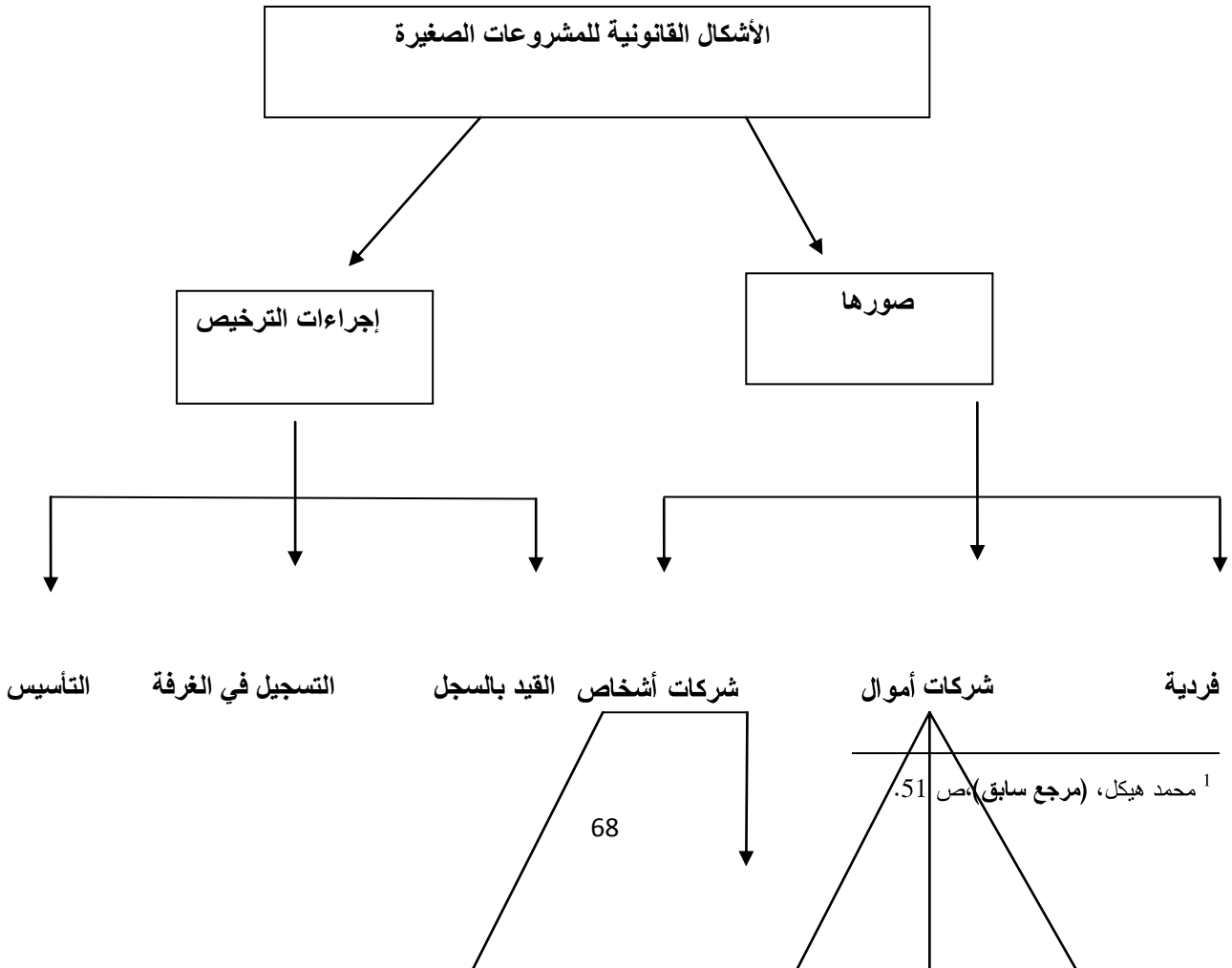
## الفصل الثاني دراسة مخطط الأعمال لمشروع الرحاب

و الميزة الأساسية لهذا النوع من الشركات الأموال هي توزيع المخاطر بين عدد كبير من المساهمين - حيث تقتصر مسؤولية كل من المستثمرين بالنسبة لالتزامات الشركة لدى الغير على قدر مساهمته في رأس المال.<sup>1</sup>

و الشكل الموالي يبين الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة:

الشكل رقم (10): الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة.

### الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة



## شركة تضامن

## شركة توصية بسيطة

شركة مساهمة      شركة توصية بالأسهم      شركة ذات مسؤولية محدودة

المصدر: محمد هيكل، (مرجع سابق)، ص 48.

رابعاً: إجراءات تأسيس المشروع الصغير.<sup>1</sup>

و نتولى الآن شرح الإجراءات الحكومية المتبعة لتأسيس المشروع الصغير و التي تتمثل في الخطوات التالية:

1- إجراءات تأسيس الشركة ، كت ابة المستندات الخاصة بالشركة بواسطة مكتب محاماة متخصص ، ثم توثيقها في الشهر العقاري التابع لمقر الشركة.

2- الحصول على البطاقة الضريبية من مأمورية الضرائب التابعة لمنطقة المشروع و يودع بها المستندات التالية:

(عقد الشركة و ملخص له- عقد إيجار أو تملك لمقر نشاط الشركة- صورة البطاقة الشخصية أو العائلية للشركاء أصحاب الشركة -إقرار ذمة مالية- إيصال الكهرباء لمقر الشركة).

3- التسجيل في الغرفة التجارية أو الصناعية التابع لها نشاط الشركة و يتم ذلك من خلال الغرفة التي يتبعها نشاط الشركة تقدم المستندات السابق ذكرها بالإضافة إلى البطاقة الضريبية.

<sup>1</sup> محمد هيكل، (مرجع سابق)، ص 51-52.



4- القيد بالسجل التجاري أو الصناعي حيث تقوم الغرفة بإرسال الملف الخاص بالمشروع إلى مكتب السجل التجاري أو الصناعي لاستخراج سجل تجاري أو صناعي لهذا المشروع.

5- الحصول على الترخيص من خلال التوجه إلى المجلس المحلي برئاسة الحي الكائن بدائرة هذا المشروع و تقديم الأوراق و المستندات السابقة ذكرها.

**المطلب الثاني: لمحة عامة عن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.**

**أولاً- التعريف بالوكالة الوطنية (ANSEJ):**

بعد فشل جهاز الإدماج المهني للشباب الذي تأسس طبقاً للمرسوم رقم 09-143 المؤرخ في 22 ماي 1990، و الذي كان يهدف إلى إنشاء تعاونيات الشباب و ذلك بمنحهم إعانات و قروض بنكية ، تم تأسيس الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب .و هذا وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 96-296 مؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1417 الموافق لـ 8 سبتمبر سنة 1996 ، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و تحديد قانونها

الأساسي، حيث تتمتع هذه الوكالة بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و يتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطات الوكالة.<sup>1</sup>

**ثانياً: مهام الوكالة الوطنية (ANSEJ).**

و تقوم الوكالة بالمهام التالية:<sup>2</sup>

- تدعم و تقدم الاستشارة و ترافق الشباب ذوى المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية؛
- تسير وفقاً للتشريع و التنظيم المعمول بهما تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب ، لاسيما منها الإعانات و تخفيض نسب الفوائد في حدود الغلافات التي يضعها الوزير المكلف بالتشغيل تحت تصرفها؛

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 96-296 مؤرخ في 24 ربيع الثاني 1417 الموافق 8 سبتمبر 1996 يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و تحديد قانونها الأساسي ، الجريدة الرسمية العدد 52 ، المادة 1، 4، 3 .

<sup>2</sup> مرغاد لخصر، جلاب محمد، آليات إنشاء و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ضوء الفكر المقاولاتي، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية، آليات دعم و مساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر : الفرص و العوائق، أيام : 05/04/03 ماي 2011

## الفصل الثاني دراسة مخطط الأعمال لمشروع الرحاب

- تبلغ الشباب ذوى المشاريع الذين ترشح مشاريعهم للاستفادة من قروض البنوك و المؤسسات المالية، بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب و الامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها؛
  - متابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوى المشاريع؛
  - تضع تحت تصرف الشباب ذوى المشاريع، كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي و التقني و التشريعي و التنظيمي المتعلقة بممارسة نشاطاتهم؛
  - تقييم علاقات متواصلة مع البنوك و المؤسسات المالية، في إطار التركيب المالي للمشاريع و تطبيق خطة التمويل و متابعة إنجاز المشاريع و استغلالها؛
  - تبرم اتفاقات مع كل هيئة أو مقولة أو مؤسسة إدارية عمومية يتمثل هدفها في أن تطلب لحساب الوكالة إنجاز برامج التكوين و التشغيل و/ أو برامج التشغيل الأولي للشباب لدى المستخدمين الخواص أو العموميين.
- و في إطار تقديمها للدعم المالي، تعتمد الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب على هئتين ماليتين هما :
- الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب ، صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها الشباب ذوى المشاريع.

ثالثا: شروط الاستفادة من القرض المصغر.

### 1. مرحلة الإنشاء: ( شروط التأهيل ).

للاستفادة من إعانة الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب لإحداث أنشطتهم، يجب على الشباب ذوى المشاريع أن يستوفوا الشروط التالية:<sup>1</sup>

- أن يكون بطالا؛
- الجنسية الجزائرية؛
- أن يتراوح عمر الشاب ما بين 19 و 35 سنة، ويمكن أن تصل إلى 40 سنة كحد أقصى؛

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 03-290 مؤرخ في 9 رجب عام 1424 الموافق 6 سبتمبر سنة 2003.

أن يكون مؤهلاً؛

- 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 والمالي<sup>1</sup>:

### أولاً: 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
- عندما يحدث الاستثمار ثلاثة مناصب عمل دائمة على الأقل) بما في ذلك الشباب ذوي المشاريع الشركاء في المقاول (يمكن رفع سن مسير المقاول المحدث إلى 40 سنة كحد أقصى).

○ التحقق من وضعية صاحب المشروع على العمل عن طريق وثيقتين تسحب من:

- وثيقة تثبت عدم الانتساب للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي: (CNAS)
  - وثيقة تثبت عدم الانتساب للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء: (CASNOS)
- و تسحب هتين الوثيقتين من الإدارة المعنية وفق شروط هي:

✓ (2) شهادة ميلاد.

✓ مستخرج الضرائب (Extrait De Role).

✓ آخر وثيقة تثبت نهاية الانتساب في حالة الانتساب.

### ثانياً: الملف المالي:

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

- ✓ الفواتير الشكلية للتجهيزات، (Facture Proforma) ، حيث يكون المبلغ خارج الرسم (HT)
- ✓ كشف كمي وتقديري لأشغال التهيئة إن وجدت.
- ✓ فاتورة شكلية للتأمينات متعددة المخاطر.
- ✓ الدراسة التقنو-اقتصادية ملحقة بالميزانيات وجدول حسابات النتائج TCR التقديري لمدة 5 سنوات، حيث تحضر الدراسات بالوكالة مقابل 1500 دج.
- ◀ بعد إتمام الملف الإداري والمالي، يتم إعداد مخطط الأعمال من طرف صاحب المشروع بمساعدة مرافقي الوكالة (Ansej) ، وهنا يقوم صاحب المشروع بالتعريف بنفسه وبمشروعه وحماية فكرته حول المشروع، حيث يوضح الدراسات التي قام بها، كمادة الإنتاج، المنافسة، عدد العمال المستوجبة في المشروع .
- الأرباح المحققة في المستقبل أي : (الخطة التنظيمية، التسويقية، التمويلية)، من أجل إقناع الأطراف (الآخذة) البنك (عن ربحية المشروع في المستقبل).

■ ملاحظة : بالنسبة لإقناع البنك تكون الدراسة خارجي (Externe).

وفي الأخير يمر عبر اللجنة (CSVF) : لجنة انتقاء واختيار المشاريع،

CSVF : Commission Sélection Validation et Financement.

رابعاً: صيغ التمويل التي تمنحها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.<sup>1</sup>

1- التمويل الثنائي: في هذا النوع من التمويل تتكون المساهمة من:

المساهمة المالية للشباب أو الشباب أصحاب المشاريع التي تتغير قيمتها حسب مستوى الاستثمار  
قرض بدون فائدة التي تمنحها الوكالة، ففي إطار هذا التمويل تمنح نوعان من الإعانات المالية  
وجبائية وشبه جبائية.

<sup>1</sup> بن شنهو فريدة بن بوب لطيفة: تقييم وتمويل المؤسسات المصغرة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، دراسة حالة ولاية تلمسان، الأيام العلمية الدولية حول المقاولاتية: آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر، الفرص والعوائق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، الأيام 3-4-5- ماي 2011، ص3

-أما الهيكل المالي فيتمثل في الجدول رقم (05):

الجدول رقم (05) الهيكل المالي للتمويل الثنائي

المستوى	قيمة الاستثمار	المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة ANSEJ
1	أقل من 5.000.000 دج	%75	%25
2	ما بين 5.000.000 دج و10.000.000 دج	%80	%20

المصدر: الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب، ضمان المستقبل، التمويل الثنائي.

**2\_ التمويل الثلاثي:** في هذا النوع من التمويل فان المساهمة هي عبارة عن المساهمة المالية للشباب أو الشباب أصحاب المشاريع بالإضافة إلى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب عن طريق قرض بدون فائدة طويل المدى وأيضا قرض بنكي يقوم البنك بمنحه عن طريق معدل فائدة معين يخفض جزء منه وتأخذه الوكالة على عاتقها ويتم ضمانه من قبل صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها الشباب ذوي المشاريع ففي إطار هذا النوع فتمنح نوعين من الإعانات: الإعانات المالية والإعانات الجبائية وشبه الجبائية.

أما فيما يخص الهيكل المالي فهو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (06): الهيكل المالي للتمويل الثلاثي

المستوى	قيمة الاستثمار	المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة	القرض البنكي
1	أقل من 5.000.000 دج	%5	%25	%70

## الفصل الثاني دراسة مخطط الأعمال لمشروع الرحاب

2	ما بين	المناطق الخاصة	المناطق الأخرى	20%	المناطق الخاصة	المناطق الأخرى
	5.000.000 دج					
	و10.000.000 دج					
		8%	10%		72%	70%

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، ضمان المستقبل، التمويل الثلاثي

أما بالنسبة لتخفيض معدلات الفائدة المطبقة على الشاب المستثمر تتمثل في الجدول التالي:

### جدول رقم 3: لتخفيض معدلات الفائدة في اطار للتمويل الثلاثي

القطاعات/ المناطق	المناطق الخاصة	المناطق الأخرى
القطاعات الأولية: الفلاحة و الري والصيد البحري	95%	80%
القطاعات الأخرى	80%	60%

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، ضمان المستقبل، التمويل الثلاثي

### الطريقة المتبعة لتمويل مشروع انشاء مؤسسة مصغرة:<sup>1</sup>

لتمويل مشروع إنشاء مصغرة فعل الشاب المستثمر أن يتبع مجموعة من الخطوات المتمثلة فيما يلي<sup>7</sup>:

في مرحلة الإنشاء:

- وضع الملف.
- تأسيس شهادة التأهيل.
- تبليغ الموافقة البنكية ونقل الملف لإمضاء قرار منح الإعانات للانجاز.
- إمضاء قرار منح الإعانات لوثيقة الانجاز. DOAR.

<sup>1</sup> بن شنهو فريدة، (مرجع سابق)، ص 5-6 .

- إمضاء دفتر الشروط وأوراق الأمر وإعطاء قرار منح الإعانات لصفة الانجاز وتحويل مبلغ القرض بدون فائدة PNR.
- قرار منح الإعانات لصفة الاستغلال DOAE.

في مرحلة توسيع القدرات الإنتاجية:

- مقاييس المطابقة. تأسيس شهادة المطابقة.
  - تبليغ الموافقة البنكية ونقل الملف لإمضاء قرار منح الإعانات للتوسيع.
  - إمضاء قرار منح الإعانات لصفة التوسيع.
  - إمضاء دفتر الشروط وأوراق الأمر وإعطاء قرار منح الإعانات لصفة التوسيع وتمويل PNR.
- ✚ مدة استرداد القرض: <sup>1</sup>

فيما يخص القرض بدون فائدة PNR: تقوم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بإعطاء قرض على المدى الطويل وهو قرض بدون فائدة، يكون مدة هذا القرض تقدر ب 10 سنوات، حيث أن المستثمر عند حصوله على قرار انجاز المؤسسة فانه ابتداء من ذلك التاريخ فهو معفى لمدة 5 سنوات من دفع أي مبلغ معين، ولكن يعطى له جدول الاستحقاقات الذي يشكل الخمس سنوات الباقية والتي هو ملزم بدفعها. فمثلا: يكون مبلغ

PNR=500.000 دج أعطى له قرار الانجاز في 2005/04/25 إذن يقسم هذا المبلغ على 10 سنوات ويصبح كما يلي: 50.000 إذن في هذا التاريخ يعطى له الجدول التالي:

جدول رقم (07) يوضح الدفعات السداسية المستحقة لخمس سنوات الباقية:

التاريخ	المبلغ المدفوع
2010/06/30	50.000 دج
2010/12/31	50.000 دج
2011/06/30	50.000 دج

<sup>1</sup> بن شنهو فريدة، (مرجع سابق)، ص 6-7.

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

حسب هذا الجدول نرى أن مدة الاستحقاق تقدر ب 6 أشهر أي الدفعات تكون سداسية، فكل سداسي يقوم بدفع 50.000 دج على مدة 5 سنوات الباقية.

أما فيما يخص القرض البنكي: فان وكالة البنك تقوم بمنح قرض متوسط المدى للمستثمر الذي يريد إنشاء مؤسسته المصغرة، والتي تحدد ب5سنوات، أما المدة المحددة لتسديد نسب الفائدة فقط فتقدر بسنة واحدة.

إن المستثمر يقوم بتسديد نسب الفائدة المعمول بها في البنك لمدة سنة واحدة وبعد ذلك يقوم بتسديد مبلغ القرض الممنوح له من قبل البنك ويكون التسديد كل ثلاثي وعلى مدة 4سنوات.في هذه الحالة وعلى مدة 4 سنوات يقوم المستثمر بتسديد القرض ونسبة الفائدة المخفضة، فمثلا مبلغ القرض يقدر ب 1.000.000 دج، إذن يقسم على 16 وبالتالي نحصل على مايلي: 6.33، فإذا افترضنا أنه حصل على القرض في 2005/04/25 فانه لمدة سنة أي إلى غاية 2006/04/25 يقوم بتسديد معدل الفائدة المعمول به في البنك وابتداء من 2006/04/25 يقوم بتسديد الدفعات المستحقة عليه.

جدول رقم (08) يوضح التسديد الثلاثي للبنك.

التاريخ	المبلغ المدفوع
الثلاثي الأول	6.33+معدل الفائدة المخفض
الثلاثي الثاني	6.33+معدل الفائدة المخفض
الثلاثي الثالث	6.33+معدل الفائدة المخفض



الثلاثي السادس عشر

6.33+معدل الفائدة المخفض

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

وبهذا يكون المستثمر قد سدد كل ديونه اتجاه البنك.

✚ الإجراءات الخاصة بمتابعة المشروع: وهي تكون من طرف:<sup>1</sup>

◀ **الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب** : إن المكلفين بالدراسة على مستوى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب عليهم أن يقوموا بزيارة أو مراقبة المؤسسات المصغرة وذلك في مختلف مراحل إنشاء المؤسسة المصغرة، ويمكن تمثيل المراقبة في الجدول الموالي:

**جدول رقم(09): مراقبة المؤسسات المصغرة من طرف وكالة ANSEJ**

بعد وضع الملف	بعد شهادة التأهيل أو شهادة الاستفادة وقبل التمويل	بعد التمويل	بعد الدخول في مرحلة الاستغلال
-مراقبة طبيعة وحجم الأعمال التي ستنجز.	في هذه المرحلة اذا كان هناك تأخير فيما يخص الإعانات	يراقب المشروع بصفة منتظمة وذلك لمعرفة تطوره	ان العامل الخاص مكلف بمتابعة المشروع عليه أن

<sup>1</sup> بن شنهو فريدة، (مرجع سابق)، ص 8-9.

<p>يقوم بزيارات منظمة مرفوقا بعميل من صندوق الضمان وذلك قصد الحصول على جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة المصغرة والتي توضع في كتاب المتابعة هاته المعلومات تتعلق برقم الأعمال والشغل المباشر والتسديد وكذا معرفة جميع الصعوبات المتعلقة بالمؤسسة المصغرة.</p>	<p>وخاصة في فترة الانجاز الممثلة بسنة وكذلك فترة تمديد الأجل.</p>	<p>الجبائية والمساعدات المالية تقوم مصلحة الوكالة بمساعدة الشباب فيما يخص الحصول على السجل التجاري والتسريح بالاستغلال والوثائق الجبائية. قبل إرسال جميع الوثائق إلى المديرية العامة DOF يلزم زيارة ما قبل التمويل تسمح بمعرفة المحل وكذا مساحته والضوء...</p>	<p>-مراقبة أن الأعمال المتوقعة على المعدات موجودة فعلا. -وكذا مراقبة نوعية البطل التأهيل الممولين.</p>
---	---	--	--

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

◀ **وكالة البنك:** إن وكالة البنك تقوم بحراسة أو متابعة الوضعية المالية للشباب وتفرض عليه أن يقدم لها كل رقم أعمالها، ففي حالة ما إذا لم يستطع المستثمر تسديد ديونه عند أجل الاستحقاق الأول فان البنك يقوم بإعلان بعدم تسديد ل DRE فهذه الأخيرة تقوم بتوحيد كل الإعانات الخاصة بعدم التسديد وبالتالي إرسالها إلى DSERC.

فتقوم هذه الأخيرة بتبنيه صندوق الضمان بعدم التسديد أين يكون تاريخ المتابعة يقدر بشهر.

ففي حالة عدم إمكانية تسديد المستثمر وظهوره في حالة غير صادقة فان صندوق الضمان يعوض البنك بالاعتماد الباقية الرئيسية ومع الفائدة وهذا بقيمة 70% من تاريخ إعلان الكارثة وبالتالي فان صندوق الضمان يظهر دوره هنا أين يعجز المستثمر عن سداد دينه.

**المبحث الثاني: مخطط الأعمال لمشروع الرحاب.**

بعد تناول ماهية المشاريع الصغيرة و خصائصها و كذا معرفة آلية من آليات تدعيم هذه المشاريع سنقدم في المطالب الموالية مخطط أعمال تفصيلي لفكرة إنشاء مشروع لإنتاج و بيع البيض "الرحاب"

المطلب الأول: لمحة عامة عن المشروع.

أولاً- فكرة المشروع: تم اختيار فكرة مشروع الرحاب للأسباب التالية :

- يعطي هذا النوع من المشاريع فرصة كبيرة للاستثمار لدى صاحب المشروع .
- الفائدة أو العائد المتوقع حدوثه من المشروع و قد يكون العائد مادي وهو الربح الذي سيعود على صاحب المشروع ، أو يكون العائد اجتماعي و هو الفائدة التي ستعود على المجتمع.
- يتسم هذا النوع من المشاريع بإجراءات قانونية ميسرة و من جانب آخر إعفاءات ضريبية معفى منها من طرف الدولة.
- طلب كبير على المنتج .
- توفر عرض كبير من المنتج.
- طرق سهلة و مباشرة لتوزيع المنتج.

بالإضافة إلى دوافع أخرى شخصية لاختيار ممارسة هذا النوع من المشاريع تتمثل في :

- التخصص في مجال المقاولاتية و إدارة المشروعات الصغيرة و المتوسطة.
- الدراسة السابقة و التي كانت حول المالية و المحاسبة و التدقيق المحاسبي.
- الخبرة السابقة في ممارسة بعض الأعمال التجارية مع أشخاص رياديين.
- الرغبة في توظيف الأفكار و القدرات الخاصة العملية و العلمية في التسيير و الإدارة و خلق أفكار جديدة في هذا المشروع.
- الاحتمال الضئيل لفرصة العمل بإحدى أجهزة الدولة.
- دافع فكرة تحقيق الذات و الاعتماد على النفس و بدافع تحمل المسؤولية و الإيمان بالإنجاز .
- حب و رغبة كبيرة في ممارسة العمل الصناعي و التجاري .

ثانياً- التعريف بالمشروع: إن مشروع الرحاب هو مشروع خاص يأخذ صفة الشخص الواحد EURL،

صاحب الفكرة هو السيد لحر فاتح. و يتسم هذا المشروع بمزاولة النشاط الإنتاجي حيث يقوم بتربية

الصيصان (Isa Brown) ليصبح مهياً للعملية الإنتاجية (إنتاج البيض)، و بعد ذلك يزاول النشاط البيعي حيث يقوم بعمليات التوزيع و عرض المنتج التام في الأسواق.

و يقع مقر وحدة التهيئة و الإنتاج في دائرة عين التوتة ولاية باتنة أما مقر وحدة التوزيع تقع في مدينة تمنراست

حيث هذا المشروع سيدعم من طرف الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب (Ansej).

و يتكون فريق العمل من صاحب المشروع الذي يمثل المسؤول الأول، محافظ الحسابات وهو المسؤول الثاني إضافة إلى عمال آخرين منهم (9) عمال سائقين و (3) عمال مندوبو البيع و(6) عمال مربين الصيصان (المنتج النصف المصنع) و هم مؤقتين (يزاولون عملهم أربعة أشهر فقط ) و ستة عمال آخرين يقومون بالعملية الإنتاجية وهم دائمين.

**ثالثاً- خصائص المشروع:** يتميز مشروع الرحاب بالخصائص التالية:

- مشروع خاص يأخذ صفة الشخص الواحد EURL .
- يزاول نشاط الإنتاج و نشاط البيع في نفس الوقت.
- مقر وحدة التهيئة و الإنتاج في دائرة عين التوتة أما مقر وحدة التوزيع تقع في مدينة تمنراست.
- مدعم من طرف الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب.
- يحتوي على عمال مؤقتين و آخرين دائمين.

**رابعاً- موقع المشروع:** إن اختيار موقع المشروع يعتبر من بين القرارات الإستراتيجية المهمة التي يتخذها صاحب المشروع و هو يعتبر ذو أهمية كبيرة في إستمرارية و نجاح العمل التجاري و ذلك في ممارسة وظائف الإنتاج ، التسويق ، النقل و التخزين من خلال تحكمه في التكاليف المختلفة التي يتحملها المشروع. لقد تم اختيار موقع مشروع الرحاب كما يلي: موقع الوحدة الإنتاجية ووحدة التخزين في دائرة عين التوتة و ذلك لأسباب معينة منها:

- ✓ المناخ الملائم لتربية الدجاج.
- ✓ توفر اليد العاملة المؤهلة.
- ✓ توفر الحظيريات المتاحة للإستأجار.

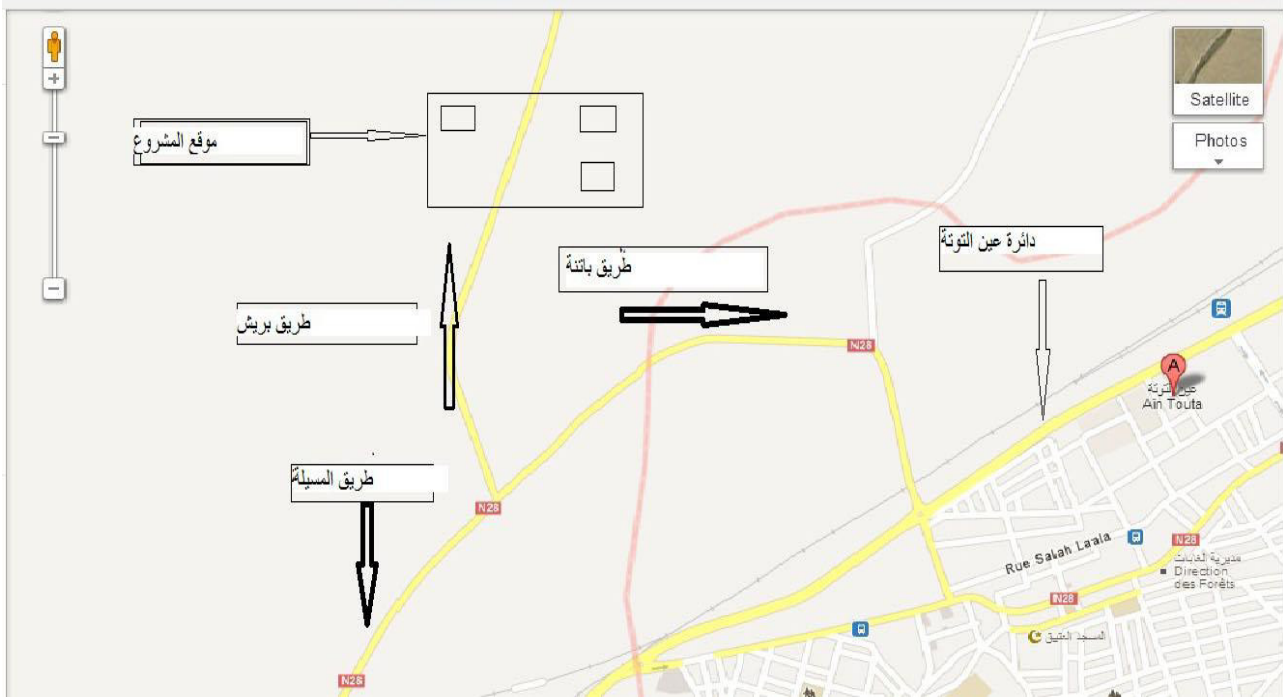
✓ وجود الكثير من الموردين حيث تسهل عملية اقتناء المواد الأولية و المواد واللوازم المستهلكة.

فبما يخص وحدة التوزيع فقد تم اختيار مدينة تمنراست و ذلك لأسباب منها:

- ✓ سوق جديد و غير مشبع.
- ✓ عدم ممارسة سكان هذه المدينة لهذا النوع من الأعمال التجارية.
- ✓ موقع إستراتيجي للقيام بالأعمال التجارية نظرا لنقص المنافسة.
- ✓ المناخ الملائم لعرض و بيع المنتج(الببيض).
- ✓ موقع مجهز بكل الخدمات الأساسية لإقامة المشروع(الكهرباء،الغاز،الهاتف،الانترنت...الخ).

❖ خريطة توضح موقع مشروع الرحاب.

شكل رقم (11) موقع وحدة الإنتاج في دائرة عين التوتة.



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع: <http://maps.google.dz/>

شكل رقم (12) موقع وحدة التوزيع في مدينة تمنراست.



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع: <http://maps.google.dz/>

خامسا- الإجراءات القانونية الخاصة بالمشروع: يتطلب المشروع العديد من الإجراءات القانونية:

- ✓ سجل تجاري رئيسي (31202/لحوم- دواجن بيض) و آخر ثانوي ( 202/101 التسمين الصناعي للدواجن) مستخرجان من الغرفة التجارية.
- ✓ ملف جبائي لدى مصلحة الضرائب.
- ✓ بطاقة جبائية لدى مصلحة الضرائب.
- ✓ عقود مختلفة مع الأطراف الأخرى (إستأجار الحضيرات ومعدات النقل ومحلات وحدة البيع،توظيف العمال).
- ملاحظة: مشروع الرحاب معفى من دفع الرسم على القيمة المضافة (TVA 17%).

اللقب و الاسم : لحر فاطر.

العنوان: شارع صالح لعل عفن التوتة -باتنة-

رقم المشروع: 1

الجامعة : جامعة محمد خضر - بسكرة-

تارفر الإنجاز: 2013/09/01

ملخص عن المشروع



## الفصل الثاني دراسة مخطط الأعمال لمشروع الرحاب

- المقاول (صاحب المشروع): لحر ففتح.

- وصف المشروع: مشروع لإنتاج و بيع بيض الدواجن.

- الحالة القانونية: مشروع فردي.

- قطاع/مجال النشاط: قطاع خاص.

- منتجات/خدمات: إنتاج و بيع البيض.

- موقع النشاط التجاري: مدينة تمراست.

- تكلفة المشروع: 19379400 دج

- مساهمة شخصية: 12000000 دج

- القرض البنكي: 5271000 دج

- تمويل اخر: 2108400 دج

- المجاميع المقدرة:

السنوات	السنة 1	السنة 2	السنة 3
التقديرات			
رقم الأعمال المقدر	102.639.464 دج	135.041.600 دج	167.441.600 دج
الأرباح المقدرة	23.993.197 دج	31.567.582 دج	39.141.468 دج

عرض المشروع

- فكرة المشروع: مشروع لإنتاج و بيع بيض الدواجن.

- السيرة الذاتية (صاحب المشروع):

اللقب: لحرر.

الاسم: فاتح.

تاريخ و مكان الازدياد: 1987/04/20 عين التوتة-باتنة-

العنوان: شارع صالح لعللى-عين التوتة- باتنة- ( الجزائر)

الهاتف: 0551990391

البريد الالكتروني : [midou05@hotmail.com](mailto:midou05@hotmail.com)

الجنسية: جزائرية.

الحالة الاجتماعية : أعزب.

المستوى الدراسي: ماستر في المقاولاتية

الشهادات المدرسية أو المهنية : 1- شهادة ليسانس : تدقيق محاسبي

2- شهادة ماستر: تخصص المقاولاتية .

مجال المهارات: إدارة المشاريع الصغيرة.

الخبرة الشخصية: الأعمال التجارية .

-تقرير المقاول للمشروع :

المطلب الثاني: المخطط التسويقي.

يعتبر المخطط التسويقي من أهم محتويات مخطط الأعمال حيث أي مشروع يحتاج إلى مجهود تسويقي كبير لتحقيق مرودية أكبر، و سنحاول توضيح دراسة السوق و المزيج التسويقي لهذا المشروع :

**1- دراسة السوق :** من خلال دراسة السوق تم التأكد من وجود حاجة و طلب و فجوة في السوق لفكرة المشروع . و ذلك بجمع المعلومات التالية :

- ◀ وجود طلب كبير على المنتج (البيض).
- ◀ توفر عرض كافي لسد الطلب من هذا المنتج.
- ◀ وجود فجوة نقص المنافسة في السوق المستهدف نظرا لطول المسافة.
- ◀ طرق توزيع المنتج سهلة و مباشرة .
- ◀ سعر مقبول لبيع المنتج (يحقق هامش ربح).
- ◀ لا توجد منتجات بديلة لهذا المنتج.
- ◀ توفر كل القوى العاملة لهذا المشروع.

**1-1 من حيث المشتريات و المخازن :**

- توفر عرض مناسب لاحتياجات المشروع من الخامات و الخدمات بالجودة المطلوبة بسعر ملائم و في الوقت المناسب للتوريد.
- توفر عدة مصادر توريد مناسبة.

**1-2 من حيث تحليل السوق و الزبائن و المنافسون.**

**1- تحليل السوق (الوصف) :** يمكن وصف سوق مشروع الرحاب من عدة جوانب فهو يعتبر سوق ناضج و جديد يوجد فيه عدد كبير من الزبائن و الطلب على المنتج في تزايد و يحتوي على عدد محدود من المنافسين و الطلب على المنتج مرتبط بالسعر و ذلك بسبب المنافسة.

**2- تحليل الزبائن:** تم جمع المعلومات الآتية حول الزبائن المحتملين للمشروع:

- ◀ عائلات مدينة تمراست.
- ◀ أصحاب المحلات التجارية.
- ◀ المطاعم و محلات الأكل السريع.
- ◀ المخابز المتواجدة في المدينة.

## الفصل الثاني دراسة مخطط الأعمال لمشروع الرحاب

◀ المؤسسات الحكومية مثل المستشفيات... الخ

◀ مدارس التعليم الابتدائي و المتوسط و الثانوي.

◀ المحطات العسكرية.

◀ محطات الأجانب الذين يزاولون مشاريعهم في هاته المدينة.

◀ تجار التجزئة في الأسواق الصغيرة المحلية.

◀ تجار نصف الجملة.

**3-تحليل المنافسون:** لهذا المشروع منافسين أقل مقارنة بالمشاريع الأخرى المختلفة و ذلك نظرا لطول

المسافة و الأخطار المحتملة في الطريق على العموم، المنافسون هم أشخاص مقاولين يقطنون في دائرة

بريكة و سفانة و يزاولون نفس النشاط التجاري حيث يقومون بعرض نفس المنتج في السوق.

و الجدول التالي يوضح قائمة لأهم المنافسين الذين يبيعون البيض في تمراست .

### الجدول(10) يوضح قائمة لأهم المنافسين.

الاسم	المهنة	مكان السكن
شماك توفيق	تاجر الجملة	سفانة
شماك سيف الدين	تاجر الجملة	سفانة
يوسف نذير	تاجر الجملة	بريكة
بن كرامة شاكر	تاجر الجملة	بجاية
شينار صابر	تاجر الجملة	بريكة

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات التي تم الحصول عليها .

## 2- المزيج التسويقي:

**1.2- المنتج :** يقوم هذا المشروع بطرح منتج واحد في السوق و هو بيض الدواجن.

### 1.1.2-خصائص المنتج:

- الوزن: 6 غ للبيضة و1800 غ للطبق في بداية العملية الإنتاجية، وفي حوالي 3 أشهر يصبح 6.8 غ للبيضة و 201 غ للطبق.
- اللون: أحمر ياجوري (rouge break).
- الحجم: حجم صغير في الأسبوع الأول و متوسط في الأسبوع الثاني و بعدها حجم كبير.

## 2.2- التسعير: يحدد السعر في هذا المشروع بناء على عدة معيارين:

أسعار السوق (أسعار المنافسين): عندما تكون أسعار المنافسين ثابتة ، أما في حالة أسعار المنافسين متذبذبة (دخول منافسين جدد)، فهنا يحدد السعر على أساس تكاليف الإنتاج وذلك يتم حسب الجو السائد في المنافسة.

3.2- الترويج : يشتمل الترويج في مشروع الرحاب على عمليات اتصال وتقنيات التأثير على المستهلك المستهدف لإستمالة سلوكه الشرائي و يتم الترويج في هذا المشروع بإستخدام أساليب من أبرزها الإعلان، و البيع الشخصي ووسائل تنشيط المبيعات حيث سوف يقوم صاحب المشروع بتطبيق المزيج الترويجي عن طريق:

### ❖ تخفيضات ممنوحة :

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

✚ على أساس المدة ( يمنح تخفيض على أساس مدة الاستحقاق ).

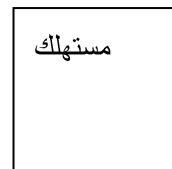
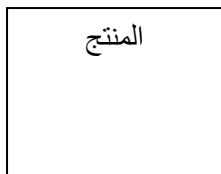
❖ البيع الشخصي : يقوم صاحب المشروع بالمقابلة الشخصية مع المشتري وجه لوجه.

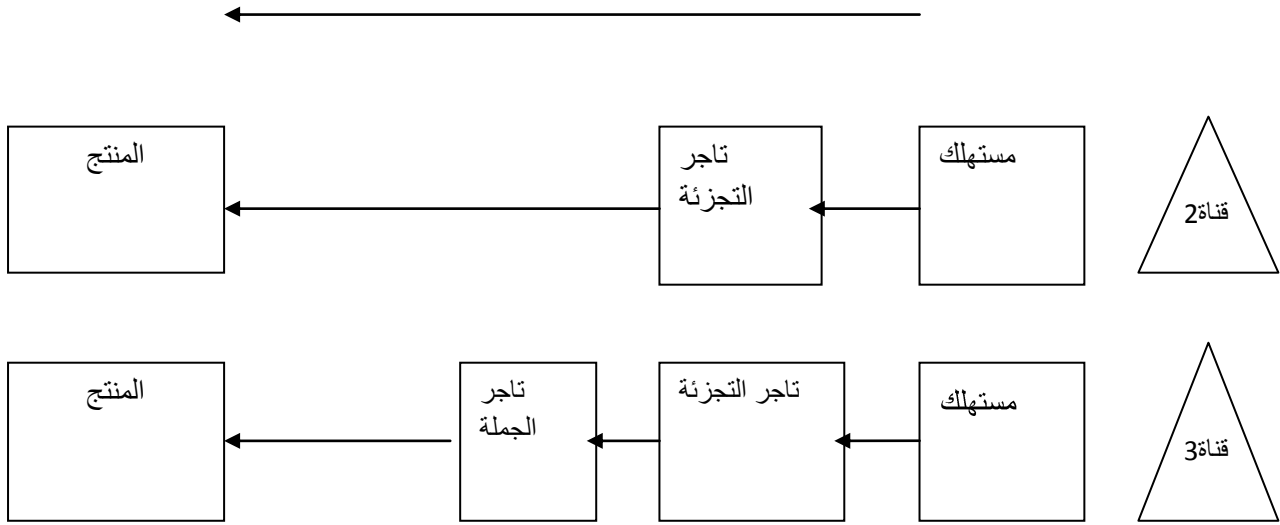
❖ تنشيط المبيعات : من خلال منح بعض الهدايا في شكل بطاقات و بعض العينات المجانية على أساس الكمية المباعة.

## 4.2- التوزيع : يتم توصيل السلع الى العميل المرتقب في المكان و الوقت المناسبين لضمان عملية التبادل

بين المستهلك أو المشتري الصناعي حيث يعتمد هذا المشروع الإستراتيجية الملائمة للتوزيع من خلال الاتصال المباشر و هذا تحت شعار "غايتنا إرضاء زبائننا" و الشكل التالي يمثل قنوات التوزيع التي اعتمدها لمشروع الرحاب.

شكل(13) يبين قنوات التوزيع لمشروع الرحاب.





المصدر : من إعداد الطلب بناء على أصحاب مشاريع تنشط في نفس المجال.

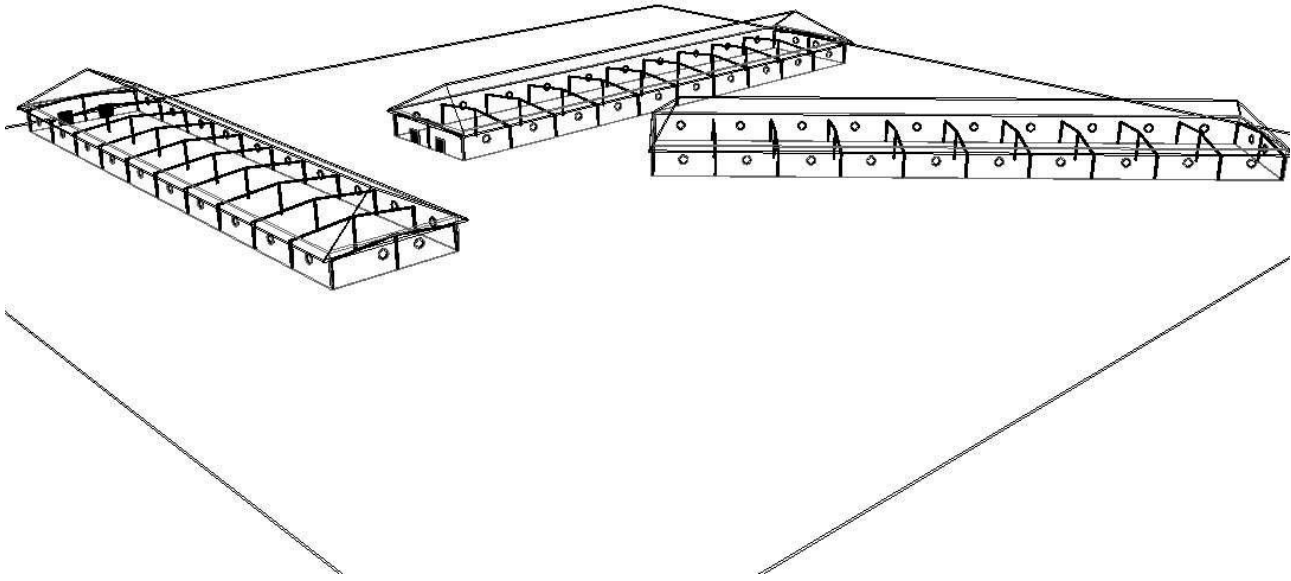
ملاحظة: بعد الانتهاء من دراسة السوق نتوقع عدة مخاطر منها:

- خطر طول المسافة. 2000 كم
- خطر التكاليف أو المصاريف المنفقة لنقل المنتج.
- خطر تلف الإنتاج أثناء توصيله إلى مدينة تمراست.
- خطر الموارد البشرية (العمال).
- مخاطر الديون (العملاء المشكوك فيهم).
- خطر وعي المنافسين و دخولهم لهذا السوق. (منافسين جدد)... الخ

المطلب الثالث: مخطط العمليات و الإنتاج.

1- المخطط الهندسي للمشروع :

شكل رقم (14) يوضح المخطط الهندسي للمشروع:



المصدر : من إعداد الطالب بناء على الملاحظة.

## 2- العملية الإدارية للعمليات و الإنتاج :

### 1.2- تحديد الأهداف:

◀ أهداف كمية:

○ حظيرات تهيئة الصيغان:

الموازنة التقديرية للإنتاج النصف مصنع 33.000 دجاجة . (إحتمال موت 3000 دجاجة).

الإنتاج الفعلي (الحقيقي) هو 30.000 دجاجة .

○ حظيرات المدجنة:

الموازنة التقديرية للإنتاج: 30.000 بيضة في اليوم .

30/30.000 بيضة = 1000 طبق.

الإنتاج الفعلي هو 90 % من الإنتاج المقدر (30.000) و الذي يبلغ 27000 بيضة في اليوم.

وهذا الانحراف ناتج عن عدة أسباب منها موت بعض الدجاج و الأخر عدم إعطاء المنتج... الخ

○ الموازنة التقديرية للمبيعات 30.000 بيضة.

أما المبيعات الفعلية تساوي:

▪ 27.000 بيضة في اليوم.

▪  $900=30/27.000$  طبق. (كل طبق يحتوي على 30

بيضة)

▪  $75=12/900$  كارتون. (كل كرتون يحتوي على 12 طبق)

○ الموازنة التقديرية للمخزون كل أربعة أيام نخزن 50 كارتون كل كارتون توجد فيه 12

طبق (plateau) و في كل علبة 30 بيضة.

◀ أهداف وصفية:

○ أن يكون الدجاج بصحة جيدة كما هو مطلوب.

○ مستوى الجودة إنتاج بيض كبير الحجم.

○ وزن المنتج (وزن البيضة) كما هو مذكور سابقا في خصائص المنتج .

○ اللون أحمر ياجوري (rouge break).

## 2.2- تخطيط الإنتاج:

1.2.2- تخطيط للنشاط الإنتاجي: يقوم هذا المشروع في بداية نشاطه بتربية الصيصان، أي تهيأتها لتصبح

منتوج نصف مصنع (دجاج لإنتاج البيض) لاستعماله في العملية الإنتاجية للحصول على المنتج التام (البيض)

والمقدر ب 33000 صوص مع احتمال موت 3000 صوص و ذلك للحصول على 30000 دجاجة مهيئة

للعلمية الإنتاجية كما يتم إنتاج حوالي 27.000 بيضة في اليوم من إنتاج مقدر وهو 30.000 بيضة ، و

ذلك بإستعمال ثلاث مواد أولية "دجاج" و "تغذية" و "دواء" مع مواد و لوازم مستهلكة منها : الغاز، الكهرباء،

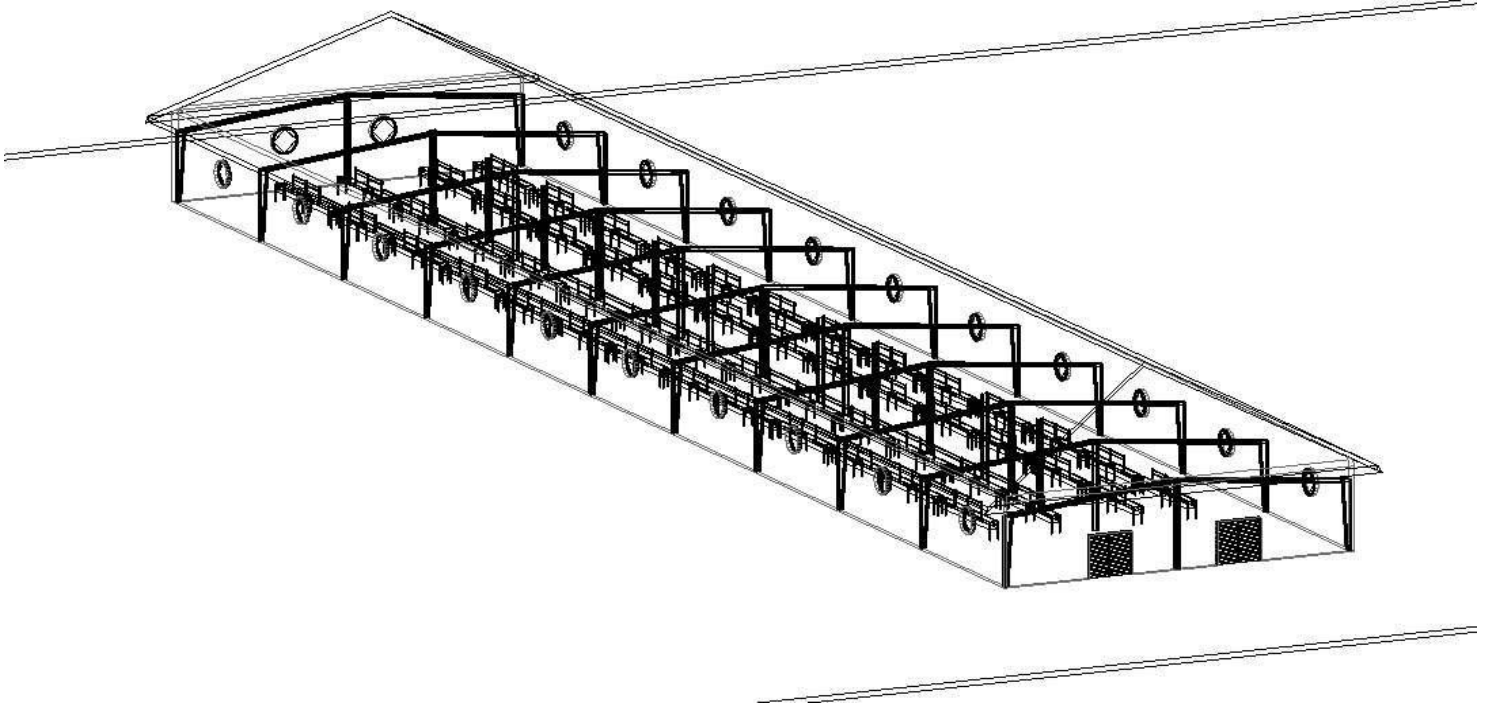
الماء .مع يد عاملة مباشرة في كلتا النشاطين (التهيئة ، الإنتاج). و ذلك للحصول على المنتج التام و هذا

يتم في (3) حظيرات كل حظيرة تحتوي على 10.000 دجاجة. ( كل دجاجة تعطينا بيضة)



2.2.2- التصميم الداخلي للحظيرة :

شكل رقم (15) يوضح التصميم الداخلي للحظيرة :



المصدر : من إعداد الطالب بناء على الملاحظة.

3.2.2- إدارة الموارد و تخزينها:

← حظيرات تهيئة الصيوان:

في تخطيط الإنتاج ذكرنا أن هذا المشروع يقدر إنتاجه ب 30.000 دجاجة لاستعمالها في العملية الإنتاجية و ذلك يتم استعمال ما يلي:

- 33.000 صوص بسعر 45 دج للواحد (احتمال موت 3000 صوص).
- 18 قنطار مواد التغذية كل يوم بسعر 3800 دج للقنطار الواحد. (كل صوص يأكل 6.5 كلغ في 4 أشهر).

#### ← حظيرات المدجنة:

بلغ الإنتاج الفعلي ب 27.000 بيضة في اليوم ، و هذا يستلزم الموازنة التقديرية لمستلزمات برنامج الإنتاج في اليوم و المقدرة ب :

- 30.000 دجاجة كل يوم. (احتمال 3000 دجاجة لا تعطينا المنتج).
- 34.80 قنطار مواد التغذية كل يوم بسعر 3400 دج للقنطار الواحد. ( كل طير يأكل 116 غ في اليوم)
- 6000 لتر دواء تستهلك في أربعة أيام و هذا يتم كل أربعين يوم بسعر إجمالي 60.000 دج.

و كل هذا يتم في التوقيت الملائم لكل مرحلة من مراحل الإنتاج لضمان عدم توقف او إرتباك العملية الإنتاجية.

و كل هذا مرهون بطبيعة "وظيفة الشراء" باعتبارها الجهة المسؤولة عن توفير المواد بالكمية المطلوبة و من المصدر الذي يلائم المشروع و في التوقيت المناسب.

أما عن عملية التخزين فهي ضرورة من ضروريات الإنتاج حيث يتم توفير متطلبات الإنتاج من مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة و مواد و لوازم مستهلكة ، و الأخير تخزين المنتج النهائي حيث الحضيرات مزودة بأمكان التخزين.

و في هذا السياق إن كل من إدارة المواد و تخزينها تعتبر من الآليات التي لا غنى عنها بالنسبة لوظيفة الإنتاج.

#### المطلب الرابع: المخطط التنظيمي

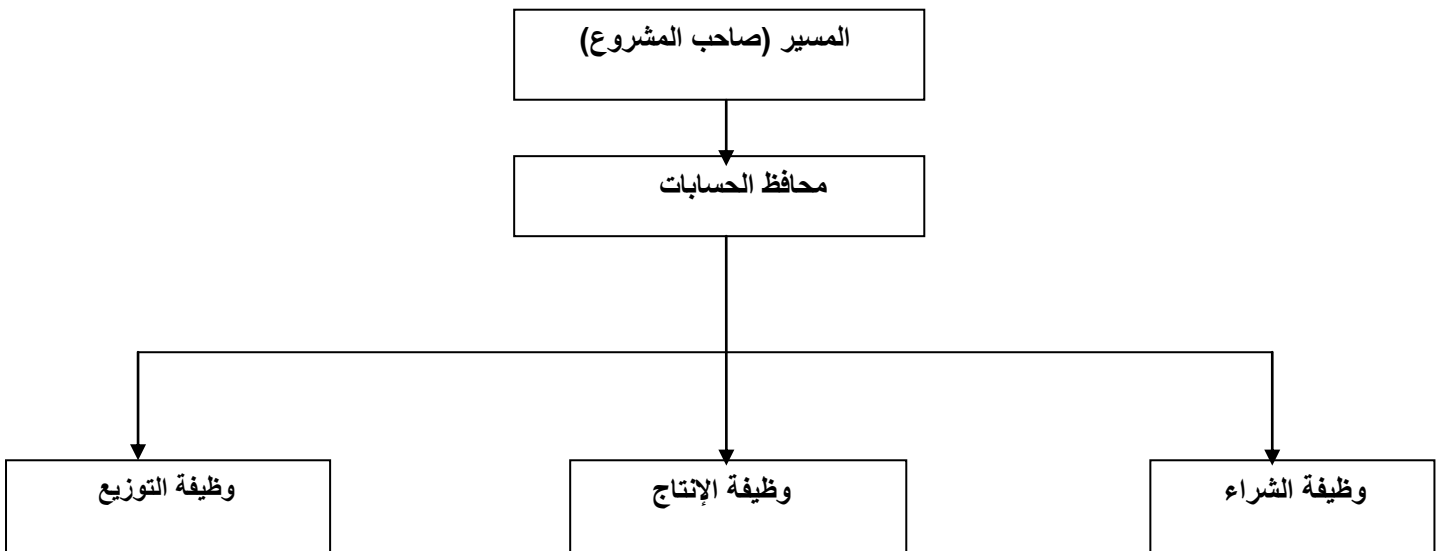
##### 1. الخطة التنظيمية للمشروع :

- المشروع فردي و الملكية لشخص واحد فقط.
- لا يوجد شركاء.

- لا يوجد مساهمين .
- صاحب المشروع و محافظ الحسابات هم أعضاء الوظائف الأخرى.
- صاحب المشروع هو الذي له الصلاحية في توقيع الشيكات و الرقابة.
- عدد العمال في وظيفة الإنتاج 12 عامل منهم (06) عمال مؤقتين (عمال التهيئة) و (06) دائمين(عمال المدجنة)
- عدد العمال في وظيفة التوزيع 11 عامل (09) منهم سائقي الشاحنات و (03) عمال يقومون بوظيفة التوزيع.

## 2.الهيكل التنظيمي للمشروع:

الشكل (16) يوضح الهيكل التنظيمي للمشروع.



المصدر : من إعداد الطالب .

## 3.التخطيط الزمني للعمل في المشروع :

### 1.3-التاريخ المتوقع لبداية المشروع:

- تاريخ بداية عمليات تهيئة الصيضان ( المنتج نصف مصنع) هو 2013/09/01 .
- تاريخ انطلاق عمليات إنتاج المنتج التام (البيض) هو 2014/01/01.

2.3-مواقيت العمل في المشروع:

1.2.3- عمال الإنتاج و التوزيع: يوجد في المشروع ستة حظيرات منها ثلاث حظيرات للتهيئة و يشتغل فيها ستة عمال بالتناوب ( ثلاث عمال في الفترة الصباحية و الثلاثة الباقية في الفترة المسائية ) كل حظيرة تحتوي على عاملين و هو نفس الأمر بما يخص حظيرات المدجنة. أما محلات التوزيع تحتوي على ثلاث عمال، عاملين منهما يقومون بتوزيع السلع (توصيل السلع إلى المشتري) أما العامل الآخر فهو يقوم باستقبال الزبائن و بيع السلع في المحلات التجارية. و الجدول التالي يوضح الوقت المنظم لعمال الإنتاج و التوزيع.

جدول رقم (11) يوضح الوقت المنظم لعمال الإنتاج و التوزيع.

ورشات النشاط	عدد الورشات	عدد العمال	الفترة الصباحية	الفترة المسائية
حظيرات التهيئة (التربية)	3	6	15:00 إلى 6:00 (3 عمال)	6:00 إلى 15:00 (3 عمال)
حظيرات المدجنة	3	6	15:00 إلى 6:00	15:00 إلى 6:00
محلات التوزيع	1	3	12:00 إلى 8:00	16:00 إلى 12:00

المصدر: من إعداد الطالب حسب المعطيات.

ملاحظة: المعدات المستعملة لتوصيل السلع في المحلات التجارية هي : Fourgon Mercedes-1

Master

DFM FRIGO -2

2.2.3-عمال التوصيل(النقل):

إن عملية توصيل السلع في المشروع تتم عن طريق ثلاث شاحنات من نوع (Isuzu Frigo) و التي تشتغل بعملية نقل السلع من عين التوتة إلى تمنراست، حيث كل شاحنة تحمل 250 كارتون و الإنتاج الفعلي كما ذكرنا في الموازنة التقديرية للمبيعات هو 75 كارتون في اليوم و 2250 كارتون في الشهر و هذا يكافئ 300 كارتون في أربعة أيام مما يستلزم تعبئة شاحنة و 50 كارتون تبقى في المخزون، ومن

هذا نستنتج انه يمكن تعبئة ثلاث شاحنات في عشرة أيام و عشر شاحنات في الشهر وهذا يعادل الإنتاج الفعلي(250 علبة\*10 شاحنات=2250 كارتون) و الجدول التالي يوضح الوقت المنظم لتوصيل السلع من عين التوتة إلى تمراس لمدّة عشرة أيام .

جدول رقم (12) يوضح الوقت المنظم لتوصيل السلع من عين التوتة إلى تمراس لمدّة عشرة أيام .

-الذهاب- -العودة-

الانطلاق (عين التوتة)		الوصول (تمراس)		الانطلاق (عين التوتة)		الوصول (تمراس)	
اليوم	الساعة	اليوم	الساعة	اليوم	الساعة	اليوم	الساعة
السبت	11:00	الأحد	14:00	الأربعاء	11:00	الثلثاء	14:00
الأربعاء	11:00	الخميس	14:00	الأحد	11:00	السبت	14:00
الأحد	11:00	الاثنين	14:00	الخميس	11:00	الأربعاء	14:00

المصدر من إعداد الطالب .

ملاحظة: يقوم المشروع بنقل السلع ثلاث مرات في الأسبوع و عشر مرات في الشهر وهذا يلائم الإنتاج الفعلي للمبيعات .

### 3.2.3- مسافة رحلة النقل :

لقد ذكرنا سابقا أن المشروع يقوم بتوصيل السلع ثلاث مرات في الأسبوع وذلك باستعمال ثلاث شاحنات كل شاحنة تقوم برحلة واحدة في الأسبوع، و بكل شاحنة ثلاث سائقين ويستغرق زمن الرحلة 27 ساعة كاملة أي قطع 2000 كم و ذلك باجتياز عدة مدن مختلفة و الجدول التالي يوضح تقاسم المسافة بين السائقين حسب الولايات والكيلومترات و الزمن المستغرق.

الجدول رقم (13) يوضح تقاسم المسافة بين السائقين حسب الولايات والكيلومترات .

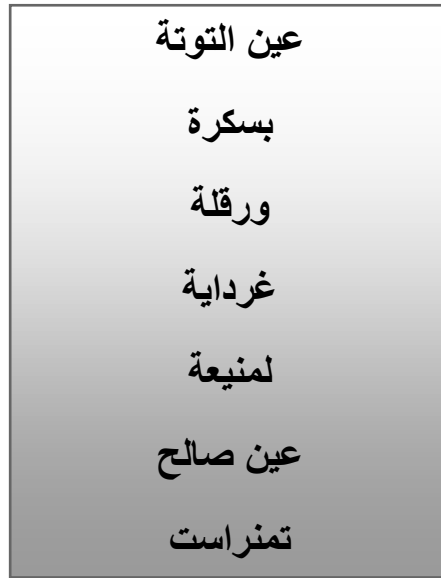
عدد الكيلومترات	دائرة/ ولاية		البيان السائقين
	توقف	انطلاق	

650	غرداية	عين التوتة	السائق الأول
600	عين صالح	غرداية	السائق الثاني
660	تمنراست	عين صالح	السائق الثالث

المصدر: اعداد الطالب بالاعتماد على أصحاب مؤسسات النقل.

### 1.3.2.3 لائحة خاصة بمدن مسار رحلة النقل:

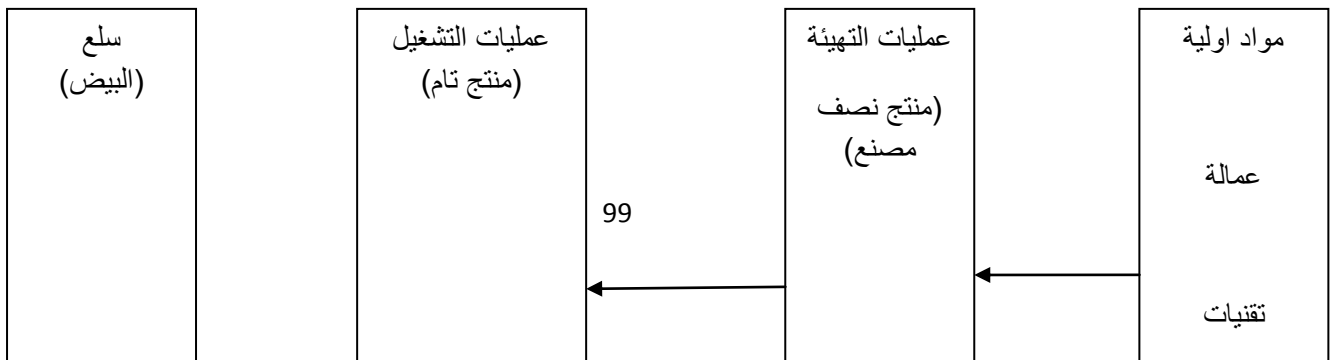
الشكل رقم (17) يوضح مدن مسار رحلة نقل السلع.



المصدر: اعداد الطالب بالاعتماد على أصحاب مؤسسات النقل.

### 4. المخطط التنظيمي للإنتاج :

الشكل رقم (18) الخطة التنظيمية للإنتاج:





المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على كتاب بلال خلف السكارنة ص (177)

5.تنظيم الأسعار: إن الأسعار في هذا المشروع تختلف و ذلك حسب قنوات التوزيع و أنواع الزبائن و الكمية المباعة و البرام التالي يوضح أنواع الأسعار:

شكل رقم (19) يوضح برام الأسعارالمقدر في مشروع الرحاب.

برام خاص بالأسعار		
الكمية	سعر الطبق	سعر الكارتون
طبق واحد الى 11 طبق	360 دج	-
كارتون واحد فما فوق	300 دج	3600 دج

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها من أصحاب المشاريع التي تنشط في نفس المجال.

6.تنظيم رواتب الأجور: تختلف رواتب الأجور من عامل إلى آخر و ذلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم (14) يوضح قيمة الأجر من عامل إلى آخر :

السعر العمال	أجرة المنصب	الأجر الخاضع للاشتراكات الاجتماعية 9%	الأجر الخاضع للضريبة	الأجر الصافي للدفع

## الفصل الثاني دراسة مخطط الأعمال لمشروع الرحاب

20.000	1.248	2.101	23.349	عمال الحظيرات
30.000	3.568	33.191	36.887	الساكنين

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقديرات.

### 7. الخطة التنظيمية المقدرة لبداية توزيع المنتج :

الجدول رقم (15) يوضح الخطة التنظيمية المقدرة لبداية توزيع المنتج على أنواع الزبائن.

المبيعات			عدد الزبائن	الزبائن
الإجمالي بالدينار	السعر بالدينار	الكمية		
1.780	360	4 (كارتون)	48	سكان المدينة
748.800	3.600	208	52	المحلات التجارية
288.000	3.600	80	20	المطاعم
151.200	3.600	42	6	المخابز
36.000	3.600	10	1	المستشفيات
126.000	3.600	35	5	المدارس
615.600	3.600	171	1	المحطات العسكرية
288.000	3.600	80	8	تجار التجزئة في الأسواق المحلية
432.000	3.600	120	3	تجار نصف الجملة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقديرات.

### المطلب الخامس: المخطط المالي

#### 1. مصادر تمويل المشروع:



## الفصل الثاني دراسة مخطط الأعمال لمشروع الرحاب

1.1- الأموال الخاصة: وهي عبارة عن الوسائل المالية الموجودة أو المشتركة في متناول المشروع بصفة دائمة من المالك و المقدرة في هذا المشروع ب : 12000000دج.

1.2- دعم الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب:

- التمويل الثلاثي: يشمل المساهمة المالية لصاحب المشروع و القرض بدون فائدة المقدم من طرف الوكالة و القرض البنكي. و مبلغ الاستثمار يتراوح بين 5000001دج إلى 10000000 دج
- شكل التمويل المقدم من الوكالة:

الجدول (16) يبين التمويل المقدم من الوكالة (ANSEJ).

معدات النقل	النوع	المبلغ بالدينار	الرسم على القيمة المضافة (TVA)	الرسم على السيارات الجديدة (TAX)	الإجمالي بالدينار
شاحنة كبيرة	Fourgon (MRS)	2.980.000	معفى	120.000	3.100.000
شاحنة صغيرة	DFM frigo	700.000	معفى	90.000	790.000
شاحنة كبيرة	Isuzu (frigo)	3.500.000	معفى	140.000	3.640.000
المجموع		7180000	/	350000 دج	7530000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الفواتير الشكلية لمعدات النقل.

و الجدول التالي يبين طريقة تمويل المشروع :

جدول رقم(17) يوضح طريقة الدعم الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب

المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة(الوكالة)	القرض البنكي
150.600 دج	2.108.400 دج	5.271.000 دج

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب.

## الفصل الثاني دراسة مخطط الأعمال لمشروع الرحاب

### 2. خطوات إعداد مشروع الرحاب : (مرحلة التهيئة)

#### 1.2- إعداد الميزانية الإفتتاحية :

جدول رقم(18) يوضح الميزانية الإفتتاحية لمشروع الرحاب بتاريخ 2013/09/01.

رقم الحساب	الأصول	المبلغ بالدينار	رقم الحساب	الخصوم	المبلغ بالدينار
2	حسابات التثبيات		1	حسابات رؤوس الأموال	
2151	معدات نقل	7.530.000		رأس المال الخاص	
2152	معدات مكتب	65.000	101		12.000.000
3	حسابات المخزونات			الديون	
4	حسابات الغير(المدينون)			الإقتراضات لدى مؤسسات	
	الدولة - الرسوم على	11.050	164	القرض(البنك)	5.271.000
4452	المشتريات(TVA)			الإقتراضات و الديون	
	البنك	850.000	168	الأخرى المماثلة	2.108.400
512	الصندوق	10.923.350			
530					
/	المجموع	19379400	/	المجموع	19379400

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقديرات.

#### ملاحظات:

- حساب (4452) الدولة - الرسوم على المشتريات الظاهر في الميزانية هو المبلغ المسدد ( الرسم على القيمة المضافة %17TVA) على معدات المكتب (جهاز الإعلام الآلي + مكتب ).
- حساب (164) الإقتراضات لدى مؤسسات القرض(البنك) و هي القروض البنكية الممنوحة.
- حساب (168) الإقتراضات و الديون الأخرى المماثلة و هي القروض بدون فائدة الممنوحة من الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب.
- المساهمة الشخصية قد دمجت مع حساب معدات النقل.

### 2.2 المعطيات: ( العمليات المقدره التي يقوم بها المشروع في بداية النشاط )

2013/09/01 كراء ثلاث حظيرات لتهيئة الصيسان (لمدة أربعة أشهر) بقيمة 600.000 دج حيث يتم

تسديد 300.000 دج نقدا و الباقي يتم دفعه بعد أربعة أشهر.

## الفصل الثاني دراسة مخطط الأعمال لمشروع الرحاب

في نفس اليوم يتم شراء ستة شاحنات مواد و لوازم "تجارة" بقيمة 90.000 دج نقدا، و 21 قارورة غاز بسعر 200 دج و هذا لكمية أسبوع.

2013/09/02 شراء 33.000 صوص بقيمة 45 دج للصوص الواحد، حيث يتم تسديد 1.000.000 دج نقدا و الباقي يتم تسديده على دفعتين قيمة الدفعة الأولى 170.000 دج بتاريخ 2013/12/31 و الدفعة الثانية في 2014/05/15 بالقيمة المتبقية.

في نفس اليوم يتم شراء المواد الغذائية 2144 قنطار و هذا لمدة أربعة أشهر ب سعر 3800 دج للقنطار الواحد، يتم تسديد 4.140.000 دج نقدا و الباقي في 2014/02/25 .

2013/09/09 تسديد مصاريف البيطري (طبيب + دواء) بقيمة 15 دج للصوص الواحد و ذلك يتم نقدا.

2013/09/30 تسديد أجور العمال (6 عمال) بمبلغ 20.000 دج للواحد .

2013/10/15 تسديد التأمينات على العمال (CNAS) بقيمة 12.608 دج + الضرائب على الأجور (IRG) بشيك بنكي

2013/10/01 تسديد فاتورة الكهرباء بقيمة 22.500 دج نقدا.

2013/11/10 الإتفاق على تسديد إيجار حظيرات المدجنة كما يلي:

- مبلغ ايجار الحظيرة الواحدة : 1.400.000 دج
- مبلغ ايجار ثلاث حظيرات : ( 1.400.000 \* 3 = 4.800.000 دج)
- نصف المبلغ : 2.400.000 دج يتم تسديده نقدا و النصف الآخر في 2014/10/15.

2013/12/20 الإتفاق على إستأجار محلات البيع في ولاية تمنراست لبدأ النشاط في 2014/01/01

### 3.2 الميزانية الختامية:

جدول رقم(19) يوضح الميزانية الختامية لمشروع الرحاب بتاريخ 2013/12/31.

رقم/ح	الأصول	المبلغ الإجمالي بالدينار	إهلاكات و مؤنات	المبلغ الصافي	رقم/ح	الخصوم	المبلغ الإجمالي بالدينار
-------	--------	--------------------------	-----------------	---------------	-------	--------	--------------------------

## دراسة مخطط الأعمال لمشروع الرحاب

## الفصل الثاني

حسابات رؤوس الأموال		1				حسابات التثبيات		2
	الأموال					معدات نقل	2151	
	رأس المال	101	7.028.000	502.000	7.530.000	معدات مكتب	2152	
12.000.000	الخاص		59.611	5.389	65.000	حسابات	3	
	نتيجة السنة					المخزونات	31	
(12.185.075)	المالية(عجز)		7.600	-	7.600	مواد	4	
	الديون					أولية(التغذية)		
	الإقتراضات	164		-	11.050	حسابات		
5.271.000 دج	لدى مؤسسات			-		الغير(المدينون)		
	القرض(البنك)		11.050	-		الدولة - الرسوم		
	الإقتراضات و	168			778.502	على رقم		
2.108.400 دج	الديون الأخرى					الأعمال(TVA)		
	المماثلة		778.502	-	3.786.350	البنك		
	موردو		3.786.350	-		الصندوق		
4.322.200	المخزونات و	401						
	الخدمات							
154.589	الديون الأخرى	44						
11.671.113.67	المجموع	/	11.671.113	507.388	12.178.502	المجموع	/	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات المقدرة.

❖ نتيجة السنة المالية = مجموع الأصول - مجموع الخصوم

= 1.167.113 دج - 23.856.189 دج

= (12.185.075 دج) عجز في الأصول.

❖ إهلاك المعدات:

- معدات النقل ( معدل الإهلاك السنوي المقدر هو 20%).
- $(7.530.000 * 0.2 * 4 \text{ أشهر} / 12 \text{ شهر}) = 502.000$  دج إهلاك شهري.
- معدات مكتب :

- جهاز الإعلام الآلي ( معدل الإهلاك السنوي المقدر هو 33%).
- $(35.000 * 0.33 * 4 \text{ أشهر} / 12 \text{ شهر}) = 3888.5$  دج
- المكتب ( معدل الإهلاك السنوي المقدر هو 15%).
- $(30.000 * 0.15 * 4 \text{ أشهر} / 12 \text{ شهر}) = 1.500$  دج

▪ حساب الصندوق:

جدول رقم(20) يوضح رصيد الصندوق :

رصيد مدين	رصيد دائن
10.923.350	600.000 إيجار
	90.000 نجارة
	72.000 غاز
	1.170.000 صوص
	4.140.000 مواد غذائية
	495.000 دواء البيطري
	480.000 أجور العمال ل 4 أشهر
	90.000 كهرباء ل 4 أشهر
	رصيد مدين: 3786350
10.923.350	10.923.350

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات المقدرة.

▪ حساب البنك:

▪ جدول رقم(21) يوضح رصيد البنك :

رصيد مدين	رصيد دائن
-----------	-----------

## دراسة مخطط الأعمال لمشروع الرحاب

## الفصل الثاني

49.033	850.000
22.464	
رصيد مدين: 778502	
850.000	850.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات المقدرة.

- موردو المخزونات و الخدمات:
- جدول رقم (22) يوضح رصيد موردو المخزونات و الخدمات: ( مواد التغذية+الصيضان)

رصيد مدين	رصيد دائن
1.485.000	1.170.000
8.147.200	4.140.000
	رصيد مدين: 4322200
10.659.000	10659000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات المقدرة.

- تكلفة إنتاج المنتج النصف مصنع :

جدول رقم (23) يوضح تكلفة إنتاج المنتج النصف مصنع:

المبلغ بالدينار	المواد
1.485.000	تكلفة الصيوان
8.147.200	ت.المواد الغذائية
120.000	أجور العمال
27.000	مصاريف التنظيف
180.000	الغاز و الكهرباء و الماء
600.000	حق الإيجار
90.000	النجارة
495.000	الدواء
9.000	مصاريف أخرى ( مصابيح، غطاء)
<b>11.153.200 دج</b>	<b>المجموع (ت/إجمالية)</b>
<b>30.000 وحدة</b>	<b>عدد الوحدات</b>
<b>370 دج</b>	<b>تكلفة الوحدة</b>

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات المقدرة.

**ملاحظة:** تكلفة الوحدة للمنتوج النصف مصنع في السوق ب : 450 دج و الفارق بين تكلفة الإنتاج و تكلفة السوق هو 80 دج و هذا في مصلحة المشروع .

#### 4.2-جدول حسابات النتائج:

جدول رقم(24) يوضح جدول حسابات النتائج لمشروع الربح بتاريخ 2013/12/31.

## الفصل الثاني دراسة مخطط الأعمال لمشروع الرحاب

رقم الحساب	البيان	مدين	دائن
60	مشتريات مستهلكة (صوص+مواد غذائية+دواء)	10.119.600	
61	الاستهلاكات الأخرى ( غاز+إيجار+كهرباء+نجارة)	852.000	
	(90.000+90.000+600.000+72.000)		
	استهلاكات السنة المالية	<b>10.976.300</b>	
63	أعباء العاملين (560.386)	706.087	
64	تأمينات (CNAS) (145.700)		
	إجمالي فائض الإستغلال	706.087	
68	مخصصات الإهلاكات و المؤونات	<b>507.388</b>	
	النتيجة العملياتية(صافي النتيجة المالية)	<b>12.185.075</b>	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات المقدره.

### 5.2 المعطيات المقدره الخاصة بسنة 2014

**2014/01/01** يتم نقل الدجاج الى حظيرات المدجنة لبدأ عملية إنتاج المتوج التام "البيض" مع شراء مواد التغذية لشهر جانفي و المقدره ب: 3.667.920 دج حيث يتم تسديد 1.000.000 دج نقدا و الباقي يتم بدفعة واحدة في 2014/04/05

**2014/01/02** تسديد قيمة (CNAS) الهيئات الإجتماعية على العمال بقيمة 147.101 بشيك بنكي .

و في نفس اليوم يتم إستأجار شاحنتين (USUZU). بقيمة 120.000 دج للشهر و التسديد يكون في آخر كل شهر نقدا ، مع شراء علب الأطباق ( plateau ) لكمية شهر و المقدره ب 280 علبة حيث كل علبة تحتوي على 100 طبق بسعر 450 دج للعلبة الواحدة و القيمة الإجمالية تساوي 126.000 دج تسدد نقدا.

**2014/01/03** تنظيف حظيرات التهيئة بقيمة 50.000 دج بما فيها أجور العمال و مواد التنظيف تسدد نقدا.

**2014/01/04** تسديد مصاريف البيطري بقيمة 60.000 دج و ذلك يتم نقدا.

**2014/01/31** نتحصل على إنتاج قدره 90% من الإنتاج الحقيقي 100% و كانت النتيجة كما يلي :



## الفصل الثاني دراسة مخطط الأعمال لمشروع الرحاب

• 27.000 بيضة في اليوم الواحد ما يعادل 900 طبق و 75 كارتون.

و يتم بيعه بالسعر المتوسط 345 دج للطبق الواحد و 4.140 دج للكارتون، و نحقق رقم أعمال قدره 9.315.000 دج للشهر الأول .

في نفس اليوم يتم تسديد أجور العمال (7 عمال) بمبلغ 20.000 دج للواحد نقدا ( عمال الحظيرات و المحلات التجارية)، و 30.000 دج للسائق الواحد حيث عدد السائقين 11 سائق. و مبلغ التأمينات على العمال (CNAS) لعدد كل الأجراء بقيمة 20.000 دج. و تتم هذه العملية كل شهر.

2014/02/25 يتم تسديد الديون المستحقة على المواد الغذائية 4.858.000 دج لعملية 2013/09/02

2014/03/28 يتم تسديد فواتير محطات الوقود بقيمة 960.000 دج وهذا يتم كل ثلاثي.

2014/04/05 دفع القيمة الباقية للمواد الغذائية بمبلغ 2.667.920 دج الخاصة بعملية 2014/01/01 .

2014/04/15 تسديد مصاريف الكهرباء بقيمة 96.000 دج و ذلك كل ثلاثي حتى تاريخ 2014/02/31

2014/05/15 يتم تسديد الديون المستحقة على الصيضان بمبلغ 480.000 دج لعملية 2013/09/02 .

2014/10/15 تسديد الديون المستحقة على حظيرات المدجنة بقيمة 2.400.000 دج و هذا لعملية

. 2013/11/10

ملاحظة: في تاريخ 2014/01/01 يتم تهيئة المنتج النصف مصنع للعملية الإنتاجية للعام المقبل

.2015/01/01

## الفصل الثاني دراسة مخطط الأعمال لمشروع الرحاب

6.2 جدول رقم(25) يوضح الميزانية الختامية لمشروع الرحاب بتاريخ 2014/12/31.

رقم/ح	الأصول	المبلغ الإجمالي بالدينار	إهلاكات و مؤنات	المبلغ الصافي بالدينار	رقم/ح	الخصوم	المبلغ الإجمالي
2	حسابات التثبيتات				1	حسابات رؤوس الأموال	
2151	معدات نقل					الأموال	
2152	معدات مكتب	7.530.000	2.008.000	5.522.000		رأس المال	
	حسابات	65.000	21.554	43.446	101	الخاص	12.000.000
3	المخزونات					نتيجة السنة المالية	(12.185.075)
31						2013(عجز)	
4	حسابات الغير(الموردون)				164	نتيجة السنة المالية 2014(ربح)	35.993.197
	الدولة – الرسوم على رقم الأعمال(TVA)	11.050		11.050		الديون	
	البنك	104.618		104.618		الإقتراضات	
	الصندوق	37.753.615		37.753.615	164	لدى مؤسسات القرض(البنك)	5.271.000 ج
					168	الإقتراضات و الديون الأخرى	2.108.400 ج
					401	المماثلة	
					44	الديون الأخرى	207.247
						المجموع	43.434.729
		45.464.283	2.029.554	43.434.729	/	/	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات المقدرة

▪ جدول المبيعات.

جدول رقم(26) يوضح مبيعات المشروع لسنة 2014.

## دراسة مخطط الأعمال لمشروع الرحاب

## الفصل الثاني

عدد الأشهر	المبيعات بالدينار	قيمة الخردة للمنتوج نصف مصنع
1	8.370.000	-
2	8.370.000	-
3	8.370.000	-
4	8.370.000	-
5	8370.000	-
6	8.370.000	-
7	8.202.600	-
8	8.038.548	-
9	7.877.777	-
10	7.720.221	-
11	7.565.817	-
12	7.414.500	-
		5.600.000
	97039464	5.600.000
<b>102.639.464</b>		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات المقدرة.

▪ جدول المصاريف

## جدول رقم (27) يوضح مصاريف المشروع لسنة 2014.

إيجار الشاحنات	إيجار الحظيرات	كهرباء	مازوت	دواء	علب	CNAS	أجور	مواد أولية	إس / ش
120.000	2.400.000	-	320.000	60.000	125.550	148.000	470.000	3.667.920	1
120.000	-	-	320.000	60.000	113.400	148.000	470.000	3.312.960	2
120.000	-	96.000	320.000	60.000	125.550	148.000	470.000	3.667.920	3
120.000	-	-	320.000	60.000	121.500	148.000	470.000	3.549.600	4
120.000	-	-	320.000	-	125.550	148.000	470.000	3.667.920	5
120.000	-	96.000	320.000	60.000	121.500	148.000	470.000	3.549.600	6
120.000	-	-	320.000	60.000	125.550	148.000	470.000	3.667.920	7
120.000	-	-	320.000	60.000	120.578	148.000	470.000	3.667.920	8
120.000	-	96.000	320.000	60.000	121.500	148.000	470.000	3.549.600	9
120.000	2.400.000	-	320.000	-	115.803	148.000	470.000	3.667.920	10
120.000	-	-	320.000	60.000	121.500	148.000	470.000	3.549.600	11
120.000	-	96.000	320.000	60.000	111.217	1.8.000	470.000	3.667.920	12
1.440.000	4.800.000	384.000	3.840.000	6.000.000	1.449.199	1.776.000	5.640.000	43.186.800	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات المقدرة.

■ تكلفة إنتاج المنتج التام "البيض" :

جدول رقم(28) يوضح تكلفة إنتاج المنتج التام "البيض"

المبلغ بالدينار	البيان
11.153.200	تكلفة النتوج النصف مصنع
43.186.800	مواد التغذية
600.000	الدواء
1.440.000	اليد العاملة
1.449.199	علب الأطباق
384.000	الكهرباء
4.800.000	إيجار الحظيرات
50.000	مصاريف التنظيف
<b>63.063.199</b>	<b>المجموع</b>
<b>9.720.000</b>	<b>عدد الوحدات (بيض)</b>
<b>324.000</b>	<b>عدد الوحدات(الأطباق)</b>
<b>27.000</b>	<b>عدد الوحدات(كارتون)</b>
<b>6.5</b>	<b>تكلفة البيضة الواحدة</b>
<b>195</b>	<b>تكلفة الطبق الواحد</b>
<b>2.340</b>	<b>تكلفة الكارتون الواحد</b>

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها من أصحاب المشاريع التي تنشط في نفس المجال.

■ سعر التكلفة:

جدول رقم(29) يوضح حساب سعر التكلفة.

المبلغ	البيان
63.061.200	تكلفة الإنتاج التام
3.840.000	مواد و لوازم مستهلكة (مازوت+زبوت)
240.000	مندوب البيع
3.960.000	السائقين
24.000	حق الإيجار ( المحلات)
1.440.000	حق الإيجار(الشاحنات)
<b>72.565.200</b>	<b>المجموع</b>
<b>27.000</b>	<b>عدد الوحدات المباعة</b>
<b>2.687</b>	<b>تكلفة الوحدة</b>

## الفصل الثاني دراسة مخطط الأعمال لمشروع الرحاب

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقديرات.

▪ هامش الربح المقدر :

جدول رقم(30) يوضح حساب هامش الربح المقدر.

3.600	سعر المنافس
2.687	سعر التكلفة
913	هامش الربح

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقديرات و معلومات دراسة السوق.

7.2 - جدول حسابات النتائج:

جدول رقم(31) يوضح حسابات النتائج لمشروع الرحاب بتاريخ 2014/12/31.

رقم الحساب	البيان	مدين	دائن
70	مبيعات		102.639.464
60	مشتريات مستهلكة	49.083.599	
61	مصاريف الكهرباء	384.000	
	إيجار	6.600.000	
	تأمين	400.000	
	أعباء العاملين	8.606.502	
	مصاريف أخرى(تنظيف المدجنة)	50.000	
	اهتلاكات	1.522.165	
	صافي النتيجة المالية	35.993.196 ح	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات

8.2- المبيعات المقدرة للسنوات 2015.2016

تزيد مبيعات المشروع (y) كلما زادت الكمية المنتجة (x)، حيث في 2014 كانت الكميات المنتجة و المباعه 75 كارتون في اليوم .و يتوقع المشروع ان يزيد في حجم الإنتاج ب 25 كارتون لليوم بما يعادل 9000 كارتون في كل سنة و الجدول التالي يوضح رقم الأعمال المتوقع و الكميات المتوقعة لسنتي 2015-2016

جدول رقم(32) يوضح رقم الأعمال المتوقع و الكميات المتوقعة لسنتي 2015-2016

سنة 2016	سنة 2015	سنة 2014	السنوات التقديرات
16.744.1600 دج	135.041.600 دج	102.639.464 دج	رقم الأعمال المقدر
44.956 كارتون	35.956 كارتون	26.956 كارتون	الكمية المقدرة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقديرات.

**ملاحظة:** رقم الأعمال المقدر يساوي قيمة السلعة المنتجة و المباعه زائد قيمة قيمة الخردة للمنتوج نصف مصنع في نهاية السنة.

❖ التعليق:

يتسم هذا النوع من المشروعات بجدوى مادية كبيرة تعود على أصحابها في وقت سريع و ذلك في مدة سنة و بميزة قانونية ميسرة و سهلة فهي معفية من دفع الرسم على القيمة المضافة من طرف الدولة و هذا لصالح المشروع. و نلاحظ في هذا المشروع أن الاستثمارات مركزة على الدعم من الوكالة الوطنية (معدات النقل) و مختلف الإستثمارات ( حظيرات التهيئة و المدجنة + الشاحنات) و هذا يدل على أن المشروع قائم على ممتلكات ليست ممتلكاته مما يزيد من التكاليف و هذا ليس لصالح للمشروع. لكن من جهة أخرى نلاحظ أن المشروع أثناء القيام بنشاطه يحقق ربحا يقدر بمليارين و نصف في السنة الأولى و هذا يعني أن المشروع في النحو السليم و يحقق فائض في السيولة في المدى القصير مما يعبر عن وفاء المشروع و قدرته على ضمان الوفاء بديونه عند تاريخ استحقاقها. كما يلجأ المشروع في هذه الحالة إلى مواجهة مشاكل غير متوقعة في حالة حدوثها(مثل الأمراض التي يمكن أن تصيب الصيصان) و الاحتياجات الضرورية المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال، أما عن العائدات التي يحققها في السنة الثانية و الثالثة فيتم تحويلها إلى ممتلكات (شراء

حظيرات و معدات نقل) مما يسمح بتخفيض التكاليف المتراكمة و تعظيم الأرباح و هذا هو الهدف الأساسي للمشروع.

### خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل نكون قد وضحنا شيء من الغموض في دراستنا النظرية من خلال الإجراءات المتبعة في مخطط الأعمال لإنشاء المشاريع الصغيرة من خلال الدراسة التقنية المتبعة لمشروع الرباب.



## الخاتمة العامة:

يتموقع " مخطط الأعمال " ضمن هرم أولويات حاملي المشاريع، إذ هو السبيل الأنجح لتحقيق الميزة التنافسية وضمان النجاح والاستمرارية لمشاريعهم. ولكن أي مخطط أعمال لا تكتمل فائدته إذا لم يكن عملي و واقعي في التعاطي مع المشروع بشكل تبرره معطيات موجودة في الواقع خاصة على مستوى تحقيق الأهداف أو على مستوى الوسائل الموظفة لتحقيقها، حيث تزيد عملائية مخطط الأعمال كلما كانت واقعيته كبيرة، دون أن ننسى كذلك مصداقيته ودقته في جمع واستعمال المعطيات التي لا بد أن تتميز بالموثوقية، حيث أن دقة المعطيات تعبر عن حقيقة وجوه المشروع.

## النتائج:

- 1- تلعب المشاريع المصغرة دورا مهما في اقتصاد الدولة سواء أكان ذلك على مستوى التوظيف و المساهمة في حل مشكلة البطالة، أو في تلبية رغبات الزبائن.
- 2- مخطط الأعمال خطوة أساسية في إنشاء المؤسسات المصغرة و ذلك من خلال إتخاذ القرارات المستقبلية و إختيار البدائل المثلى و التسيير العقلاني لتحقيق الأهداف.
- 3- تطبيق مخطط الأعمال على المؤسسات المصغرة أثناء و بعد الإنشاء.
- 4-المخطط التسويقي عنصر أساسي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذلك من خلال الفائدة التي يرجع بها، يمكن حصرها في اتخاذ القرار المستقبلي أو اختيار بديل لتنفيذه مستقبلا.
- 5- المخطط المالي له دور بارز من حيث التمويل و مختلف العمليات التي يقوم بها صاحب المشروع من بداية الإنشاء إلى غاية التنفيذ يتطلب مقابلا ماليا.
- 6- المخطط التنظيمي مخطط جد مهما في المشاريع من حيث تحقيق القدرة على التعامل مع الظروف المختلفة، تحقيق تنافسية عالية للمنظمة و تحقيق الإبداع و الابتكار.

7- مخطط العمليات و الإنتاج سلسلة إجراءات التشغيل التي تجري على المادة أو المواد لغرض تحويلها من صورتها الأولية إلى صورتها الإنتاجية المطلوبة وهذا التشغيل هو أساس الإنتاج .

### الملخص:

إن معظم المؤسسات الرائدة والناجحة في مجالاتها هي في الحقيقة نشأت ضمن شروط مناسب وطبيعية، حيث استندت إلى دراسات وعمليات تخطيطية وإستراتيجية واضحة ودقيقة، كما تشير الدراسات والوقائع أن عدد كبير من المؤسسات المصغرة لم تنجح بسبب عدم اهتمامها بإعداد خطة الأعمال الأولية، خاصة إهمالها لعدة جوانب منها ، تمويلية، تسويقية، تقنية، قانونية ... بما فيها الزمن والمراحل المناسبة لإعداد واستعمال هذه الخطة.

### الكلمات المفتاحية:

المشروعات، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مخطط الأعمال، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

### Résumé:

La plupart des entreprises leaders dans leurs domaines ont débuté leurs activités dans des conditions appropriées et favorables, mais au-delà aussi, elles ont été basées sur des études et des processus de planification et une stratégie globale, comme l'indiquent les études et les faits. Elles suggèrent ainsi qu'un grand nombre de micro entreprises n'a pas réussi en raison de la négligence d'établir un plan d'affaires initial, en particulier, l'abandon de nombreux aspects de leur financement, du marketing, technique, juridique .... y compris le temps et les étapes appropriées de la préparation et l'utilisation de ce plan.

### Mots clés:

Projets, petites et moyennes entreprises, plan d'affaires, l'Agence nationale de soutien al' emploi des jeunes.

## أ- المراجع باللغة العربية:

## أ-1- الكتب:

1. بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن ، 2007 .
2. فايز جمعة صالح النجار ، عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2005 .
3. ماجدة العطي، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة"، عمان، الأردن، 2004.
4. غني أوديجيه "التسويق في خدمة المشروع"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، الحمراء، 2008
5. مروة احمد. نسيم برهم ، الريادة و إدارة المشروعات الصغيرة ، الناشر : الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، تاريخ الطبعة 2007/12.
6. محمد هيكل ، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، ، الناشر : مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى سنة 2003.
7. فرкос محمد، الموازنة التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية. طبعة مزيدة و منقحة ، 2001
8. بويغقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، الناشر: ديوان المطبوعات الجامعية. الطبعة 1998 .
9. سيد الهواري :الإدارة - الأصول والأسس العلمية، طبعة 11 ، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996 .

## الفصل الثاني دراسة مخطط الأعمال لمشروع الرحاب

10. د. أحمد ماهر، التنظيم : الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية – الإسكندرية

11. عبد الغفور يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة نشر.

12. بشير العلاق: "التخطيط التسويقي (مفاهيم و تطبيقات)"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2008.

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

14. ميلودي أم الخير: "تحليل النشاط التسويقي للخدمات"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2001 .

15. محمود جاسم محمد الصميدعي: "استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليل"، دار الحامد للطباعة النشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000 .

16. محمد فريد صحن ،نبيلة عباس :"مبادئ التسويق"،الدار الجامعية طبع-نشر-توزيع ، الابراهيمية، الإسكندرية 2004.

17. بشير العلاق، قحطان العبدلي ،سعد ياسين :"استراتيجيات التسويق"،دار زاهر للنشر و التوزيع، عمان، 1999 .

18. زياد محمد الشرمان ، عبد الغفور عبد السلام :"مبادئ التسويق"، دار الصفاء و التوزيع ، عمان، 2001.

19. مصطفى رشدي شيحة ، النظرية الاقتصادية من خلال التحليل الاقتصادي الجزئي ، الدار الجامعية، بيروت، 1980.

### أ-2- المذكرات و الرسائل الجامعية :

1. يزغش كميليا، أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، السنة 2009/2008 .

## الفصل الثاني دراسة مخطط الأعمال لمشروع الرحاب

2. قشيش السعيد، تحديد سعر المنتجات في المؤسسة و أثرها على الربح، مذكرة ليسانس في قسم العلوم التجارية تخصص محاسبة، جامعة الجزائر الخروبة، دورة جوان 2005

### أ-3- المحاضرات:

1. قشوط الياس: "محاضرة في مقياس تسويق و ابتكار"، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة 2011-2012.

### أ-4- الملتقيات:

1. لطرش الطاهر: مخطط الأعمال و عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة و الصغيرة في الجزائر، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص و حدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد و التنفيذ، أيام 18/17/16 أفريل 2012

2. شوقي جباري: مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص و حدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد و التنفيذ: أيام 19/18/17 افريل 2012.

3. مراد إسماعيل. شلغاف عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص و حدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد و التنفيذ: أيام 19/18/17 افريل 2012.

4. مرغاد لخصر، جلاب محمد، آليات إنشاء و مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ضوء الفكر المقاولاتي، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية، آليات دعم و مساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر: الفرص والعوائق، أيام: 05/04/03 ماي 2011.

5. بن شنهو فريدة، بن يوب لطيفة: تقييم وتمويل المؤسسات المصغرة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، دراسة حالة ولاية تلمسان، الأيام العلمية الدولية حول المقاولاتية: آليات دعم و مساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر، الفرص والعوائق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، الأيام 5/4/3- ماي 2011.

أ-5- منشورات و بحوث أخرى:

1. حمود راجي ، أرقام الدليل الجزائري للنظام المحاسبي و المالي، منشورات نوميديا.

2. المخطط الوطني المحاسبي، منشورات المرشد.

3. التحليل المالي، بحث يدخل ضمن متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص

إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب البلدية ، السنة 2005/2004 .

4. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

أ-6- قوانين:

1. القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،

الجزائر، 2001.

أ-7- مراسيم:

1. المرسوم التنفيذي رقم 96-296 مؤرخ في 24 ربيع الثاني 1417 الموافق 8 سبتمبر 1996 يتضمن

إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و تحديد قانونها الأساسي ، الجريدة الرسمية العدد 52 ، المادة

1،3،4.

2. مرسوم تنفيذي رقم 03-290 مؤرخ في 9 رجب عام 1424 الموافق 6 سبتمبر سنة 2003.

ب- المراجع باللغة الأجنبية:

ب-1- الكتب باللغة الإنجليزية:

1- Linda Pinson (2002) : Anatomy of Business Plan , Published by: Out of Your Mind and Into The Market Place. 7<sup>th</sup> Edition, California. USA,

2- Russel, R.s and Tyllor, BW. Proudition and Operation Management ,Price-Hall.USA.2000.

بج-2- الكتب باللغة الفرنسية:

1- M.Mcdonald, marketing plan,5th ed.(England,Elsevier,Science Ltd,2a,  
Translated by p.chaix, les plans marketing, comment les établir? comment les  
utiliser? ( Paris,De Boeck,2004)

بج-3- مواقع إنترنت:

- 1 . <http://etudiantdz.net/vb/showthread.php?t=15442>
2. [http://www.4shared.com/file/KkNhmiH / \\_online.htm](http://www.4shared.com/file/KkNhmiH / _online.htm)
3. <http://forum.stop55.com/267545.html>
4. <http://ta3lime.com/showthread.php?t=6228>
- 5 <http://sonofalgeria.blogspot.com/>
- 6.[http://www.alshirazi.com/compilations/administration/al\\_idara/chapter1/part1/13.htm](http://www.alshirazi.com/compilations/administration/al_idara/chapter1/part1/13.htm)
7. <http://www.kenanaonline.net/page/8650>
8. <http://maps.google.dz/>
9. [www.scribd.com/doc/29233828/المزيج\\_التسويقي](http://www.scribd.com/doc/29233828/المزيج_التسويقي)
- 10 [LMD-batna-hooxs.com/t35-topic](http://LMD-batna-hooxs.com/t35-topic).