

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

مراحل دراسة مشروع لإنتاج أغلفة البيض الكرتونية في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب "ENSEJ"

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

الأستاذ المشرف:

منصوري رقية

إعداد الطالبة:

أمير صليحة

...../Master-GE/MAN -Entrep /2013	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2012-2013

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من تكد لأرتاح ومن نورته محقلي بدروب النجاح أمي الغالية

إلى روح أبيي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.

إلى سندي وقوتي في هذه الحياة إخوتي حفظهم الله

إلى كل عائلتي

إلى كل أستاذ يتعجب من أجل العلم

إلى كل صديقاتي و كل من قدم يد المساعدة من قريب و من بعيد .

شكر وعرفان

يقول تعالى في محكم تنزيله "وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم"

صدق الله العظيم

لاشكر إلا بعد شكر الله، نحمده عز وجل على توفيقه لاتمام هذا

البحث

جزيل الشكر والامتنان والتقدير للأستاذة الفاضلة "منصوري رقية"

التي كانت بحق سندا

ومونا لنا في إعداد هذا البحث شكرا على النوايح والتقديرات،

شكرا على سعة صدرها وتقبلها

الإشراف علينا

كل الشكر لأساتذتنا بقسم التسيير

كل الشكر لمن مد لنا يد العون ولو بكلمة.

1 فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مكونات النظام الإنتاجي	36
02	مصفوفة "SWOT"	40
03	هندسة مبنى المشروع	65
04	الهيكل التنظيمي للمشروع	83

2 فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	هيئات الدعم و المرافقة لإنشاء المؤسسات في الجزائر	10
02	تقدير الطلب لمنتج أغلفة البيض الكرتونية	61
03	المواد الأولية اللازمة للإنتاج	66
04	آلات ومعدات المشروع	66
05	العمالة اللازمة لبدء المشروع	69
06	المستوى الثاني للتمويل الثلاثي	69
07	جدول اهتلاك القرض الخاص بالبنك و الوكالة	71
08	تشكيلة منتجات المشروع	75
09	تقديرات سعر التكلفة للمنتجات	78
10	الكميات المنتجة	80
11	مشتريات المواد الأولية	80
12	احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية	82
13	جدول تكاليف الاستثمار	84
14	جدول تكاليف الاستغلال	84
15	حساب سعر التكلفة للمنتجات	85
16	جدول مخطط الخزينة	86
17	جدول حسابات النتائج	89
18	الميزانية التقديرية	92

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	بسملة
	شكر و عرفان
	إهداء
	ملخص
I-II	فهرس الأشكال و الجداول
أ - ج	مقدمة
	تمهيد
	الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة مشروع
3	المبحث الأول: مشروع ودراسة جدواه الاقتصادية
3	المطلب الأول: المشروع وآلية دعمه
10	المطلب الثاني: تعريف دراسة الجدوى الاقتصادية وخصائصها و أهدافها
15	المطلب الثالث: دراسة الجدوى التفصيلية
27	المبحث الثاني: مخطط أعمال المشروع
27	المطلب الأول: ماهية مخطط أعمال المشروع
33	المطلب الثاني: الخطط التي يتضمنها مخطط الأعمال
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدراسة مشروع أغلفة البيض الكرتونية
57	تمهيد
58	المبحث الأول: مشروع مصنع أغلفة البيض الكرتونية ودراسة جدواه الاقتصادية
58	المطلب الأول: نبذة عن مشروع أغلفة البيض الكرتونية
59	المطلب الثاني: دراسة الجدوى التفصيلية لمشروع أغلفة البيض الكرتونية
77	المطلب الثالث: المخطط التسويقي والانتاجي لمشروع أغلفة البيض الكرتونية
85	المطلب الرابع: المخطط التنظيمي والتمويلي لمشروع أغلفة البيض الكرتونية
97	خاتمة
I-II	قائمة المراجع
	الملاحق

يعتبر تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتشجيع إقامتها، من أهم أدوات عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول بشكل عام، والدول النامية بشكل خاص، وذلك باعتبارها منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الانتاجية من ناحية، والمساهمة في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة من ناحية أخرى. ولذلك أولت دول كثيرة هذه المشاريع اهتماماً متزايداً، وقدمت لها العون والمساعدة بمختلف السبل ووفقاً للإمكانيات المتاحة، وعليه فقد أصبح النقل أو القضاء على المشاكل التي ترافق إنجاز المشروعات الاستثمارية، و النقل من درجة المخاطرة ، و السعي لضمان فرص النجاح، الهدف الرئيسي الذي يسعى المستثمرون إلى تحقيقه، وذلك لتتمكن مشروعاتهم من خدمة الأسواق المحلية و الخارجية ،وهذا لن يتحقق إلا وفق قرار إستثماري عقلائي، يتخذ بعد دراسة علمية تثبت إمكانية تنفيذ المشروع من عدمه ، وهي مايعبر عنها بدراسة الجدوى الاقتصادية ، حيث تهتم بدراسة مدى جدوى إنشاء المشروعات المقترحة، بمنهجية علمية منظمة، تتضمن إجراء مراحل متتابعة للتحليل، وتنتهي برسم تصور مستقبلي شامل لحدود النجاح أو الإخفاق في المشروعات المراد تجسيدها.

إذا أظهرت دراسة الجدوى أن فكرة المشروع مقبولة ، فإن الخطوة التالية هي إعداد خطة عمل تتضمن تفصيلاً دقيقاً لكل قسم من أقسام دراسة الجدوى، فخطة العمل هي بمثابة خطوة جد حاسمة في نجاح المشروع، فيمكن إعتبارها على أنها تصميم يمكن بواسطته شرح كافة أوجه المشروع، كما تبين تطور نشاط المشروع في المستقبل ، هذا بالإضافة إلى إعتبارها وسيلة اتصال تسمح لأطراف أخرى (شركاء، البنوك،...) بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الانخراط في هذا المشروع. ومن هذا يمكن صياغة التساؤل التالي: ماهي مراحل دراسة مشروع إستثماري؟ وعلى هذا الأساس نطرح الأسئلة التالية:

- ما المقصود بدراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع؟ وماهي أنواعها؟
- ماهو مخطط الاعمال؟ ماهي عناصره؟
- فيما تكمن أهميته؟ وهل المشروع الافتراضي لدراستنا التطبيقي ة قابل للتنفيذ أم لا؟ وكيف يتم وضع خطة عمل له؟.

أهمية الدراسة

- تكمن أهمية هذه الدراسة في العديد من النقاط، ونخص بالذكر التالي:
- يساهم في تقديم الوعي حول أهمية إعداد دراسة لمشروع إستثماري.

- يتعرض لأهم المراحل التي يمر بها المشروع في دورة حياته.
- توضيح بعض المفاهيم المتعلقة بدراسة الجدوى ومخطط الأعمال.
- التأكيد على أن دراسة الجدوى وحدها لا تكفي لأخذ القرار بتنفيذ المشروع.
- تقديم نموذج خطة عمل في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

أهداف الدراسة

- التأكيد على أن إعداد دراسة جدوى إقتصادية ووضع خطة عمل للمشاريع الاستثمارية يساعد في تقادي فشل المشاريع الاستثمارية.
- تحديد المراحل التي يجب القيام بها من أجل الوصول إلى قرار نهائي فيما يتعلق بتنفيذ المشروع أم لا.

أسباب إختيار الموضوع

1 أسباب ذاتية:

- تناسب الموضوع مع التخصص الجامعي المتمثل في المقاولاتية.
- الرغبة في إنشاء المشروع مستقبلا.

2 أسباب موضوعية:

- محاولة التركيز على إحدى مواضيع الساعة والمتمثل في اختيار أحسن السبل والوسائل من أجل إنشاء مشاريع إقتصادية ناجحة.
- التشجيع على إقامة مشاريع في إطار وكالات دعم الشباب
- نقص الدراسات السابقة في هذا المجال.

منهج الدراسة

إرتأينا في دراستنا هذه أن نتبع المنهج الو صفي التحليلي وذلك بعد وصف الظاهرة العامة ثم إسقاطها على حالة خاصة بمعنى أن مراحل دراسة مشروع تعتبر حالة عامة، و دراسة مشروع أغلفة البيض الكرتونية تعتبر الحالة الخاصة.

هيكل الدراسة

للاجابة على التساؤل المطروح ، يقتضي علينا تتبّع المخطط التالي:

الفصل الأول : والذي نتناول فيه الإطار النظري لدراسة مشروع إستثماري ، حيث يتم تقسيمه إلى مبحثين ،نتناول في المبحث الأول المشروع ودراسة جدواه الاقتصادية ،وفي المبحث الثاني نتطرق فيلمخطط أعمال المشروع.

أما الفصل الثاني ، فسنتناول فيه الاطار التطبيقي ،أين سنطرح فيه دراسة مشروع أغلفة البيض الكرتونية في مدينة عين التوتة.

صعوبات الدراسة

إن أبرز الصعوبات التي واجهناها في دراسة هذا المشروع هي:

- عدم توفر البيانات والمعلومات الدقيقة المتعلقة بالمشروع التي تعكس لنا الواقع .
- إمتناع أصحاب المشاريع المشابهة على المساعدة والتوجيه، حفاظا على سرية المعلومات
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع تسيير المشاريع
- قلة الوقت، ما جعلنا نقصّر في دراسة المشروع.

تمهيد

يتضمن المشروع النشاطات العملية المرتبطة ببعضها و المتكاملة، التي تعتمد على استخدام الموارد المالية، البشرية و المادية المتاحة، وفقا لتخطيط سليم لضمان نجاح المشروع و الحصول على المنافع في المستقبل

وهذا يتطلب اتخاذ قرارات استثمارية، تسمح بتحقيق الأهداف المرجوة، والتي تراعي متغيرات ومستلزمات المحيط، من أجل التقليل من المخاطر المستقبلية التي ترافق المشروع طوال عمره الافتراضي، و يتجسد هذا من خلال إخضاع المشروعات الاستثمارية قبل تنفيذها إلى دراسة علمية تسمح باختبار صلاحية هذه المشروعات، و هي دراسة الجدوى الاقتصادية التي تضمن الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالمشروع، للوصول إلى اتخاذ قرار حول قبول المشروع المقترح أو رفضه، وبعد ذلك تأتي ضرورة وضع خطة عمل بشكل صورة تعكس شخصية هذا المشروع الجديد وتسمح للآخرين بتقييم فرص التعامل معه وبالتالي قبوله كعنصر من عناصر السوق .

و في هذا الفصل نقدم مراحل دراسة مشروع من خلال المبحثين التاليين:

-المبحث الأول: المشروع ودراسة جدواه الاقتصادية

-المبحث الثاني: مخطط أعمال المشروع

المبحث الأول: المشروع ودراسة جدواه الاقتصادية

إن الحديث عن المشاريع الاستثمارية يوحي بوجود موارد مالية وبشرية تتطلب القيام بالعملية الاستثمارية لتحقيق الأرباح والتراكمات الرأسمالية التي تعظم الفائدة للمستثمر والاقتصاد على حد سواء، كما أن هذا لا يمنع وجود بعض المصادر لدعم هذه المشروعات في حال عدم وجود الأموال الكافية لذلك، و يتوقف نجاح هذه المشروعات على الدراسة الدقيقة والموضوعية الشاملة حتى يمكن استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن ولا يتحقق ذلك إلا من خلال دراسة جدوى المشروع .

وستنطلق في هذا المبحث إلى مطلبين نتحدث في المطلب الأول إلى المشروع وآلية دعمه، وفي المطلب الثاني إلى الجدوى الاقتصادية للمشروع.

المطلب الأول: المشروع وآلية دعمه

الفرع الأول: تعريف المشروع، مصادر فكرته، تصنيفاته:

أولاً: تعريف المشروع:

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم المشروع فيمكن تعريفه على أنه "اقتراح بتخصيص قدر من الموارد في الوقت الحاضر ليستخدم في خلق طاقة إنتاجية جديدة أو إعادة تأهيل أو توسيع طاقة إنتاجية قائمة بهدف الحصول على منفعة صافية لتشغيلها في المستقبل عبر فترة زمنية طويلة نسبياً"¹.

كما يعرف على أنه "عبارة عن مجموعة من العمليات التحويلية لمجموعة من عناصر الإنتاج تكون فيه قيم مخرجاته تفوق قيمة مدخلاته بفارق يعرف بعوائد العملية الإنتاجية (أو عوائد الاستثمار) في المشروع وتحت تأثير العناصر البيئية العامة للمشروع"²

ويعرف أيضا على أنه "تصور أو فكرة عن تخصيص موارد معينة لكي يستخدم في خلق طاقة إنتاجية جديدة أو زيادة طاقة إنتاجية قائمة، أو لإحلال طاقة إنتاجية حالية، وذلك بغرض تحقيق منفعة مستقبلية لتشغيل المشروع، وهذا لتقديم منتج أو خدمة معينة"³

¹ عاطف وليم أندراوس، "دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات"، دار الفكر الجامعي، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008، ص 8.

² قاسم ناجي حمدي، "أسس إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات: مدخل نظري وتطبيقي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 15.

³ مصطفى أحمد أبو بكر، معالي فهمي حيدر، "دليل دراسات جدوى المشروعات وتحقيق فعالية قرارات الاستثمار"، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 36.

ومنه يمكن القول أن المشروع هو مجموعة من الأنشطة التي يمكن تخطيطها وتمويلها وتنفيذها وتشغيلها، وكل مشروع له نقطة بداية و له نقطة نهاية، و ذلك بغية تحديد هدف محدد.

ثانياً: مصادر فكرة المشروع

قبل أن يكون هناك مشروع يجب أن تكون هناك فكرة هذه الفكرة تظهر من خلال مجموعة من العوامل مكتملة لبعضها البعض منها¹:

1. المعلومات التي توفرها الهيئة العامة للاستثمار عن فرص الاستثمار ومجالات الاستثمار.
2. القوانين الاقتصادية بما تحمله من مزايا وضمانات و إعفاءات للمشروعات الاستثمارية.
3. احتياجات المجتمع والندرة في بعض المجالات والسلع .
4. التطور التكنولوجي وثورات الاتصال تساعد في توليد العديد من الأفكار الاستثمارية.
5. النجاح الاقتصادي الذي يتحقق في مجالات معينة مما يدعو إلى الاستمرار في هذا المجال بمشروعات استثمارية ذات قدرة اقتصادية أكبر وتنظيم عالي.
6. الاحتياج إلى تشغيل رؤوس الأموال وتحقيق معدلات عائد معقولة من خلال استغلال بعض موارد الدولة المعطلة.

ثالثاً: تصنيف المشروعات الاستثمارية

يمكن تصنيف المشروعات الاستثمارية إلى أنواع مختلفة وفق العديد من المعايير لعل من أهمها نذكر:

1 - حسب معيار القابلية للقياس: نفرق بين نوعين²

1-1- المشروعات القابلة للقياس: هي تلك المشروعات التي تنتج منتجات أو تولد منافع قابلة للتقييم النقدي، و هذه المنتجات قد تكون سلعا أو خدمات، لها أسواق تتحدد فيها أسعارها.

1-2 - المشروعات غير القابلة للقياس: هي تلك المشروعات التي يصعب تقييم منتجاتها بسهولة ودقة في صورة نقدية، دون أن يتطلب ذلك إجراء أبحاث إضافية.

2 - حسب معيار العلاقة التبادلية

يحدد هذا المعيار طبيعة العلاقة المتبادلة، التي قد تربط المشروعات الاستثمارية ببعضها البعض ونجد:

¹عاطف جابر طه عبد الرحيم، دراسات الجدوى "التأصيل العلمي والتطبيق العملي"، دار الجامعة، مصر، 2003، ص.15

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية، "دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات BOT"، دار الجامعة، القاهرة، الطبعة الثانية، 2001، ص.15.

2-1- المشروعات المستقلة : لا تعتمد في تحقيق أهدافها على غيرها من المشروعات، واختيار أحدها لا يؤثر على رفض واختيار ما تبقى من المشروعات.

2-2- المشروعات المتباينة (المتنافية) : هي التي لو تم اختيار أحدها للتنفيذ، فلا يمكن تنفيذ الاقتراحات الاستثمارية الأخرى.

2 3- المشروعات المتكاملة : هي مجموعة المشروعات المترابطة من عدة نواحي، وأي تغيير يطرأ على أحدها يؤثر مباشرة على غيرها من المشروعات المكونة لهذه المجموعة.

3- حسب معيار طبيعة النشاط:

ونقصد بطبيعة النشاط الاقتصادي، النشاطات التجارية وغير التجارية، ونجد وفقاً لهذا التصنيف ما يلي¹:

3-1- المشروعات الإنتاجية التجارية: تنشأ و تتطور لغرض إنتاج سلع و خدمات تحقق مباشرة ربحاً مالياً، أو قيمة سوقية أعلى من تكلفة إنتاجها، وقد يمتلك المشروع الإنتاجي التجاري جهة خاصة أو عامة. تتميز هذه المشروعات بأن المستفيد من منافعها التجارية يمكن تحديده بشكل واضح، و تكون هذه المشروعات عرضة للمنافسة.

3-2- مشروعات الإنتاج غير التجارية: تنشأ لغرض إنتاج سلع و خدمات أساسية توجه لخدمة السياسة العامة، يمكن أن لا تكون مربحة، تمتلك هذه المشروعات غير التجارية جهة عامة.

4- حسب معيار البعد الاجتماعي: تنقسم المشاريع حسب هذا البعد إلى نوعين هما:²

4-1 مشاريع الإنتاج المباشر: هي تلك المشروعات التي تتولى إنتاج سلع وخدمات تباع مباشرة للجمهور على أساس فردي ولا يكون البعد الاجتماعي فيها ظاهراً، فلا يستفيد منها الأفراد الذين لا يدفعون مقابلًا، مثل المشاريع التي تنتج السيارات، والملابس... الخ.

4-2 مشروعات البنية الأساسية: هي التي تقدم خدمات لها بعد اجتماعي يجعل الحكومة مسؤولة عن توفيرها للجمهور بأسعار معقولة، ويتولى القطاع الخاص أحياناً القيام بها ثم تحويلها في النهاية للحكومة، وتتطوي مساهمة القطاع الخاص في هذا النوع من المشاريع على مشاركة اجتماعية، ومن أهم خصائص هذا النوع من الاستثمار ضخامة المبالغ اللازمة لإقامتها.

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف، "التقويم الإداري في المشروعات"، الجمعية التعاونية للطباعة، دمشق، 1991، ص 15.

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية، "مرجع سابق" ص 17.

الفرع الثاني: دورة حياة المشروع

إن التأسيس والقيام بالمشروع يقتضي تتبع العديد من المراحل، هذه المراحل وعلى اختلاف عددها إلا أن الكل يقر بوجود أربع مراحل بخاصة عند كل من أدامس وبار نندت Barndt & Adams إلا وهي الإدراك، التخطيط، التنفيذ، الانتهاء؛ والتي تحقق في مجملها دورة حياة المشروع والدخول الحقيقي للاستثمار الفعلي. وفيما يلي هذه المراحل مع بعض من التفصيل:

أولاً- مرحلة الإدراك: إن ما يميز هذه المرحلة هو إطلاق الفكرة الأساسية للمشروع، وتحديد أهدافه والفرص والتحديات التي سيواجهها المشروع؛ وبالتالي اتخاذ القرار الملائم من أجل ذلك¹. إن تحديد أفكار المشروع هذه تكون بتحديد المكان، الحجم، ونوع المشروع وأهدافه وهذا في شكل جدوى للمشروع قبل البدء في التخطيط للمشروع².

ثانياً - مرحلة التخطيط: بعد تحديد فكرة المشروع وأهدافه والمخرجات المتوقعة له يتم التخطيط للنشاطات التفصيلية لعمل المشروع؛ حيث يتم وضع خطة تفصيلية تحدد الخطوات اللازمة للوصول إلى هدف المشروع، ووصف النشاطات والمهام الفرعية المطلوبة للتنفيذ³. كما أن من مميزات هذه المرحلة توزيع الموارد اللازمة للمشروع من خلال الموازنة وكذا جدول أعمال ونشاطات المشروع⁴.

ثالثاً - مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يتم التنفيذ الفعلي للمشروع على أرض الواقع ليصبح قائماً بحد ذاته؛ ويمر بالخطوات التالية⁵:

1. إرساء الأساس القانوني والمالي والتنظيمي لتنفيذ المشروع.
2. تصميم الهندسة التفصيلية والتعاقد بما في ذلك طرح المناقصات وإجراءات المفاوضات وتقييم العطاءات.
3. إعداد المقر وتشبيد المباني.
4. اقتناء ونقل التكنولوجيا اللازمة لتشغيل المشروع.
5. التسويق السابق للإنتاج بما في ذلك الحصول على الإمدادات وإنشاء جهاز لإدارة المنشأة.

¹ حسن إبراهيم بلوط، "إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية"، دار الحضنة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2002، ص 30.

² سعد طه علام، "دراسات الجدوى وتقييم المشروعات"، دار طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 20.

³ فيصل القرعان، "دورة حياة المشاريع وإدارتها"، سلسلة الأدلة التدريبية، أنورا، ورقة بحث على الموقع www.maktabatmepi.org/Anera

⁴ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 31.

⁵ يحيى عبد الغني أبو الفتوح، "أسس إجراءات دراسات الجدوى للمشاريع"، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2003، ص 30.

6. تعيين الموظفين وتدريبهم.

7. إعداد المنشأة للعمل وبدء تشغيلها.

رابعاً - **مرحلة الانتهاء:** هي مرحلة إعداد اكتمال المشروع وبلوغه محطاته الأخيرة، أين أصبح جاهزاً للتسليم للجهة الراغبة والمستفيدة منه¹.

في هذه المرحلة يتم التركيز على عمليات المتابعة الفاعلة لجميع عناصر المشروع و آليات تنفيذه، وهذا بدءاً بمتابعة الموارد والنشاطات بما يحقق الاستخدام الأمثل لها².

الفرع الثالث: أجهزة دعم وتطوير المشاريع

لقد برزت في الجزائر عدة هياكل وآليات تهدف إلى دعم الاستثمار والمقاولين الناشئين، أبرزها:

أولاً: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ"

تم إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296، المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، وقد وضعت تحت سلطة رئيس الحكومة، ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطات الوكالة، وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتسعى لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع التشغيل الشبان من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات³.

❖ مهام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ"

تضطلع الوكالة بالاتصال مع المؤسسات والهيئات المعنية بالمهام الآتية⁴:

1. تدعم وتقدم الاستشارة وترافق الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية.
2. تسير وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، لاسيما منها الإعانات وتخفيض نسب الفوائد في حدود الأغلفة التي يضعها الوزير المكلف بالتشغيل تحت تصرفها.

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 31.

² فيصل القرعان، مرجع سابق، ص 19.

³ سعودي بلقاسم، سعودي عبد الصمد، "أسلوب المرافقة المقاولاتية في المشروعات المصغرة في الجزائر"، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية حول دراسة مخطط الأعمال من الفكرة إلى التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، الأيام، 19/18/17 أبريل 2012، ص7.

⁴ سعودي بلقاسم، سعودي عبد الصمد، مرجع سابق، ص7.

3. تبلغ الشباب ذوي المشاريع الذين ترشح مشاريعهم للاستفادة من قروض البنوك والمؤسسات المالية بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب وبالامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها.
4. تقوم بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الاستثمارات.
5. تشجيع كل أشكال التدابير الأخرى الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب لا سيما من خلال برامج التكوين والتشغيل والتوظيف الأولي.

ثانيا: الصندوق الوطني للتأمين على البطالة "CNAC"

الصندوق الوطني للتأمين على البطالة -CNAC- هيئة حكومية أنشئت سنة 1994 للتخفيف من العواقب الاجتماعية الناجمة عن التسريحات الجماعية للأجراء العاملين بالقطاع الاقتصادي¹.

❖ مهام الصندوق الوطني للتأمين على البطالة:

يقدم الصندوق عدة خدمات، من بينها ما يقدمه للبالغين من العمر بين 30 و 50 سنة، حيث يمكنهم إنشاء مؤسساتهم بمساهمة شخصية بنسبة 1% أو 2% من تكلفة الاستثمار التي تصل إلى 10 ملايين دينار جزائري، كما يستفيدون من:

1. إعانة بمبلغ يقدر 500,000 دينار جزائري بدون فائدة لكراء محل لإيواء النشاطات المستقرة.
2. قرض بدون فائدة نسبة 28% أو 29% حسب تكلفة الاستثمار الإجمالية.
3. تخفيض نسب الفوائد البنكية ما بين 60% و 95%.
4. إرجاء لمدة ثلاث سنوات لتسديد القرض البنكي.
5. إرجاء لمدة سنة لدفع الفوائد البنكية.

ويساعد الصندوق حامل شهادة التعليم العالي البالغين من العمر ما بين 30 و 50 سنة على إنشاء مكاتب جماعية بمساهمة شخصية بنسبة 1% أو 2% من تكلفة الاستثمار التي تصل إلى 10 ملايين دينار جزائري. كما يستفيد من:

1. جمع حصص الحد الأقصى للاستثمار وفقا لعدد الشباب أصحاب المشاريع.
2. إعانة بمبلغ يصل إلى مليون دينار جزائري لكراء محل لإيواء المكتب الجماعي.

¹ محمد براق، حمزة غربي، "آليات تمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة تحليلية -"، الأيام العلمية الدولية الثانية المقاولاتية حول آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر: الفرص والعوائق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، الأيام 5/4/3 ماي 2011، ص ص 10-11.

3. قرض بدون فائدة بنسبة 28% أو 29% حسب تكلفة الاستثمار الإجمالية.

4. تخفيض نسب الفوائد البنكية ما بين 60% و 95%

5. إرجاء لمدة ثلاث سنوات لتسديد القرض البنكي مع إرجاء لمدة سنة لدفع الفوائد البنكية.

ثالثا: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM

أنشئت الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004، وهي هيئة ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، توضع الوكالة تحت سلطة رئيس الحكومة ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لمجمل نشاطات الوكالة وفقا لأحكام هذا المرسوم¹.

❖ مهام الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM

تشكل الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر أداة لتجسيد سياسة الحكومة فيما يخص محاربة الفقر ، وتتمثل مهامها الأساسية في:

1. تسيير جهاز القرض المصغر وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
2. تدعيم المستفيدين وتقديم لهم الاستشارة وترافقهم في تنفيذ أنشطتهم.
3. تبليغ المستفيدين أصحاب المشاريع المؤهلة بمختلف الإعانات التي تمنح لهم.
4. تضمن متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة.
5. تساعد المستفيدين عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم.
6. تقييم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع وتنفيذ خطة التمويل. و يمكن تلخيص أهم هيئات دعم و مراقبة المشاريع في الجدول التالي:

¹ ربيعة بركات، سعيدة دوباخ، "الوكالات الوطنية لدعم ومرافقة إنشاء المؤسسات المصغرة: ANSEJ-ANGEM نموذجاً (حالة ولاية

بسكرة)"، الأيام العلمية الدولية الثانية المقاولاتية حول 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، ص 10.

جدول رقم (01): هيئات الدعم والمرافقة لإنشاء المؤسسات في الجزائر

الهيئات	المهام	تاريخ الإنشاء
الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)	- دعم ومرافقة المشاريع المصغرة للمقاولين الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 19 إلى 40 سنة. - منح الامتيازات	1997
الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)	تطورت مهامه كالتالي: 1994- تأمين العاطلين المسرحين، 1998- دعم إعادة إدماج المسرحين ومساعدة المؤسسات التي تعاني من صعوبات. 2004- دعم ومرافقة خلق النشاط من طرف العاطلين المسرحين والذين تتراوح أعمارهم ما بين 35 إلى 50 سنة.	مهمة خلق النشاط ابتداء من 2004
الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)	- منح القرض المصغر من أجل خلق النشاط (50.000 إلى 400.000 دج) بفائدة قدرها 2%	2004

المصدر: عبد العزيز شرابي، "دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تشغيل الشباب العربي"، المؤتمر العربي الأول لتشغيل الشباب، الجزائر، 2009، ص3.

المطلب الثاني: تعريف دراسة الجدوى الاقتصادية وخصائصها و أهدافها

تعتبر دراسة الجدوى الاقتصادية من أهم وسائل صنع القرار الاستثماري.

الفرع الأول: تعريف دراسة الجدوى وخصائصها

أولاً: تعريف دراسة الجدوى الاقتصادية

لقد أعطي لدراسات الجدوى عدد من التعاريف نذكر منها:

هي "سلسلة من الدراسات التي تقوم على افتراضات معينة و أهداف محددة، تؤدي إلى اتخاذ الموقف النهائي بقبول المشروع أو برفضه وذلك اعتمادا على مجموعة من المعايير التي تنطلق من مبدأ التكلفة بغية التعرف على قدرة المشروع في بلوغ الأهداف المنشئ من أجلها"¹.

¹ <http://bu.edu.eg/olc/images/sec-8.pdf> (02-03-2013، 22:30)

لكن هذا التعريف أغفل جوانب مهمة لم يفصل أو لم يتعرض لها تتعلق بدراسة الجدوى التمهيدية ودراسة الجدوى التفصيلية.

ويمكن أن نأخذ تعريفاً أشمل لدراسة جدوى المشاريع، إذ يعرفها البعض على أنها "مجموعة من الدراسات التي تسعى إلى تحديد مدى صلاحية مشروع استثماري أو مجموعة من المشروعات الاستثمارية من عدة جوانب: سوقية، فنية، مالية، تمويلية، اقتصادية، اجتماعية...، وذلك تمهيدا لاختيار تلك المشروعات التي تحقق أعلى منفعة صافية ممكنة، بالإضافة إلى عدد آخر من الأهداف"¹.

كما تعرف أنها "منهجية لاتخاذ القرارات الاستثمارية تعتمد على مجموعة من الأساليب والأدوات والاختبارات والأسس العلمية التي تعمل على المعرفة الدقيقة لاحتمالات نجاح أو فشل مشروع استثماري معين، واختبار مدى قدرة هذا المشروع على تحقيق أهداف محددة تتمحور حول الوصول إلى أعلى عائد ومنفعة للمستثمر الخاص أو الاقتصاد القومي أو لكليهما على مدى عمره الافتراضي"².

وانطلاقاً من التعاريف السابقة، يمكن لنا صياغة التعريف التالي:

دراسة الجدوى الاقتصادية هي تلك السلسلة المترابطة المتكاملة من الدراسات التمهيدية والتفصيلية من مختلف الجوانب الإدارية والتسويقية والفنية، التي تعمل على اتخاذ القرار بقبول المشروع أو رفضه.

ثانياً: خصائص دراسة الجدوى الاقتصادية

تتسم دراسة جدوى المشروعات بالعديد من الخصائص لعل أهمها³:

1. النظرة المستقبلية أي أنها تتعامل مع المستقبل، فدراسة الجدوى الاقتصادية تعني دراسة مدى إمكانية تنفيذ فكرة استثمارية يمتد عمرها إلى عدد من السنوات.
2. إن الدراسة طالما تتعلق بالمستقبل فإن محتوياتها تمثل تقديرات احتمالية تحمل في طياتها احتمالات مطابقة الواقع أو الانحراف عنه، الأمر الذي يعطي أهمية كبيرة لمسألة الدقة والواقعية بمعنى يجب أن تستند على تقديرات أقرب ما تكون إلى ما سوف يحدث في المستقبل إلى الحد الذي يخفض أو يقلل من درجة الانحراف عن الواقع ولعل ذلك يتحقق عبر استخدام الأساليب العلمية في بناء التقديرات، وأن تتجز هذه التقديرات من قبل خبراء مؤهلين.

¹تمجدين نور الدين، "دراسات الجدوى الاقتصادية بين المتطلبات النظرية والإشكالات العملية"، مجلة الباحث العدد 7، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص 206.

²عبد المطلب عبد الحميد، "دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية"، الدار الجامعية، القاهرة، 2006، ص 24.

³حمدي عبد العظيم، "دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات"، مكتبة النهضة المصرية، مصر، الطبعة الثانية، 1999، ص 17.

3. تعدد المراحل وترابطها.

4. دراسة الجدوى لا يمكن إنجازها من قبل خبير واحد.

5. دراسة الجدوى شمولية تهدف إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الخاصة والأهداف العامة للمشروع.

الفرع الثاني: أهداف دراسة الجدوى الاقتصادية

تسعى دراسة الجدوى الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف نذكر أهمها¹:

1. اختيار المشروعات الاستثمارية التي تحقق أكبر نفع صافي للمجتمع، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق التخصيص الأمثل للموارد الاستثمارية النادرة، إذ يتعين على المشروعات التي يقع عليها الاختيار أن تتصف بالفعالية والكفاءة وقابلية النمو والملائمة.

2. إتاحة الفرصة لاختيار المشروعات التي تساهم في حل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية مثل: البطالة، عجز ميزان المدفوعات، عدم عدالة توزيع الدخل، ويتم هذا من خلال إدخال بعض الاعتبارات الاجتماعية في عملية التقييم.

3. من الأهداف الفرعية الأخرى، الحصول على ترخيص بإقامة المشروع من الجهات الحكومية المختصة، فصاحب المشروع يتعين عليه تقديم دراسة الجدوى إلى الجهات الحكومية المختصة والتي بدورها تقوم بتعديلات على هذه الدراسة لتختبر مستوى الربحية القومية أو الاجتماعية للمشروع.

4. تمثل دراسة الجدوى بالنسبة للبنوك كمستند يثبت ربحية المشروع وكفاءته وقدرته على سداد القرض.

الفرع الثالث: أنواع دراسة الجدوى الاقتصادية

تنقسم دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع الاستثماري إلى نوعين :

أولاً: دراسة الجدوى المبدئية (التمهيديّة)

دراسة الجدوى المبدئية هي الدراسة التي تعقب مرحلة تشخيص فكرة المشروع المقترح التي يبدأ المباشرة فيها سواء كان ذلك من قبل المستثمر نفسه أو من قبل فريق عمل متخصص بعد ظهور نتائج مشجعة لفكرة المشروع الذي تمت مفاضلته مع مشاريع أخرى وحسب المعايير المحددة في مصفوفة تقييم أفكار المشروعات المقترحة وتولد القناعة لدى صاحب القرار أو صاحب المصلحة بالمشروع بأن فكرة المشروع تستحق الدراسة بشكل تفصيلي².

¹ صلاح الدين حسن السبسي، "دراسات الجدوى وتقييم المشروعات"، دار الفكر العربي، مصر، 2003، ص ص 25- 26.

² <http://www.stclements.edu/grad/gradaows.pdf> (26-02- 2013:19:31)

تتضمن دراسة الجدوى المبدئية مجموعة العوامل التالية:¹

1. تحديد وتوصيف وتقدير حجم الطلب المتوقع على منتجات المشروع من السلع والخدمات.
2. وصف المشروع المقترح بصورة عامة، وذلك من حيث علاقته بالمشاريع الأخرى المتنافسة القائمة.
3. تحديد وتوصيف وتقدير مستلزمات الإنتاج من المواد الأولية وذلك بكمياتها وأسعارها البديلة.
4. تحديد وتوصيف وتقدير الاحتياجات من القوى العاملة وذلك من حيث نوعها والمستوى المهاري المطلوب منها ومدى توافرها وكيفية استقطابها واختيارها وتسكينها .
5. تحديد وتوصيف وتقدير الطاقة الإنتاجية التصميمية والمتاحة والمستقلة المقترحة مع توصيف عمليات التصنيع المتباينة.
6. معاينة موقع المشروع والمنطقة الكائن بها وما يتصل به من تكنولوجيا ومعدات وأعمال هندسية.
7. تحديد وتوصيف وتقدير الاحتياجات الاستثمارية سواء المتعلقة باقتناء الطاقة الإنتاجية أو اللازمة لتشغيل دورته الأولى والتي تمثل متطلبات الحد الأدنى من رأس المال العامل.
8. تحديد وتوصيف وتقدير تكاليف التشغيل سواء المتغيرة المرتبطة بزيادة ونقص حجم النشاط أو الثابتة التي لا يتغير حجمها مهما زاد حجم النشاط أو نقص إلا إذا خرجت عن المدى الملائم للإنتاج.
9. تحديد وتوصيف وتقدير الأرباح المتوقعة ومعدل الربح ومقارنته بالمؤشرات المرجعية سواء المتاحة بغرف الصناعة والتجارة أو الخاصة بالشركات المنافسة المثيلة.
10. وضع برنامج زمني للدخول في دراسات الجدوى التفصيلية حال قبول نتائج الجدوى المبدئية الاستكشافية.

ثانياً: دراسة الجدوى التفصيلية

تعتبر الجدوى التفصيلية امتداد لدراسة الجدوى المبدئية وهي أكثر تفصيلاً وأعمق تحليلاً، وتتناول هذه الدراسة الجوانب البيئية، القانونية، التسويقية، الفنية، المالية (سنتطرق لها في المطلب التالي)

المطلب الثالث: دراسة الجدوى التفصيلية

بعد القيام بدراسة الجدوى المبدئية والموافقة عليها ننتقل للتدقيق والتفصيل في الدراسة من خلال إجراء دراسة الجدوى التفصيلية والتي وتتناول الدراسات التالية:

الفرع الأول: دراسة الجدوى البيئية والقانونية

أولاً: دراسة الجدوى البيئية

¹ محمد عبد الفتاح عشاوي، "دراسات جدوى المشروعات الاستثمارية (مع نماذج علمية)"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

الجدوى البيئية هي عملية دراسة التأثير المتبادل بين مشروعات برامج التنمية والبيئة بهدف تقليص أو منع التأثيرات السلبية وتعظيم التأثيرات الإيجابية بشكل يحقق أهداف التنمية ولا يضر بالبيئة و صحة الإنسان¹ وتكمن أهمية تقييم البيئة فيما يلي²:

1. ضمان قبول المشروع من طرف السلطات المختصة ومنح الرخصة المناسبة.
 2. تحقيق مصلحة المستثمر خاصة في ظل طلبات التمويل من جهات مختصة، نظرا لأن كثير من مؤسسات التمويل الإنمائي تطلب تقييما لمشاريع الاستثمار الصناعي .
 3. تجنب اختيار مواقع معينة لبعض المشروعات لما قد تحدثه من آثار بيئية خطيرة يصعب إصلاحها.
 4. تجنب المنازعات البيئية التي قد تحدث بين ملاك المشروع وأطراف أخرى، لأن هذه المنازعات قد تنتج عنها مطالبات بتعويضات ضخمة وتكاليف باهضة لأجل إصلاح الأضرار الناتجة عن المشروع ؛ وقد تكون من نتائج تلك المنازعات توقف المشروع بشكل نهائي أو تغيير موقعه مما يؤثر سلبا على سيرورة حياته.
- لهذا استوجب أثناء دراسات الجدوى البيئية معرفة كافة العناصر المتعلقة بمختلف آثار المشروع على المحيط المجاور له، وكذا احتمال وجود صناعات مجاورة أو مقبلة، التواجد أو الكثافة السكانية، وغيرها من العناصر الواجب البحث فيها .

ثانيا: دراسة الجدوى القانونية

تعكس دراسة الجدوى القانونية مدى وجود موانع قانونية حول فكرة وفرصة المشروع محل دراسة الجدوى من عدمه، ويتطلب ذلك ضرورة دراسة وتحليل وتقييم مجموعة العناصر التالية³:

1. العوامل المؤثرة في اختيار الشكل القانوني حال تشغيل المشروع محل دراسة الجدوى، وممارسة أعماله.
- أنسب الإشكال القانونية توافقا مع هيكل وحجم المشروع محل دراسة الجدوى.
2. الإجراءات القانونية الخاصة بتأسيس المؤسسة حال إقرار تشغيل المشروع محل دراسة الجدوى.
- الموانع والقيود القانونية المدعمة للعادات والتقاليد السائدة.

الفرع الثاني: دراسة الجدوى التسويقية

¹ أوسرير منور ، بن حاج جيلالي مغراوة فتحي، "دراسة الجدوى البيئية للمشاريع الاستثمارية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد7، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2009، ص338.

² شقيري نوري موسى ، أسامة عزمي سلام ، "دراسة الجدوى الاقتصادية (تقييم المشروعات الاستثمارية)"، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 38 .

³ المرجع نفسه ، ص 40.

هي مجموعة الدراسات والبحوث التسويقية تتعلق بالسوق الحالي و المتوقع للمشروعات المقترحة محل الدراسة،
ينجم عنها توافر قدر من البيانات والمعلومات التسويقية، تسمح بالتنبؤ بحجم وقيمة المبيعات من منتجات محددة
ومشروعات معينة خلال فترة مقبلة أو مستقبلية¹.

أولاً: أهداف دراسة الجدوى التسويقية

يمكن تحديد العديد من الأهداف التي يرجى تحقيقها من خلال القيام بهذه الدراسة:²

1. تقدير حجم الطلب المتوقع على منتجات المشروع ومعدلات نموه، وتحديد الحجم الكلي للسوق المرتقب والشريحة التسويقية للمشروع.
2. تحديد هيكل ونوع السوق ودرجات المنافسة التي يمكن أن يتعرض لها المشروع، بالإضافة إلى تحديد التقسيم الجغرافي والتقسيم القطاعي للسوق وحسب نوعيات المستهلكين ودخولهم وأعمارهم.
3. تحديد نمط الأسعار واتجاهاته في الماضي والحاضر والمستقبل وتخطيط مكان تسويق المنتج المحدد إنتاجه وتقديمه للسوق، مع الصيف الدقيق للمنتج والسوق الخاص بهذا السوق.
4. تحديد الحملات الإعلانية والترويجية الخاصة بالسلع أو الخدمة محل الدراسة.
5. الوصول إلى الأسلوب الملائم لتقدير حجم الطلب على منتجات المشروع.
6. تقدير وتوصيف العرض الحالي والمستقبلي ومن ثم تقدير الفجوة التسويقية بتحديد حصة المشروع في السوق.
7. التوصية بحجم الإنتاج الملائم طوال العمر الافتراضي للمشروع مع أخذ ردود فعل المستهلكين والمنافسة في الاعتبار.

ثانياً: محددات دراسة الجدوى التسويقية

1- العوامل المحددة للطلب و العرض

1 1 -العوامل المحدد للطلب: والتي يمكن إيجازها فيما يلي³:

أ- **ثمن السلعة** : فالثمن عبارة عن مقياس يعبر من خلاله عن قيمة سلعة أو خدمة في المبادلة مع السلع والخدمات الأخرى، وحسب قانون الطلب ، فإن قاعدته العامة تنص على أنه كلما انخفض ثمن السلعة زادت الكمية المطلوبة ، والعكس صحيح ، أي أن العلاقة بين ثمن السلعة و الكمية المطلوبة هي علاقة عكسية.

¹ سعيد عبد العزيز عثمان، "دراسات جدوى المشروعات بين النظرية والتطبيق"، كلية التجارة، مصر، ص36.

² عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص ص 104-105.

³ سمير محمد عبد العزيز، "الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية"، مكتبة و مطبعة الإشباع الفنية ، مصر، 2000 ، ص 30 .

ب- **ذوق المستهلك**: إن أذواق المستهلكين تختلف من فرد لآخر، ومن أهم العوامل المؤثرة في أذواق المستهلكين، نجد الإعلان وحملات الدعاية على سلعة معينة، لذا فكلما زادت المصاريف المتعلقة بالإعلان تزداد الكمية المطلوبة على السلع.

ج- **عدد السكان**: تتأثر أسواق العديد من السلع والخدمات بعدد السكان، فمما لا شك فيه أن مجتمع يتميز بانخفاض أو ثبات معدل نمو السكان فيه يتوقع أن يكون فيه معدل نمو أسواق السلع والخدمات به بمعدل أقل من مجتمع يتميز بارتفاع معدل نمو السكان.

د- **دخل المستهلك**: في حالة السلع العادية فإن الزيادة في دخل المستهلك تؤدي إلى الزيادة في الكمية المطلوبة والعكس صحيح، فالمستهلك لا يطلب السلعة إلا إذا وصل دخله إلى حد معين يعرف بالحد الأدنى للدخل، وابتداء من هذا الدخل يبدأ المستهلك في زيادة طلبه على السلعة بازدياد دخله.

هـ- **جودة السلعة**: الجودة هي القيمة التي يحددها المستهلك في السلعة المعينة أو درجة الإشباع التي يتوقعها من هذه السلعة التي يشتريها بسعر معين، فالسلعة إذن لها مواصفات بجانب القيمة وتتضمن الجودة شكل وتصميم السلعة بصورة تتفق مع الأنماط والمواصفات السائدة في السلع البديلة بجانب إشباع يتحقق بالاستعمال يتناسب والسعر المدفوع في هذه السلعة.

1 2 - العوامل المحددة للعرض: والتي يمكن حصرها في¹:

أ. **مرونة العرض**: لحساب مرونة العرض أهمية في تبين مدى استجابة الكمية المعروضة وفقا للتغير في سعرها، كما أنها ترتبط بمرونة عرض خدمات عوامل الإنتاج، التي تشترك في إنتاج السلعة و التي تزداد بزيادتها ونقل بانخفاضها.

ب. **المستوى الفني و التكنولوجي**: لقد كان لاستعمال التقنيات الحديثة تكنولوجيا الأثر الإيجابي في عملية الإنتاج، فلقد تضاعف مستوى إنتاجية الفرد عدة مرات، نتيجة استعمال التكنولوجيا الحديثة و المتطورة في العملية الإنتاجية.

ج. **سعر السلعة**: إن العلاقة بين سعر السلعة والكمية المعروضة هي علاقة طردية، فزيادة سعر السلعة يؤدي إلى زيادة الكمية المعروضة وذلك بغية تحقيق المزيد من الأرباح.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، "دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات"، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2002، ص 71.

د. أهداف المشروعات: فإذا كان هدف المشروع هو اكتساب الأسواق الجديدة، حتى لو كان على حساب الأرباح، وذلك لفترة زمنية معينة، فإن المشروع سوف يقوم بعرض كميات أكبر من المنتجات التي تحقق له أقصى ربح ممكن.

2 - التنبؤ بالطلب المتوقع على منتجات المشروع

يتعين على القائمين بدراسة الجدوى التسويقية تقدير الطلب على منتجات المشروع لفترات زمنية معينة من عمر المشروع الافتراضي، ليتم تخطيط الإنتاج، السياسة التسويقية، الاحتياجات من المعدات و المواد الخام، الاحتياجات التمويلية... إلخ،.

وتشمل عملية التنبؤ بالطلب المتوقع مجالين أساسيين هما التنبؤ بالظروف الاقتصادية العامة، والتنبؤ بالمبيعات.

2 1 - التنبؤ بالظروف الاقتصادية العامة: يتم التنبؤ من حيث: ¹

- طبيعة النشاط الاقتصادي و حجمه، و ما هي القطاعات الاقتصادية الرئيسية و أساليب إدارة النشاط الاقتصادي، و معدل النمو الاقتصادي، و علاقة المشروع المقترح بالنشاط الاقتصادي السائد في البلد، ضمن المرحلة المخططة.

- طبيعة و شكل القطاعات الاقتصادية و العلاقات الاقتصادية السائدة في المجتمع.

- مستويات الأسعار السائدة، و الرقم القياسي للأسعار ذات العلاقة بأسعار منتجات المشروع المقترح.

- تطور معدلات الإنتاج و تكاليفه و حجم الاستثمارات.

2 2 - التنبؤ بالمبيعات : و يشمل التنبؤ بما يلي ²

-حجم السوق و تقدير الطلب الحالي والمتوقع.

-الحجم المتوقع من مبيعات المشروع قيد الدراسة.

-تطور طاقة المشروع عبر الزمن.

-تحديد و دراسة البدائل الحالية والمستقبلية.

-مستويات الأسعار، التكاليف الإجمالية، العوائد المتوقعة، أسعار الاستيراد.

-نصيب المشروع المقترح من السوق المحلي أو الخارجي.

-تحليل المناخ التنافسي والمنافسين المتوقعين، و اتجاهات المنافسة في المستقبل.

-الشريحة السوقية المستهدفة... إلخ.

¹قاسم ناجي حمندي، مرجع سابق، ص 125.

²عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص ص 127- 128.

3 - الفجوة التسويقية للمشروع: تعني الفجوة التسويقية تقدير حصة المشروع من السوق والذي تتحكم

فيه عدة عوامل لعل من أهمها: ¹

- حجم الإنتاج المتوقع من المنتجين المنافسين خلال العمر الافتراضي للمشروع.

- الاستراتيجية التسويقية للمشروع ، وهي إما أن تكون إستراتيجية اختراق يحدد فيها سعر منح فض للمنتج للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، وإما إستراتيجية كشط يحدد فيها سعر مرتفع.

- اقتصاديات الحجم التي تتطلب أن يقوم المشروع بإنتاج كمية من السلعة لكي يستطيع الاستفادة من مزايا وفورات الإنتاج الكبير في شكل انخفاض في التكلفة المتوسطة.

- درجة مرونة الطلب السعرية ودرجة الجودة التي ستمتع بها السلعة بتفوقها على المشروعات الأخرى.

- أثر معدلات نمو الإنتاج المحلي وأثر معدلات إحلال هذا الأخير محل الواردات وكذلك الأثر الناتج عن استخدام السلعة المكملة التي يحتاج إليها المستهلك جنباً إلى جنب مع السلعة الأساسية.

الفرع الثالث: دراسة الجدوى الفنية و الهندسية

يقصد بالدراسة الفنية جميع الدراسات المرتبطة بالتكنولوجيا التي سوف يستخدمها المشروع في إنتاج السلع وخدمات، أي أنها تتضمن كل ما يتعلق بتحديد احتياجات المشروع اللازمة لإنشائه وتشغيله ².

أولاً: دراسة واختيار موقع المشروع

اختيار موقع المشروع هو البحث عن موقع المشروع الذي ينشأ لأول مرة، أو المصنع ينشأ إلى جانب مصانع أخرى تابعة لمؤسسة واحدة ويمتد هذا المفهوم ليشمل اختيار موقع المخازن التابعة للمؤسسة سواء أكانت هذه المخازن للمواد المصنعة أو نصف مصنعة أو للمواد الخام وذلك لأن نشاط التخزين يعد مكملاً لنشاط الإنتاج ³.

1 -العوامل المؤثرة في عملية اختيار موقع المشروع

يمكن لنا التمييز بين نوعين من العوامل المؤثرة في عملية اختيار موقع المشروع وهي:

1 1 -العوامل الاقتصادية: وهذه العوامل تتمثل في

1 1 1 مدى توافر مصادر الطاقة والكهرباء:

فهذا العامل تزيد أهميته بالنسبة للمشروعات التي تلزمها كميات كبيرة من الوقود والكهرباء، فالمشاريع التي تكون بعيدة نسبياً عن مصادر الوقود تضطر إلى تحمل تكاليف نقل الوقود إليها، والتي تكون كبيرة جداً، ونفس الشيء

¹ أحمد بامخرمة، "اقتصاديات جدوى المشروعات الاستثمارية"، دار الزهراء، الرياض، 1997، ص 35.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 116.

³ بلال خلف سكارنة، "الريادة و إدارة منظمات الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى، 2008، ص 122.

بالنسبة للمشاريع التي تحتاج إلى كميات كبيرة من المياه كالصناعات الغذائية، الأمر الذي يجعل توفر المياه بموقع المشروع من الأمور الحيوية و الهامة جدا بالنسبة للمستثمر، لكي لا يتحمل تكاليف نقل المياه من مصادر توفرها إلى موقع المشروع¹.

1 1 2 القرب من مصادر المواد الخام:

يتوقف أهمية هذا العامل ودرجة تأثيره على طبيعة المشروع ونوع السلعة المنتجة، فإذا كانت السلعة سريعة التلف مثل منتجات الألبان، أو إذا كانت تكاليف نقلها كبيرة كما في صناعة الأسمت والحديد، فهنا يفضل أن يكون موقع المشروع بالقرب من مصادر المواد الخام، حيث تتحقق من خلال ذلك وفورات خارجية من المواد الخام وتعدد الموردين في مواقع جغرافية مختلفة².

1 1 3 مدى القرب من أماكن توفر اليد العاملة :

وهنا يتم التركيز على أماكن تركز العمالة، والمهارة والتخصص ومستويات الأجور، والنشاط النقابي للعمال، فإذا توافرت العمالة في الموقع، بالمهارات والتخصصات المطلوبة ومستويات أجور مناسبة مع تقديم خدمات عمالية من النقابات الموجودة فإن ذلك يزيد الوزن النسبي لهذا العامل ويجعله مؤثرا على اختيار موقع المشروع بالقرب من أماكن العمالة، ناهيك عن وفورات انتظام العمل وخطوط الإنتاج نتيجة انخفاض عدد مرات الغياب والتأخير عن مواعيد العمل والحضور بحالة نفسية جيدة، ولا بد أن يؤخذ في الاعتبار أيضا مدى توافر مراكز لتتمة تدريب مهارات العمالة في المنطقة بشكل مستقر.

1 1 4 تكلفة الأراضي ومدى كفاية المساحة وإمكانية التوسع في المستقبل:

فهذا العامل له تأثير على التكلفة الاستثمارية وتكاليف التشغيل بل وزيادة الطاقة الإنتاجية في المستقبل أي له تأثير على اقتصاديات التشغيل للمشروع ككل، وتختلف المناطق في تكلفة الأراضي اختلافا كبيرا، ومن هنا يمكن أن يلعب هذا العامل دورا متزيدا وخاصة في اختيار موقع المشروع في المجتمعات العمرانية الجديدة، أيضا عندما يحتاج المشروع إلى مساحات كبيرة.

1 1 5 مدى القرب من رأس المال:

¹ عبد العزيز مصطفى عبد الكريم، "دراسات الجدوى و تقييم المشروعات"، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 84.

² عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 192.

ويتعاطم الوزن النسبي لهذا العامل بصفة خاصة للمشروعات التي تعتمد على تكنولوجيا كثيفة رأس المال أي تستخدم وحدات أكثر من عنصر رأس المال بالمقارنة بالوحدات المستخدمة من عنصر العمالة مثل الصناعات الالكترونية والثقيلة وتفضل المشروعات التوطن بالقرب من مصدر الرأس المال سواء في صورته النقدية والعينية، للحصول على تسهيلات ائتمانية ومصرفية من البنوك والمؤسسات المالية التي تكون في هذه الحالة قريبة من المشروع.

1 1 6 مدى توافر خدمات النقل والقرب من أسواق التصريف:

قد تتميز منتجات المشروع بعدم قابليتها لتحمل مشقة النقل لمسافات طويلة حتى تصل للمستهلك النهائي، وهنا قد يكون من الأفضل إعادة اختيار موقع آخر للمشروع بالقرب من أسواق تصريف المنتجات كما أن اختيار موقع للمشروع لا تتوافر فيه تسهيلات وخدمات النقل مثل: السكك الحديدية والسفن،... قد يدفع المشروع لتحمل تكاليف نقل مرتفعة¹.

1 2 العوامل الغير اقتصادية: هذه العوامل تتمثل في²:

1 2 1 العوامل الطبيعية والظروف المناخية :

تزداد أهمية هذا العامل بالنسبة للمشروعات السياحية و الصناعات التي تتأثر بالعوامل الطبيعية، كتفضيل بعض المشروعات للمواقع التي تكون قريبة من مصادر المياه كالصناعات الغذائية. كما أنه للتضاريس ونوعية التربة أهمية كبيرة في اختيار موقع المشروع، وذلك نتيجة تفاوت التكاليف الإنشائية من موقع لآخر، وذلك لاختلاف طريقة تنفيذ الأساسات والمواد المستعملة في البناء، إضافة إلى الاختلاف في مدة الإنجاز من مشروع لآخر.

1 2 2 توافر الاستقرار الأمني والسياسي :

عند بحث المؤسسات عن مواقع ملائمة للقيام بمشاريعها، فهي تأخذ بعين الاعتبار الاستقرار الأمني والسياسي ومدى توافرها في الموقع المختار.

لكن العلاقة بين العائد والمخاطرة هي علاقة طردية، لذا فلا بد من حساب العائد المتوقع عند المخاطرة بالاستثمار في موقع لا يتوفر على الاستقرار الأمني والسياسي والشكل التالي يبين لنا العوامل المؤثرة في اختيار موقع المشروع.

¹ سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 98.

² محمد هشام خواجكية، مرجع سابق، ص 285.

وهذه التيسيرات تكون عادة بهدف إنماء مناطق جغرافية نائية، أو بتخفيض نسبة البطالة في مناطق جغرافية أخرى وذلك من خلال تشغيل المشروع لليد العاملة المتوفرة في تلك المنطقة ولذلك نجد في بعض الأحيان أنه لا تعطى موافقة القيام بالمشروع إلا إذا كان موقع الإنشاء تابع لمناطق معينة تحددها الدولة أو وكالة الاستثمار لذا لا بد على المستثمر حساب العائد من تلك الحوافز الاستثمارية و التكاليف الإجمالية للقيام بالاستثمار في تلك المناطق.

ثانيا: تخطيط العملية الإنتاجية :

يتطلب تخطيط العملية الإنتاجية ضرورة القيام بما يلي:

1 -تحديد العمليات الصناعية:إن تحديد العمليات الصناعية التي يتطلبها انتاج سلعة معينة هي نقطة البداية والانطلاق التي يترتب عليها وضع تفاصيل المشروع الصناعي وسياسة تنفيذه .وتحديد العمليات الصناعية يعبر عنه عن طريق ما يسمى مخطط سريان العمليات للمنتج وهذا المخطط يحدد العمليات الواجب إجراؤها للحصول على السلعة المطلوبة.¹

2 -تحديد المساحات المطلوبة للآلات والعمالة : وذلك بتحديد ما يلي²:

- المساحة المطلوبة للمعدات طبقا لمواصفاتها الفنية التي توضح أبعادها خلال فترة التشغيل والتوقف.
- المساحة الضرورية لوضع المواد الخام بعد جلبها من المخازن.
- المساحة الضرورية لحركة العامل أمام الآلة أثناء تشغيلها وتحرك الأدوات المساعدة في النقل والتفريغ.
- المساحة المطلوبة لوضع المحركات الكهربائية المشغلة للآلات.
- المساحة اللازمة لوضع واستخدام الأدوات والمعدات المساعدة في عملية الإنتاج.

3 -تحديد هندسة مباني المشروع: ويقصد بها كيفية إقامة مباني المشروع، وتلك المباني³:

- مباني مرافق الإنتاج التابعة كالمسابك، وورش الحدادة، وإعداد المواد الأولية
- المباني المخصصة للصيانة وإصلاح الآلات والمعدات.
- المباني الخاصة بالاختبارات والبحث والتطوير.
- مستودعات ومخازن المواد الأولية والمنتجات النهائية.
- المباني الإدارية المختلفة.

¹سمير محمد عبد العزيز، 1997، ص 99.

² قاسم ناجي حمندي، مرجع سابق، ص 289.

³ يحيى عبد الغني أبو الفتوح، مرجع سابق ، ص 224.

-مبنى الإدارة العامة والذي يجب أن يكون معزولا عن الإدارات والأقسام الأخرى.

ثالثا: تخطيط احتياجات و مستلزمات النشاط الإنتاجي

تحتاج العملية الإنتاجية للمشروع لإنجازها مجموعة من المدخلات الأساسية نذكر أهمها¹:

1 - تحديد احتياجات المشروع من المواد الخام ومستلزمات الإنتاج:

للوصول إلى تقدير دقيق للكميات المطلوبة من المواد والخامات اللازمة للإنتاج يجب مراعاة ما يلي:

-تحديد المواد والخامات الداخلة في الإنتاج.

-تحديد مواصفات وكميات المواد والخامات الداخلة مباشرة في الإنتاج.

-تحديد المواعيد المناسبة لتوفيرها والتي تتماشى مع وقت الحاجة إليها.

-تقدير نصيب الوحدة الإنتاجية من تلك المواد والخامات .

-تقدير الكمية المطلوبة من هذه المواد والخامات وذلك بضرب الكمية المقدر إنتاجها في نصيب الوحدة المقدر

من تلك المواد.

-تقدير أسعار المواد والخامات المستخدمة.

2 تحديد احتياجات المشروع من أثاث ووسائل النقل: فلا بد من تحديد وسائل النقل التي يحتاج إليها المشروع

والتي تشمل الوسائل الخاصة لنقل مستلزمات التشغيل والمستلزمات الخدمية من المخازن إلى مباني الإنتاج،

والإنتاج التام من مباني الإنتاج إلى مستودعات المواد التامة الصنع، إضافة إلى وسائل نقل العمال من مكان

الإقامة إلى مكان العمل، ويتم التفضيل بين وسائل النقل المقدمة ضمن عروض الموردين.

كما أنه يتم تحديد احتياجات المشروع من الأثاث والمعدات المكتبية، وذلك بالاعتماد على التخطيط الداخلي

للمشروع، التي يبين التصميم الهندسي التفصيلي لكل بنايات الأقسام الإدارية الذي يتوفر عليها المشروع².

3 - تحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة والهيكل التنظيمي: تختلف احتياجات المشروع من العمالة

باختلاف المراحل التي يمر بها، إذ يمكن التمييز بين مرحلتين هما³:

3 1 مرحلة الإنشاء: ويحتاج المشروع فيها إلى عمالة من نوع خاص تتناسب مع طبيعة المرحلة التي تحتاج

إلى مجموعة من الإداريين والفنيين الذين يتولون مهام الإشراف على تنفيذ المشروع.

¹ محمد عبد الفتاح العشاوي، "دراسات جدوى المشروعات الاستثمارية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص 70.

² عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، 2002، ص 208.

³ عقيل جاسم عبد الله، "تقييم المشروعات إطار نظري و تطبيقي"، دار مجدلاوي، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص 69-70.

3 2 -مرحلة التشغيل: ويحتاج فيها المشروع إلى عمالة خاصة تتوفر على خصوصيات العمل المتناسبة مع هذه المرحلة من تموين وتمويل وإنتاج وتسويق وصيانة إلى غيرها من العمليات التخطيطية والتسييرية والتنفيذية والرقابية.

الفرع الرابع: دراسة الجدوى التمويلية

يقصد بدراسة الجدوى المالية تحديد درجة مقابلة المشروع لمعايير الاستثمار الموضوعة وهو ما يعني درجة تحقيق المشروع للمستوى المقبول من الربحية التجارية¹.

أولا : مصادر تمويل المشاريع الاستثمارية

تنقسم مصادر التمويل إلى مصادر قصيرة الأجل، ومصادر متوسطة الأجل، ومصادر طويلة الأجل.

1 -مصادر التمويل قصيرة الأجل

التمويل قصير الأجل هو تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من الغير، وتلتزم بردها خلال فترة زمنية لا تزيد عادة عن سنة². وتتضمن هذه المصادر ما يلي:

1 1 -الائتمان التجاري:

يمكن تعريفه بأنه نوع من الائتمان قصير الأجل تحصل عليه المنشأة من الموردين، ويتمثل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تتاجر فيها أو تستخدمها في العملية الصناعية³.

1 2 -الائتمان المصرفي:

هو الثقة التي يوليها المصرف لشخص أو منشأة ما حين يضع تحت تصرفه مبلغا من النقود لفترة محددة يتفق عليها الطرفين ويقوم المقرض في نهايتها بالوفاء بالتزامه وذلك لقاء عائد يحصل عليه المصرف من المقرض يتمثل في الفوائد والعمولات⁴.

2 -مصادر التمويل المتوسطة الأجل

يتم اللجوء إلى التمويل المتوسط الأجل من أجل تمويل حاجات دائمة للمؤسسة كتمويل الأصول الثابتة ومن هذه المصادر نجد:

2 1 -القروض المباشرة المتوسطة الأجل:

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص402.

² أحمد بوراس، "تمويل المنشآت الاقتصادية"، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص35.

³ رشاد العصار و آخرون، "الإدارة و التحليل المالي"، دار البركة، الطبعة الأولى، 2001، ص80.

⁴ HTTP : w w w.arabtranslatoes.net/ edu/banking / banking 5.asp (15-03-2013,23:00)

يقصد بها تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من باقي المتعاملين الاقتصاديين، سواء في صورة أموال نقدية أو أصول، والتي عادة ما تكون مدة استحقاقها تتراوح بين 2 إلى 7 سنوات¹.

2 2 - القرض التأجيري:

2-2-1- تعريف الاستئجار:

يعرف الاستئجار على أنه عبارة عن اتفاق بين منشأة أعمال معينة ومنشأة أخرى، تكون مالكة لأصل معين، تقوم من خلالها المنشأة الأولى باستخدام هذا الأصل لمدة تفوق السنة في مقابل التزامها بدفع مبلغ متفق عليه دوريا يسمى دفعة الإيجار.

ويتخذ الاستئجار أشكال عديدة أهمها²:

أ. **البيع والاستئجار:** وفقا لهذا الأسلوب تقوم المؤسسة التي تملك أصولها ببيعها ثم تعقد اتفاقا في نفس الوقت باستئجار هذه الأصول لمدة معينة، وتتلقى المؤسسة المستأجرة التي تقوم ببيع أصولها قيمة الأصول من المؤسسة المشترية وفي الوقت نفسه تقوم باستئجارها وتظل تستخدمها كما لو أنها اقتضت هذه الأصول وفي الوقت الذي يمثل فيه الإيجار أيضا بالنسبة لها معدلا للعائد على الاستثمار فيما يهتل بالنسبة للمؤسسة المستأجرة تكلفة الأصول.

ب. **الاستئجار التشغيلي:** يسمى أيضا باستئجار الخدمات لأنه يوفر للمؤسسة خدمتي التمويل والصيانة. من إحدى الشركات الرائدة في استخدام أسلوب الاستئجار التشغيلي وتشكل الآلات والمعدات الثقيلة والسيارات وأجهزة الكمبيوتر ومعدات الصناعة أهم مجموعات الأصول التي يمكن أن تخضع لنظام التأجير لتشغيلي ووفقا لنظام الاستئجار التشغيلي يلتزم المؤجر بصيانة وخدمة الأصول المستأجرة على أن يأخذ في حسابه هذه التكلفة عند تحديد قيمة الإيجار المتعين على المستأجر سداه.

ج. الاستئجار الرأسمالي أو المالي:

يختلف عن التشغيلي من جوانب ثلاثة هي:

- أنه لا يوفر خدمات الصيانة.

- أن عقود الاستئجار المالي لا يمكن إلغاؤها.

- أن مدفوعات الإيجار تغطي بالكامل قيمة الأصول المستأجرة.

¹ أحمد بوراس، مرجع سابق، ص ص 48-49.

² محمد صالح الحناوي، "الإدارة المالية والتمويل"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 ص 382

3 - مصادر التمويل الطويلة الأجل:

تتقسم مصادر التمويل الطويلة الأجل حسب استقلالية المصدر إلى:

3 1 + الأموال الخاصة: تضم الأموال المملوكة وسائل التمويل المساهم بها أو المتروكة من طرف المالك أو المالكين تحت تصرف المؤسسة بصفة دائمة، حيث يمكن أن يكون على شكل مساهمة نقدية أو عينية، وذلك عند إنشاء المشروع أو عند رفع رأس المال¹، وهي:

أ. **الأسهم العادية:** هي عبارة عن أوراق مالية طويلة الأجل تمثل مستند ملكية، له قيمة اسمية وقيمة دفترية وقيمة سوقية².

ب. **الأسهم الممتازة:** تعرف الأسهم الممتازة على أنها حصة في رأس مال المؤسسة لها نسبة أرباح ثابتة³.

ج. **الأرباح المحتجزة:** تعرف الأرباح المحتجزة بأنها ذلك الجزء الغير موزع من الأرباح، حيث تقسم الأرباح الصافية التي تحققها المؤسسة إلى قسمين قسم يوزع على المساهمين، والعمال والقسم الآخر يبقى كاحتياطات توضع تحت تصرف المؤسسة أو ما يسمى بالأرباح المحتجزة⁴.

3-2- الأموال الخارجية: وتتضمن السندات ويعرف السند على أنه صك تصدره المؤسسة، وهو يمثل بذلك عقد أو اتفاق بين المؤسسة (المقرض)، وبمقتضى هذا الاتفاق يقترض الثاني سلفا معيناً للطرف الأول الذي يتعهد برد أصل المبلغ وفوائد متفق عليها في تواريخ محددة فهو بذلك عبارة وثيقة تثبت الاقتراض لقاء فوائد تدفع سنوياً⁵.

3-3- القروض الطويلة الأجل: وهي القروض التي تزيد آجالها عن سبعة سنوات وقد تصل إلى عشرون سنة، وهي توجه لتمويل الاستثمارات الطويلة الأجل للمؤسسة، مثل الحصول على عقارات. وتلجأ المؤسسات التي تقوم باستثمارات طويلة إلى البنوك لتمويل هذه العمليات نظراً للمبالغ الكبيرة التي لا يمكن الحصول عليها لوحدها، وكذلك نظراً لمدة الاستثمار وفترات الانتظار الطويلة قبل البدء في الحصول على العوائد⁶.

ثانياً: إختيار هيكل التمويل الأمثل

¹ شباكي سعدان، "تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 128.

² أحمد بوراس، مرجع سابق، ص 48.

³ عدنان هاشم السمراي، "الإدارة المالية (المدخل الكمي)"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 284.

⁴ عبد الحليم كراجه وآخرون، "الإدارة والتحليل المالي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 26.

⁵ شاکر القرين، "محاضرات في إقتصاد البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص 124.

⁶ محمد أيمن عزت الميداني، "الإدارة التمويلية في الشركات"، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الثانية، 1999، ص 507.

2 1 - تعريف هيكل التمويل الأمثل: يقصد بالهيكل التمويلي للمشروع توليفة مصادر المشروع المختلفة التي اختارها المشروع لتغطية التكلفة الاستثمارية الكلية للمشروع¹.

2 2 - محددات الهيكل التمويلي المقترح للمشروع:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على القرارات الخاصة بتمويل المشروع أهمها²:

- **مخاطر النشاط:** ترتبط هذه المخاطر بقدرة المؤسسة على سداد التزاماتها، فكلما زادت المخاطر المالية التي تواجهها المؤسسة قل اعتمادها على التمويل بالاقتراض.

- **الموقف الضريبي:** أحد الأسباب الرئيسية التي تدفع المشروع للتمويل من خلال القروض هو أن مدفوعات فوائد هذه القروض تعتبر من التكاليف الواجبة الخصم وصولاً للدخل الخاضع للضريبة، الأمر الذي يخفض من عبئ الضرائب.

- **مدى استقرار المبيعات:** إذا كانت منتجات المشروع من النوع الذي تتميز به مبيعاتها بالاستقرار النسبي يمكن أن يعتمد المشروع نسبياً على التمويل بالاقتراض، ويتحمل من ثم بتكلفة ثابتة أعلى من المشروعات التي تتسم بعدم استقرار مبيعاتها.

- **الملائمة:** يجب أن تتناسب مصادر التمويل التي يلجأ إليها المشروع مع طبيعة التكلفة الاستثمارية للمشروع، إذ بتعين تمويل الأصول الثابتة وتكلفة ما قبل التشغيل باستخدام مصادر طويلة الأجل، ويفضل أن يمول المكون الثابت من رأس المال العامل من مصادر طويلة أو متوسطة الأجل، فيما يمول الجزء المتغير منه باستخدام مصادر التمويل قصيرة الأجل، وبصفة عامة يجب أن يوازن الهيكل التمويلي المقترح للمشروع بين اعتبارات الربحية والخطر والملائمة.

عند ثبات جدوى المشروع يتم الانتقال إلى مرحلة اتخاذ القرار الاستثماري بإقامة المشروع وهذا بوضع خطة عمل والبدء بالتنفيذ.

المبحث الثاني: مخطط أعمال المشروع

قبل أن يقرر صاحب المشروع تنفيذ المشروع لا بد من أخذ الوقت الكافي لوضع خطة عمل كاملة ومناسبة، هذه الخطة التي تترجم الأفكار والتصورات بشأن أهداف المشروع إلى خطط عملية واضحة المعالم وقابلة للتنفيذ.

¹ عاطف وليم أندراوس، مرجع سابق، ص 335 .

² المرجع نفسه، ص 336 .

وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مطلبين نتحدث في المطلب الأول عن ماهية مخطط أعمال المشروع، وفي المطلب الثاني إلى الخطط المكونة لمخطط الأعمال.

المطلب الأول: ماهية مخطط أعمال المشروع

الفرع الأول: تعريف مخطط الأعمال وخصائصه

أولاً: تعريف مخطط الأعمال

يعرف مخطط الأعمال على أنه " جميع الوثائق المكتوبة التي تصف العوامل الداخلية والخارجية والإستراتيجيات الملائمة لاستغلال الفرص وبدئ مخاطر أعمال جديدة"¹.

ويمكن تعريفه أيضاً أنه " وثيقة تصف ما خطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المراحل القادمة"².

كذلك هو " طريقة لعرض مشروع المؤسسة، حيث يسمح بدمج جميع المعطيات المكونة للمشروع في وثيقة واحدة و من مطابقتها لمؤشرات محيط المؤسسة مثل السوق، المؤشرات المالية، الزبائن، المنافسون"³.

ويعرف أيضاً أنه "الشكل الكتابي للمشروع المقاولاتي، وهو يتمثل في وثيقة تشمل حوالي 30 ورقة تقريباً والتي

تقدم العناصر الأساسية للمشروع، إضافة إلى طبيعة النوع، وفرص المشروع مستندة إلى تحليل السوق والمنافسة، والمجموعة (فريق العمل) وتماسكهم بالمشروع، المواد اللازمة لانجاز المشروع ورؤيته المستقبلية"⁴.

ويمكن أن نعرفه على أنه: وثيقة تصف الأعمال المراد إنجازها بطريقة واضحة ومنظمة، إضافة أنه يستخدم

كخارطة طريق للعمليات المستقبلية.

ثانياً: خصائص مخطط الأعمال

قدم الباحثان (Rich and Gumper) عرض لخصائص خطة العمل التي يمكن أن تشجع المستثمرين على

المساهمة في التمويل، ويمكن أن نلخصها في ¹:

¹ مجدي عوض مبارك، "الريادة في الأعمال (المفاهيم و النماذج و المداخل العلمية)"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى، 2010، ص 142.

² فايز جمعة صالح النجار و آخرون، "الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة"، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص 323.

³ محمد جلاب، "الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال و مساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة"، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 19/18/17، أبريل 2012.

⁴ Michel coster , "Entrepreneuriat". pearson education ,paris,2009,p134.

1. يجب أن ترتب على نحو مناسب، مع ملخص تنفيذي، وقائمة محتويات، وفصول في ترتيب ونمط صحيح.
2. يجب أن تكون بطول وامتداد صحيح، ومظهر صحيح-لا طويلة، ولا قصيرة، لا مغرقة بالوهم والخيال، ولا ممثلة بتخمة زائدة.
3. أن تعطي معنى للذي سوف ينجز من قبل المؤسسين والمنظمة وتوقعاتهم للثلاث أو الخمس سنوات القادمة.
4. أن توضح بصورة كمية ونوعية طبيعة الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات وخدمات المنظمة.
5. أن تعرض أدلة قوية على إمكانية عرض المنتجات في السوق وكذلك بيع الخدمات.
6. أن تثبت الأهلية المالية للخيارات الأساسية لبيع المنتجات والخدمات.
7. يجب أن توضح، وتبرر مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم وأن تصف بشكل مناسب من التفصيل عمليات التصنيع والكلف المرتبطة بها.
8. يجب أن تصور الشركاء كفريق وبخبرات مديرين مع مهارات أعمال متممة ومساعدة .
9. يفترض أن توحى مستوى كلي وعالي من التثمين الممكن لمنتجات العمل وكذلك لطبيعة عمل الفريق.
10. يجب أن تحوي تنبؤات وإسقاطات مالية صادقة، مع معطيات أساسية للتوضيح موثقة.
11. أن توضح وترى كيف يحصل المستثمرون على عوائد خلال الثلاث إلى السبع سنوات مع تقديرات مناسبة لرأس المال.
12. يجب أن تعرض بطريقة متفتحة وبإمكان احتمالي عالي للحصول على عوائد مالية لتجنب فقدان الوقت وتضاعل أموال المنظمة .
13. يمكن عرضها بسهولة ووضوح بعمارية وهيكلية جيدة ويعرض شفاهي واضح ومناسب.

الفرع الثاني: أنواع ومكونات مخطط الأعمال

أولاً: أنواع مخطط الأعمال

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، "إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص216.

توجد عدة تصنيفات لأنواع مخطط الأعمال والتي نذكر منها¹:

1 -خطة مختصرة : وهي خطة قصيرة مركزة تعرض الجوانب المهمة جدا والقضايا الرئيسية وتحاول إسقاط الأهم منها للعمل الجديد، وهذا النوع من خطط العمل يكون ملائم خاصة في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي من المصارف في التمويل.

2 -خطة شمولية : وهي خطة عمل كاملة وتحتوي على تحليل معمق للعوامل المهمة الحرجة والتي تحدد وتؤثر نجاح أو فشل العمل المنوي إنشائه تحت مختلف الأحوال والافتراضات. ويعتبر هذا الأسلوب والنوع في العادة الأفضل للمقاولين (الرياديين) والمستثمرين عند كتابة خطة العمل.

ثانيا: مكونات مخطط الأعمال

يتكون مخطط الأعمال من العناصر التالية:

1. **الصفحة الرئيسية :** تتضمن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم و عنوان المؤسسة و طبيعة الأعمال و كافة أرقام الهواتف و الموقع الالكتروني و الحاجات المالية من أسهم و ديون و وثيقة متعلقة بضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائد لأصحاب الفكرة.
2. **ملخص التنفيذ:** يتكون من ثلاث إلى أربعة صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال و بيانات عن ما تعالجه سواء تعلق بالإستراتيجية، التسويق، المالية و إجراءات البيع².
3. **تحليل الصناعة و البيئة :** و الذي يتم من خلاله تحديد كافة التغيرات المتعلقة بالبيئة و جمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة و الصناعة من خلال دراسة عدة تغيرات:
 - الاقتصادية: و التي تتعلق بمستويات الدخل و التوزيع الديموغرافي وحجم البطالة.
 - الثقافية: و التي تتعلق بالتغيرات الثقافية و السكانية و الاتجاهات و العادات و التقاليد.
 - التكنولوجية: و التي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية و كيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات للزبائن.
 - التغيرات التكنولوجية: و المرتبطة بكافة التطورات التشريعية و الأنظمة.

3 -وصف الأعمال : يتم توضيح مهمة الأعمال، وظيفة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة و التي يمكن توضيحها في: الاتجاهات العالمية و الدولية المتعلقة بالنواحي الاختصاصية و التكنولوجية و سياسية وتشريعية¹.

¹ فايز جمعة، وآخرون ، مرجع سابق، 332 .

² بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص 114.

مجموع المبيعات في آخر خمس سنوات لنفس الصناعة.

حجم النمو في نفس قطاع الإنتاج.

أقرب المنافسين (و نقاط القوة و الضعف).

+الاتجاهات الموجودة في السوق.

خصائص المستهلكين و اختلاف الزبائن عن زبائن المنافسين.

كذلك وصف طبيعة المخاطرة من حيث الرؤية و رسالة وأهداف المؤسسة لماذا هذه المؤسسة؟ و كيف

سينحقق النجاح؟ و متى و أين ينجز؟ و أن البناء المستخدم لابد أن يتضمن المعلومات التالية:

رسالة المؤسسة.

لماذا الاتجاه نحو هذا النوع من الإنتاج و الخدمات؟.....إلخ

4-خطة الإنتاج أو العمليات:

و هي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج و تكاليف، المعدات و الآلات التي تحتاجها المؤسسة

وإجراءات التخزين و الموارد الأولية، الموردين و كذلك خدمات ما بعد البيع و الصيانة و تتضمن ما يلي²:

-هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج و العمليات؟

-توضيح مراحل الإنتاج التي أنجزت من طرف الآخرين.

-لماذا تم انجاز عمل عقود الإنتاج مع الآخرين؟

-ما هي تكاليف عملية الإنتاج من الآخرين؟

-ما هي خطوات و مراحل تنفيذ عمليات الإنتاج؟ و ما هي المعدات؟

-ما هي المواد الخام التي تحتاجها للإنتاج؟

-من هم الموردين بالمواد الخام؟ و ما هي التكاليف؟

-ما هي آلية تخزين المواد الخام؟

-ما هي آلية نقل المواد الخام؟

5-خطة التسويق:

تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع و تسويق المنتجات و الخدمات و التسعير الترويج و كذلك

التنبؤ بالمبيعات المحتملة.¹

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 116.

² نفس المرجع، ص 117.

1 -الخطة التنظيمية:

- ما هو نموذج الملكية في المؤسسة ؟
- إذا كان هناك شركاء من هم ؟ ما هي الاتفاقيات و العقود ؟
- من هم المساهمين و قيمة المساهمة لكل واحد منهم ؟
- من هم الأعضاء في المجلس الإداري ؟
- من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات والرقابة ؟
- من هم الأعضاء في فريق الإدارة ؟
- ما هي الأوامر و المسؤولية لأعضاء فريق الإدارة ؟
- ما هي آلية الدفع و المبيعات، و النسب الربحية لأعضاء فريق الإدارة ؟

2 -تقدير المخاطر:

هي الكيفية التي يتم تقدير المخاطر والإستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف و خطة العمل للمؤسسة و تستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الإستراتيجية.

3 -الخطة المالية:

تتضمن الجدوى الاقتصادية للمؤسسة و ضرورة الالتزام بالاستثمار المالي و كذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات مستقبلية و الربحية و كذلك التدفقات النقدية و خطة الموازنة للأصول و الديون².

4 -الملاحق:

تحدد و توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل، قنوات التوزيع و العقود، و خاتمة الأسعار من الموردين و المنافسين.

الفرع الثالث: أهمية وأهداف مخطط الأعمال

أولاً: أهمية مخطط الأعمال

تتمثل أهمية مخطط فيما يلي¹:

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص118-119

² لطرش الطاهر، مرجع سابق، ص 3.

1. مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على إقناع البنك بالمشروع وإمكانية توسعه، وهو يؤثر على قارئه للتصرف، وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار.
2. يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.
3. خطة الأعمال تحتوي على معلومات مالية، تاريخية، والحالية، أو المخطط لها في المستقبل والأرقام الخاصة بك التي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف.
4. خطة الأعمال عملك والسوق الذي تعمل من خلاله، ومن الممكن ألا يعرف أصحاب القروض أو المستثمرين معلومات كافية عن أعمالك حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات الذكية وهذا لا يتم إلا بالرجوع إلى المعلومات المدونة في خطة الأعمال.
5. خطة الأعمال تحتوي على الخطة الخاصة بك والإستراتيجية التي تتبعها من أجل النجاح، ويحتاج كل من أصحاب القروض والمستثمرين إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص نجاحك.
6. خطة أعمالك تعطي فكرة لشركائك الماليين المحتملين عنك، فهي تعطيم فكرة عنك، ولماذا تفعل ما تفعله الآن، وإذا ما كان لديك أفكار سديدة أو رديئة، لذلك فإن خطة الأعمال يجب أن تتضمن كل ما يحتاجه صاحب القرض أو المستثمر من أجل اتخاذ قرار سديد بشأن إقراضك أو الاستثمار في شركتك وبدون خطة الأعمال لن تتمكن حتى من بدأ عملك.
7. إظهار مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف التي يقوم من أجلها إذ أن إقامة المشروع ليس هدف بحد ذاته وإنما بغرض الحصول على منافع مادية.

ثانيا: أهداف مخطط الأعمال

لمخطط الأعمال مجموعة من الأهداف نذكر منها¹:

¹ شوقي جباري، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-الجزائر 16/17/18 أبريل 2012، ص 11.

1. التنسيق: النجاح في إنشاء مشروع أو تطويره يتوقف على تناسق و تماسك أعمال المقاول، على المستخدمين وعلى الشركاء الماليين كذلك الإداريين المنتجين و التجاريين.
2. خلق جو عمل جماعي، يقتضي مخطط الأعمال من منفيذه الالتفاف حول الأهداف المسطرة وذلك بمساهمة الجميع على تحقيقها حسب الأولويات المحددة في مخطط الأعمال.
3. المرافقة والتسيير.
4. إبراز القدرات والإمكانيات الخاصة بالطاقم المكلف بتنفيذ جميع أوجه أنشطة المشروع.
5. تحفيز المحيط الخارجي، هذا العنصر يعد الأهم في مخطط الأعمال كونه يهدف إلى إيجاد موارد خارجية لاسيما المالية، وذلك بجذب المستثمرين وكذا البنوك من أجل الاستثمار في المشروع.
6. تحديد وشرح الإستراتيجية المختارة من طرف أصحاب المشروع.
7. صياغة أهداف واضحة و محددة.
8. تقييم مخاطر الاختيارات المعدة سابقا.
9. إعداد مخطط يتضمن الأهداف ومخطط العمليات يستعملان كمرجع لجميع المؤسسة.
10. تحليل الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الثاني: الخطط التي يتضمنها مخطط الأعمال

الفرع الأول: المخطط الانتاجي

أولاً: تعريف المخطط الإنتاجي وأهميته

1 - تعريف المخطط الإنتاجي

يعرف المخطط الإنتاجي على أنه¹:

وظيفة من الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج فهو العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر التي تحتاجها المؤسسة لغرض تنفيذ عملياتها الصناعية المستقبلية وكذلك تخصيص تلك المصادر لغرض إنتاج السلع المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل التكاليف.

¹ مؤيد الفضل، "الأساليب الكمية في الإدارة"، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 26.

ويعرف أيضا¹: أنه التحديد الكامل لخطوات العمليات الإنتاجية من الناحية الفنية وتتابع هذه العمليات حتى يمكن للنظام الإنتاجي أن يقدم منتجا بمستوى الجودة المطلوبة، والكمية المطلوبة، والتكلفة المطلوبة، والوقت المناسب.

من خلال ما استعرضناه من تعاريف نجد أن مخطط الإنتاج هو عبارة عن عملية قائمة على التنبؤ المستقبلي بالطلب من أجل تحديد الاحتياجات من المواد والعمليات اللازمة في حدود الطاقة المتاحة للوفاء بالطلب بأقل التكاليف وفي الوقت المحدد بالتعاون مع باقي وظائف المؤسسة.

2 - أهمية المخطط الإنتاجي:

تتمثل أهمية المخطط الإنتاجي فيما يلي:²

- ارتفاع رأس المال العامل لتشغيل العامل الواحد.
- زيادة العمليات الصناعية وارتفاع درجة التخصص المطلوبة لأدائها.
- زيادة الآلية ووسائل التحكم فيها.
- زيادة الحاجة إلى تخصصات دقيقة لمجهودات مجموعة من الأفراد من تخصصات متباينة.
- التغير المستمر في المواد المستخدمة وظهور الكثير من البدائل.

ثانيا : أنواع الخطط الإنتاجية

يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الخطط الإنتاجية هي:

1- الخطة الإنتاجية الطويلة الأجل

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

2-الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل

تشير هذه الخطة إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد، وهي بذلك تشير

¹ حدادو نبيلة، "وضعية تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسة الجزائرية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001،

² محمد إبيدوي الحسين، "تخطيط الإنتاج ومراقبته"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 52-53.

إلى ما يدعى بجدولة الإنتاج والتي تمثل آخر عملية من عمليات تخطيط الإنتاج.

3- الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل

وهي الخطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة) وبشكل إجمالي مع أنها في الواقع تضم خططا تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة.

تتضمن هذه الخطة وضع تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج والمخزون لكل فترة خلال العام دون تخصيص لنوع معين من المنتجات أو الأقسام، ويكون الهدف لهذه الخطة هو الوصول إلى الموائمة والتوفيق بين حجم الطاقة وبالتالي حجم الإنتاج وبين حجم الطلب خلال فترات الخطة.

ثالثا: نظام الإنتاج ومكوناته

هو عبارة عن مجموعة من الأجزاء أو الأنشطة المتداخلة والتي ترتبط بعضها البعض بعلاقات منطقية تكفل تحقيق التكامل والتناسق فيما بينه والفعالية¹.

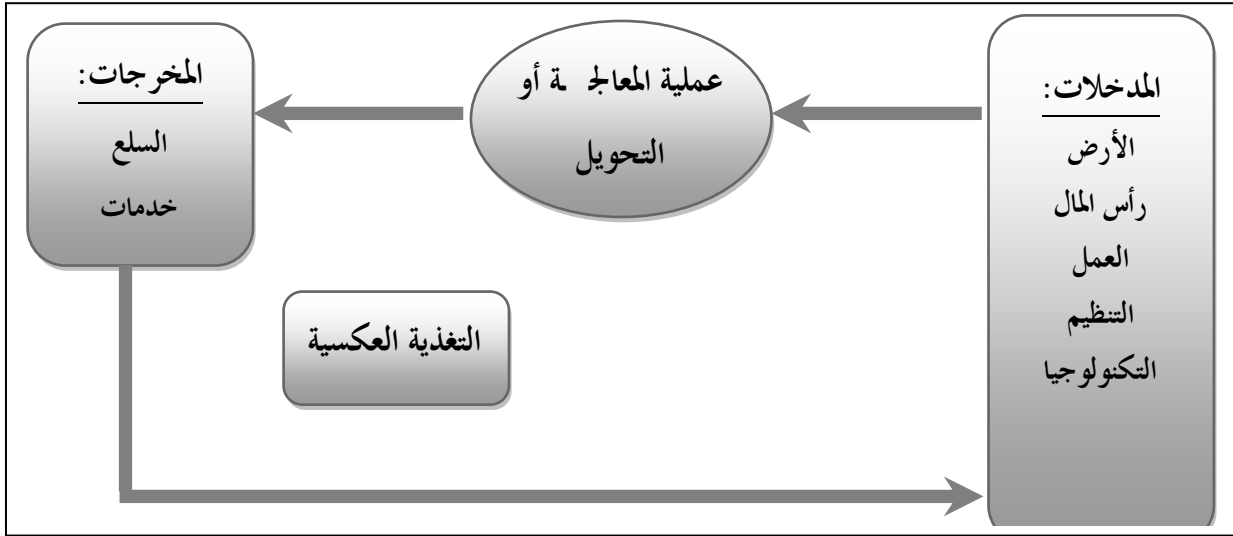
ويمكن أن نلخص مكونات عملية الإنتاج على أنها مزج مجموعة من العوامل للحصول على منتج معين فيما يلي²:

- 1- المدخلات : تتمثل المدخلات في كل ما تتحصل عليه المؤسسة من عناصر سواء كان مصدر هاته العناصر البيئة الداخلية للمؤسسة أو البيئة الخارجية، وهذه العناصر أساسية لاستمرارية النظام.
- 2- عملية المعالجة (التحويل): يعتبر عملية التحويل العنصر الأكثر أهمية حيث من خلالها يتم إدخالها مختلف التحويلات التي تمس المدخلات المختلفة، ويتم نوع من التفاعل غير العشوائي بين مكونات النظام وهذا بإتباع أساليب وخطوات معينة للتحكم في تلك التفاعلات بغية الحصول على المخرجات المرغوب فيها.
- 3- المخرجات: وهي كل ما يتم الحصول عليه بعد إجراء عملية التحويل أو المعالجة للمدخلات، وكل ما ينتج عن النظام نتيجة تلك العمليات قد يأخذ شكل معلومات، أو سلع تامة الصنع أو شبه مصنعة أو خدمات.
- 4- التغذية العكسية: هي عبارة عن عملية رقابية تهدف إلى تحقيق التكامل بين المدخلات والمخرجات وكذلك التأكد من مدى فعالية النظام وكفاءته في تحقيق الأهداف، وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ضمن عملية الإنتاج، وذلك إما على مستوى المنتج أو على مستوى خطوط الإنتاج، ويمكن توضيح مكونات النظام الإنتاجي من خلال الشكل التالي:

¹ محمد الصيرفي، "الإدارة الصناعية"، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 72.

² صونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 384.

الشكل رقم (1): مكونات النظام الإنتاجي



المصدر: فريد النجار، "إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتسيير والريادة والتفوق"، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 16.

الفرع الثاني: المخطط التسويقي

إن النشاط التسويقي يقوم على مجموعة من الوظائف مترجمة في مجموعة السياسات و الإستراتيجيات الجزئية تعمل كلها لأجل تحقيق غايات و أهداف الوظيفة التسويقية، و لتحقيق هذه الأهداف لابد من وجود خطوات تمر عليها الخطة التسويقية للمشروع.

أولاً: تعريف المخطط التسويقي وأهميته

1- تعريف المخطط التسويقي:

يعرف مخطط التسويق على أنه: سلسلة من الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى وضع الأهداف التسويقية، و صياغة الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، و ذلك عن طريق الاستغلال المنظم للموارد في المنشأة من أجل تحقيق أهدافها التسويقية¹.

ويعرف أيضاً: أنه عبارة عن المسار التسويقي الذي سيتبعه صاحب المشروع وذلك لفترة زمنية معينة قد تكون قصيرة أو طويلة².

¹ جمال الدين عزة، "دور الخطة التسويقية لمخطط الأعمال في استمرارية المشاريع"، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص 26.

² بشير العلق، "التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات"، دار اليازوري، عمان، 2008، ص 32.

وعليه يمكن القول أن المخطط التسويقي هو مجموعة الخطوات المتسلسلة التي تحدد المهام أو الأنشطة التي يجب القيام بها لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف التسويقية.

2- أهمية المخطط التسويقي: تتحصر أهمية المخطط التسويقي في¹:

- يعتبر أسلوبا علميا لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.
- يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة والوقت والجهد والمسافات والمكان نظرا لأنه يعطي الفرصة لتطبيق العملي في نطاق محدود باستخدام النماذج، مثال اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق.
- يحول التنبؤات الغامضة إلى تنبؤات واقعية ويشجع على البعد عن المضاربة.
- يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق.
- يساعد على تحديد فرص وتفادي المخاطر التي ستمس المؤسسة.
- يساعد على اتخاذ القرارات وذلك بالرجوع والعودة إلى المراحل والخطوات المسطرة مسبقا.

3- مكونات المخطط التسويقي:

تحتوي الخطة التسويقية الشاملة على ما يلي:

3-1- تحديد الرسالة

رسالة المنظمة تعني الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها و مبرر وجودها و استمرارها، و هي أيضا تعبر عن الرؤيا العامة من جهة و توصيف أكثر تفسيراً لأنشطة و منتجات و مصالح المنظمة و قيمها الأساسية من جهة أخرى².

3 2 - دراسة السوق

إن دراسة السوق تمثل المحور الأساسي لإعداد أي خطة تسويقية حيث من خلالها يتم استنتاج اتجاه كل سوق والفرص المتاحة للمشروع، وفيما يلي العناصر التي يجب أن تتضمنها دراسة السوق:

¹ مراد إسماعيل، شلغاف بن عمر، "أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، الأيام العملية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود الأعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة، 19/18/17 فيفري 2012، ص05.

² بشير العلاق، مرجع سابق، ص23

3-2-1- البيئة التسويقية:

تعرف البيئة التسويقية على أنها مجموعة من القيود الداخلية والخارجية التي تفرض على إدارة التسويق خلال ممارسة نشاطها وتقف عائقاً أمام تحقيق أهدافها¹

أ. مكونات البيئة التسويقية:

❖ **البيئة الداخلية:** هي مجموعة العوامل التي تكون تحت سيطرة المؤسسة، وتؤثر على أعمالها وأهدافها وتقسم إلى²:

• **البيئة الداخلية المباشرة:** تتضمن كافة عناصر المزيج التسويقي التي هي: المنتج، التسعير، الترويج والتوزيع وهي تمثل المتغيرات الداخلية التي يمكن السيطرة عليها من قبل الإدارة وتكون كيفية للقوى الخارجية ولها تأثيرات متبادلة مع البيئة الداخلية للموارد غير التسويقية كأنظمة الإنتاج والأفراد.

• **البيئة الداخلية غير المباشرة:** تمثل المتغيرات غير التسويقية المتمثلة في:

- أنظمة الإنتاج: التي تركز على توزيع السلع والخدمات بأقل كلفة.

- نظام التمويل: الذي يعمل على توفير الأموال اللازمة لإنتاج السلع والخدمات.

- نظام المعلومات: مجموعة من العناصر الآلية والبشرية التي تعمل سوية بشكل كامل من أجل تحقيق التدفق الكامل للمعلومات.

❖ البيئة الخارجية.

تتقسم البيئة الخارجية إلى قسمين هما:

• **البيئة الخارجية الخاصة:** تشمل ستة متغيرات رئيسية هي:

- **المستهلكين:** توجه أي مؤسسة جهودها للمستهلكين، وبالتالي تحاول إشباع هذه الرغبات بتوفيرها سلع وخدمات بأسعار تناسب دخولهم وجودة ونوعية تشبع رغباتهم.

- **المنافسون:** إن المؤسسة لا تعمل لوحدها وإنما هناك سوق كبيرة فيها منافسون كثيرون، فلكي تتجح يجب أن تعرف كل شيء عن منافسيها، وما يتعلق بهم من حيث طبيعة المنافسة مثل تشكيلة المنتجات، المواصفات والخدمات التي يقدمها قبل أو بعد البيع .

¹ محمد الصيرفي، "التسويق الاستراتيجي"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 167.

² محمود جاسم محمد الصميدعي، "استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)"، دار الحامد للنشر، عمان، 2009، ص 60-62

الوسطاء: هم حلقة وصل أو قناة توزيعية غير مباشرة تستخدم لتخفيف العبء عن المؤسسة فالوسيط حلقة ما بين المؤسسة والسوق، وقد يكون الوسيط غير تابع للمؤسسة وإنما له وكالة خاصة به يقوم بتقديم لقاء عمولة معينة.

الموردين: هم أفراد ترتبط المؤسسة معهم بعقود مهمة في التجهيز بالمواد الأولية أو نصف المصنعة التي تدخل في عملية الإنتاج.

المستخدمين: العلاقات موجودة في كل المحيط الداخلي والعلاقات ما بين الدوائر والجو والمناخ الداخلي للعمل يجب أن تكون متفاعلة ومتكاملة لأن هذا يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء.

التجمعات: وهي عبارة عن مجموعات منظمة قد تتعارض أهدافها مع سياسات المؤسسة وتقف عائقًا أمام استغلال الفرص التسويقية.

البيئة الخارجية العامة: هي مجموعة العوامل الخارجية غير المسيطر عليها تؤثر على نشاط المؤسسة وأهدافها، ويمكن تقسيم متغيرات البيئة الخارجية إلى:¹

المتغيرات الاقتصادية: كمعدل النمو الاقتصادي، ومعدل الدخل الوطني، متوسط دخل الفرد، أسعار المواد الأولية، السياسة المالية والنقدية للدولة.

المتغيرات السياسية والقانونية: كالتشريعات القانونية، الأوضاع الأمنية، المراسيم والقوانين

المتغيرات الإجتماعية والثقافية: كالقيم الاجتماعية السائدة و التقاليد والأعراف.

المتغيرات التكنولوجية: تتمثل في آخر المستجدات التقنية والعلمية...

3-2-2- تحليل swot:

يتطلب على صاحب المشروع تحليل ومعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات على مستوى المشروع ككل ولقد ظهرت عدة دراسات اهتمت بهذا التحليل نذكر منها مصفوفة (SWOT) للفرص والتهديدات و التي يوضحها الشكل التالي:

¹برني ميلود، دور وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008، ص ص 91-92.

الشكل رقم (2) : مصفوفة swot

العوامل الداخلية العوامل الخارجية	قائمة بنواحي القوة الداخلية (S)	قائمة بنواحي الضعف الداخلية (W)
قائمة بالفرص الخارجية O	S.O	W.O
قائمة بالتهديدات الخارجية T	S.T	W.T

المصدر: عصام الدين بوعقلة ، " التسويق الاستراتيجي " ، مؤسسة حورس للنشر ، الإسكندرية ، 2002 ، ص144.

من تحليل هذه المصفوفة يتم التعرف على وضعية المشروع لاتخاذ الإستراتيجية المناسبة¹ :
الحالة الأولى (W.T): تبين نقاط ضعف المشروع بالمقارنة مع التهديدات الخارجية الحالية ، وهنا يجب أن تكون الإستراتيجية بشكل دفاعي ، لتقليل نقاط الضعف الداخلية للمشروع ، وتفادي التهديدات الخارجية.
الحالة الثانية (W.O): تبين نقاط ضعف المنظمة بشكل توافقي مع الفرص ، أي بمعنى محاولة المنظمة السيطرة على نقاط ضعفها من خلال استغلال أقصى الفرص التي تتاح أمامها. وتتبع المنظمة هنا تحويل وتغيير في مواقفها لمعالجة جوانب الضعف وفق تحليل معطيات بيئتها المستقبلية.
الحالة الثالثة (S.T): تبين نقاط القوة للمشروع مع الأخذ بعين الاعتبار ، أي تهديدات من المنافسين وهنا من المفترض على المشروع أن يستخدم نقاط القوة من أجل تقليل التهديدات، والبحث عن فرص جديدة.
الحالة الرابعة (S.O): تبين نقاط قوة المشروع وفرصه، وهنا يهدف المشروع إلى تعظيم نقاط قوته ، والاستفادة من الفرص الجديدة ، مما يجعل المشروع يتبع إستراتيجية ذات توجه نحو النمو أو إستراتيجيات هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق.

3-2-3 الاستراتيجيات التسويقية: تتضمن ثلاث أبعاد رئيسية

أ. تحديد النصيب النسبي للمشروع من السوق: تتبع الاستراتيجيات التالية²:

● إستراتيجية قيادة التكلفة:

تتضمن هذه الإستراتيجية عددا من العناصر التي تمكن المشروع من الاستفادة من وفورات الحجم الكبير ومن ثم تخفيض التكلفة بالمقارنة بالمشروعات المنافسة الأمر الذي يساعده على زيادة نصيبه النسبي في السوق .

¹ وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر ،عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص62.

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 38.

● إستراتيجية التمييز:

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

● إستراتيجية التركيز:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على منطقة جغرافية محدودة، أو قطاع محدد من المستهلكين، أو أجزاء معينة من السلعة، وذلك بدلا من المنافسة على نطاق واسع. وعادة ما تنجح هذه الإستراتيجية في حالة التركيز على فئة معينة من المستهلكين خاصة الفئة ذات القوة الشرائية العالية. وعندئذ قد تتطوي هذه الدراسة على البيع عند سعر مرتفع هذه العناصر تتمثل في تبين نظام توزيع منخفض التكلفة و تطوير المنتج بما يحقق الانتشار الواسع.

ب. تحديد علاقة المنتج بالسوق:

في هذا البعد يمكن طرح السؤال التالي¹: عن طريق ماذا سيتم تقديم السلعة أو الخدمة إلى السوق؟ ولإجابة عن هذا السؤال سنتطرق إلى ثلاث استراتيجيات وهي:

- **إستراتيجية الاختراق:** فهذه المشروع من الاختراق أو النفاذ إلى الأسواق هو بيع المزيد من المنتجات، لذا لا بد عليه من تكثيف حملاته الإعلانية، وتخفيض أسعاره إلى مستويات لا يقدر المنافسون على منافسته.
- **إستراتيجية تطوير السوق:** فمن خلال هذه الإستراتيجية يعمل المشروع على استهداف مناطق جغرافية جديدة بمنتج قديم، أو بيع ذلك المنتج القديم لفئة المستهلكين الغير معتادين على استهلاك تلك السلعة، وهذا ما يتطلب توفير منافذ توزيع جديدة.

- **إستراتيجية تطوير المنتج:** إن إستراتيجية تطوير المنتج تعمل على تطوير المنتج الذي يمر بأربع مراحل وهي التقدم، النمو، النضج، الانحدار ، فمن خلال هذه الإستراتيجية يعمل المشروع على تكثيف البحث والتطوير بهدف تطوير سلعه وتقديمها بنوعيات جديدة قادرة على جذب المستهلكين إليها ولكن بعد تلك الفترة الزمنية يؤدي التوسع إلى زيادة معدل الربح، وهذا دليل على تفوق وفورات الحجم على الزيادة في تكاليف التوسع.

ج. تحديد الموقف التنافسي للمشروع

¹ أمين عبد العزيز حسن، "استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين"، دار قياد القاهرة، 2001، ص 295، ص 64.

بعد حصر أهم المنافسين للمشروع في السوق وتحديد نصيب كل واحد منهم في السوق، وتحديد أهم أدوات التسويق المستخدمة من قبلهم والأسلوب المناسب لمواجهة هذه المنافسة. و لمواجهة المنافسة نجد الإستراتيجيتان التاليتان¹:

● **إستراتيجية المنافسة:**

تهدف هذه الإستراتيجية إلى كسب حصص في السوق من المنافسين وعندما تبلغ السوق أقصى حد لها، فلا بد من تحديد إستراتيجية تنافسية، ونميز في هذه الإستراتيجية:

- إستراتيجية التحدي وهي تتعلق بتحديد أسعار للسوق بغرض الإغراق.
- إستراتيجية المحاكاة وهي تتعلق باستفادة المؤسسات الصغيرة من الجهود التسويقية التي يقوم بها المنافسون الكبار.

- إستراتيجية الملامح الجانبية والتي تتعلق بالتركيز على مجال جودة المنتج والعلامة التجارية.

● **إستراتيجية توسيع السوق:**

وهذه الإستراتيجية تستخدم عندما يكون المنتج في مرحلة النمو، وعندئذ يمكن للمشروع أن يوسع السوق أو ينشئ سوق جديدة. وهذا يحتاج إلى تغيير العادات الاستهلاكية القائمة من خلال الحملات الإعلانية المكثفة بالإضافة إلى تحسين نوعية السلعة².

3 3 - السياسة التجارية

تعكس السياسة التجارية بشكل صادق النتائج التي تم التوصل إليها عبر تحليل السوق. ويتعين أن تتضمن السياسة التجارية تحليلاً وتبريراً للخيار المعتمد من طرف المؤسسة في توزيع منتوجها وذلك من بين الإستراتيجيات المتاحة في هذا المجال. ويتعلق الأمر على وجه التحديد بما يلي³:

أ - **إستراتيجية المنتج والخدمة:** ويهدف ذلك إلى تسهيل وصف المنتج أو الخدمة. يتعين تحديد

الخصائص العامة لهذا المنتج (ومزاياه مقارنة مع ما يقدمه المنافسون) واستعماله. يتم بعد ذلك القيام بوصف واضح ودقيق لكل منتج وخدمة مع تحديد مزايا كل واحد.

ب - **إستراتيجية السعر:** يتعين أن يتضمن هذا الجزء شرحاً للكيفية التي تم بواسطتها تحديد سعر البيع

(هامش ربحي، سعر التكلفة، سعر المنافسة) مع تبرير الفوارق مقارنة مع المنافسين.

¹ يحيى عبد الغني أبو الفتوح، مرجع سابق، ص 108.

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 42.

³ لطرش الطاهر، مرجع سابق، ص 8-9.

- ج. إستراتيجية التوزيع والتموقع: يجب أن يتضمن هذا الجزء شرحا لكيفية إيصال المنتج (قنوات التوزيع المتبعة) إلى المستهلك النهائي بالنسبة للمنتجات المعملية؛ ويتعين تحديد فيما إذا كانت المؤسسة تعتمد على إمكانيات توزيع خاصة بها أم تعتمد على وسطاء في التوزيع مع شرح كل القضايا المرتبطة بهذا الخيار الأخير إذا تم اعتماده (مثل الهوامش المحددة لهؤلاء الوسطاء، ...). فيما يتعلق بالخدمات (بما في ذلك التجارة)، يتعين تحديد التوقع الجغرافي للمؤسسة مع شرح أسباب مثل هذا الاختيار.
- د. خدمة ما بعد البيع والصيانة: يتعين وصف الضمانات المتوفرة وتحديد شروط الاستفادة منها، فضلا عن تحديد آليات التدخل في مجال الصيانة.
- هـ. إستراتيجية الإشهار والترقية: يتضمن هذا القسم وصفا للوسائل المستعملة في الإشهار والترقية وكذا الموازنة المخصصة لذلك.

الفرع الثالث: المخطط التنظيمي

تحدد الخطة التنظيمية المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية والاحتياج إليها في إطار المشروع وتطوره ونموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات¹.

أولاً: مراحل الخطة التنظيمية

1- تنظيم المشروع

1 1 تعريف تنظيم المشروع

يعرف تنظيم المشروع على أنه: "الوسيلة التي يتم بمقتضاها التوصل إلى جمع العمل الذي يقوم به أفراد التنظيم وحسب الكفاءات والخبرات التي يتمتعون بها لتنفيذ المهام المحددة من قبل الإدارة وبشكل منظم و منسق وفعال وجماعي"².

ويعرف أيضا أنه: "بناء وتصميم الهيكل التنظيمي الذي سوف يستوعب كافة الوحدات الإدارية والفنية ويوضح العلاقات والمسؤوليات بين العاملين في حدوده"³.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 230.

² موسى اللوزي، "التنظيم وإجراءات العمل"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 21.

³ مؤيد الفضل، مرجع سابق، ص 101.

1 2 - مراحل التخطيط التنظيمي:

- أ. معرفة الهدف: ينبغي أن تكون الجهود التنظيمية متماشية مع العمل المراد تحقيقه، أي أن الهدف يعتبر على جانب كبير من الأهمية لأنه هو الذي يحدد المتطلبات الأساسية للعمل.
- ب. تقسيم العمل إلى أنشطة جزئية: أي أن تتضمن قائمة الأنشطة جميع الأعمال، ولكن ليس إلى حد احتوائها على أصغر وأدق التفاصيل، فالمهم هو إظهار أنواع الأنشطة الرئيسية وتلك التابعة لها الأقل أهمية.
- ج. تجميع الأنشطة في مجموعات أو وحدات عملية: يتم ترتيب الأنشطة تحت كل مجموعة حسب أهميتها تنازلياً، بحيث تأتي الأنشطة الرئيسية في المقدمة و تليها الأنشطة الفرعية، وهو ما يساعد على معرفة الأهمية النسبية من واقع مراكز النشاط.
- د. تحديد واجبات كل نشاط أو مجموعة من الأنشطة: ينبغي تحديد الواجبات التي يجب على كل نشاط أدائها تحديداً واضحاً وتوفير الوسائل المادية والبيئية اللازمة، مما يساعد على توضيح ما سوف يقوم به كل فرد من أفراد التنظيم.
- هـ. إسناد المهام إلى الأفراد المؤهلين: ينبغي بعد تحديد المهام، وحصص واجباتها، وبيان أهميتها النسبية، وإسناد هذه المهام إلى أفراد تتوفر فيهم المؤهلات التي تساعد على القيام بالعمل المحدد بكفاءة وفاعلية.
- و. تفويض السلطة اللازمة للأفراد: لا يمكن لأي تنظيم جيد في تحقيق أهدافه من دون تفويض السلطة الضرورية لكل فرد لإنجاز عمله المحدد، و ضرورة معرفته الأنشطة التي يتوقع منه أدائها، وطبيعة علاقته بالآخرين، وهذا لا يتحقق من دون فهم كامل للهيكل التنظيمي¹.

2- تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع

- 1 2 تعريف الهيكل التنظيمي: يشير Draft إلى أن الهيكل التنظيمي عبارة عن "تمثيل بياني لكافة نشاطات وعمليات المنظمة، بحيث يمكنه إعطاء فكرة عن كافة أقسام المنظمة ودوائرها وكيفية ارتباطها مع بعضها"².
- 2 2 طرق إعداد الهيكل التنظيمي: لتصميم الهيكل التنظيمي لابد من إتباع الخطوات التالية:
- 1 2 2 - تحديد إستراتيجيات المنظمة: أي أنه في ضوء تحليل الوضع الراهن للمنظمة تتحدد إستراتيجياتها و عليه يتحدد هيكلها التنظيمي، وذلك عن طريق:

-تحليل البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة

-تحديد رسالة المنظمة

¹ قاسم ناجي حمدي، مرجع سابق، ص318.

² Richard Daft، Organisation، Theory and Design، 8th Ed.، Thomson، South-Western، USA، 2004، p. 87.

-تحديد رؤية المنظمة

-تحديد الأهداف العامة

2 2 2 تحديد إدارات المنظمة: وذلك من خلال :

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

-رفع الوحدات الإدارية ذات العلاقة بتحقيق الإستراتيجية إلى الأعلى.

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

-تخصيص اعتمادات مالية أكبر لهذه الوحدات

2 2 3 تحديد الوظائف: بعد التوصل إلى الإدارات ثم الأقسام، يكون الدور على تحديد الوظائف التي تحقق

أهداف كل من الأقسام في الإدارات وذلك ب:

-تحديد أسماء الوظائف المطلوبة.

-وصف كل وظيفة ومواصفات شاغلها.

-تحديد عدد العاملين في كل وظيفة.

2 2 4 تحديد سلطات الإدارات والوظائف: ويعني كل ذلك تحديد كل مما يأتي:

-الصلاحيات التنظيمية: أو جدول الصلاحيات التنظيمية يوضح السلطات المختلفة للوظائف الإدارية.

-حدود تفويض الصلاحيات والسلطات: أي تحديد ما يمكن تفويضه، وما لا يمكن تفويضه، وتحديد الظروف

التي يمكن التفويض فيها، وتحديد إلى من يمكن التفويض إليه.

-تحديد الاختصاصات والمهام: أي المهام التي تخص كل إدارة أو قسم، والتي سيتم ترجمتها لاحقاً إلى مهام

على مستوى كل وظيفة.

2 2 5 تحديد العلاقات التنظيمية: تشير إلى العلاقات الداخلية بين الإدارات بعضها البعض، وبين الأقسام،

وكذلك العلاقات الخارجية بين كل وحدة تنظيمية¹.

3- القيادة في المشروع

القيادة الإدارية هي "مجموعة من الخصائص والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس

قادراً على التوجيه والإشراف السليمين حيث تمكنه من رفع الروح المعنوية لمروؤوسيه ويثقون به كقائد"².

3 1 - تحديد مدير المشروع ومسؤولياته

¹ أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص ص 176-177.

² مؤيد الفضل، "تقييم وإدارة المشروعات الكبيرة والمتوسطة"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 119.

يعتبر مدير المشروع من أهم العناصر المؤثرة في نجاح المشروع من مرحلة التعريف حتى الانتهاء، فهو الشخص الذي سيحمل مسؤولية تخطيط المشروع تنفيذه وإنهائه.

3 2 - مهام مدير المشروع :

- إعداد ميزانية المشروع الأولية

-جدولة الأولويات لأنشطة المشروع.

-اختيار أعضاء فريق المشروع.

-التأكد من كفاية و كفاءة الموارد والتسهيلات المتاحة لإنجاز المشروع

3 3 - مسؤوليات مدير المشروع: رغم أن مسؤوليات مدير المشروع واسعة ومتنوعة إلا أنه يمكن تصنيفها في

ثلاث مجالات:

-مسؤولية تجاه المنظمة الأم.

-مسؤولية تجاه المشروع.

-مسؤولية تجاه فريق العمل في المشروع.

4 - فريق العمل في المشروع

4-1 - مراحل تطوير فريق المشروع: أي مشروع إنتاجي أو خدمي لابد أن يكون قائماً على أساس وجود فريق

عمل لذا على قيادة المشروع العمل على تطويره وفي ما يلي عدد من المراحل التي تؤدي إلى تطويره

- إيصال المعرفة إلى أعضاء الفريق

-العصف الذهني في تحليل مشكلات المشروع

-التنفيذ والإنجاز.

4 2 - أهمية فريق العمل في المشروع: يمكن تلخيص أهمية فريق العمل بما يلي:

-يساعد على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية ومتجانسة على مستوى المشروع.

-التوصل إلى عمليات أكثر كفاءة وأقل تكلفة.

-يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار.

-تبادل الخبرات بين أعضاء الفريق في المشروع¹.

¹ - مؤيد فضل، مرجع سابق، ص 130 .

5 تجسيم الهيكل التنظيمي:

بعد الانتهاء من تحديد الخطوط العريضة لتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع المقترح، ينبغي القيام بتجسيم الهيكل التنظيمي بخرائط توضح الوظائف الرئيسية والفرعية المشتقة عنها والعلاقة فيما بينها، ومسالك الإشراف، والمراكز الإدارية المختلفة وتسلسلها، وما هي أنواع المعلومات المتوقع أن يحصل عليها العاملون في التنظيم المعني.

5 1 أنواع الخرائط التنظيمية: يمكن تقسيم الخرائط التنظيمية إلى نوعين هما¹:

5-1-1- الخرائط الرئيسية: وهي تبين الهيكل التنظيمي بأكمله، وتقديم صورة شاملة لعلاقات كل الإدارات أو الأجزاء الرئيسية للتنظيم بعضها ببعض.

5 1 2 الخرائط المكملة: وهي تخصص بالكامل لإحدى الإدارات وتعطي المزيد من التفاصيل الخاصة بالعلاقات والسلطة والواجبات.

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

5 2 قواعد وضع الخرائط التنظيمية: فيما يلي أهم القواعد التي يجب مراعاتها عند وضع الخرائط التنظيمية: يجب أن تكون الخريطة بسيطة في مكوناتها، ويسهل على الأفراد فهمها، وأن يتم استبعاد التفاصيل غير الضرورية عنها.

يمكن استخدام المربعات أو المستطيلات أو الدوائر لتمثيل الإدارات والأقسام المختلفة عند رسم هذه الخرائط. من الممكن أن تتضمن الخريطة أسماء الأشخاص الذين سوف يستغلون المراكز التنظيمية المختلفة كما هو الحال بالنسبة لبعض الشركات الأجنبية.

يجب إتباع مبدأ موحد في جميع الخرائط التنظيمية، كأن يمثل كل مربع أو دائرة أو مستطيل شخص واحد. يجب أن تظهر الخريطة العلاقات الإدارية وكيفية اتخاذ الإجراءات التأديبية وإصدار الأوامر².

¹ قاسم ناجي حمندي، مرجع سابق، ص 336 .

² حسين محمود حريم، "تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2؛ عمان: 2000، ص75.

الفرع الخامس: المخطط المالي

أولاً: تعريف المخطط المالي ومراحل إعداده

1- تعريف المخطط:

يعرف المخطط التمويلي على أنه دفتر شامل يجمع مختلف الآثار النقدية لقرارات الاستثمار والتمويل على المدى الطويل¹.

ويعرف أيضاً على أنه: عرض لحالة مالية تقديرية على المدى الطويل بحيث يحدد كل من²:

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

- شروط تحقيق التوازن المالي.

ويعرف أيضاً: على أنه خطة مالية تتضمن بعض التفاصيل الكيفية لاستخدام الأموال بصفقتها كمورد، كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد³.

2- مراحل إعداد المخطط المالي:

مراحل إعداد المخطط التمويلي: يتم إعداد المخطط بإتباع المراحل التالية⁴:

1-2 تحليل المعطيات الموجودة والتقديرية: والتي تشمل

التعريف بالاستثمارات الضرورية (الميزانية التقديرية للاستثمار)

جمع المعلومات التقديرية عن النشاط

تحديد احتياجات تمويل الاستغلال المتعلقة بمستوى النشاط (أي اعتبار فقط التغيير الحاصل في احتياجات

رأس المال العامل للاستغلال)

تحديد طاقة التمويل الذاتي التقديري (بالاعتماد على جدول حسابات النتائج التقديرية)

الأخذ بعين الاعتبار السياسة التقديرية لتوزيع الأرباح

اعتبار مخطط الاهتلاك للديون الموجودة في السابق

¹ Couland Alain, **gestion financière « Analyse et décision »**, éd : Démos, 1997, p 190.

² Grandguimnot Béatrice et Francis, **Analyse financière**, 2^{ème} édition, éd : gualino, 1998, p 151.

³ مبارك لسوس، **التسيير المالي** (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012) ص 169.

⁴ محمد بوشوشة، مصادر التمويل وأثرها على الوضع المالي للمؤسسة، **مذكرة ماجستير غير منشورة**، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007، ص 14.

حوصلة كل ذلك في مخطط التمويل الذي يكون غير متوازن، والتي تمكنا من تحديد الاحتياج العام للتمويل.

2 2 -البحث عن موارد جديدة: وهي عملية البحث عن موارد أخرى للتمويل، مع الأخذ بعين الاعتبار أثر هذه التمويلات على الموارد والاستخدامات، سواء تعلق الأمر بالتمويل بواسطة الأموال الخاصة (إعانات زيادة رأس المال، التمويل الذاتي، شبه الأموال الخاصة)، أو التمويل بالاستدانة (التمويل السندي أو الاقتراض البنكي).

2 3 -إحداث تغييرات على الاستخدامات: في هذه المرحلة نعمل للبحث عن التوازن العام لمخطط التمويل، وهذا بالبحث عن تحسينات ممكنة عند استخدامه.

2 4 -محاولة تغطية النقص الظرفي في التمويلات: وفي هذه الحالة يمكن توقع تأجيل توزيع الأرباح أو بعض الاستثمارات أو اللجوء إلى قروض الخزينة لتغطية العجز في موارد التمويل.

ثانيا: مكونات المخطط التمويلي

1 -التكاليف الإجمالية للمشروع :

والتي تنقسم إلى تكاليف استثمارية وتكاليف التشغيل¹:

1 1 -التكاليف الاستثمارية

تتمثل التكاليف الاستثمارية في المبالغ التي تجمد في صورة أصول لازمة لإتمام العملية الإنتاجية وذلك لمدة دورة إنتاجية على الأقل كالألات والمعدات والمباني.

فالتكاليف الاستثمارية تتكون من عنصرين أساسيين وهما:

1-1-1 - الاستثمار المبدئي "تكاليف الإنشاء" :

ويطلق عليها عادة اسم تكاليف رأس المال الثابت أو التكلفة الرأسمالية، ومن أهم خصائصه هو خضوعه لكل من الامتلاك والتقاعد فالامتلاك يعني به انخفاض القيمة الحقيقية للأصل نظرا لاستعماله، أما التقادم فنعني به انخفاض القيمة الحقيقية للأصل نظرا للتقدم التكنولوجي.

وفي هذا الاستثمار المبدئي نجد²:

أ. الأصول الثابتة الملموسة: وهذه الأصول تتضمن كافة التكاليف التي يتم إنفاقها على شراء الأصول والتجهيزات المادية الملموسة الطويلة الأجل، وهي تتضمن:

¹ أحمد عبد الرحيم زردق، محمد سعيد بسيوني، "مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية"، القاهرة، 2011، ص 188.

² المرجع نفسه ص ص 189 - 190

تكاليف الحصول على الأرض وتجهيزها كتقوية تربتها، و هذه التكاليف تتمثل في ثمن شراء تلك الأرض مضاف إليها مصاريف التسوية والتقوية، و إقامة شبكة مجاري تصريف المياه.

تكاليف الحصول على الآلات والمعدات الضرورية في العملية الإنتاجية أو التي تدخل مباشرة فيها، إضافة إلى المعدات المساعدة في العملية الإنتاجية كمعدات المناولة والنقل الداخلي والتخزين وهذه التكاليف تشمل ثمن شرائها يضاف إليها مصاريف نقلها وتركيبها والتأمين عليها، والضرائب الجمركية إذا كانت الآلات مستوردة من الخارج.

تكاليف الأثاث والمعدات المكتنية الخاصة بكل الأقسام الإدارية التي يحتويها المشروع بالإضافة إلى تكاليف تركيبها ونقلها.

احتياطات أو احتياطي الطوارئ، وهذا الاحتياطي يضعه المشروع لمواجهة أي تغيرات غير متوقعة في دراسات الجدوى. وهذا الاحتياطي نقسه إلى:

- الاحتياطي المادي: والذي يضعه المشروع لمواجهة الطوارئ المادية والتي قد تنتج عن خطأ في تقدير المبيعات ومنه الخطأ في تقدير المواد الأولية، ولذا يضع المشروع نسبة احتياطي تصل إلى 5% من كمية هذه الأصول.

- الاحتياطي المالي: والذي يضعه المشروع لمواجهة الطوارئ المالية والتي قد تنتج عن تغيرات غير متوقعة في أسعار بعض الأصول نتيجة التضخم مثلا، لذا يضع المشروع نسبة احتياطي يتراوح بين 5 و 10% من الأسعار ويمكن تسمية هذا الاحتياطي باحتياطي ارتفاع الأسعار.

ب. الأصول الثابتة غير الملموسة: البعض من هذه الأصول يكون له قيمة بيعية، والبعض الآخر لا تكون له قيمة بيعية، وهذه الأصول الغير ملموسة تتضمن ما يلي¹:

تكاليف دراسة الجدوى التمهيديّة أو المبدئية.

تكاليف دراسة الجدوى التفصيلية بكل مكوناتها التسويقية، المالية، الفنية....

تكاليف الدعاية و الإعلان عن المشروع قبل الافتتاح أو قبل تشغيل المشروع.

تكاليف التجارب المقامة على المشروع و تكاليف إصدار الأسهم بما تحويه من مصاريف التسجيل و الرسوم القانونية.

تكاليف براءات الاختراع والحصول على الاسم التجاري أو العلامة التجارية.

¹ أحمد عبد الرحيم زردق، محمد سعيد بسيوني، "مرجع سابق"، ص 191 - 192 .

تكاليف تدريب العمال خلال فترة الإنشاء والتجهيز أي خلال فترة ما قبل التشغيل.

تكاليف دراسة عروض التوريد للأصول ومستلزمات الإنتاج، وتكاليف التعاقد مع الموردين وهذه الاستثمارات الغير ملموسة تندرج تحت اسم الأصول المعنوية.

1-1-2- رأس المال العامل :

ويتضمن مجموعة الأصول القصيرة الأجل والتي يتم تقديرها للوفاء بمتطلبات دورة تشغيلية أو إنتاجية من حياة المشروع، وهو يتكون من جميع الأصول الجارية أو المتداولة اللازمة للتشغيل وتتضمن:

- المخزون من السلع، والذي يتضمن المواد الخام والسلع الوسيطة والمنتجات تحت التشغيل وقطع الغيار ومستلزمات الصيانة.

- الأصول النقدية التي تحتفظ بها لمواجهة أية أعباء نقدية خلال فترة التشغيل الأولى كالمصروفات الصناعية والإدارية والبيعية والتشغيلية وأجور العمال والطاقة وخدمات المرافق الاجتماعية.

ما يمكن ملاحظته في التكاليف الاستثمارية بصفة عامة هو أن فترة التشغيل تختلف من أصل استثماري إلى آخر، فنجد مثلا أن مخزون المواد الأولية لا بد أن يكفي لمدة 4 أشهر، ومخزون قطع الغيار لمدة 5 أشهر والاحتياطات النقدية لا بد أن تكفي لمدة 8 أشهر

1 2 - تكاليف التشغيل

فتكاليف التشغيل يقصد بها جميع الأصول التي تدخل في العملية الإنتاجية خلال فترة معينة و نجدها تتضمن ما يلي:

- تكاليف الاحتياجات من المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج وتكاليف الصيانة وقطع الغيار اللازمة، إضافة إلى المنتجات الوسيطة.

- تكاليف اليد العاملة أو الموارد البشرية التي يشغلها المشروع.

2- موازنة الخزينة:

تمثل الخزينة القيم المالية (حجم السيولة النقدية الفعلية) الموجودة تحت تصرف المؤسسة خلال دورة معينة، فهي عبارة عن مبلغ القيم الجاهزة أو المتاحة الفعلية، أي صافي القيم الجاهزة، وهي الفرق بين الموارد المستعملة في تمويل نشاط المؤسسة والاحتياطات الناتجة عن هذا النشاط خلال فترة زمنية معينة¹.

¹عرباجي إسماعيل، "اقتصاد المؤسسة"، الطبعة الثانية، الجزائر، 1996، ص 30.

و هناك ثلاث حالات لوضعية الخزينة هي :

أ. الخزينة موجبة ($0 <$) : وجود فائض نقدي يجب استغلاله بشكل عقلاني .

ب. الخزينة معدومة ($0 =$) : يعني تشغيل كافة الأموال النقدية .

الخزينة سالبة ($0 >$) : يعني وجود عجز وأن المؤسسة بحاجة إلى سيولة نقدية، تلجأ في هذه الحالة المؤسسة

إلى زيادة الديون أو بيع استثمار من استثماراتها أو زيادة الأموال الخاصة .

3 - الموازنة التمويلية التقديرية:

3-1- تعريف الموازنة التقديرية:

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالموازنة التقديرية، نذكر منها :

هي تكوين الخطط الخاصة بفترة زمنية مقبلة مع التعبير عنها بالأرقام، وهذه الأرقام قد تكون في شكل

مبالغ مالية، أو ساعات عمل أو وحدات إنتاج،... أو أي مقياس رقمي آخر¹.

3 2 أنواع الموازنات التقديرية: هناك أنواع مختلفة من الموازنات التقديرية وهي ضرورية سواء كانت

بالنسبة للمؤسسات الكبيرة أو ذات حجم متوسط أو الصغيرة، وتتمثل هذه الأنواع في:²

أ. الموازنة التقديرية للمبيعات: تعتبر من أكثر الموازنات الفرعية ذات أهمية فهي المصدر الرئيسي للإيرادات

الذاتية للمشروع، ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات،

ولهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات بإتباع الأساليب العلمية.

ب. الموازنة التقديرية للإنتاج: تعرف على أنها الجدول الزمني للعمليات الإنتاجية في فترة زمنية مستقبلية

وتهدف إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة في إنتاجها في فترة مستقبلية وتعتمد اعتمادا كبيرا على الموازنة

التقديرية للمبيعات

ج. الموازنة التقديرية للمشتريات: بعد إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات وإعداد برنامج الإنتاج يكون هناك

احتياج للمواد الأولية اللازمة، ويتم وضع جدول زمني لشراء هذه المواد وتبين هذه الموازنة:

الكميات الواجب شراءها من كل نوع من المواد الأولية.

التاريخ الذي يتم فيه الشراء.

التكلفة المقدرة للمشتريات.

¹ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1984، ص 399 .

² فركوس محمد، الموازنات التقديرية " أداة فعالة تسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 4.

د. الموازنة التقديرية للأجور المباشرة: ويقصد بالأجور المباشرة التي تسدد إلى العمال الذين يعملون في أقسام الإنتاج وهي تتغير مع الإنتاج تغيراً طردياً، والغرض من هذه الموازنة هو: تحديد العمل المباشر اللازم للإنتاج، معبر عنه بساعات العمل. تقدير تكلفة الأجور المباشرة اللازمة للإنتاج. إمداد إدارة المستخدمين بالبيانات الخاصة بالعمال حتى تعمل على توفيرهم.

هـ. الموازنة التقديرية النقدية: توضح هذه الموازنة المركز النقدي للمنشأة فهي تحتل مكانة مهمة في الإدارة بواسطتها يتم اتخاذ القرار المناسب في حالة العجز حيث تلجأ المؤسسة إلى الاقتراض، أما إذا كان الرصيد فائضاً فهي صاحبة القرار في التصرف بذلك الفائض¹.

4 - جدول حسابات النتائج:

يمكن تعريف جدول حسابات النتائج على أنه "جدول يلخص تكاليف ونواتج الدورة بغض النظر عن تاريخ تحصيل ذلك أو تسديده، كما يوضح الفرق بين هذه النواتج والتكاليف بعد طرح الاهتلاكات والمؤونات، ربحية أو خسارة الدورة"².

5 - الميزانية:

5-1- تعريف الميزانية: هي الجدول المرتب والمقوم لعناصر موجودات ومطالب مؤسسة ما في تاريخ معين وعند انطلاق المؤسسة في نشاطها نسمي ميزانيتها الميزانية الافتتاحية، ونسمي ميزانيتها في نهاية الدورة الميزانية الختامية.³

عناصر الميزانية :

تتشكل الميزانية أساساً من عنصرين هما الأصول و الخصوم⁴:

5 2 1 عناصر الأصول: هي مجموعة الاستخدامات أو الممتلكات التي تعتبر ملكاً للمؤسسة ومنها الثابتة والمنقولة، وتشمل كلمة أصول كل ما يتعلق بالاستثمارات، المخزونات، المدينون⁵.

¹ خالص صافي صالح، مرجع سابق الذكر، ص 75-76.

² ناصر دادي عدون، التحليل المالي، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 74.

³ شبايكي سعدان، "تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 10.

⁴ بوشاشي بو علام، "التحليل المالي"، دار همومة، الجزائر، 2000، ص 99.

⁵ محمد بوتين، "المحاسبة العامة للمؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 2.

أ. **الاستثمارات:** وتتكون الاستثمارات من ممتلكات تم إنشاؤها من طرف المؤسسة وأملك تم حيازتها لمباشرة نشاطها وتستعمل الاستثمارات لمدة طويلة وبالتالي فهي قيم دائمة، وتنقسم الاستثمارات إلى: المصاريف الإعدادية، القيم المعنوية، القيم المادية.

ب. **المخزونات:** وتشمل كل الأملاك التي تم شراؤها أو تم إنتاجها داخليا بهدف استهلاكها واستعمالها في الإنتاج أو إعادة بيعها وتضم: البضاعة، المواد واللوازم.

ج. **المديون (الحقوق):** وتشمل جميع حقوق المؤسسة على الغير وتتكون من مجموعتين، الأولى قابلة للتحقيق والثانية جاهزة، وتشمل الحقوق العناصر التالية: مدينو الاستثمار، مدينو المخزونات، التسبيقات، الزبائن أو العملاء، القيم الجاهزة

2 2 5 عناصر الخصوم: وتتمثل في المصادر المالية التي تستعمل لتمويل عناصر الأصول، وتنقسم إلى قسمين (الأموال الخاصة والديون):

1. الأموال الخاصة

2. الديون

6 - عتبة المردودية:

هي النقطة التي عندها يتساوى مجموع النفقات مع مجموع الإيرادات، وبذلك يكون صافي الربح يساوي الصفر، أعلى هذه النقطة تسمى بمنطقة الأرباح وأدنى هذه النقطة تسمى بمنطقة الخسائر¹.

6-1 - طرق تحليل التعادل:

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

أ. + الطريقة البيانية:

يتم تحديدها وفق الأساليب البيانية وذلك من خلال جعل المحور العمودي يمثل الإيرادات والتكاليف، أما المحور الأفقي فيمثل الإنتاج والمبيعات ثم يتم رسم منحنى الإيراد الكلي، الذي تمثل كل نقطة عليه، الإيرادات المتوقعة وعند كل مستوى من مستويات الإنتاج، كما يرسم منحنى التكاليف الكلية، الذي تمثل كل نقطة عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة وعن كل مستوى من مستويات الإنتاج، إضافة إلى رسم منحنى التكاليف الثابتة ومنحنى التكاليف المتغيرة².

¹ أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2007، ص173.

² كاظم جاسم العيساوي، مرجع سابق، ص189.

وعند تحليل نقطة التعادل بيانيا، لابد من الافتراضات التالية:

1- ثبات سعر الوحدة.

2- ثبات التكلفة المتغيرة للوحدة المنتجة.

وعلى أساس هذه الافتراضات توجد علاقة خطية بين منحني الإيراد الكلي والتكاليف الكلية، هذه العلاقة تتضح كما يلي¹:

*في نقطة التعادل : الإيراد الكلي = التكاليف الكلية.

قبل نقطة التعادل : التكاليف الكلية > الإيراد الكلي.

بعد نقطة التعادل يكون: الإيراد الكلي > التكاليف الكلية.

ب. تحديد نقطة التعادل رياضيا:

يمكن الوصول إلى نقطة التعادل رياضيا إما في صورة حجم للإنتاج أو في صورة قيمة معينة لهذا الإنتاج، كما يمكن الوصول إليها إما من خلال الإجماليات أو من خلال المتوسطات وهذا بالاستناد على المعادلات التالية²:

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

حيث:

الإيراد المتوسط = سعر البيع المتوقع.

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

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

مما سبق نستخلص أن هذا المخطط يقود إلى تلخيص عمل المؤسسة في مدة معينة ، وجميع النتائج المخططة لها بشكل عام، فهذا المخطط يصلح لأن يكون أداة تخطيط و أداة مفتاح للتسيير تسمح بتنظيم نشاطات المؤسسة، كما تسمح أيضا لصاحب أو مسير المؤسسة أن يتوقع ماهي الإيرادات الشهرية، لأجل جميع التطبيقات المالية.

¹ كاظم جاسم العيساوي، مرجع سابق، ص 190.

² سعيد عبد العزيز عثمان، مرجع سابق، ص 51.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكن القول أن المشروع هو عبارة عن أساليب وإجراءات يقوم بها المستثمر لتحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية معينة.

ولتحقيق تلك الأهداف كان لا بد من القيام بدراسة دقيقة ومفصلة لجدوى هذا المشروع لتفادي المخاطر وندرة الموارد واستغلالها بشكل أمثل.

ويعتبر إعداد مخطط أعمال سليم للمشاريع ضمان لمدى نجاح وفاعلية هذه المشاريع, بالإضافة إلى الربح المادي الجيد المتوقع من هذه المشاريع.

هذا وسنحاول التطرق لنوع من التفصيل في الجانب التطبيقي.

تمهيد

سنعمل في هذا الفصل على تجسيد ما تم عرضه في الفصل السابق وهذا من خلال تقديم مشروع يتم دعمه من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب "ANSEJ" هذا المشروع هو مشروع صناعي يخصص إنتاج أغلفة البيض الكرتونية وسنتناوله بالدراسة و التحليل حيث نطبق عليه خطوات دراسة الجدوى المذكورة سابقا ، هذا إضافة إلى خطة عمل تم وضعها حسب النموذج المقدم لنا من طرف الوكالة ، لذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: مشروع مصنع أغلفة البيض الكرتونية ودراسة جدواه الاقتصادية .

المبحث الثاني: خطة عمل مشروع مصنع الأغلفة الكرتونية في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ansej.

المبحث الأول: مشروع مصنع أغلفة البيض الكرتونية ودراسة جدواه الاقتصادية

تعتبر صناعة الكرتون من أهم الصناعات حيث تعتمد عليها معظم المؤسسات الإنتاجية في تغليف وتعبئة منتجاتها وذلك لما يتميز به ورق الكرتون من قوة لتحمل الصدمات ومقاومة التمزق . ونظراً لأهمية هذه الصناعة وتوافر المواد الخام اللازمة فإنها إزدادت توسعاً وانتشاراً.

المطلب الأول: نبذة عن مشروع مصنع أغلفة البيض الكرتونية

الفرع الأول : التعريف بالمشروع

مشروع الأمير هو عبارة عن مصنع لإنتاج أغلفة البيض الكرتونية، بمدينة عين التوتة ولاية باتنة، حيث تعتبر هذه الصناعة إحدى صناعات الكرتون وهي مطلوبة لمزارع الدواجن .

أولاً: فكرة المشروع

تتلخص فكرة المشروع في إنشاء مصنع لإنتاج أطباق البيض الكرتونية في مدينة عين التوتة، وتعتمد الفكرة الرئيسية على حاجة المنطقة لهذا النوع من المصانع بسبب كثرة عدد المداجن والتقدم والتوسع في إنشائها، وما تحتاجه هذه المزارع من أطباق بيض الكرتون لتعبئة البيض وطرحه في السوق ، وقد قدرت نسبة إنتاج البيض بالولاية ب 32% من الانتاج الوطني (حسب مديرية الفلاحة بالولاية) ، هذا غير المشروعات العديدة التابعة للأهالي.

ثانياً : تصنيف المشروع

يمكن تصنيف مشروع أطباق البيض الكرتونية حسب:

- 1 معيار العلاقة التبادلية: إلى المشروعات المتكاملة فهو مرتبط بمشاريع إنتاج البيض و أي تغيير يطرأ على أحدهما يؤثر مباشرة على الآخر.
- 2 معيار طبيعة النشاط: إلى المشروعات الإنتاجية التجارية فمشروع أطباق البيض ينشأ و يتطور لغرض إنتاج سلع و خدمات تحقق مباشرة ربحاً مالياً، أو قيمة سوقية أعلى من تكلفة إنتاجها

الفرع الثاني: أهمية و أهداف مشروع أغلفة البيض الكرتونية

أولاً- أهمية المشروع:

- الحفاظ على البيئة

- توفير فرص عمل لعدد من الشباب مما يحسن من مستواهم الاجتماعي ويقلل من نسبة البطالة
- توفير منتجات تغليف البيض الموجهة للمداجن.

ثانياً- أهداف المشروع:

- توفير منتجات متميزة عالية الجودة من الكرتون لزيادة حصة المشروع في سوق المنطقة بالإضافة إلى الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للعملاء.

- تحقيق عائد جيد لصاحب المشروع.

المطلب الثاني : دراسة الجدوى التفصيلية لمشروع أغلفة البيض الكرتونية

الفرع الأول: دراسة الجدوى البيئية للمشروع

- يقدم المشروع خدمة بيئية حيث تعتبر مخلفات الورق و بقايا الكرتون أحد المواد التي تدخل في العملية الانتاجية فبدلاً من حرقها ورميها يتم جمعها وإستغلالها.

- لا يؤثر المشروع على العلاقات الاجتماعية لأن ما ينتجه لا يتنافى مع قيم المجتمع المستهلك.

الفرع الثاني: دراسة الجدوى القانونية للمشروع

أولاً- الشكل القانوني للمشروع: شركة توحيدة الأسهم ذات مسؤولية محدودة.

ثانياً- إعداد الملف الأولي لصاحب المشروع

يتضمن ملف التسجيل للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب مايلي¹:

- شهادتان أصليتان للميلاد رقم (12).

- شهادة الإقامة.

- شهادة عدم الإخضاع للضريبة (Extrait de Role).

- شهادة الخبرة العلمية أو شهادة فلاح أو شهادة مدرسية وذلك حسب النشاط المختار.

- طلب خطي موجه لمدير فرع الوكالة (يوضح طبيعة النشاط ومكانه).

¹ وثائق رسمية مقدمة من الوكالة

- شهادة إعفاء من الخدمة الوطنية إذا كان سن الشاب يتراوح ما بين 19-20 سنة.

- فاتورة شكلية للعتاد (المبلغ خارج الرسم) (أنظر الملحق رقم 1)

- فاتورة شكلية للتأمين على العتاد (مبلغ التأمين بكل الرسوم)

ثالثا- التسهيلات التي تمنحها الدولة

إن الدولة لا تعارض المشروعات الفردية بل تعمل على دعمها وتشجيعها من خلال القوانين والتشريعات التي تسنها حيث فتحت عدة وكالات تشجع على النهوض بالاستثمار في جميع المجالات مثل (ANSEJ ، ONJEM.....)

في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ) كما هو الحال لمشروعنا فإنه يمكن الاستفادة من عدة مزايا منها :

1. الامتيازات الجبائية:

تقدم الوكالة امتيازات جبائية متعلقة بمرحلتين لإنجاز والاستغلال.

➤ مرحلة الإنجاز: تتمثل الامتيازات في:

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة للحصول على معدات التجهيز والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.

- تخفيض بنسبة 5 % من الحقوق الجمركية على معدات التجهيز المستوردة، والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمارات.

- الإعفاء من حقوق تحويل الملكية في الحصول على العقارات المخصصة لممارسة النشاط.

- الإعفاء من حقوق التسجيل على العقود المنشئة للمؤسسات الصغيرة.

➤ مرحلة الاستغلال: وتشمل الامتيازات الجبائية للمؤسسة الصغيرة لمدة 3 سنوات ابتداء من انطلاق النشاط، أو 6 سنوات

بالنسبة للمناطق الخاصة وتتمثل في:

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

- الإعفاء من الرسوم العقارية على البنايات والمنشآت الإضافية المخصصة لنشاطات المؤسسات الصغيرة.

الفرع الثالث: دراسة الجدوى التسويقية لمشروع أغلفة البيض الكرتونية

أولاً: تحديد السوق المستهدف

السوق المستهدف هم تجار الجملة وأصحاب المداجن بولاية باتنة كبدائية أولية.

ثانيا: تقدير الطلب الكلي للمنتج

إن الطلب على منتج أغلفة البيض هو طلب مشتق من الطلب على البيض فكلما زاد الطلب على البيض زاد الطلب على الأغلفة والعكس صحيح.

و تشير معظم الدراسات الاقتصادية أن هناك طلبا متزايدا على البيض وتعود هذه الزيادة إلى العديد من المتغيرات:

✓ إرتفاع معدلات نمو السكان والذي يقدر ب 1108779 نسمة (إحصائيات 2008)

✓ التغير في أنواق وأنماط الاستهلاك للمواطنين وزيادة معدلات الدخل لديهم.

✓ ازدياد استهلاك البيض ليس بسبب قيمته الغذائية فحسب بل نتيجة لانخفاض أسعاره مقارنة بمصادر

البروتين الأخرى.

و الجدول أدناه يوضح الكمية المنتجة من البيض في مختلف دوائر الولاية وهذا خلال سنة 2012.(أنظر

الملحق رقم 2)

جدول رقم(2):تقدير الطلب لمنتج أغلفة البيض الكرتونية

البيان	عدد المداجن	عدد الدجاج البيوض	عدد البيض المنتج سنويا	عدد الأطباق المطلوبة
عين التوتة	235	1193560	286454400	9548480
إشمول	3	21000	5040000	168000
أريس	4	17700	4248000	141600
بريكة	31	219200	52608000	1753600
باتنة	89	547352	131364480	4378816
شمرة	15	74800	17952000	598400
الجزار	18	113200	27168000	905600
المعذر	55	555820	133396800	4446560
منعة	2	13800	3312000	110400
مروانة	465	2202163	528519120	17617304
نقاوس	115	590700	141768000	4725600

1915840	57475200	239480	45	أولاد سيدي سليمان
2589040	77671200	323630	73	الرحبات
582400	17472000	72800	15	سقانة
2740640	82219200	342580	70	عين جاسر
2956000	88680000	369500	33	سريانة
197120	5913600	24640	4	رحبات
1010432	30312960	126304	26	تازولت
695040	20851200	86880	12	تيمقاد
38400	1152000	4800	1	تكوت
38400	1152000	4800	1	بوزينة
57157672	1714730160	7144709	1312	المجموع

المصدر: مديرية المصالح الفلاحية لولاية باتنة

- عدد البيض المنتج سنويا = الطاقة الانتاجية x إنتاج البيض للدجاجة الواحدة والذي يقدر ب 240

بيضة سنويا (حسب مديرية المصالح الفلاحية لولاية باتنة)

عدد الأطباق المطلوبة = $\frac{\text{عدد البيض المنتج سنويا}}{30}$ ، على أساس أن كل 30 بيضة تحتاج لطبق واحد.

ويمكن تقدير الطلب الكلي على المستوى الوطني كالتالي:

بما أن إنتاج البيض لولاية باتنة يقدر ب 1714730160 أي مايعادل 32 % من الانتاج الوطني (حسب مديرية

المصالح الفلاحية بولاية باتنة)، فإن نسبة الانتاج الوطني تقدر ب 68 %، أي مايعادل 3886721696 بيضة

سنويا، ومنه يمكن أن نقدر الطلب الكلي على الأطباق ب 129557389 طبق سنويا.

ملاحظة: الطلب المقدر هنا على أساس أطباق البيض الكرتونية ، وبالنسبة للعلب فإنه يمكن تقدير الطلب عليها

على أساس أن كل طبق بيض يساوي خمس علب.

ثالثا: تقدير العرض الكلي للمنتج

يتم تقدير العرض على أساس عدد المنافسين وقدرتهم الانتاجية، وقد قدرنا الكمية المعروضة على مستوى الولاية

وهذا حسب مؤسسة بن طلحة، حيث قدرت عدد الوحدات المعروضة سنويا ب 3744000 وحدة (حسب

مسؤول الإنتاج)، أما فيما يخص باقي المنافسين فقد قدرنا قيمة 11232000 وحدة بالنسبة لمؤسسة tonic، وقيمة 5616000 وحدة بالنسبة لمؤسسة sig، المؤسسات الأخرى 9360000 وحدة.

رابعاً: حساب الفجوة التسويقية

الفجوة التسويقية تمثل الفرق بين الطلب والعرض:

الطلب الاجمالي على الأغلفة الكرتونية يقدر بـ: 129557389 وحدة

العرض الاجمالي على أغلفة البيض الكرتونية يقدر بـ: 29952000 وحدة

ومنه فإن الفجوة التسويقية تقدر بـ: 99605389 وحدة

الفرع الرابع: دراسة الجدوى الفنية والهندسية لمشروع أغلفة البيض الكرتونية

أولاً: موقع المشروع

المكان المقترح لإنشاء المشروع هو بعين التوتة ولاية باتنة، بالمكان المسمى المنطقة العمرانية الجديدة وسط تجمعات سكنية، يتربع على مساحة قدرها 300 م²، وهو ملكية خاصة يتكون من طابق أرضي ينقسم إلى ثلاثة أقسام: قسم الإدارة، قسم الإنتاج، قسم التخزين.

ومن تحليل الموقع الجغرافي للمشروع يتضح مايلي:

- يطل المشروع على طريق رئيسي
- يتميز المشروع بسهولة الاتصال بأصحاب المداجن وبالتالي سهولة التسويق والتعامل.
- توافر كافة المرافق اللازمة للمشروع والمتمثلة في الكهرباء والغاز والمياه ووسائل المواصلات
- يتميز موقع المشروع بالحركة التجارية

ثانياً: تحديد العملية الانتاجية

1 تحديد العملية الصناعية: يتم تصنيع أغلفة البيض عبر أربع مراحل:

1 1 - المرحلة الاولى: مرحلة الغسيل الكيميائي

يتم تفكيك حزم مخلفات الورق وتوضع داخل وعاء كبير يطلق عليه مزيل الأحبار لاجراء ما يسمى بالغسيل الكيميائي الذي يتم فيه عملية غسل الورق وإذابة الأحبار الملصقة بنسيجه حيث يتبقى في النهاية خليط من بقايا الورق المعالج كيميائياً.

1 2 - المرحلة الثانية: مرحلة عجن الورق

ينقل الخليط إلى عجانة خاصة وهذا بطريقة أوتوماتيكية حيث يمر عبر أنابيب كبيرة وتتم عملية العجن وتعديل العجينة ،وتضاف ملونات حسب اللون المراد الحصول عليه.

1 3 -المرحلة الثالثة: مرحلة تشكيل الأطباق وتجفيفها

تتدفق كمية العجين تدريجيا للوعاء المتصل بماكينة التشكيل ، ينزل قالب التشكيل إلى داخل العجينة من أعلى إلى أسفل لسحب طبقة من العجين بواسطة خروج الهواء الساخن ويتوقف قالب التشكيل تلقائيا وسط الآلة ويستمر في الكبس حتى يتم التخلص من أكبر نسبة مياه متواجدة ويأخذ المنتج الورقي نفس شكل القالب "طبقالبيض (30 خانة) الذي يزن حوالي 75 جرام".يرتفع قالب التشكيل إلى قمة الماكينة ويتصل مع قالب النقل. يتم دخول الهواء داخل قالب التشكيل،ويسحب قالب النقل التفريغ حيث يدفع القالب السفلي الهواء ويمتص القالب العلوي الهواء لينتقل الطبق إليه ،ويتم تلقائيا نقل القالب إلى السير الشبكي للتجفيف على الفور.

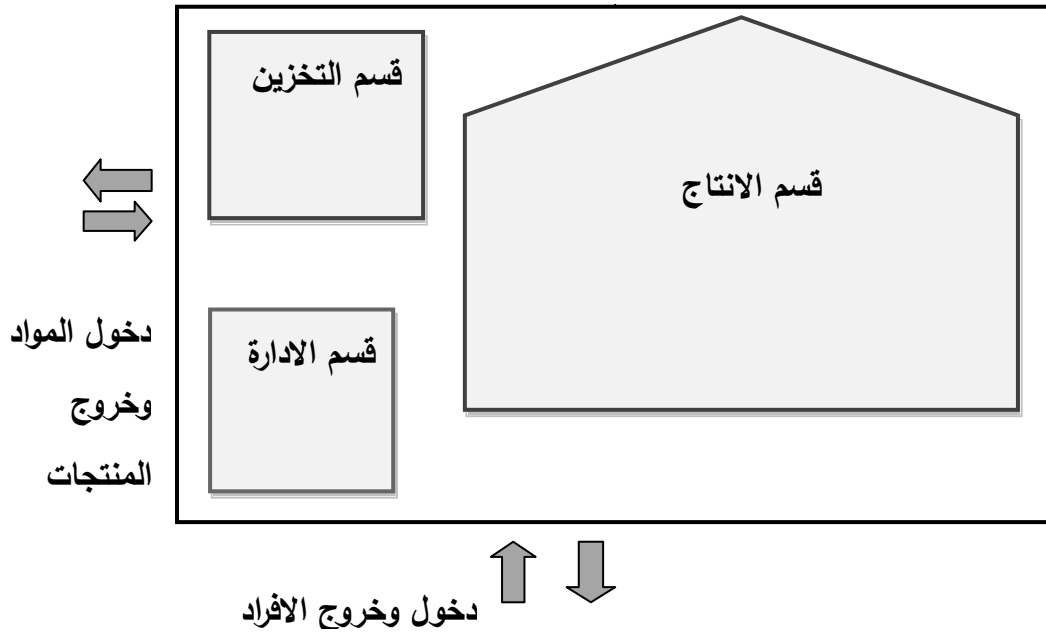
1 4 -المرحلة الرابعة: مرحلة التخزين

بعد خروج الأطباق من الفرن، يتم لفها في شكل حزم بكل حزمة 100 طبق وتوضع في أكياس ثم تنقل للمخازن بواسطة عربات النقل.

2-تحديد هندسة مبنى المشروع:

يمكن تحديد هندسة مبنى المشروع وفق الشكل التالي:

شكل رقم (3): هندسة مبنى المشروع



المصدر: من إعداد الطالبة

حسب هندسة مبنى المشروع هناك مدخلين ، مدخل مخصص للعمال والعملاء ، ومدخل مخصص للمواد الأولية والمنتجات ، لتسهيل وتنظيم عملية الانتاج والتوزيع.

ثالثا: تخطيط إحتياجات ومستلزمات الإنتاج

تعتبر مستلزمات الانتاج أحد عناصر نجاح المشروع ويتوقف على حسن إختيارها جودة الانتاج وفيما يلي بيان بعناصر الانتاج:

1 تقدير إحتياجات المشروع من المواد الأولية:

تعتمد المؤسسة على مجموعة من المواد الأولية في عملياتها الانتاجية، يتم شرائها من مصادر محلية ، ويكون التموين بهذه المواد مرة كل أسبوع، والجدول التالي يوضح أنواع المواد الأولية والكمية اللازمة لانتاج 1500 وحدة/سا

الجدول رقم (3): المواد الأولية اللازمة للإنتاج

البيان	الكمية/كغ
ورق الجرائد	70
كرتون	30
مخلفات ورق	20
ملون	2

المصدر: من إعداد الطالبة

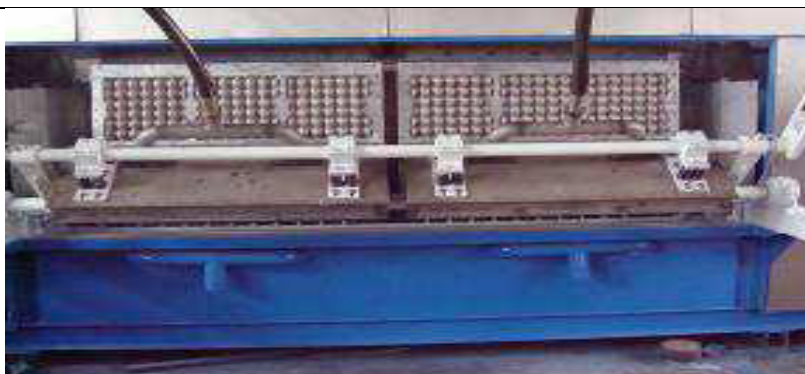
1- تقدير احتياجات المشروع من معدات الإنتاج: يمكن تحديد معدات الإنتاج للمشروع وفق الجدول التالي:

جدول رقم (4): آلات ومعدات المشروع

البيان	الصورة
أحواض الغسل	



أحواض التصفية



آلة التشكيل



آلة التجفيف



وحدة إخراج
المنتج النهائي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نموذج² KRAFTER GROUP

1 تقدير إحتياجات المشروع من الأثاث ووسائل النقل:

يحتاج المشروع لشاحنتين، بالإضافة لمعدات مكتب، وأثاث.

2 تقدير إحتياجات المشروع من القوى العاملة: يمكن تقدير حاجة المشروع للعمالة اللازمة لبدء الإنتاج

حسب الجدول التالي:

² مؤسسة تقوم ببيع آلات إنتاج أغلفة البيض بولاية باتنة وتم الاستعانة بها لشراء الآلة

جدول رقم (5): العمالة اللازمة لبدء المشروع

العدد	المهام
01	مدير المشروع
01	ملاحظ إنتاج
03	عمال التشغيل
02	عمال الجمع
01	حارس

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الخامس: دراسة الجدوى التمويلية لمشروع أغلفة البيض الكرتونية

أولاً: مصادر التمويل

لقد تم الاعتماد على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ensej" لتمويل جزء من هذا المشروع ، أما الجزء الباقي من المبلغ فقد تم تمويله ذاتياً.

ثانياً: هيكل التمويل

حسب التركيبة المالية للوكالة إعتدنا على المستوى الثاني للتمويل الثلاثي لأن مبلغ الاستثمار يتراوح من 5.000.001 دج إلى 10.000.000 دج

ويمكن توضيح الهيكل المالي للتمويل الثلاثي حسب الجدول التالي:

جدول رقم (6) : المستوى الثاني للتمويل الثلاثي

المبالغ ب: دج	النسب الأولية	البيان
200000	2%	المساهمة الشخصية
2800000	28%	سلفة الوكالة
7000000	70%	القرض البنكي
100000	100%	المجموع

المصدر: وثائق رسمية مقدمة من الوكالة

النسب الظاهرة في الجدول هي نسب المساهمة في مبلغ القرض المتحصل عليه من طرف الوكالة للحصول على الآلة.

ثالثاً: إهلاك القرض

الجدول التالي يوضح مدة إهلاك القرض بالنسبة للبنك والوكالة على الترتيب:

جدول رقم (7): جدول إهلاك القرض الخاص بالبنك والوكالة

إهلاك قرض البنك								
فترات التسديد: كل سداسي					إسم المقرض			
مدة التسديد : 5 سنوات					مبلغ القرض : 7000.000 دج			
فترة السماح : 3 سنوات					معدل الفائدة : 0 %			
2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	السنوات
1 400 000	2 800 000	4 200 000	5 600 000	7 000 000	7 000 000	7 000 000	7 000 000	مبلغ القرض
0	1 400 000	2 800 000	4 200 000	5 600 000				رأس المال المتبقى المستحق
0	0	0	0	0				مبلغ فائدة الفترة
1 400 000	1 400 000	1 400 000	1 400 000	1 400 000				القيمة المسددة من رأس المال
7 000 000	5 600 000	4 200 000	2 800 000	1 400 000				المبلغ الكلي المسدد

إهلاك قرض قرض الوكالة					
فترات التسديد: كل سداسي					إسم المقرض
مدة التسديد : 5 سنوات					مبلغ القرض : 2800.000 دج
فترة السماح : 8 سنوات					معدل الفائدة : 0%
2026	2025	2024	2023	2022	السنوات
2 240 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	مبلغ القرض
1 680 000	2 240 000	2 240 000	2 240 000	2 240 000	رأس المال المتبقى المستحق
0	0	0	0	0	مبلغ فائدة الفترة
560 000	560 000	560 000	560 000	560 000	القيمة المسددة من رأس المال
2 800 000	2 240 000	1 680 000	1 120 000	560 000	المبلغ الكلي المسدد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق من الوكالة.

من خلال الجدول نلاحظ أن إهلاك قرض البنك يبدأ من السنة الرابعة بعد الحصول على القرض، ويكون التسديد كل سداسي على دفعات متساوية لمدة خمس سنوات.
و أن إهلاك قرض الوكالة يبدأ من السنة التاسعة بعد الحصول على القرض، ويكون التسديد كل سداسي على دفعات متساوية لمدة خمس سنوات.

المبحث الثاني: مخطط أعمال المشروع في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

"ANSEJ"

المطلب الأول: الصفحة الرئيسية

بالمشروع : مؤسسة الأمير لصناعة أغلفة البيض الكرتونية

صاحب المشروع: أمير صليحة

وان: عين التوتة - باتنة-

تف: /

المشروع: مشروع صناعي ذو ملكية فردية

ج: أطباق كرتونية، وعلب كرتونية

لائن: أصحاب المداجن، وتجار الجملة

العمال: مدير المشروع، مراقب إنتاج ، عمال الانتاج والتجميع، حارس.

المطلب الثاني: المخطط التسويقي والانتاجي لمشروع أغلفة البيض الكرتونية

الفرع الأول: المخطط التسويقي

أولاً: رسالة المشروع

مهمتنا الأساسية أن نكون ذوي موقع قيادي ومتقدم في الأداء والربح في مجال صناعة أغلفة البيض ، حائزين على تقدير عملائنا، وموظفينا.

ثانياً: دراسة السوق

يعتبر المحيط الخارجي الخاص الحيز الذي يتعامل معه المشروع وله تأثير مباشر على إنتاجه، لأنه يتولى عملية توفير مدخلاته من مواد أولية وإيجاد من سيستقبل مخرجاتها، وعليه قمنا بدراسة كل من: -المنافسون: إن هذا المشروع ليس الوحيد على مستوى الولاية، بل هناك مؤسسة قائمة بمنطقة فيس ديس وتعرف باسم مؤسسة بن طلحة لتحويل الورق، هذا بالإضافة إلى المنافسين على المستوى الوطني منهم مؤسسة Tonic بتيابة، ومؤسسة Sig بالشلف.

-الموردون: وهم الأطراف الذين يتعامل معهم المشروع لتزويده بكل ما يحتاج إليه من مستلزمات العملية الانتاجية ، ويتم إختيار هؤلاء الموردين على أساس التسهيلات التي يقدمونها، ومن بين الموردين الذين يتعامل معهم المشروع للحصول على المادة الأولية مطبعة الخبر بقسنطينة.

-العملاء: يتعامل المشروع مع تجار الجملة وأصحاب المداجن بالولاية، ويتولى دراسة وضعيتهم ومركزهم المالي في السوق، ويكون أكثر حذرا في التعامل معهم باعتبارهم عملاء جدد.

ثالثاً: تحليل نقاط القوة والضعف للمشروع

يمكن تلخيص نقاط القوة والضعف للمشروع في:

1. نقاط القوة

- إستخدام تكنولوجيا الآلات.
- إنخفاض تكاليف المواد الأولية وتوفرها.
- القرب من أسواق التوزيع.
- تفادي مصاريف الكراء لأن المشروع ملكية خاصة.

2. نقاط الضعف

- عدم القدرة على التوسع مستقبلا لضيق مساحة المشروع.

-المنافسة الشديدة في القطاع.

رابعاً: الاستراتيجية التسويقية للمشروع

يعتمد المشروع في تسويق منتجاته على إستراتيجية التركيز فهو يركز على ولاية باتنة ،ويستهدف قطاع تربية الدواجن، وقد تم إعتقاد هذه الاستراتيجية للتغلغل في السوق و تحقيق أكبر مبيعات.

خامساً: السياسة التجارية

1. المنتج

تقوم المؤسسة بإنتاج شكلين من الأغلفة بأسماء وأحجام مختلفة نوضح تفاصيلها في الجدول التالي جدول

رقم 8: تشكيلة منتجات المشروع :

أطباق البيض الكرتونية		علب البيض الكرتونية	
الخصائص	صورة المنتج	الخصائص	صور المنتج
اللون		اللون المقترح هو بني فاتح، و رمادي	
اللون المقترح هو اللون الرمادي			

	<p>المنتج على شكل مستطيل يتضمن من 6 خانات إلى 12 خانة بمقاس 16.5lbs وهو وهو مقاس موحد للبيض الذي يزن بين 76-84 غ</p>		<p>المنتج على شكل مربع يتضمن 30 خانة بمقاس 16.5lbs وهو مقاس موحد للبيض الذي يزن بين 76-84 غ، هذا بالإضافة لمقاسات أخرى تختلف حسب حجم البيض</p>	<p>الحجم</p>
	<p>نعتمد في تغليف المنتج على أكياس بلاستيكية شفافة متينة لتسهيل عملية الشحن يتضمن كل كيس 50 علبة، ويتم تسجيل بعض</p>		<p>نعتمد في تغليف المشروع على أكياس بلاستيكية شفافة متينة لتسهيل</p>	<p>التغليف</p>

	البيانات متعلقة بالمشروع.		عملية الشحن يتضمن كل كيس 100 طبق، ويتم تسجيل بعض البيانات متعلقة بالمشروع.	
<p>لتحقيق جودة المنتجات نعتمد على:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نظافة عجينة الورق بعد الغسيل . - التخلص من أكبر كمية مياه في المنتج عند التجفيف لاكتساب القوة والمتانة. - عمل صيانات دورية وفحص دوري للمعدات . 				الجودة

المصدر: من إعداد الطالبة

2- **السعر:** يتم تحديد السعر وفقا لمدخل التكلفة حيث تحدد تكلفة الوحدة ثم يضاف إليها هامش ربح ، والجدول التالي يوضح تقديرات السعر
جدول رقم(9): تقديرات سعر التكلفة للمنتجات

البيان	طباق البيض الكرتونية	علب البيض الكرتونية
أسعار المنافسين	من 3.4 دج إلى 3.8	/
السعر الأكثر ارتفاعا	3.8 دج	/
السعر الأدنى	3.4 دج	/
السعر الذي أقترحه	3.5 دج	6
سعر التكلفة	3.23	4.70
السعر النهائي	3.5	6

المصدر: من إعداد الطالبة.

3- **الترويج:** يتم الترويج لمنتجات المشروع كما يلي:

- ✓ إنشاء موقع على الانترنت ، وإظهار مقاطع فيديو مؤثرة ومتميزة ، تبرز إعجاب وإقبال المستخدمين على المنتج.
 - ✓ المشاركة في المعارض ، لكسب عملاء جدد ، وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.
 - ✓ تقديم خصم للعملاء عند القيام بشراء كمية كبيرة من المنتجات .
 - ✓ إرسال عينة من السلع إلى مجموعة من العملاء المستهدفين بدون مقابل ، وذلك لحثهم على تجربة السلعة واستعمالها
 - ✓ منح حوافز للمستخدمين الذين يتحدثون بحماسة عن المنتج.
 - ✓ الاعتماد على عمال المؤسسة للتعريف بالمنتج كل في محيطه.
- للاشهار بهذا المشروع نعتمد على:
- إشهار إرشاديينم بإذاعة الولاية للتعريف بموقع المشروع ومنتجاته وهذا خلال الأشهر الأولى من الانتاج.

إعلان إعلامياً لاعتماد على بعض الصحف اليومية لمساعدة العميل في علاقاته وإتصالاته بالمؤسسة.
4-التوزيع: سيتم توزيع منتجات المشروع داخل الولاية عن طريق شاحنة صغيرة، في حالة الاتفاق مع العميل.

وسيتم توزيع المنتج بطريقتين:

- طريقة التوزيع المباشر أين سيوزع المنتج لأصحاب المداجن

- طريقة التوزيع الغير مباشر حيث يتم توزيع المنتج لتجار الجملة.

الفرع الثاني: المخطط الانتاجي لمشروع أغلفة البيض الكرتونية

قبل الشروع في عملية الانتاج يجب تحديد الكمية المراد إنتاجها لكل نوع من المنتجات، ويتم هذا التحديد بناء على القدرة الانتاجية للملآة.

والجدول أدناه يوضح الكمية المنتجة لكل من أطباق البيض وعلب البيض، وهذا على أساس العمل 26 يوم في الشهر لمدة 8 سا في اليوم. هذا ويوضح الجدول تكلفة المواد الأولية التي تدخل في العملية الانتاجية.

جدول رقم (10): الكميات المنتجة

مخطط الإنتاج (بناءً على مخطط المبيعات) حسب عدد المنتجات المصنوعة أو المقدمة													
أطباق البيض الكرتونية													
الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
الكمية/الوحدة	234 000	234 000	234 000	234 000	234 000	234 000	234 000	234 000	234 000	234 000	234 000	234 000	2 808 000

المصدر: من إعداد الطالبة

والجدول التالي يوضح الكمية المستهلكة من المواد الأولية للقيام بالعملية الانتاجية

جدول رقم (11) مشتريات المواد الأولية

شراء المواد الأولية (حسب مخطط الإنتاج)													
س.و 12 دج											الجراند ك.و 46.6 غ		
131 040	10 920	10 920	10 920	10 920	10 920	10 920	10 920	10 920	10 920	10 920	10 920	10 920	الكمية /كغ
1 572 480	131 040	131 040	131 040	131 040	131 040	131 040	131 040	131 040	131 040	131 040	131 040	131 040	القيمة /دج
س.و 3 دج											ك.و 20 غ		
56 160	4 680	4 680	4 680	4 680	4 680	4 680	4 680	4 680	4 680	4 680	4 680	4 680	الكمية/كغ
168 480	14 040	14 040	14 040	14 040	14 040	14 040	14 040	14 040	14 040	14 040	14 040	14 040	القيمة /دج
س.و 2 دج											ك.و 13.3 غ		
37 440	3 120	3 120	3 120	3 120	3 120	3 120	3 120	3 120	3 120	3 120	3 120	3 120	الكمية/كغ
74 880	6 240	6 240	6 240	6 240	6 240	6 240	6 240	6 240	6 240	6 240	6 240	6 240	القيمة /دج
س.و 2 دج											الكمية الضرورية لكل 100 منتج : غلاف واحد		
28 080	2 340	2 340	2 340	2 340	2 340	2 340	2 340	2 340	2 340	2 340	2 340	2 340	الكمية /وحدة
56 160	4 680	4 680	4 680	4 680	4 680	4 680	4 680	4 680	4 680	4 680	4 680	4 680	القيمة/دج

فصل
لثاني
لإطار
التطبي
قي
لدراس
ة
مشرو
ع
أغلفة
البيض
الكرتو
نية

1 872 000	156 000	156 000	156 000	156 000	156 000	156 000	156 000	156 000	156 000	156 000	156 000	156 000	156 000	إجمالي المواد/دج
علب البيض الكرتونية														
المجموع	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الشهر	
936000	78000	78000	78000	78000	78000	78000	78000	78000	78000	78000	78000	78000	الكمية / وحدة	
جراند ك.و.46.66 غ س.و.12 دج														
43 680	3 640	3 640	3 640	3 640	3 640	3 640	3 640	3 640	3 640	3 640	3 640	3 640	الكمية/كغ	
524 160	43 680	43 680	43 680	43 680	43 680	43 680	43 680	43 680	43 680	43 680	43 680	43 680	القيمة /دج	
كرتون ك.و.20 غ س.و.3 دج														
18 720	1 560	1 560	1 560	1 560	1 560	1 560	1 560	1 560	1 560	1 560	1 560	1 560	الكمية/كغ	
56 160	4 680	4 680	4 680	4 680	4 680	4 680	4 680	4 680	4 680	4 680	4 680	4 680	القيمة /دج	
مخلفات الورق ك.و.13.3 غ س.و.2														
12 480	1 040	1 040	1 040	1 040	1 040	1 040	1 040	1 040	1 040	1 040	1 040	1 040	الكمية/كغ	
24 960	2 080	2 080	2 080	2 080	2 080	2 080	2 080	2 080	2 080	2 080	2 080	2 080	القيمة /دج	
ملون ك.و.1.33 غ س.و.1100 دج														
1 248	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	الكمية/كغ	
1 372 800	114 400	114 400	114 400	114 400	114 400	114 400	114 400	114 400	114 400	114 400	114 400	114 400	القيمة /دج	
أغلفة الكمية الضرورية لكل 100 منتج : غلاف واحد س.و.2 دج														
9 360	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780	الكمية/وحدة	
18 720	1 560	1 560	1 560	1 560	1 560	1 560	1 560	1 560	1 560	1 560	1 560	1 560	القيمة /دج	
1 996 800	166 400	166 400	166 400	166 400	166 400	166 400	166 400	166 400	166 400	166 400	166 400	166 400	إجمالي المواد/دج	

المصدر : من إعداد الطالبة .

المطلب الثالث: المخطط التنظيمي والتمويلي لمشروع أغلفة البيض الكرتونية

إن المخطط التنظيمي للمشروع يساعد على تنظيم وتوزيع المهام وهو يصف من الذي يدير المشروع، ويراقب العمليات اليومية، ويؤثر في القرار، بمعنى يحدد و يوزع الأعمال.

1 إحتياجات المؤسسة من العمال: يمكن توضيح إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية حسب الجدول التالي:

جدول رقم (12): إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية

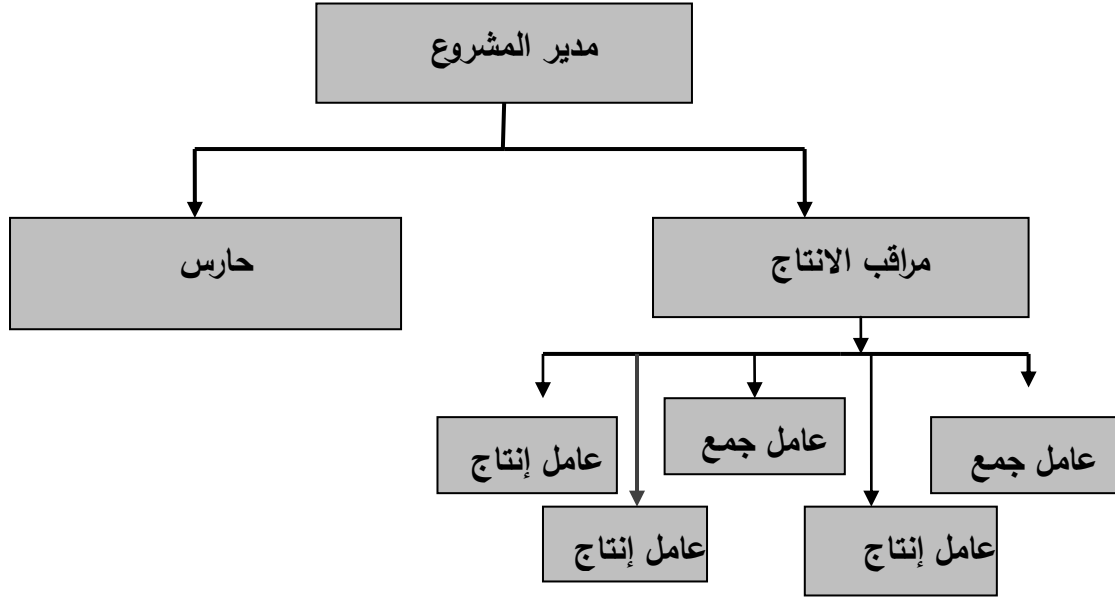
الاجر الخام الشهري	الكفاءة	المنصب والمهام
100 000	مؤهل عالي	إدارة المشروع
70 000	مؤهل متوسط	إشراف ومتابعة الانتاج
40 000	بدون مؤهل	الانتاج والتجهيز
40 000	بدون مؤهل	الانتاج والتجهيز
40 000	بدون مؤهل	الانتاج والتجهيز
35 000	بدون مؤهل	تجميع المواد الأولية
35 000	بدون مؤهل	تجميع المواد الأولية
30 000	بدون مؤهل	حارس
390 000	إجمالي الأجور	

المصدر: من إعداد الطالبة

2- الهيكل التنظيمي للمشروع:

في ضوء إمكانيات المشروع ونوعية النشاط الممارس إعتدنا على الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يظهر كما يلي:

الشكل رقم(4):الهيكل التنظيمي للمشروع



المصدر: من إعداد الطالبة

ويمكن تحديد المسؤوليات والمهام للعمال حسب الهيكل التنظيمي للمشروع:

- مدير المشروع:يقوم بالإشراف على عمال المشروع ، والمراقبة المستمرة لهم، إضافة إلى متابعة الحالة المالية للمشروع.
- مراقب الانتاج:يقوم بالإشراف على تسيير مراحل العملية الإنتاجية والرقابة على أداء العمال، إضافة إلى تسيير المخزن.
- حارس: وتتمثل مهمته في حراسة المؤسسة وحماية الممتلكات وتوفير الأمن لجميع الأفراد العاملين
- عمال الانتاج: هم مسؤولون عن العملية الإنتاجية وتعبئة المنتج في عبواته قبل نقلها إلى المخزن
- عمال الجمع: وظيفتهم توفير المادة الأولية لضمان استمرارية العمل.

ثانيا:المخطط التمويلي لمشروع أغلفة البيض الكرتونية

1 تكاليف المشروع:

يمكن تقسيم تكاليف المشروع إلى تكاليف الاستثمار وتكاليف الاستغلال، يتم توضيحها في الجداول التالية :

جدول (13): تكاليف الاستثمار

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	مبلغ الرسم	تكلفة الشراء (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)	المعدل للاهلاك	المدة بالسنوات	نوع الاستثمار
					33 333	33 333	33 333	0	100 000	33%	3سنوات	تجهيزات مكتب
1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	0	10 000 000	10%	10سنوات	آلات و معدات
500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	850 000	5 000 000	10%	10سنوات	مباني
			400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	340 000	2 000 000	5%	5سنوات	معدات النقل
1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 900 000	1 900 000	1 933 333	1 933 333	1 933 333	1 190 000	17 100 000			المجموع الكلي للسنة

المصدر: من إعداد الطالبة

جدول (14): تكاليف الاستغلال

المجموع	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الشهر
360 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	مصاريف النقل
240 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	مصاريف الدعاية والاعلان
1 800 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	مصاريف التأمين
240 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	مصاريف إدارية
800 000	200 000	0	0	200 000	0	0	200 000	0	0	200 000	0	0	مصاريف أخرى (الكهرباء وماء....)
3 440 000	420 000	220 000	220 000	420 000	220 000	220 000	420 000	220 000	220 000	420 000	220 000	220 000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

2 تحديد سعر التكلفة:

الجدول أدناه يوضح سعر تكلفة الوحدة لكل من أطباق البيض و علب البيض:

جدول رقم (15): حساب سعر التكلفة للمنتجات

البيان	أطباق البيض الكرتونية	علب البيض الكرتونية
	السعر/دج للوحدة	السعر/دج للوحدة
جراند	0.55	0.55
كرتون	0.06	0.06
مخلفات ورق	0.02	0.02
أغلفة	0.01	0.02
ملون	/	1.463
تكاليف مختلفة	1.22	1.22
الاهتلاك	0.68	0.68
الأجور	0.69	0.69
إجمالي تكلفة الوحدة	3.23	4.703

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول يبين كيفية حساب سعر التكلفة لكل وحدة من المنتجات، حيث تم تحديدها على أساس تكاليف المواد

الأولية، والتكاليف المختلفة، وإهلاك الاستثمارات، وقيمة الأجور للوحدة الواحدة

3- إعداد مخطط الخزينة: إن الهدف من إعداده هو توضيح حجم السيولة للسنوات المتوقعة التي تكون

تحت تصرف صاحب المشروع و الجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (15): مخطط الخزينة

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	الأصول
22 432 132	19 048 467	15 520 728	12 682 723	10 549 687	7 110 114	4 472 249	300 000	السيولة في بداية المدة
4 831 240	4 242 860	4 593 482	3 876 224	3 353 702	3 481 400	2 685 467	1 521 867	الربح الصافي بعد الضريبة
17 100 000	17 100 000	17 100 000	17 100 000	17 100 000	17 100 000	17 100 000	17 100 000	التغير في الاستثمارات
-17 100 000	-17 100 000	17 100 000	17 100 000	17 100 000	17 100 000	-17 100 000	-17 100 000	
-1 500 000	-1 500 000	-1 900 000	-1 900 000	-1 933 333	-1 933 333	-1 933 333	0	التغير في الاهتلاكات
1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 900 000	1 900 000	1 933 333	1 933 333	1 933 333	
576 800	515 200	473 333	434 000	386 533	356 800	322 400	0	التغير في المخزون
-576 800	-576 800	-515 200	-473 333	-434 000	-386 533	-356 800	-322 400	
805 545	723 060	662 337	608 108	540 716	500 526	451 737	0	التغير في الزبائن
-868 725	-805 545	-723 060	-662 337	-608 108	-540 716	-500 526	-451 737	
0	0	0	0	0	0	0	1 190 000	التغير في الرسم على القيمة المضافة مسترجعة
0	0	0	0	0	0	0	0	
-8 790 000	-8 790 000	-8 790 000	-8 790 000	-8 790 000	-8 790 000	-8 790 000	-8 790 000	التغير في رأس المال الخاص
8 790 000	8 790 000	8 790 000	8 790 000	8 790 000	8 790 000	8 790 000	8 790 000	
-1 400 000	-2 800 000	-4 200 000	-5 600 000	-7 000 000	-7 000 000	-7 000 000	-7 000 000	التغير في القروض البنكية
0	1 400 000	2 800 000	4 200 000	5 600 000	7 000 000	7 000 000	7 000 000	
-2 800 000	-2 800 000	-2 800 000	-2 800 000	-2 800 000	-2 800 000	-2 800 000	-2 800 000	التغير في القروض الأخرى
2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	ANSEJ
2 081 540	1 455 985	-662 229	-245 965	0	0	0	0	المستحقة IRG التغير في الضريبة
2 398 360	2 081 540	1 455 985	662 229	245 965	0	0	0	
-45 900	-41 200	-37 740	-34 650	0	0	0	0	المستحق TAP التغير في الرسم

49 500	45 900	41 200	37 740	34 650	0	0	0	
-204 608	-186 010	-170 870	-157 890	-138 748	-128 046	-112 582	0	التغير في الرسم على القيمة المضافة
223 920	204 608	186 010	170 870	157 890	138 748	128 046	112 582	المستحقة
-337 428	-301 392	-276 900	-253 890	-226 122	-208 728	-188 604	0	التغير في الموردون
337 428	337 428	301 392	276 900	253 890	226 122	208 728	188 604	
26 139 924	22 432 132	19 048 467	15 520 728	12 682 723	10 549 687	7 110 114	4 472 249	الرصيد الاجمالي

المصدر : إتمادا على الطالبة على وثائق من الوكالة

- نلاحظ من خلال الجدول الذي سبق عرضه أنه في:
- سياسة البيع المتبعة: اعتمدنا على نسبة 70% من المبيعات نقداً و 30% على الحساب لمدة شهر. هذه السياسة تجعل لنا رصيد في الميزانية السنوية تمثل نسبة 30% من مبيعات شهر ديسمبر مضافاً إليها TVA.
 - سياسة الشراء: اعتمدنا على نسبة 50% نقداً و الباقي على الحساب لمدة شهر، و هذا ما يؤدي إلى وجود رصيد في الميزانية السنوية بنسبة 50% من مشتريات شهر ديسمبر مضافاً إليها TVA.
 - بالنسبة للمخزون اعتمد المشروع على تكوين مخزون أمان مساوي لكمية المواد الأولية المستهلكة شهرياً و هذا يظهر في الميزانية الختامية في شهر ديسمبر.
- 4 - جدول حسابات النتائج: الموضح في الجدول التالي:**

جدول رقم(16): حسابات النتائج ل: 8 سنوات

2021	2020	2018	2017	2016	2015	2014	%	2013	
29 700 000	27 540 000	24 720 000	22 644 000	20 790 000	18 486 000	17 112 000		15 444 000	قيمة المبيعات
7 396 800	6 860 000	6 140 533	5 640 667	5 160 533	4 608 667	4 247 200	0.25	3 868 800	قيمة المشتريات
22 303 200	20 680 000	18 579 467	17 003 333	15 629 467	13 877 333	12 864 800		11 575 200	
960 000	840 000	720 000	580 000	468 000	375 000	300 000	0.015	240 000	مصاريف إدارية
864 000	720 000	600 000	540 000	420 000	360 000	280 000	0.015	240 000	مصاريف الدعاية و الإعلان
696 000	633 600	576 000	528 000	480 000	435 600	396 000	0.02	360 000	مصاريف النقل
3 110 400	2 592 000	2 073 600	1 728 000	1 440 000	1 152 000	960 000	0.05	800 000	مصاريف أخرى (الكهرباء.....)
16 672 800	15 894 400	14 609 867	13 627 333	12 821 467	11 554 733	10 928 800		9 935 200	
610 000	780 000	950 000	1 120 000	1 290 000	1 460 000	1 630 000	0.11	1 800 000	مصاريف التأمين
2 808 000	2 808 000	2 340 000	2 340 000	2 340 000	1 950 000	1 950 000	0.12	1 950 000	الأجور
594 000	550 800	494 400	452 880	415 800	0	0		0	الضريبة
1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 900 000	1 900 000	1 933 333	1 933 333	0.12	1 933 333	الاهتلاك
11 160 800	10 255 600	9 325 467	7 814 453	6 875 667	6 211 400	5 415 467		4 251 867	ربح خام

0	0	2 331 367	3 907 227	4 812 967	6 211 400	5 415 467	4 251 867	الربح المعفى 70%
11 160 800	10 255 600	6 994 100	3 907 227	2 062 700	0	0	0	الربح الخاضع 50% 25%
3 774 280	3 457 460	2 315 935	1 235 529	589 945	0	0	0	الضريبة
7 386 520	6 798 140	7 009 532	6 578 924	6 285 722	6 211 400	5 415 467	4 251 867	الربح الصافي بعد الضريبة
8 886 520	8 298 140	8 509 532	8 478 924	8 185 722	8 144 733	7 348 800	6 185 200	CAF

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق رسمية من الوكالة

ظهر لنا من الجدول أنه في السنة الأولى:

- المواد الأولية المستهلكة تمثل نسبة 25 % من رقم الأعمال هذا مانتهج عنه هامش إجمالي بنسبة 75%، وتعتبر هذه النسبة جيدة مقارنة بالصناعات الشبيهة.
- الأجور تمثل نسبة 12% من رقم الأعمال السنوي، وهي نسبة منخفضة نوعاً ما وهذا نتيجة الاعتماد على آلة حديثة ومتطورة، وقد إعتدنا على الزيادة في الأجور كل 3 سنوات.
- الكهرباء والماء تمثل 5% من رقم الأعمال، وتعتبر معقولة نوعاً ما.
- التأمين يمثل نسبة 1% من قيمة الاستثمار أي ما يعادل 11% من رقم الأعمال، والملاحظ أن تكلفته متناقصة نظراً لإهلاك الاستثمار وتدني قيمته بمرور السنوات.
- المصاريف الأخرى (النقل، الدعاية والإعلان، الإدارية،.....) تمثل مقارنة برقم الأعمال نسب ضئيلة لعدم أهميتها الكبيرة في المشروع .
- يستفيد المشروع من إعفاء ضريبي تام لمدة ثلاث سنوات الأولى، وإعفاء مخفض لثلاث سنوات الثانية يقدر ب 70%، 50%، 25% على التوالي ، وإبتداءاً من السنة السابعة الاعفاء الضريبي يكون بنسبة 0%.

5-الميزانية التقديرية: الموضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (17): الميزانية التقديرية لـ: 8 سنوات

الأصول	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
الاستثمارات	17 100 000	17 100 000	17 100 000	17 100 000	17 100 000	17 100 000	17 100 000	17 100 000	17 100 000
المخزون	0	322 400	356 800	386 533	434 000	473 333	515 200	576 800	576 800
الزبائن	0	451 737	500 526	540 716	608 108	662 337	723 060	805 545	868 725
الرسم على القيمة المضافة مسترجعة وفرة نقدية (السيولة)	1 190 000	4 472 249	7 110 114	10 549 687	12 682 723	15 520 728	19 048 467	22 432 132	26 139 924
الرصيد الاجمالي	18 590 000	22 346 386	25 067 440	28 576 936	30 824 830	33 756 398	37 386 727	40 914 477	44 685 449
الخصوم	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
رأس المال الخاص	8 790 000	8 790 000	8 790 000	8 790 000	8 790 000	8 790 000	8 790 000	8 790 000	8 790 000
الاهتلاكات	0	1 933 333	1 933 333	1 933 333	1 900 000	1 900 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
النتيجة المتوقعة	0	1 521 867	2 685 467	3 481 400	3 353 702	3 876 224	4 593 482	4 242 860	4 831 240
النتيجة المترجمة			1 521 867	4 207 333	7 688 733	11 042 435	14 918 659	19 512 141	23 755 001
إعانات على الاستثمارات	/	/	/	/	/	/	/	/	/
القروض البنك	7 000 000	7 000 000	7 000 000	7 000 000	5 600 000	4 200 000	2 800 000	1 400 000	0
ANSEJ القروض الأخرى	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000
المستحقة IRG الضريبة					245 965	662 229	1 455 985	2 081 540	2 398 360
المستحق TAP الرسم	0	0	0	0	34 650	37 740	41 200	45 900	49 500
الرسم على القيمة المضافة المستحقة		112 582	128 046	138 748	157 890	170 870	186 010	204 608	223 920
الموردون		188 604	208 728	226 122	253 890	276 900	301 392	337 428	337 428
ديون أخرى									
الرصيد الاجمالي	18 590 000	22 346 386	25 067 440	28 576 936	30 824 830	33 756 398	37 386 727	40 914 477	44 685 449

المصدر : من إعداد الطالبة

خلاصة:

حسب الدراسة التي قمنا بها لمشروع أغلفة البيض الكرتونية بمنطقة عين التوتة، يمكن إنجاز هذا المشروع على أرض الواقع ، فالمشروع يخدم البيئة ، هذا إضافة إلى الاستفادة من بعض القوانين والتشريعات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

و يمكن الاعتماد على الجانب التسويقي كنقطة قوة للمشروع إذا أستغل بطريقة عملية وعقلانية . وبما أن المواد الأولية متوفرة وبأسعار منخفضة ، فإن تمويل المشروع يبقى هو الحلقة الأصعب والأكثر تعقيدا بالنظر إلى ما يعيشه القطاع المالي في الجزائر من تعقيدات وعدم الشفافية في التعاملات.

تحتاج أي فكرة إلى رأس مال معين لتجسيدها على أرض الواقع ، و قد تهدر أموال كبيرة دون أي نتيجة تحقق هدف مجدي ،وهنا تبرز أهمية دراسات الجدوى الاقتصادية ، للمشروع والتي تعتبر كوسيط بين الفكرة و خطة العمل ، هذه الاخيرة التي تعتبر كوسيلة لتجسيد هذه الفكرة على أرض الواقع . فدراسة الجدوى الاقتصادية تعمل على إيضاح جميع جوانب المشروع البيئية و القانونية ، و التسويقية، الفنية و الهندسية و كذا الجانب التمويلي و ربطها بالواقع قبل الشروع في الاستثمار، و خطة العمل تعمل على التفصيل في تلك الجوانب، وانطلاقا من أهمية هذه الدراسة سلطنا الضوء على أهم مراحل دراسة الجدوى، ومخطط الأعمال و دوافع القيام بها في إطار نظري مدعّمين هذه المعطيات بدراسة ميدانية لمشروع إفتراضي.

النتائج: بعد الدراسة توصلنا إلى مجموعة النقاط التالية:

- رغم أن السوق الجزائرية تعج بالمنافسين في مجال الأغلفة الكرتونية إلا أنه بإمكان المؤسسات المصغرة أن تتنافس في هذا المجال شريطة وضع إستراتيجية تسويق مدروسة و تتلاءم مع حجم السوق وإمكانيتها.
 - الجانب التسويقي يعتبر نقطة قوة أي مشروع خاصة إذا تم بطريقة علمية رغم إهمال المنافسين له.
 - التمويل قد يشكل عائق أمام الشباب المستثمر نتيجة العراقيل وصعوبة المعاملات التجارية.
 - يمكن الاستفادة من المزايا والتسهيلات التي تضعها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من خلال القروض الممنوحة بدون فوائد والامتيازات الجبائية والجمركية.
 - المشروع المقترح يحقق أرباح سنوية تشجع على القيام به وهذا في حالة تم إتباع الأسلوب العلمي في إعداد الدراسة وتطبيقها على أرض الواقع.
 - تبقى مصداقية دراستنا مرتبطة بمدى مصداقية وحسن تقدير المعلومات المتوفرة لدينا والمقدمة لنا من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
- أما بالنسبة لإنشاء المشاريع في الجزائر فيمكن ادراج النقاط التالية:
- صعوبة الإجراءات الإدارية و التقنية للحصول على قبول المشروع.
 - صعوبة الحصول على المعلومة الاقتصادية و انعدامها في كثير من الأحيان مما ينعكس سلبا على تجسيد الفرص الاستثمارية.
 - ضعف دراسات السوق أو غيابها عن حجم و نوعية المؤسسات المصغرة و المناسبة و المطلوبة.
 - عدم اعتماد المؤسسات الكبرى على المؤسسات الصغرى كمكملة لنشاطاتها.
 - نقص الخبراء المختصين في المؤسسات المصغرة .

-عدم توافر فرص التدريب الجيد والمناسب لإعداد أفراد الإقامة وإدارة هذه المؤسسات بسبب قصور البرامج التعليمية في هذا المجال.

- غياب ثقافة مؤسسية،والضرورة تحتم هنا إيجاد وسيلة تنظم دخول الفكر المؤسسي للمؤسسات المصغرة وإرساء قواعد الإدارة و الأنشطة الاقتصادية والتجارية الخاصة بهذا النوع من المؤسسات .
- غياب جهاز معلومات فعال يحدد أنواع المنتجات المحلية الشيء الذي من شأنه وضع خريطة اقتصادية لتوطن المؤسسات و المنتجات و من ثم وضع ما يلزم من سياسات الحماية.

التوصيات:

- إعداد قائمة بالفرص الاستثمارية من قبل أخصائيين وتحديد معايير يتم على أساسها اختيار هذه الفرص، وإقناع الشباب بالاستثمار فيها، وتوفير الدعم الضروري لتجسيدها ومرافقتهم خلال مرحلة الإنجاز.
- دعم ثقافة المبادرة والحث على التفكير في العمل المستقل، وكذا نشر ثقافة النجاح بالاعتماد على تنظيم المعارض الخاصة بالمؤسسات المصغرة .
- توفير مزيد من الفضاءات بمختلف المناطق لبعث وإحياء أنشطة صناعية وحرفية عن طريق تهيئة واستغلال فضاءات موجودة أو إنشاء أخرى جديدة.
- تشجيع المؤسسات الكبرى على إبرام عقود المناولة مع المؤسسات المصغرة.
- تطوير نظام الإعلام الإقتصادي عن طريق إنشاء بنك للمعلومات الاقتصادية و المعطيات الإحصائية.
- تعزيز موقع و مكانة الصناعات الصغيرة و المتوسطة في سلم الإقتصاد الوطني.
- تعميم الثقافة التسييرية لدى المستثمرين.
- ترقية إطار تشريعي و تنظيمي ملائم لنشاط المؤسسة الصغيرة.
- إصلاح و عصرنه تسيير سوق العمل.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع بالعربية

1 المكتب:

- 1- أحمد بوراس، "تمويل المنشآت الاقتصادية"، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 2- أحمد بامخرمة، "إقتصاديات جدوى المشروعات الاستثمارية"، دار الزهراء، الرياض، 1997.
- 3- أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 4- أحمد عبد الرحيم زردق، محمد سعيد بسيوني، "مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية"، القاهرة، 2011.
- 5- أمين عبد العزيز حسن، "استراتيجيات التسويق" في القرن الحادي والعشرين، دار قياد القاهرة، 2001.
- 6- أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2007.
- 7- بشير العلق، "التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات"، دار اليازوري، عمان، 2008.
- 8- بلال خلف سكارنة، "الريادة وإدارة منظمات الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 9- بوشاشي بو علام، "التحليل المالي"، دار همومة، الجزائر، 2000.
- 10- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1984.
- 11- حسن إبراهيم بلوط، "إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية"، دار الحضنة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2002.
- 12- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ط2، 2000.
- 13- حمدي عبد العظيم، "دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات"، مكتبة النهضة المصرية، مصر، الطبعة الثانية، 1999.
- 14- رشاد العصار و آخرون، "الإدارة و التحليل المالي"، دار البركة، الطبعة الأولى، 2001.
- 15- سعد طه علام، "دراسات الجدوى وتقييم المشروعات"، دار طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 16- سعيد عبد العزيز عثمان، "دراسات جدوى المشروعات بين النظرية والتطبيق"، كلية التجارة، مصر . 2003
- 17- سمير محمد عبد العزيز، الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية، مكتبة و مطبعة الإشباع الفنية، مصر، 2000.
- 18- شاكر القزين، "محاضرات في إقتصاد البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
- 19- شبابكي سعدان، "تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.

- 20- شقيري نوري موسى، أسامة عزمي سلام ، "دراسة الجدوى الاقتصادية (تقييم المشروعات الاستثمارية)"، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 21- صلاح الدين حسن السيسي، " دراسات الجدوى وتقييم المشروعات "، دار الفكر العربي ، مصر، 2003.
- 22- طاهر محسن منصور الغالبي، " إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 23- عاطف جابر طه عبد الرحيم، دراسات الجدوى "التأصيل العلمي والتطبيق العملي"، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 24- عاطف وليم أندراوس، " دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات "، دار الفكر الجامعي ، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008.
- 25- عبد الحليم كراجه وآخرون، " الإدارة والتحليل المالي "، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى ، 2000.
- 26- عبد العزيز شرابي، " دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تشغيل الشباب العربي "، المؤتمر العربي الأول لتشغيل الشباب، الجزائر، 20.
- 27- عبد العزيز مصطفى عبد الكريم، " دراسات الجدوى و تقييم المشروعات "، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002.
- 28- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، " دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات BOT "، الدار الجامعية، القاهرة، الطبعة الثانية، 2001.
- 29- عبد اللطيف عبد اللطيف، " التقويم الإداري في المشروعات "، الجمعية التعاونية للطباعة ، دمشق ، 1991 .
- 30- عبد المطلب عبد الحميد، " دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية " ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2006.
- 31- عدنان هاشم السمراي، " الإدارة المالية (المدخل الكمي) "، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 1997.
- 32- عرباجيا سماعيل، " اقتصاد المؤسسة "، الطبعة الثانية، الجزائر، 1996.
- 32- عصام الدين بو عقلة، التسويق الاستراتيجي، مؤسسة حورس للنشر، الاسكندرية، 2002.
- 33- عقيل جاسم عبد الله، " تقييم المشروعات إطار نظري و تطبيقي "، دار مجدلاوي ، عمان، الطبعة الأولى، 2002.
- 34- فايز جمعة صالح النجار و آخرون، " الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة "، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، عمان، 2005.

- 35- فرکوس محمد، الموازنات التقديرية " أداة فعالة تسيير "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .
- 36- فريد النجار، "إدارة الجودة الشاملة والانتاجية والتخطيط التكنولوجي للتسيير والريادة والتفوق"، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 37- قاسم ناجي حمدي، " أسس إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات: مدخل نظري وتطبيقي "، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 38- مؤيد الفضل، "تقييم وإدارة المشروعات الكبيرة و المتوسطة "، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، 2009.
- 39- مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2012، ص 169.
- 40- مجدي عوض مبارك، " الريادة في الأعمال (المفاهيم و النم اذج و المداخل العلمية)"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 41- محمد الصيرفي، "التسويق الاستراتيجي"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- 42- محمد إبيدوي الحسين، " تخطيط الإنتاج ومراقبته "، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى، 2012.
- 43- محمد أيمن عزت الميداني، الإدارة التمويلية في الشركات ، مكتبة العبيكان ،الرياض، الطبعة الثانية، 1999.
- 44- محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 1999.
- 45- محمد صالح الحناوي، "الإدارة المالية والتمويل"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 .
- 46- محمد عبد الفتاح الصيرفي، " دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات "، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان ، 2002.
- 47- محمد عبد الفتاح العشاوي، " دراسات جدوى المشروعات الاستثمارية "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2007.
- 48- محمود جاسم محمد الصميدعي، "استراتيجيات التسويق (مدخل كمبيوتر تحليلي)"، دار الحامد للنشر، عمان، 2009.
- 49- مصطفى أحمد أبو بكر ، معالي فهمي حيدر، " دليل دراسات جدوى المشروعات وتحقيق فعالية قرارات الاستثمار"، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.
- 50- موسى اللوزي، "التنظيم وإجراءات العمل" ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 51- ناصر دادي عدون، التحليل المالي ، دار المحمدية العامة ،الجزائر .
- 52- وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، " الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر ، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 53- يحيى عبد الغني أبو الفتوح، " أسس إجراءات دراسات الجدوى للمشروعات " ، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة، 2003.

54-تمجدين نور الدين ، "دراساتالجدوبالاقتصاديةبينالمتطلباتالنظريةوالإشكالاتالعملية" ، مجلة الباحث العدد7، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، 2009.

3 الرسائل الجامعية:

55-برني ميلود، دور وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008 .

56-جمالالدينعزة، " دورالخطةالتسويقيةلمخططالأعمالفياستمراريةالمشاريع" ، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة 58-محمد خيضر ، بسكرة، 2011،

57-حدادونبيلة، "وضعيتخطيطومراقبةالإنتاج في المؤسسة الجزائرية" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001.

58-محمد بوشوشة، مصادر التمويل وأثرها على الوضع المالي للمؤسسة ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007،

4 الندوات والمؤتمرات:

59-ربيعة بركات، سعيدة دوباخ، " الوكالات الوطنية لدعم ومرافقة إنشاء المؤسسات المصغرة: -ANSEJ ANGEM نموذج (حالة ولاية بسكرة) " ، الأيام العلمية الدولية الثانية للمقاولاتية حول آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر:الفرص والعوائق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، الأيام 5/4/3 ماي 2011.

60-سعودي بلقاسم، سعودي عبد الصمد ، "أسلوب المرافقة المقاولاتية في المشروعات المصغرة في الجزائر" ، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية حول دراسة مخطط الأعمال من الفكرة إلى التنفيذ ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، الأيام ، 19/18/17 أبريل 2012.

61-شوقي جباري، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية ، فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-الجزائر18/17/16أفريل2012.

62-شوقي جباري، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية ، فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-الجزائر18/17/16أفريل2012.

63-محمد براق، حمزة غربي، " آليات تمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة تحليلية - "، الأيام العلمية الدولية الثانية للمقاولاتية حول آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في

الجزائر:الفرص والعوائق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 91-محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، الأيام 5/4/3 ماي 2011 .

64-محمد جلاب، " الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال و مساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة"، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012.

65-مراد إسماعيل، شلغاف بن عمر، "أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، الأيام العلمية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود الأعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير 94-جامعة بسكرة ، 19/18/17 فيفري 2012.

5 المواقع الإلكترونية:

66-فيصل القرعان، "دورة حياة المشاريع وإدارتها"،سلسلة الأدلة التدريبية،أنورا،ورقة بحث على الموقع www.maktabatmepi.org/Anera

67-<http://bu.edu.eg/olc/images/sec-8.pdf> (02-03-2013 ،22:30)

68-<http://www.stclements.edu/grad/gradawows.pdf>(26-02- 2013،19:31)

69-HTTP : w w w.arabtranslatoes.net/ edu/banking / banking 5.asp(15-03-2013,23:00)

ثانيا: المراجع الأجنبية:

70-Richard Daft ،Organisation،Theory and Design، 8th Ed.، Thomson، South-Western، USA،2004،

71-Michel coster ،"Entrepreneuriat" ,pearsoneducation ,paris,2009.

72-Couland Alain, gestion financière « Analyse et décision »، éd : Démos, 1997.

73.-Grandguimmot Béatrice et Francis, Analyse financière, 2^{ème} édition, éd : guallino, 1998..