

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

مخطط الأعمال كآلية لضمان استمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل
الشباب - فرع الوادي -

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

الأستاذ المشرف:

بن التركي زينب

إعداد الطالب:

صالح محمد الزوبير

رقم التسجيل:/Master-M / INTROP /2012
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2011-2012

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى روعي أمي الحنون الغالية

وأقول مثلما قال في حقها المتبي :

أَحِنُّ إِلَى الْكَأْسِ الَّتِي شَرِبْتُ بِهَا
وَأَهْوَى لِمَشْوَاهَا التُّرَابَ وَمَا ضَمًّا

لأبي الغالي ... لأخوتي وأخواتي الأعزاء ...

لأصدقائي الأوفياء.....

ولكل من ساهم في هذا الإنجاز .

كلمة شكر

"من اجتهد وأصاب فله أجران, ومن اجتهد وأخطأ فله أجر واحد".

الحمد لله الذي وهبنا نعمة العقل سبحانه والشكر له على كل نعمه وفضله وكرمه
تبارك الله ذو الجلال والإكرام

نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة في إنجاز هذه المذكرة.

ونخص بالذكر الأستاذة* بن التركي زينب* التي لم تبخل علينا بنصائحها وإرشاداتها من خلال إشرافها على عملنا خطوة بخطوة وبكل جدية وتفاني. أشكرك أستاذتي وأسأل الله وعز وجل أن يبارك في علمك وعملك وأتمنى لكى التوفيق.

ومن دون أن انسى السيد الفاضل الدكتور بن بريكة عبد الوهاب الذي له كل الفضل في وضع الخطوة الأولى في إنجاز هذا البحث من نصائح وإرشادات وتوجيهات كانت لها الأثر الكبير على بحثنا هذا.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى كل من:

أساتذة قسم العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

وشكر خاص لكل أصحاب مؤسسات الدراسة السيد صولي محمد وعطالله عبد الوهاب

وبن عزة الجوندي، الذين ساهموا في توفير المناخ المناسب لدراسة.

نشكر كل طلبة المقاولاتية ونتمنى من الله عز وجل أن يسدد خطاهم إلى النجاح في الحياة

العملية وأن تتوفر لهم كل الظروف لإنجاز مشاريعهم المستقبلية.

وفي الأخير أتقدم بالشكر إلى كل إنسان ساعدنا من قريب أو من بعيد بنصيحة أو مقال أو كتاب.

شكرا..... شكرا شكر.....

محمد الزويير صالحى

الملخص:

إن معظم المؤسسات الرائدة والناجحة في مجالاتها هي في الحقيقة نشأت ضمن شروط مناسبة وطبيعية، حيث استندت إلى دراسات وعمليات تخطيطية وإستراتيجية واضحة ودقيقة، كما تشير الدراسات والوقائع أن عدد كبير من الأعمال الصغيرة والمتوسطة لم تتجح بسبب عدم اهتمامها بإعداد خطة الأعمال الأولية، خاصة إهمالها لعدة جوانب منها ، تمويلية، تسويقية، تقنية، قانونية... بما فيها الزمن والمراحل المناسبة لإعداد واستعمال هذه الخطة. وفي سبيل تجاوز هذه العقبة عملت الدولة على استحداث مجموعة من الهيئات الدعم التي من ضمنها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، التي تقدم الدعم المالي والفني لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة هذا إن كان إنشاء أو توسيع، وتأسيسا لما سبق، جاءت هذه الدراسة بغرض تسليط الضوء على مخطط الأعمال في الجانب النظري وتوضيح مكانته وأهمية وأنواعه بالإضافة التركيز على العناصر المحورية في إعداد المخطط، وتبيان دور الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في كيفية إنشائها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقديمها كل أدوات الدعم، أما في ما يخص الجانب التطبيقي قمنا بإسقاط ودراسة مخطط الأعمال وهذا على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قديمة وحديثة النشئة، وهذا لمعرفة ما هي اهيمية مخطط الأعمال كآلية لضمان استمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

• الكلمات المفتاحية:

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

Résumé:

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

Afin de surmonter cet obstacle a travaillé à l'État de développer une gamme d'organismes de soutien, y compris l'Agence nationale de soutien al' emploi des jeunes, Qui fournissent un soutien financier et technique aux entrepreneurs de petites et moyennes entreprises Ce fut la création ou l'expansion et la base de ce qui précède, dans le but de cette étude était de faire la lumière sur le plan d'affaires En théorie et à clarifier sa position et l'importance et les types ainsi que se concentrer sur les éléments centraux dans la préparation des activités prévues, Et de démontrer le rôle de l'Agence nationale de soutien al' emploi des jeunes dans la façon de les créer pour les petites, moyennes et fourni tous les outils de soutien, En ce qui concerne le côté pratique, nous laissons tomber le régime et d'étudier l'entreprise et ce, sur un échantillon de petites et moyennes entreprises anciennes et nouvelles Il est important de savoir ce que le plan d'affaires comme un mécanisme visant à assurer la continuité des petites et moyennes entreprises.

Mots clés: projets, petites et moyennes entreprises, plan d'affaires, l'Agence nationale de soutien al' emploi des jeunes.

مقدمة عامة:

يشهد عالم الأعمال اليوم تغيرات كثيرة مست جميع الأصعدة على اختلافها، والتي انعكست على أنماط المعيشة وجوانب الحياة المختلفة (اقتصاديا، اجتماعيا، ثقافيا،.....الخ) ولقد أحدثت ه ذه التغيرات اضطرابات معقدة في العديد من دول العالم مما أدى إلى ضرورة مسيرتها و مواجهتها بأساليب وطرق جديدة وهذه التغيرات ورغم ما نتج عنها من اضطرابات منحت مجالا خصبا للمقاولين و أصحاب المشاريع لابتكار أفكار جديدة وفرص إنتاجية متنوعة ودخول أسواق مختلفة.

لقد أصبحت المقاولاتية بمثابة أداة ووسيلة هامة لخلق الثروة والفرص وهذا أشد ما تحتاجه الدول اليوم، وحيث يرى: بيتر دراكار أن المقالة عي فعل الإبداع الذي يتضمن إعطاء الموارد المتاحة حاليا القدرة على خلق قيمة جديدة ، في حين يشير Haward stevanson على أنها اكتشاف الأفراد أو مؤسسات الأعمال المتاحة واستغلالها أي توفير التوافق بين الموارد المتاحة والضرورية للاستغلال الفرص . مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر المالية والنفسية والاجتماعية المصاحبة للمشروع.

ونظرا للمتغيرات السريعة في مجال المقاولاتية وفي ظل تداخل و تأثير الكثير من العوامل التي تؤثر على المؤسسات سوى كانت عوامل خارجية (سياسية، اجتماعية، تكنولوجية،.....الخ) بالإضافة للعوامل الداخلية من (المالية والإنتاجية والتسويقية و الموارد البشرية الابتكار.....الخ) أصبح من الضروري قبل بدأ أي مشروع إعداد مخطط الأعمال جيد يكون متناسبا وأهداف المؤسسة، حيث يسمح بعرض سير نشاطها ويعكس إستراتيجيتها . بات مخطط الأعمال حاليا من الضروريات التي تحتاجها المؤسسة عموما والصغيرة والمتوسطة خصوصا قبل انطلاقها خاصة وأنها لا تزال تشهد تطورات متسارعة في المستقبل القريب وكباقي الدول النامية تعول الجزائر كثيرا على المقاولين الجدد ، قصد تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية التنموية ، لذلك تولي اهتمام واضحا بالمؤسسات الصغيرة المتوسطة، حتى تنجح في كخططاتها المستقبلية، ومع قلت المعلومات وضعف خبرة أصحاب المشاريع و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ارتئت الدولة أن تدعم المؤسسات من خلال الهيئات متخصصة في ه ذا المجال تهتم بإنشائها ومرافقتها وذلك عن طريق مخطط الأعمال الذي تعده هذه الهيئات بالاشتراك مع صاحب المشروع لتحديد كيفية مباشرة المشاريع وتطويرها من جميع الجوانب (التسويق ، المالية ، الإنتاجية ،.....الخ) لذلك تعتمد مخطط الأعمال في مختلف المراحل الحاضرة والمستقبلية للمؤسسة .

ونظرا لأن الكثير من المقاولين حاملي المشاريع يجهلون مكانة هذه الوثيقة، لاسيما من جانب الظروف والأحداث المناسبة للاستعمال أثناء مختلف مراحل حياة المؤسسة، فإننا نطرح التساؤل التالي:

✓ ما هي أهمية مخطط الأعمال كألية لضمان استمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

و للإجابة على هذه الإشكالية، يجب البحث في التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بمخطط الأعمال وما هي مكوناته وتقنيات إعداده؟
- كيف تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دفع عملية التنمية المحلية؟
- ما هو واقع مخطط الأعمال لدى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

➤ الفرضيات:

وكمحاولة للإجابة على هذه الإشكالية وضعنا جملة من الفرضيات التالية:

- يعد مخطط الأعمال وثيقة جد هامة تعكس إستراتيجية المؤسسة.
- للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة في الرفع من النمو الاقتصادي لتمييزها بانخفاض تكاليف إنجازها والابتكار وبروح المبادرة.
- يعاني مخطط الأعمال من سوء استعمال في أرض الواقع.

➤ أسباب اختيار الموضوع:

تنوعت أسباب اختيار موضوع بين: أسباب ذاتية وموضوعية.

1. أسباب ذاتية:

- ميل شخصي للتعرف على كيفية إنشاء مؤسسات صغيرة والمتوسطة عن طريق الوكالة.
- خوض تجربة ميدانية بيداغوجية في كيفية إعداد مخطط الأعمال.
- الرغبة في إنشاء مؤسسة صغيرة بعد التخرج.

2. أسباب موضوعية:

- إهمال دور ومكانة مخطط الأعمال في إنشاء ومتابعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص.

- تقريب واقع من الجانب البيداغوجي في مثل هذه الدراسات.
- تسليط الضوء على دور الهيئات الداعمة في إعداد مخطط الأعمال
- توجيه وتعديل وجهة نظر المقاولين وأصحاب المشاريع نحو ضرورة اعتماد مخطط الأعمال.
- إثراء المكتبة بمرجع جديد يتناول موضوعي مخطط الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

➤ أهداف الدراسة:

- إن الهدف من مخطط الأعمال تكمن في أهميته في دعم مجال المقاولاتية.
- التعرف على مكونات إعداد مخطط الأعمال والأخطاء التي يجب تفاديها عند إعداده.
- ويمكن القول أن الهدف الرئيسي هو دفع حاملي الشهادات و أصحاب الأفكار من أجل تطوي أو إنجاز أو خلق أو إنشاء مقاولات صغيرة أو متوسطة.

➤ المنهج المتبع:

يتناول البحث دراسة مكانة مخطط الأعمال في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن خلال ما تم ذكره في الإشكالية وتساؤلاتها، فإن دراستنا سوف تدرج ضمن الدراسات الوصفية التحليلية الذي سوف يكون محصور في الجانب النظري. أما بالنسبة للجانب التطبيقي وهذا باختيارنا عينة متمثلة في ثلاثة مؤسسات صغيرة و متوسطة ومدعمة من الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب -وكالة الوادي - وهذا بالنسبة لدراسة الميدانية.

➤ أدوات جمع البيانات:

من خلال دراستنا يجب التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الذي يوضح أسس ترتيب المعلومات و الأفكار وهذا للوصول إلى الأهداف و النتائج المطلوبة ويسمح كذلك بدراسة الموضوع بطريقة سهلة وواضحة.

من الأدوات التي استخدمناها في هذا البحث و التي تتناسب مع المنهج المتبع وطريقة جمع البيانات استخدمنا جملة من الأدوات والتي تتلاءم مع طبيعة الموضوع حيث تم الاعتماد على المقابلة مع إطارات وأصحاب المؤسسات المعنية بالإضافة إلى المرافق لهذه المؤسسة وهو الممثل لدى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ودعمها بالملاحظة بالإضافة إلى الوثائق المقدمة من الوكالة وهذا قصد الإلمام بجوانب مخطط الأعمال داخل المؤسسات.

أولاً: شبكة الأنترنت:

اعتمدنا في المرتبة الأولى على شبكة الأنترنت التي تم استخدامها بشكل أساس في عملية البحث المبدئية عن كل ما يتعلق بمخطط الأعمال وخاصة في كتاب قوقل (<http://books.google.com>)، ثم قمنا بالبحث في مواقع إلكترونية خاصة بإعداد مخطط الأعمال وهذا لمعرفة كل ما يحيط بالمخطط. بالإضافة إلى مجموعة من المواقع الخاصة بتحميل الملفات، كما يعتبر اعتمادنا على الأنترنت كأداة في جمع المعلومات توضح أهمية وفعالية استعمال مخطط الأعمال في مجال التكنولوجيا الجديدة.

ثانياً: المقابلة الشخصية:

هي عبارة عن "محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى الحقيقة أو معين يسعى الباحث لمعرفته من أجل تحقيق أهداف الدراسة"¹. ووتستخدم المقابلة في البحوث الميدانية لجمع البيانات كتدعيم لأدوات أخرى كالاستمارة أو الملاحظة أو وثائق و السجلات الادارية....، وتجري في شكل حوار منظم، أحيانا يكون موجهاً بقائمة من الاسئلة معدة مسبقاً لهذا الغرض، يراعي في تصميمها أن تكون الاسئلة مفتوحة حتى يسهل إجراء مناقشة مع المستجيبين، وطرح أسئلة استفسارية لكشف الحقائق. وأخرى يكون فيها المستجوب حراً دون تقييد بأسئلة معينة، حيث وظف البحث ثلاثة أنواع من المقابلة:

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص55.

المقابلة الشخصية: وهي تتم وجه لوجه بين الباحث والمبحوث.

المقابلة الهاتفية: وتتم عن طريق الهاتف.

المقابلة الآلية: وتتم عن طريق الحاسوب.

ولقد فضلنا المقابلة الشخصية مع بعض إطارات الوكالة لدعم تشغيل الشباب بالإضافة إلى أصحاب المؤسسات العينة وهي (نجارة الحديد العام، صولي للهياكل والبناءات المعدنية، مطبعة بن عزة الصناعية).

ثالثا: تعريف الملاحظة¹:

هناك ظواهر وموضوعات تتطلب من الباحث التواجد بنفسه مباشرة حيث لا يكتفي أن يقوم الباحث بتوزيع الاستبيان أو إجراء بعض المقابلات بل لابد ان يعيش الباحث هذه الظواهر.

من أنواع الملاحظة هناك التي تتم مباشرة وهي ملاحظة سلوك معين من خلال اتصال مباشر وهناك غير مباشر و الذي يتمعن طريق السجلات والملفات والمذكرة والتقارير والتي أعدها الآخريين. وقد استخدمنا هذه الملاحظة التي كانت على مستوى المؤسسات العينة وهذا لمدة فترة التربص المتمثلة في 15 يوم ولقد استفدنا من ها معرفة آلية عمل هذه المؤسسات و النظام الداخلي و كيفية التعامل.

➤ مجال الدراسة:

يعتبر مجال الدراسة مرحلة أساسية و مهمة يجب القيام بها في أي دراسة ميدانية أو بحث علمي، وتبعنا لهذا فأنه هناك مجالين هما : المجال مكاني وزماني.

• المجال المكاني أو الجغرافي:

لكي تكون دراستنا موضوعية وهذا من أجل جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ، لابد لنا من تحديد المجال الجغرافي لدراستنا وهذا بعد اختيار العينة المتمثلة في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع ولاية الوادي.

• المجال الزمني :

يشمل المجال الزمني الفترة التي استغرقها موضوع دراستنا، خاصة ما يتعلق منها بالجانب الميداني، الذي تم إعداده في فترة الممتدة ما بين 15 مارس إلى 15 ماي 2012.

¹ بومعروف نسيم، المتغيرات في البحث العلمي، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة ، الجزائر، 2011، ص12.

مقدمة الفصل:

تحتاج المؤسسات عموما في مسار إنشائها إلى التخطيط معين يعكس حاضر ومستقبل هذا المسار، خاصة في المراحل الأولى لانطلاقها حيث يسمح هذا المخطط بتسجيل شتى المراحل بالتفصيل ومتابعتها لاحقا لتفادي أي خلل والتالي تكون هناك رقابة دورية متواصلة.

من هذا المنطلق أصبح مخطط الأعمال يحضيا باهتمام أصحاب المشاريع والهيئات العامة والأطراف ذات الصلة (البنوك، الشركات ،) على حد السواء، إذا يعد مخطط الأعمال حاليا عنصرا مهما قبل وأثناء وبعد إنشاء المؤسسات عموما و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا، لما له من دور في التعريف بالمؤسسة (يمثل بطاقة هوية للمؤسسة)، ونشاطها، من جهة والتعريف بصاحب المشروع لدى مختلف الجهات الأخرى. حيث يعكس مخطط الأعمال تصورا لتطور النشاط في المستقبل وفق تطورات السوق، مبرزاً بوجه خاص بيانا توقعيا ومخطط تطور المبيعات. وبشكل عام، يبين مخطط الأعمال صورة مفصلة لتصميم المشروع وتنفيذه وتطوره في المستقبل.

من خلال هذا الفصل سنحاول تفصيل مخطط الأعمال وفق للنقاط التالية:

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

المبحث الثاني: المخطط التسويقي وأبعاده

المبحث الثالث: المخطط العملي والإنتاجي

المبحث الرابع: المخطط المالي

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناجحة في الدول الصناعية خاصة حاليا بمتابعتها مخططات أعمال موضوعة وفق دراسة علمية بعناية ودقة تفصل من خلالها جوانب النجاح والاستمرارية وإمكانية الانتقال والنمو والتطور خاصة في بداية مشوارها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية مخطط الأعمال.

الفرع الأول: مفهوم مخطط الأعمال.

لمخطط الأعمال تعاريف عديدة وذلك لكون المواقع المختلفة تفترض وجود خطط أعمال متباينة، ويعتبر مخطط الأعمال أو ما يطلق عليه أحيانا بخطة الفعاليات واحدة من أهم المراحل توثيقا للأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يمثل هذا المخطط توظيف كامل للفعاليات ذات العلاقة بمستقبل المؤسسة. ويمكن أن نعرف مخطط الأعمال على أنه: وثيقة تصف ما خطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المراحل القادمة¹. أي انه عبارة عن وثيقة مكتوبة تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجيات الملائمة لبدء مخاطر جديدة². وهناك من يرى على انه وثيقة تصف الأعمال وتستخدم لفحص جدوى فكرة الأعمال، والحصول على رأسمال وكذلك تستخدم كخارطة طريق للعمليات المستقبلية³. في حين ركز آخرون على الموارد والمعطيات وقال هو وثيقة التخصص توضح المزيج الأمثل للموارد المتاحة للأعمال والطالعات المستقبلية⁴. لذلك يعتبر مخطط الأعمال عبارة عن ديناميكية تشمل كل الجوانب الداخلية والخارجية للمؤسسة وعلى مخطط الأعمال عكس ذلك⁵.

ويعرف الباحث Gumpert مخطط الأعمال بمنظور عملي مركزا على كيفية استخدامه للوصول إلى الفعل الحقيقي. لقد اعتبر الباحث كونه وثيقة تعرض وتوقع ويمكن أن تجذب مستثمرون محتملون لتمويل الأعمال⁶. لذلك مخطط الأعمال عبارة عن وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد ومختلف الاستراتيجيات، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل و يحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما أنه يوضح لمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها⁷.

¹ فايزة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص323.

² مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص142.

³ طاهر محسن الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص210.

⁴ تاريخ التحميل 2012/03/27، <http://articles.bplans.com/writing-a-business-plan>، مخطط الأعمال

⁵ http://www.4shared.com/get/dg2WL21O/ebook_business_Writing_an_ef.html, Centre writing an effective business plan, p8.

⁶ Guumpert.david, HOW TO RELLY CREATE A SUCCESSFUL BUISNESS PLAN, Iouson publishing company, 2003, p10.

⁷ براهيم نوال، السيرورة المقاولانية من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالث للمقاولاتية تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 16/17/18/ أبريل 2012، ص8.

مما سبق يمكن أن نقول أن مخطط الأعمال يغطي ما ينوي المقاول القيام به في عمله، إذ تتضمن عملية كتابة المخطط جعل الفكرة واقعا مما يتطلب التفكير العميق فيها وكيفية تحويلها إلى مؤسسة و من ثم فان مخطط الأعمال يمثل وثيقة إقناع للمستثمرين بعضهم بعض داخل المؤسسة وآخرين خارجها حيث يتم من خلاله توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج وجوانب الإدارة والتنظيم.

الفرع الثاني: أهمية مخطط الأعمال.

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع وجدواه، ومن الأسباب المتعددة تجعل مخطط الأعمال ضروري بل حتمي، نذكر¹:

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

ثانياً: مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على اقناع البنك بالمشروع وإمكانية توسعه، وهو يؤثر على قارئه للتصرف، وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار؛

ثالثاً: يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردود الحقيقي.

رابعاً: خطة الأعمال تحتوي على معلوماتك المالية، التاريخية والحالية، أو المخطط لها في المستقبل والأرقام الخاصة بك التي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف؛

خامساً: خطة الأعمال عمك 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؛

سادساً: 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؛

¹شوقي جباري، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالث للمقاولاتية تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 18/17/16/ أبريل 2012، ص11.

سابعاً: خطة أعمالك تعطي فكرة لشركائك الماليين المحتملين عنك، فهي تعطيهم فكرة عن تكون، ولماذا تفعل ما تفعله الآن، وإذا ما كان لديك أفكار جديدة أو أفكار 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.

المطلب الثاني: أنواع وخصائص مخطط الأعمال.

إن اختلاف الظروف والأحوال والمواقف تدعو إلى احتياجات مختلفة في وضع مخطط الأعمال وهكذا توجد أنواع من مخططات الأعمال تتميز بالسهولة والوضوح كونه وثيقة جد مهمة لعدة أطراف.

الفرع الأول: أنواع مخطط الأعمال.

أمام صاحب المشروع عند بداية عدة خيارات لوضع مخطط الأعمال يمكن حصرها في نوعين أساسيين: مخطط مختصر أو مخطط شمولي.

أولاً: مخطط مختصر:

وهو مخطط أعمال قصير يكون مركزاً تعرض فيه الجوانب المهمة جداً والقضايا الأساسية مثل: (مفهوم العمل والاحتياجات المالية والخطة التسويقية، الكشوفات المالية وخاصة كشف التدفقات النقدية...)، وهنا لا بد الحذر من إساءة استخدام الخطة المختصرة لأنها ليست البديل عن الخطة التفصيلية المطولة الكاملة للمشروع¹.

إن مخطط الأعمال المختصر يكون مرضي للممولين والمستثمرين، خاصة عندما تحتوي على توقعات مالية للنتائج. ويلاحظ محدودية قيمة هذا النوع بسبب حالة عدم التأكد في البيئة التي سوف يتواجد فيها المشروع وبشكل عام فإن وجود مخطط أعمال مختصر هو أفضل في جميع الأحوال من عدم وجوده على الإطلاق خاصة يمكن اعتباره خطة مبدئية للمشروع.

ثانياً: مخطط شمولي:

وهي خطة عمل كاملة وتحتوي على تحليل معمق للعوامل المهمة والحرية والتي تؤثر على نجاح وفشل المشروع المراد إنشائه تحت مختلف الأحوال والافتراضات حيث أن هذا النوع من مخططات الأعمال يكون مفيداً عندما²:

- يصف الفرصة الجديدة والتي سيبدأ بها مشروع جديد؛
- مواجهة التغيرات المهمة في المشروع أو في البيئة خارجية؛
- توضيح المواقف المعقدة للمشروع؛

¹فايزة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 332.

² Longencker justine, **small business management an entrepreneurial emphasis**, southwestern, Thomasonpublishing company, 2006, p120.

الفرع الثاني: خصائص مخطط الأعمال.

قدم الباحثان (Riche & Gumpert) عرض لخصائص مخطط الأعمال التي يمكن أن تشجع المستثمرين على المساهمة في التمويل، ويمكن أن نلخص فيما يلي أهم خصائص خطة الأعمال الناجحة¹.
أولاً: ترتب على نحو مناسب مع ملخص تنفيذي وقائمة محتويات وفصول؛
ثانياً: تكون بطول وامتداد صحيح، وبمظهر صحيح، لا طويلة ولا قصيرة، لا مغرقة بالوهم والخيال ولا ممتلئة بتخمة زائدة؛

ثالثاً: تعطي معنى للذي سوف ينجز من قبل المؤسسين والمنظمة وتوقعاتهم للثلاث أو الخمس سنوات القادمة؛

رابعاً: توضح بصورة كمية ونوعية طبيعة الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات وخدمات المنظمة؛
خامساً: تعرض أدلة قوية على إمكانية عرض المنتجات في السوق وكذلك بيع الخدمات؛
سادساً: توضح وتبرر مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم، وأن تصف بشكل مناسب من التفصيل عمليات التصنيع والتكاليف المرتبطة بها؛

سابعاً: تصور الشركاء كفريق وبخبرات مديرين مع مهارات أعمال متممة ومساعدة؛

ثامناً: تحتوي توقعات وإسقاطات مالية صادقة مع معطيات أساسية للتوضيح موثقة؛

تاسعاً: توضح كيف يحصل المستثمرون على عوائد خلال الثلاث إلى السبع سنوات مع تقديرات مناسبة لرأس المال؛

عاشراً: عرضها بسهولة ووضوح وهيكلية جيدة وبعرض شفاهي واضح ومناسب؛

هكذا يبدو أن الأمر يتطلب الوضوح والسهولة والتركيز على الأولويات حسب الأهمية، ولا داعي للتعقيد في الأمور الثانوية في الخطة بحيث تصبح طويلة ومملة، حيث على المسير أن يضع في اعتباره أنه قد يرد للممولين العشرات من خطط الأعمال في مختلف الأطراف لكنهم لا يقبلون بالمشاركة إلا بالعدد المحدد والجيد منها، ويرى أغلب الباحثين أن الخطة الجيدة والفعالة يفترض أن لا تكون طويلة وتفصيلية وأن تكون بحدود (30) إلى (40) صفحة مركبة ومنظمة بطريقة منهجية وواضحة.

¹ محمد جلاب، الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالث للمقاوالاتية تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 18/17/16 / أبريل 2012، ص5.

المطلب الثالث: مكونات مخطط الأعمال

إن محتويات ومكونات مخطط الأعمال قد تختلف من مشروع لآخر. إلا أن هيكلتها بشكل عام قد أصبحت معيارية بحدود مقبولة وواضحة، لذلك يشير أغلب الباحثين أن مكونات مخطط الأعمال تشمل على ما يلي:

الفرع الأول: الصفحة الرئيسية:

وهي تمثل الصفحة الأولى التي تتضمن بإيجاز العناصر الرئيسية للمخطط وتحتوي في الغالب على ما يلي:¹

- 1 - اسم المشروع ، عنوانها، رقم الهاتف، رقم الفاكس، العنوان الإلكتروني؛
- 2 - شعار أو علامة المشروع إن وجدت؛
- 3 - تاريخ إصدار وانتهاء مخطط الأعمال؛
- 4 - من أعد مخطط الأعمال؛
- 5 - أسماء وعناوين ومراكز وأرقام هواتف المالكين والتنفيذيين الرئيسيين؛

الفرع الثاني: ملخص التنفيذ:

وهو يتكون من 3 إلى 4 صفحات متضمنا تلخيصا ووصف لطبيعة عمل المشروع، يرى البعض ضرورة كتابة الملخص التنفيذي في نهاية مخطط الأعمال رغم وجوده في القسم الأول من المخطط. وعلى هذا الملخص أن يكون صورة جذابة للتعبير عن ما تستطيع التعبير عنه ببساطة ووضوح وسهولة. إن الخلاصة التنفيذية تحتوي بشكل عام على المكونات التالية:²

1. معلومات حول المشروع أو المؤسسات، هنا يعرض المنتج أو الخدمة المقدمة الميزة التنافسية الأساسية عندما تبدأ المؤسسة بنشاط، كذلك الأهداف والخلفيات العامة حول فترة الإدارة؛
2. الفرصة التسويقية، الحجم المتوقع ونسبة نمو السوق، والحصة السوقية المتوقعة وأي اتجاهات ذات الشأن في القطاع الصناعي الذي تتواجد فيه المؤسسة؛
3. البيانات المالية، التنبؤات المالية لسنوات الثلاثة الأولى من بدء النشاط، المتطلبات الاستثمارية المرغوبة، مصادر التمويل التي تحتاجها المؤسسة؛

¹ أمجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص147.
² د. طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص218.

الفرع الثالث: تحليل الصناعة والبيئة:

والذي يتم من خلاله تحديد كافة التغيرات المتعلقة بالبيئة وبجميع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة الصناعية من خلال دراسة عدة متغيرات ومنها:¹

- 1- الاقتصادية: والتي تتعلق بمستويات الدخل والتوزيع الديمغرافي وحجم البطالة؛
- 2- الثقافية: والتي تتعلق بالمتغيرات الثقافية والسكانية والاتجاهات والعادات والتقاليد؛
- 3- التكنولوجيا: والتي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية وكيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات لزبائن؛
- 4- القانونية: والتي تتعلق بكافة التطورات في التشريعات والأنظمة وكذلك يتم دراسة متطلبات الصناعة التي تعرف من خلاله على حاجات الزبائن والمنافسين الجدد ومناطق القوة والضعف لديهم والتهديدات المحتملة من المنافسين؛

الفرع الرابع: وصف الأعمال

حيث يتم توضيح مهمة الأعمال وطبيعة المنتجات والخدمات التي يقدمها المشروع والموقع وواقع البناء المستخدم والمعدات التي تحتاجها والحاجة إلى الطاقة الكهربائية والطبيعة الاقتصادية والديمغرافية لموقع المشروع.

ويتم كذلك وصف طبيعة الأعمال من حيث رؤيتها ورسالتها وأهدافها والغاية من وجودها وكيف سوف يتم تحقيق النجاح لها، وفي هذا السياق يقترح العديد من الخبراء أن تقترح المؤسسة شعارا كمؤشر يتفق مع نظرة صاحب المشروع للمؤسسة، ومن أمثلة ذلك: شعار شركة زين "عالم جميل" وشعار شركة ديزني "مرح ومتعة للأسرة" وينلخص هذه الشعارات في قصرها وعذوبتها وشاعريتها.

ولوصف الأعمال يجب الإجابة عن الأسئلة التالية:²

1. ما هي رسالة المشروع ؟
2. لماذا الاتجاه نحوى هذا النوع من الإنتاج والخدمات ؟
3. ما الذي سوف ينتج في هذا المشروع ؟
4. ما الذي تم انجازه من المشروع لحد الآن ؟
5. ما هي طبيعة المنتجات أو الخدمات التي سوف تقدمها ؟
6. وصف طبيعة المنتجات أو الخدمات من حيث (الرخصة، العلامة التجارية)
7. أين موقع المشروع ؟
8. هل البناء قديم أم جديد، وهل يحتاج إلى تحديث، وما هو مقدار التكاليف ؟
9. هل البناء مملوك أو مستأجر ؟

¹السكرانة بلال خلف، الريادة وإدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2007، ص 114.

²نفس المرجع، ص 117.

10. هل الموقع والبناء هو لصاحب المشروع ؟
11. ما هي المعدات التي تحتاجها ؟
12. هل المعدات سوف تشتري أو تستأجر ؟
13. ما هي طبيعة الخبرات التي تمتلكها والتي تساعد على نجاح تنفيذ المشروع ؟

الفرع الخامس: مخطط تنظيمي

تتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين، والرقابة على الأعمال، وكيفية أداء الأعمال والموضحة في الإجابة عن الأسئلة التالية¹:

1. ما هو نموذج الملكية في المشروع ؟
2. إذا كان هناك شركاء، من هم، ما هي الاتفاقيات والعقود ؟
3. من هم المساهمين وقيمة المساهمة لكل واحد منهم ؟
4. من هم المساهمين الذين لهم حق التصويت أولاً يجوز لهم التصويت ؟
5. من هم الأعضاء في مجلس الإدارة ؟
6. من هم الذين لهم صلاحية توقيع الشيكات والرقابة ؟
7. من هم الأعضاء في فريق الإدارة ؟
8. ما هي آلية الأوامر والمسؤوليات الأعضاء فريق الإدارة ؟
9. ما هي آلية الدفع والمبيعات والنسب الربحية لأعضاء فريق الإدارة ؟

الفرع السادس: مخطط التسويق

تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق المنتجات والخدمات والتسعير، الترويج وكذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة. هذا بالإضافة إلى دراسة السوق، حجم الطلب، ونوعية المنتجات الواجب تقديمها وبالتالي تحديد المزيج التسويقي المناسب².

الفرع السابع: مخطط الإنتاجي والعملياتي

وهي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف والمعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين والمواد الأولية وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والبيع والصيانة و لإعداد مخطط عمليات يجب الإجابة عن الأسئلة التالية³:

1. هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج والعمليات ؟
2. إذا كانت بعض مراحل الإنتاج سوف تنجز من قبل الآخرين وضح ذلك ؟

¹ السكارنة بلال خلف، مرجع سابق، ص 119.

², préparation d'un plan d'affaires ,date télécharger 25/03/2012, p37, <http://ebookbrowse.com/business-plan-guide-fr-pdf-d142830161>

³ السكارنة بلال خلف، مرجع سابق، ص 118.

3. لماذا تم عمل عقود الإنتاج مع الآخرين ؟
 4. ما هي تكاليف عمليات الإنتاج من خلال العقود ؟
 5. ما هي خطوات ومراحل تنفيذ عمليات الإنتاج ؟
 6. ما هي المعدات التي يحتاجها للإنتاج ؟
 7. ما هي المواد الخام التي تحتاجها للإنتاج ؟
 8. من هم الموردون للمواد الخام، وما هي التكاليف ؟
 9. ما هي تكاليف عمليات الإنتاج ؟
 10. ما هي تكاليف المعدات الحالية والمستقبلية التي تحتاجها ؟
 11. ما هي آلية تخزين المواد الخام ؟
 12. ما هي آلية نقل المواد الخام ؟
- الفرع الثامن: مخطط مالي¹.

يشكل التمويل، لاسيما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مشكلة عويصة لأسباب عديدة. يأتي مخطط الأعمال لتقديم أجوبة دقيقة وحاسمة عن جزء كبير من الإشكاليات المتصلة بعملية التمويل، لاسيما فيما يتعلق بالقدرات التسويقية، التنظيمية والتقنية لهذه المؤسسات. وبالتالي، يشكل مخطط الأعمال حجة حاسمة تستعملها هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمام الدائنين المحتملين للحصول على التمويلات المناسبة. في سبيل ذلك، وإضافة إلى العناصر الأخرى التي يتضمنها مخطط الأعمال، يتعين أن يتضمن هذا الأخير أيضا جانبا ماليا يكون ترجمة لكل الخطوات التي تنوي المؤسسة القيام بها. يسمح هذا الجانب المالي بتقييم طبيعة وحجم التمويلات الضرورية وتبرير طلب التمويل. وعليه، يهدف مخطط التمويل إلى عرض هيكل حاجات التمويل للمؤسسة المزمع إنشاؤها، حيث يتضمن هذا المخطط العناصر الأساسية التالية:

- النفقات المبرمجة والتمويل المطلوب لإنجاز المشروع؛
- ميزانية السنوات الثلاثة الأخيرة (بالنسبة للمؤسسات القائمة)؛
- جدول حسابات النتائج التوقعي للسنوات الثلاثة المقبلة (على أقل تقدير)
- الميزانيات التوقعية للسنوات الثلاثة المقبلة (على أقل تقدير)
- موازنة الخزينة الشهرية وعلى مدى السنوات الثلاثة المقبلة (على أقل تقدير)
- فضلا عن دراسة الحاجة إلى رأس المال العامل التوقعية؛

¹ لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالث للمقاولات تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 16/17/18/ أبريل 2012، ص10.

الفرع التاسع: الملاحق

يشكل هذا العنصر جزء لا يتجزأ من مخطط الأعمال. ويشمل على كل الجداول الملحقة التي تتضمن التفاصيل المتصلة بعناصر مخطط الأعمال في جوانبه المختلفة النوعية والكمية مثل: الرسائل من الزبائن، قنوات التوزيع والعقود وقائمة الأسعار من المزودين والمنافسين¹.

المبحث الثاني : المخطط التسويقي وأبعاده

نظرا لخصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تتميز بصعوبة الإنشاء والتسيير وقلة التمويل من جهة وشدة المنافسة واضطراب المحيط من جهة أخرى، تجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفسها أمام تحدي المحافظة على مكانتها في السوق رغم كل هذه العوائق هذا التحدي يدفعها للتميز في منتجاتها ، بل وأكثر من ذلك تسويقها بطريقة أكثر فاعلية بحيث تصل إلى السوق في الزمان والمكان المناسب لها ، من هنا يبرز أهمية المخطط التسويقي الذي يعد عاملا حاسما في نجاح واستمرارية هذه المؤسسات، فلا يكفي أن تكون المنتجات ذات جودة عالية لكي تفرض نفسها في السوق بل لابد من أساليب عدة توزيع وطرق تسعير والترويج مدروسة بعناية.

المطلب الأول: المخطط التسويقي

الفرع الأول: تعريف المخطط التسويقي

هناك العديد من الدارسين والباحثين الذين تناولوا التسويق بالتعريف والتوضيح كأحد الأنشطة الرئيسية في المؤسسة، ينصب على "عملية التبادل و التخطيط وتنفيذ مراحل تطور تسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات من أجل خلق عمليات تبادل تشبع أهداف أفراد المؤسسة"². وهناك من يركز على الجانب الاجتماعي في التسويق حيث يعرف التسويق على انه "عبارة عن عملية اجتماعية يحصل بموجبها الأفراد والجماعات على ما يحتاجون إليه أو ما يرغبون فيه وذلك من خلال تبادل السلع والمنافع مع الآخرين"³.

في حين يعرفه يعرفه فايول " بأنه في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا في المستقبل. أما جورج تيري يعرفه بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة. كما يعرف على انه أداة حيوية لنجاح المشروع واستمرار حياته.

¹ لطرش الطاهر، مرجع سابق، ص 10.

² السكارنة بلال خلف، مرجع سابق، ص 139.

³ محمد بهاء الدين خانجي، المزيج التسويقي في المصارف الإسلامية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، 2009، ص 6.

ويعرف من جهة أخرى على أنه التوقعات بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء، والعمل على حلها والاستفادة من الإيجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ¹.

كل هذه التعاريف تركز على كيفية استهداف السوق باعتباره مركز اهتمام أي مؤسسة وبالتالي لابد من إعداد خطة مدروسة لذلك، والتي تعرف بالمخطط التسويقي الذي يعد "مراقبة فعالة للموارد المحدودة، حيث يسمح بتحديد الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، والتي تعبر عن الجهود التي تبذلها من أجل إرضاء قسم معين من السوق، حيث تتوحد هذه الجهود في مجموعة من السياسات تعرف بـ: 4 P والتي تشمل: سياسة المنتج، سياسة السعر، سياسة التوزيع، سياسة الترويج"². وهناك من يرى انه "عملية منظمة لتطوير وتنسيق القرارات التسويقية، وفي تعريف آخر يقول المخطط التسويقي عبارة عن عملية متسلسلة ومضبوطة من قبل الإدارة، بمعنى أن هنالك خطوات محددة تجرى عند تطبيقها في المزيج التسويقي"³.

فالمخطط التسويقي "هو خطة هدفها خلق التكامل في قرارات المنتج والسعر والمكان والترويج وكذلك التنسيق بينهم بحيث تتطابق مع المخطط الشامل للمؤسسة وتساهم في تحقيقها. ويتضمن المخطط التسويقي أمرين مهمين يتمثل في اختبار وتحليل السوق المستهدفة فهو يحاول إيجاد صيغة مناسبة من المزيج التسويقي"⁴.

نلاحظ أن جميع التعريفات تتفق على أن المخطط التسويقي هو اتخاذ قرار حاضر بشأن حدث مستقبلي، أو اختيار بديل من عدة بدائل لتنفيذه مستقبلاً. ويمكننا القول بأنه يعني:

- الاختيار من عدة بدائل؛
- توجيه للمستقبل؛
- عملية مستمرة؛
- مساعدة على اتخاذ قرارات؛
- البدء حيث ينتهي تحديد الهدف؛

¹ مراد إسماعيل، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسط، الأيام العلمية الدولية الثالث للمقاولاتية تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 18/17/16/ أبريل 2012، ص7.

² شوقي جباري، مرجع سابق، ص5

³ Guiltinan, J. P. and Paul, **Marketing Management Strategies and programs**, McGraw-Hill, 4^{eme} edition, Boston, 1991, p12.

⁴ صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الاردن، 2008، ص622.

الفرع الثاني: مفهوم السوق المستهدفة.

نقصد بالسوق المستهدفة "مجموعة أفراد أو المؤسسات أو الاثنين معا والذي تسعى المؤسسة لتطويره وإدماة مزيج التسويق مناسب لها"¹. ولغرض اختيار السوق المستهدفة فإن مدراء التسويق يفصحون القوة الكامنة في هذا السوق واحتمال تأثيرها على المؤسسة من ناحية المبيعات والتكاليف والأرباح وعادة ما يفحص المدراء موارد المؤسسة وإمكاناتها لغرض اختيار مزيج تسويقي ملائم يرضي متطلبات السوق المستهدف ويساهم في تعزيز الأهداف الكلية للمؤسسة كذلك تقوم إدارة التسويق بتحليل جوانب القوة ونواحي الضعف في الأنشطة التسويقية للمؤسسة وتكمن مصادر التهديدات والفرص المتاحة في البيئة الخارجية لبناء إستراتيجية تسويقية فاعلة. غالبا يستخدم مدراء التسويق مدخلين لتحديد السوق المستهدفة وهما:²

اولا: مدخل السوق الموحد:

وهي وضع مزيج تسويقي واحد للمنتج موجه إلى جميع الأقسام السوقية وهذا لتشابه احتياجات المستهلكين. أمثلة عن ذلك المنتجات الغذائية مثل الحليب.

ثانيا: مدخل تجزئة السوق:

وهنا يتم تجزئة السوق الكلية إلى تجمعات يمكن أن تكون أفراد أو منظمات يسمى هذا جزء من السوق أو قسم من السوق، و التجزئة تقوم على أساسين هما: التركيز في السوق أو التنوع فيها. إذا كانت التجزئة في السوق مركزة فإن ذلك يعني وضع مزيج تسويقي واحد يوجد إلى قطاع واحد فقط في السوق. أما إذا كانت التجزئة متنوعة في السوق فإن ذلك يعني أن كل قطاع من القطاعات السوقية المختلفة يعد سوقا مستهدفا منفصلا عن القطاعات الأخرى وتقوم المؤسسة بوضع مزيج تسويقي موجه لكل قطاع بما يتناسب معه. ويمكن أن نوضح في الجدول التالي أسس تقسيم السوق المعتمدة.

جدول رقم: (1-1) أسس تقسيم السوق

الديموغرافي	السايكولوجي	الجغرافي	السلوكي
• العمر والجنس	• السمات الشخصية	• الإقليم	• الكمية المستخدمة الاستخدام
• العرق	• الدوافع	• الحضري	• النهائي
• الدخل	• أسلوب الحياة	• الريفي	• المنافع المتوقعة
• المستوى التعليمي		• كثافة السوق	• الولاء للعلامة التجارية
• المهنة		• المناخ	• الحساسية السعرية

¹ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 622.

² طارق نائل هاشم، دور نظام المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للشركات المساهمة العامة الأردنية، جامعة عمان لدراسات العليا، الأردن، بدون سنة، ص 21.

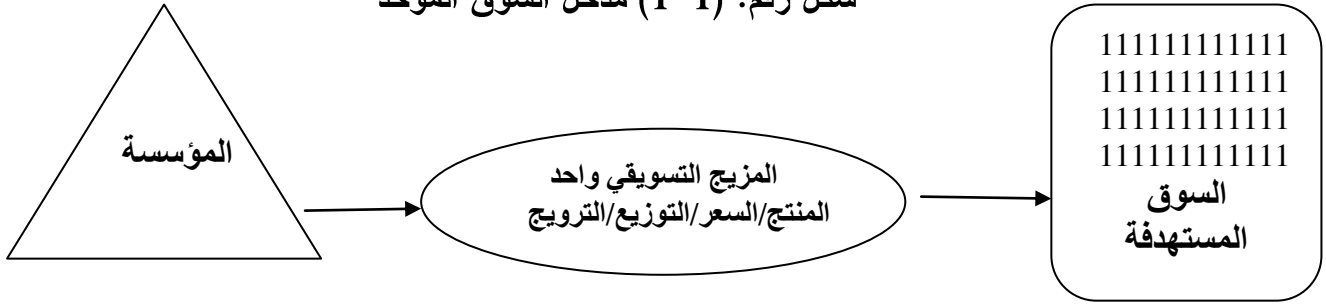
الفصل الأول: مخطط الأعمال

	<ul style="list-style-type: none"> • الأرض • حجم المدينة • حجم الولاية 		<ul style="list-style-type: none"> • حجم العائلة • الدين • الطبقة الاجتماعية
--	---	--	---

المصدر: صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 623.

والأشكال التالية توضح أكثر الأفكار المتعلقة بالاستهداف السوق.

شكل رقم: (1-1) مدخل السوق الموحد



شكل رقم: (2-1) مدخل تجزئة السوق المركزة



شكل رقم: (3-1) مدخل تجزئة السوق المنوع



إعداد الطالب من المصدر صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 624.

بعد اختيار السوق الذي سيتم استهدافه، تقوم المؤسسة بتوجيه أنشطتها لإشباع السوق المستهدف. حيث تتركز هذه الأنشطة في أربعة عناصر رئيسية هي المنتج، السعر، التوزيع، والترويج، حيث يطلق على توليفة هذه العناصر المزيج التسويقي قد يضيف البعض لها بعض العناصر الأخرى مثل التعبئة والتغليف. إذا ما صيغت ضمن إستراتيجية التسويق بشكل ملائم فإنها ستساهم بفاعلية كبيرة في إسناد الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة والعكس صحيح. ولا بد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين قد أضاف ثلاثة عناصر إضافية للمزيج التسويقي حيث خصصها البعض للمنتجات الخدمية حيث أن الخدمة ترتبط بالناس الذين يقدمون الخدمة والعملية ذاتها والمظاهر المادية المرتبطة بتقديم الخدمة.

وهناك من الباحثين من أشار إلى أن المزيج التسويقي يتضمن بعض عناصر ولكن الثلاثة الأخيرة منها هي People ويقصد بها مقدمو السلعة أو الخدمة وكذلك المستهلكين و Packing التي تشير إلى تعبئة المنتجات وتغليفها وهو نشاط تسويقي مهم وأخيرا Physical Distribution الذي يعني التوزيع المادي للمنتجات ويضمها كل ما يتعلق بقنوات التوزيع¹.

المطلب الثاني: المنتج والتسعير.

الفرع الأول: المنتج

أولاً: مفهوم المنتج:

يشمل مصطلح المنتج ثلاثة عناصر أساسية وهي السلعة والخدمة والأفكار حيث أن المنظمات تقدم منتجات صناعية أو خدمية أو أفكار وتتركز جهودها لتسويقها بأساليب مختلفة. إذ هناك وردت تعاريف مختلفة للمنتج منها :

"على أنه كل شيء يحمل خصائص ملموسة أو غير ملموسة ومنافع متوقعة ويمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل"². أو هو تلك "العناصر المادية والغير مادية الموجهة لإشباع الحاجات المستهلكين يمكن أن يكون سلعة أو خدمة أو فكرة"³ ويرى كوتلر المنتج "على أنه أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الاستهلاك لإشباع الحاجة"⁴. من ما تقدم مكن تعريف المنتج على أنه هو عبارة عن كيان مادي ملموس في حين أن الخدمة هي تفاعل أو أداء يمكن لطرف أن يؤديه للأخر بحيث يكون غير ملموسة. والفكرة عبارة عن صيغة فلسفية أو درس أو مفاهيم أو نصائح. أما أنواع المنتجات فيمكن أن تصنف إلى نوعين رئيسيين، منتجات للمستهلك ومنتجات صناعية⁵.

¹ طارق نائل هاشم، مرجع سابق، ص22.

² فهد سليم الخطيب ، محمد سليمان عواد ، مبادئ التسويق مفاهيم أساسية، دار الفكر للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2000، ص 81.

³ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سابق ص626.

⁴ PH,KHOTLER et B-Dubois, **Marketing Management** , 9^{eme} edition, publi-union, Paris, 1997,p 424

⁵ سياسة المنتج في المفهوم التسويقي، مكتبة البحث، تاريخ التحميل 21/03/2012، ص2، ص3.

<http://www.jalaan.com/book/options.php?do=print&lessid=1353>

❖ **منتجات الاستهلاكية:**

- وهي منتجات تشتري من قبل الأفراد للاستهلاك الشخصي المباشر ويمكن أن نجد ضمن هذا النوع عدة أصناف.
- **المنتجات سهلة المنال:** هي منتجات كثيرة الأنواع متكررة الشراء تتوفر في أماكن قريبة معدل دورانها عالي وغير مرتفعة الثمن.
- **المنتجات الانتقائية:** منتجات يتطلب جهدا للحصول عليها سعرها مرتفع نسبيا وهي قليلة التكرار من حيث شرائها.
- **منتجات خاصة:** منتجات ذات صفة خاصة وتتطلب جهدا كبير وخصوصا لشرائها سبب إنفرادها بخصائص معينة أو سمعة عالية وذات أسعار مرتفعة جدا والعلامات التجارية مميزة.

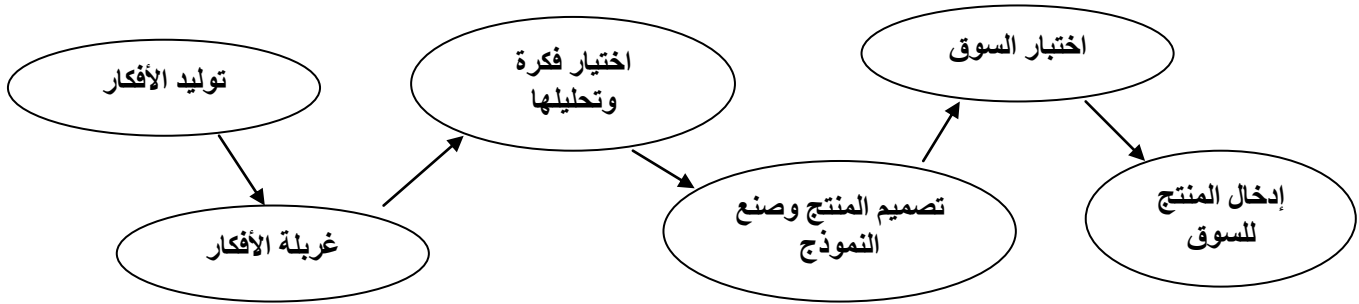
❖ **منتجات صناعية:**

- وتسمى السلع الإنتاجية وهي التي تشتريها المؤسسات الصناعية لإنتاج سلع استهلاكية أو غيرها من السلع الإنتاجية. وهي تنقسم إلى الأصناف التالية:
- **المواد الأولية:** وهي مواد خام تدخل في صناعة منتجات أخرى وتستخرج من المناجم أو الغابات أو البحار والمحيطات أو المزارع أو مواد معاد تدويرها.
- **تجهيزات ثقيلة:** وهي المعدات والتجهيزات والآلات الكبيرة تستخدم في الإنتاج أو تسيير الأعمال الضخمة مثل الرافعات.
- **تجهيزات مساعدة:** وهي معدات وتجهيزات تستخدم في الإنتاج وتتميز بصغر حجمها مثل العتاد اليدوي الذي يستخدمه العاملون والطابعات والحواسيب وغيرها.
- **الأجزاء والمكونات:** وهي قطع تامة الصنع أو قد تحتاج إلى تشغيل بسيط لتجميعها في منتجات أكبر مثل الإطارات وأجزاء الحاسوب وغيرها.
- **مهام التشغيل:** وهي التي تدخل في إنتاج السلع تامة الصنع تستخدم لتسهيل عملية الإنتاج مثل الزيوت والوقود.
- **خدمات الأعمال:** كافة الخدمة المتعلقة بالصيانة والاستشارة المالية والقانونية وبحوث السوق وغيرها.

ثانياً: تطوير المنتج الجديد:

في ظل وجود سوق ديناميكي إضافة إلى التغيير في سلوك وأذواق المستهلكين وزيادة حدة المنافسة أصبح من الضروري على المؤسسات البحث عن البدائل من خلال طرح منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الموجودة حالياً في السوق. وهذه العملية تتمثل في عدة خطوات متتابعة يمكن أن نمثلها بالشكل التالي وبعد ذلك نحاول أن نوضح بإيجاز كل مرحلة من هذه المراحل¹.

شكل (1-4): مراحل تطوير المنتج الجديد



إعداد الطالب من المصدر صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 628.

1.2. مرحلة توليد الفكرة:

في هذه المرحلة يتم توليد عدد من الأفكار سواء من داخل أو خارج المؤسسة، الأفكار الداخلية قد تكون من العاملين أو العصف الذهني أو قسم البحث والتطوير، أما الخارجية تكون من بحوث التسويق وماذا قدم المنافسين.

1.2. غربلة الأفكار:

وهي مرحلة دقيقة يتم فيها اختيار الأفكار القابلة للإنجاز ورفض الأفكار الأخرى الرديئة.

3.2. مرحلة التحليل:

وهي الوصول إلى أفكار منسجمة وقابلة للتطبيق وفق لإمكانيات المؤسسة، وقدرة هذا المنتج على التلائم مع تشكيلة المنتجات التي تطرحها المؤسسة.

4.2 تصميم المنتج وصنع النموذج الأولي:

وهي وضع مجموعة من تصاميم لكيفية ظهور المنتج، ويجب أن يكون اقتصادي من حيث الكلفة، ومن ثم يتم تصنيع النموذج الأصلي له.

¹ تخطيط المنتجات، الفصل الرابع، من دون مؤلف، تاريخ التحميل 2012/03/15، ص 81، <http://www.4shared.com/office/aZT5JW41/file.html?>

5.2. اختبار السوق:

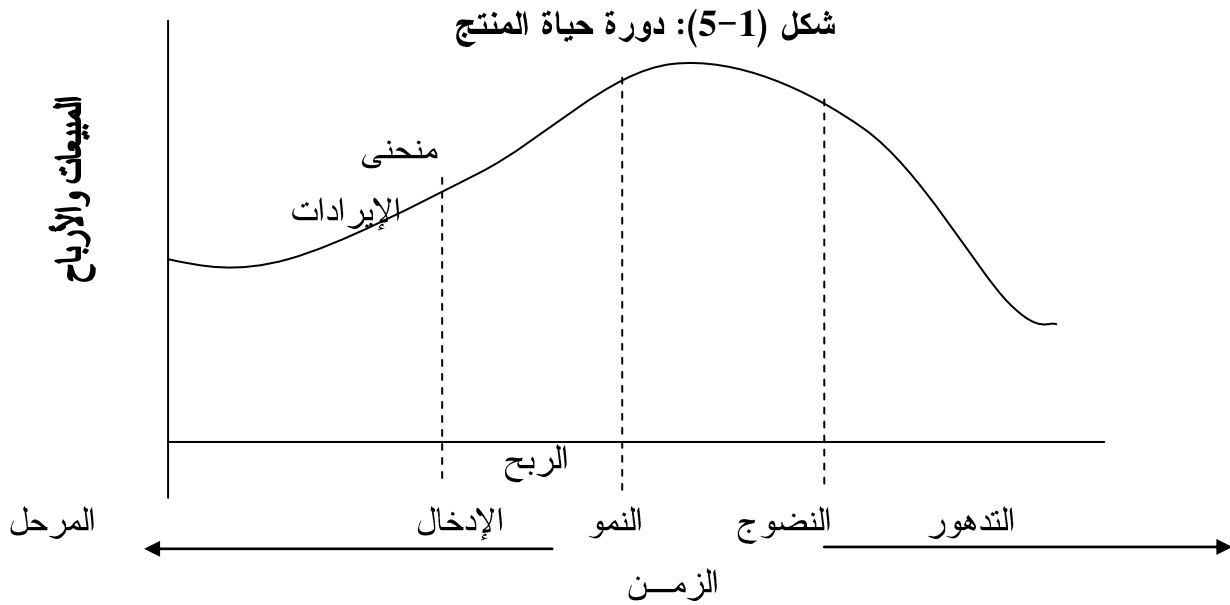
وهي عملية تبدأ بالاختبار الفني الذي يكون داخل المؤسسة أو خارجها ، بشرط توفر الظروف المماثلة لظروف استخدام المنتج . ثم يتم طرح عينة من المنتج الجديد في السوق ومعرفة رد فعل المستهلكين ويكون بكميات وأسعار مختلفة ويستهدف مجموعات مختلفة.

6.2. إدخال المنتج للسوق:

وهي مرحلة معقدة تتطلب جهود كبيرة وهي تلبية للمتطلبات المالية والتسويقي للملائمة لهذه المرحلة ويمكن أن نقول هي تنويج لكافة المراحل السابقة.

ثالثاً: دورة حياة المنتج:

لكل منتج دورة حياة تتكون من مجموعة مراحل منذ دخول السلعة إلى السوق ولحين خروجها منه حيث تأخذ شكل الجرس تبدأ المبيعات والإيرادات تتزايد وتصل إلى القمة ثم تبدأ بالانخفاض. وتتكون حياة المنتج من أربعة مراحل هي: **تقديم المنتج إلى السوق ومرحلة النمو ومرحلة النضوج وأخير التدهور**. وتكمن أهمية دورة الحياة في تنبيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديل أو إلغاء المنتجات من الأسواق أو المحافظة على البعض منها أو إطلاق منتجات جديدة في ضوء الخصائص المرتبطة في كل مرحلة من مراحل حياته وفي ضوء حالة المنافسة السائدة. أساليب ترويج أو توزيع أو تسعير أو أي مؤشرات تسويقية أخرى يفترض أن تكون ملائمة لطبيعة المرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، ويمكن توضيح هذه الأفكار بالمخطط التالي¹:



المصدر: دورة حياة المنتج، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص 1.

¹ دورة حياة المنتج، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، تاريخ التحميل 2012/03/14، ص 1، <http://www.4shared.com/office/X7YA61GI/file.html?>

1.3. مرحلة التقديم Introduction:

في هذه المرحلة تركز منظمة الأعمال على خلق طلب أولي على المنتج حيث يتأثر قرار المستهلك بالعوامل التالية:

- أن عدد قليل من الناس يعرف بالمنتج.
- كما تتميز بأن عدد الوحدات المباعة في هذه المرحلة قليل والأرباح قليلة أو قد تكون هناك خسارة.
- قلة المنافسين في السوق
- ارتفاع سعر المنتج نتيجة ارتفاع تكاليف الإعلان والترويج.
- مقاومة توزيع المنتج الجديد
- كثافة الحملات الإعلانية

2.3. مرحلة النمو:

هي المرحلة التي يتصف فيها المنتج بالقبول من جانب السوق وبالتأثير على قرار شراء لدى المستهلك حيث تبدأ المبيعات بالتزايد، وبالتالي زيادة الأرباح كما أن الأسعار يمكن أن تنخفض لانخفاض التكاليف فقد تنخفض بسبب تأقلم العاملين مع المنتج وكذلك لا توجد حاجة كبيرة لإجراء تعديلات في المنتج ولا توجد شكاوى كثيرة من وجود نواحي قصور في المنتج. وتحاول المؤسسة هنا أن تخلق حالة ولاء لعلامتها التجارية.

3.3. مرحلة النضوج:

تبلغ المبيعات ذروتها في هذه الحالة وتستقر في نهايتها ثم تبدأ بالتوقف عن النمو والتزايد، إذ يكون المنتج هنا معروفا في السوق فتبدأ شركات أخرى ومنافسون آخرون بالدخول لذا لابد من التحسين في الخصائص أو إيجاد استخدامات بديلة وتغيير حجم أو أسلوب تغليفه.

4.3. مرحلة التدهور:

هنا تبدأ المبيعات والإيرادات بالانخفاض بشكل واضح و على المؤسسة اتخاذ قرار بالاستغناء على المنتج وهذا بالتقليل من النفقات الخاصة بالجوانب التسويقية أو إعداد إستراتيجية ملائمة لإعادة بعث المنتج بطريقة جديدة يلقي قبول من طرف المستهلكين.

الفرع الثاني: التسعير

أولاً: مفهوم التسعير:

السعر هو "المبلغ المالي الذي يفرضه البائع مقابل منتج معين في زمن معين وفي ظل ظروف محددة وفي تعريف أشمل يجب التطرق للسعر من جانب المنتج والمستهلك والسوق فمن جهة المنتج يمثل السعر ثمن العمل الذي تقوم به المؤسسة لإنتاج وتسويق منتج ما، أما من جهة المستهلك فيعبر السعر عن إمكانياته المالية و قدراته الشرائية، ومن جهة السوق فيعبر السعر عن مستوى العرض و الطلب كما يعتبر مقياساً لجودة المنتج".¹

والمستهلك يعبر أهمية كبيرة للسعر باعتباره المقابل الذي يدفع للقيمة التي يقدمها له المنتج ومدى إشباعه للحاجة التي اشتراها من أجلها، ومن الضروري أن يدرك المستهلك أن هذه القيمة قياساً بالسعر هي مناسبة وفي صالحه.

قبل تحديد سعر منتج معين يتطلب معرفة الأهداف الناجمة عن عملية التسعير وأن تؤخذ في الاعتبار المزيج التسويقي للمؤسسة، حيث تأمل المؤسسة من خلال التسعير إلى تحقيق الأهداف التالية:²

- الربح الذي يحقق الاستمرارية للمؤسسة.
- حجم المبيعات والحصة السوقية ، فقد تهدف المؤسسة إلى زيادة حجم مبيعاتها و بالتالي الحصول على حصة سوقية معتبرة وذلك باتباع طريقة تسعير تجعل هامش الربح قليلاً على أن يبيع كميات كبيرة.
- تستخدم المؤسسة السعر لتحقيق أهداف أخرى، فهي تستطيع وضع أسعار منخفضة كحاجز لدخول المنافسين للسوق، أو وضع أسعار مساوية لأسعار المنافسين من أجل استقرار السوق .كما يمكن تخفيض الأسعار من أجل خلق الاثارة حول المنتج ، أو لجذب عدد أكبر من الزبائن كمحلات التجزئة.

¹ محمد بهاء الدين خانجي، مرجع سابق، ص24.

² التسعير، مكتبة البحث، تاريخ التحميل 2012/3/19، ص 2، <http://www.4shared.com/office/Tc5ANTWg/file.html?>

ثانياً: طرق التسعير:

إن السوق هو الذي يحدد الأسعار وليس كلفة الإنتاج في المؤسسة خصوصاً في حالة المنافسة الشديدة، وهناك عدة طرق للتسعير نذكر أهمها:¹

1. التسعير على أساس الكلفة:

يحدد السعر بموجب هذه الطريقة من خلال إضافة نسبة معينة أو هامش ربح محدد إلى كلفة الإنتاج، فلو افترضنا أن الكلفة الكلية 100 دينار جزائري ونسبة الربح تقدر بـ 10% فهذا يعني أن سعرها 110 دينار جزائري. وهي سهلة التطبيق لكنها ليست عملية جداً لإهمالها دور عناصر المزيج التسويقي الأخرى أو الوظائف المنظمة الأخرى.

2. التسعير على أساس الطلب:

يتم التسعير هنا بناءً على حجم الطلب على المنتج، أي كلما زاد الطلب ارتفع السعر والعكس صحيح، وعادة ما تقوم المؤسسات بتتنوع الأسعار في مناطق مختلفة بناءً على الطلب المتحقق في كل منها.

3. التسعير على أساس المنافسة:

هنا يتم التسعير على أساس أسعار المنتجات المنافسة في السوق إذ تقوم المؤسسة بالتخفيض أو الزيادة فوق مستوى أسعار المنافسين وهذا النمط من التسعير هو السائد اليوم في السوق.

ثالثاً: استراتيجيات التسعير:

إستراتيجية التسعير هي مسار أو طريقة تصرف المسوقين حيال الوصول إلى الأهداف المتوخات من التسعير وتساعد هذه الاستراتيجيات في حل المشاكل العملية لتحديد الأسعار وأهم هذه الاستراتيجيات².

1. استراتيجيات تسعير المنتج الجديد: وتشتمل على إستراتيجيتين هما:

1.1 إستراتيجية القشط السعري:

يتم التسعير بناءً على القناعة أن بعض المستهلكين مستعدون لدفع أسعار عالية للمنتجات الجديدة إما بسبب كونها جديدة أو بسبب المكانة التي يوفرها اقتناء هذا المنتج وتكون ذات مواصفات حصرية وخاصة، وغالباً ما يكون السعر عالياً جداً في مرحلة إدخال المنتج للسوق

¹ تسعير المنتجات، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، تاريخ التحميل، 2012/3/22، ص1، <http://www.4shared.com/office/3IFCX0q5/file.html>

² صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص ص 635، 636.

وهذا لتغطية التكاليف بشكل سريع ثم تقوم بخفض الأسعار لكن بمواصفات مختلفة عن المنتجات الأولى.

2.1 إستراتيجية اختراق السوق (التغلغل):

وهي إستراتيجية معاكسة للإستراتيجية السابقة حيث تعرض المنتجات بأقل الأسعار رغبة من الشركة في الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

2. إستراتيجيات تنوع الأسعار:

وتعني هذه الاستراتيجيات تحديد أسعار مختلفة لمشتريين مختلفين لنفس الجودة ولنفس الكمية من المنتج، وأهم هذه الاستراتيجيات:

1.2 التسعير التفاوضي: يتم تحديد السعر بناء على المفاوضة بين البائع والمشتري.

2.2 تسعير السوق الثانوي: يتم تحديد سعر معين للسوق المستهدف الرئيسي وأسعار

أخرى للأسواق الثانوية.

3.2 الخصم الدوري: الخصم المؤقت على الأسعار والذي يحدد بشكل منظم ودوري كل

فترة زمنية محددة.

4.2 الخصم العشوائي: خصم مؤقت ولكن ليس منتظم أو دوري وإنما بفترات عشوائية.

3. إستراتيجيات التسعير النفسي:

هنا تركز المنظمة على الجوانب العاطفية والنفسية لدى الزبون عند تحديد الأسعار وليس على حسابات منطقية واقتصادية، وأهم هذه الاستراتيجيات:

1.3 تسعير الرقم الفردي: تقوم على أساس التسعير بحيث تكون الأرقام كسرية وقريبة

جدا من رقم صحيح كامل مثل وضع سعر مقداره 14.99 وحدة نقدية بدلا من 15 وحدة . ظنا من الشركات بأن الزبون سيركز على الرقم 14 وهي حالة نفسية.

2.3 تسعير الوحدات المتعددة: هنا يتم تحديد سعر واحد لوحدين أو أكثر من المنتج مثلا

تحديد سعر دولار واحد لثلاثة أقلام.

3.3 التسعير المرجعي: تسعير المنتج بسعر معقول أو متواضع لهذا المنتج قريبا من

نفس المنتجات لعلامات معروفة وعالية وذات أسعار عالية افتراضا بأن الزبون سيقارن بين السعرين وربما يختار السعر الأقل.

4.3 تسعير الحزمة: تسعير مجموعة من المنتجات المختلفة ولكنها مكتملة لبعضها بسعر

واحد، مثال ذلك معجون أسنان مع فرشاة أسنان بسعر واحد.

- 5.3. التسعير الأقل لكل يوم:** ضمن هذه الإستراتيجية وتجنباً لوضع أسعار عالية ثم منح خصومات فإن الشركة تقوم بوضع سعر منخفض لمنتجاتها بفترات منتظمة وقد يكون واحد من المنتجات هو الذي يحمل السعر المنخفض في يوم معين ومنتج آخر في يوم آخر وهكذا.
- 6.3. التسعير المتعارف عليه:** يحدد السعر على أساس العادة المتبعة أو التقليد المتعارف عليه مثل تسعير بعض أنواع الحلويات أو الألبان وغيرها.
- 4. استراتيجيات تسعير خط الإنتاج:**
- يتم التسعير على أساس مجموعة من المنتجات لخط إنتاجي معين بطريقة خاصة بحيث تتحقق المرونة في التسعير للمؤسسة ومن أهم أنواع الاستراتيجيات نجد:
- 1.4. التسعير الأسر:** هنا يتم تسعير المنتج الأساس بسعر منخفض لكن المنتجات المكملة له والضرورية للاستفادة منه تسعر بشكل عالي مثال ذلك تسعير الطابعات بسعر منخفض لكن أحبارها تكون ذات سعر عالي وكذا الأمر بالنسبة للكاميرات والأفلام.
- 2.4. تسعير الأولوية:** يحدد سعر عالي للمنتجات ذات الجودة العالية وذات الأولوية في خط الإنتاج ثم تحديد أسعار أقل للمنتجات المرتبطة بالخط مثل مستلزمات المطبخ أو خدمات التلفزيون بالكابل.
- 3.4. التسعير المحدود:** هنا يتم تحديد أسعار معينة محدودة تتعامل بها المنظمة خصوصاً في الشركات المتخصصة بإنتاج وبيع الملابس.
- 5. استراتيجيات التسعير الترويجي:**
- ونجد هنا اعتماد الشركة أسعاراً مرتبطة بعناصر المزيج التسويقي الأخرى وأهمها الترويج، حيث نجد:
- 1.5. قادة السعر:** يتم التسعير هنا على أساس إضافة بسيطة على كلفة إنتاج الوحدة الواحدة ودون الكلفة أحياناً لبعض الزبائن من أجل جذبهم لشراء منتجات أخرى.
- 2.5. تسعير الأحداث الخاصة:** يتم تحديد أسعار خلال أحداث خاصة ومناسبات وعطل أو فصل معين وعادة ما ترافقها حملات إعلانية كبيرة.
- 3.5. تسعير الخصم المقارن:** تحديد سعر المنتج بشكل محدد ومقارنته في نفس الوقت بسعر سابق له أو لمنتجات منافسة.

المطلب الثاني: التوزيع والترويج.

إن التوزيع والترويج عنصران مهمان لهما دور كبير في نجاح المخطط التسويقي وهما جزء مهم في المزيج التسويقي.

الفرع الأول: التوزيع:

أولاً: مفهوم التوزيع:

تستخدم المؤسسات النشاط التوزيعي "كوسيلة فعالة لزيادة المبيعات والحصة السوقية ولإيصال السلع والخدمات إلى مختلف أنواع المستخدمين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات، وإن نجاح المنتجات في الأسواق يعتمد في جانب كبير منه على استخدام مزيج توزيعي في إطاره يتم إيجاد توليفة من القنوات توصل بها منظمة الأعمال خدماتها وبيعها إلى المستهلك النهائي"¹. فهو "تدفق المنتجات الملموسة والغير ملموسة من المنتج إلى المستهلك إلى المستهلك الأخير من خلال قناة أو عدة قنوات توزيع عن طريق الوكلاء، المعارض، تجار الجملة، و تجار التجزئة"². ومنه يمكن تعريف التوزيع "بأنه مجموع العمليات والنشاطات التي يقوم بها المنتج أو أي هيئة تسويقية أخرى من أجل إيصال المنتجات (سلع وخدمات) إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، تبدأ من لحظة وضع المنتج في المخازن إلى غاية وصوله إلى المستهلك النهائي في الوقت والمكان المناسبين وبالكميات المطلوبة"³. و يحتل التوزيع مرتبة هامة وأساسية في المزيج التسويقي حيث أن لا يكفي المؤسسة أن توفر سلعة متميزة ومبتكرة وبسعر مناسب للمستهلك هذا لا يعني شيء إذا لم تكون متاحة له في المكان والوقت المناسبين وهذا هو هدف التوزيع تلبية حاجات المستهلكين في المكان والوقت المناسب.

¹ د. طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 413.

² محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، جامعة الإسكندرية، مصر، بدون دار نشر، الطبعة الخامسة، 1995، ص 139.

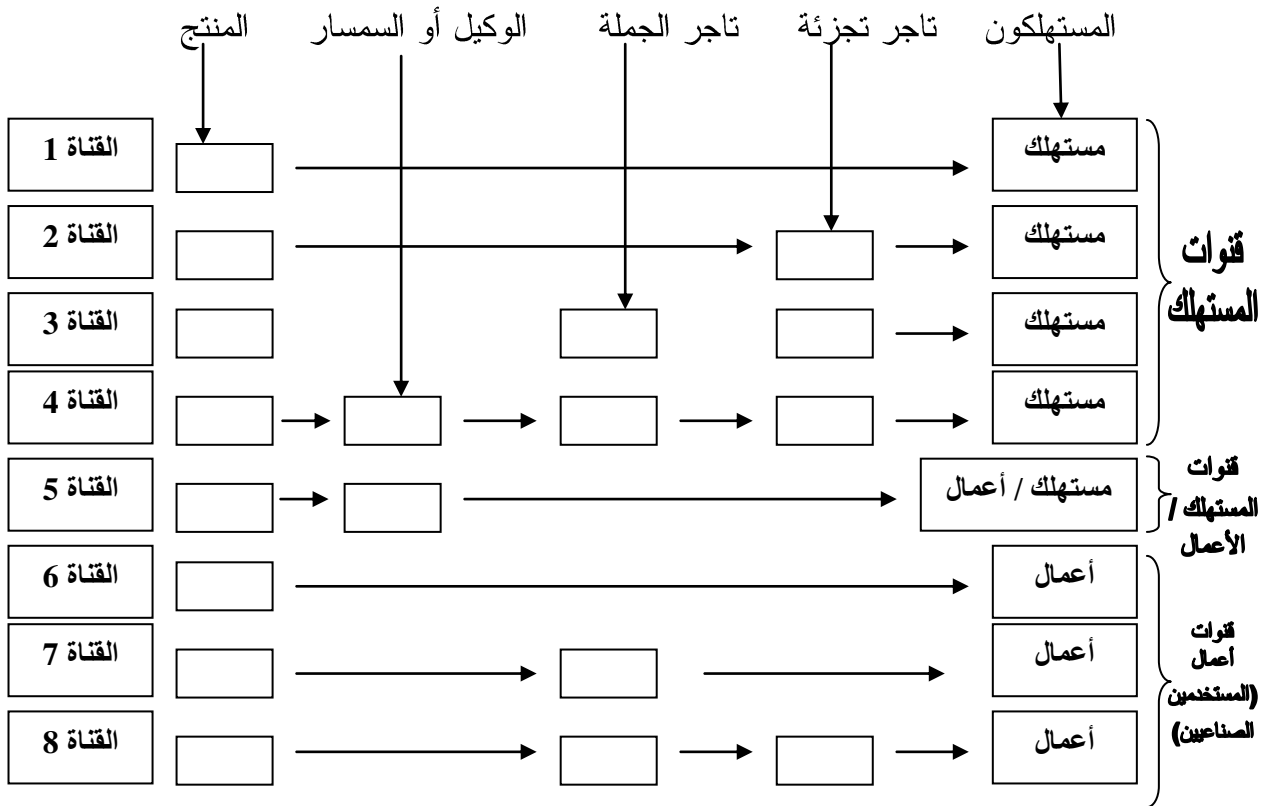
³ حاييف سي حاييف شيراز، دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005، ص 5.

ثانياً: الوسطاء وقنوات التوزيع:

الوسطاء هم عبارة عن أعوان تدعم عملية بيع ونقل المنتجات والخدمات والأفكار إلى المستهلكين.

ويعرف الوسيط بأنه شخص أو المؤسسة تساعد على توزيع المنتج ويعمل الوسطاء عادة في إطار القناة التوزيعية التي تربط بين المنتج والمستهلك النهائي، وقناة التوزيع هي عبارة عن سلسلة من المؤسسات التسويقية التي توجه المنتجات من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين، ويوجد العديد من قنوات التوزيع المتباينة في خصائصها وأسلوب استخدام الوسطاء فيها كما هو موضح في الشكل التالي¹:

شكل (1-6): أنواع قنوات التوزيع



المصدر: صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 693.

¹ صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 693.

ثالثاً: استراتيجيات التوزيع:

إن استخدام الأساليب التوزيعية على حسب نوع المنتجات ودرجة التغطية المطلوبة للسوق، فبالنسبة لنوع المنتجات فقد نجد أن المنتجات الغذائية منتشرة في جميع الأماكن لدى تجار التجزئة لكن قد يوجد موزع واحد لنوع معين من السيارات في المنطقة بأكملها. وفي حقيقة الأمر تعتمد مؤسسة الأعمال ثلاث استراتيجيات للتوزيع وهي¹:

1. التوزيع الكثيف أو الشامل:

في نطاق هذه الإستراتيجية يوزع المنتج من خلال قنوات توزيعية عديدة وبحدود كبيرة من خلال الجملة وتجار التجزئة، وعادة ما تستخدم هذه الإستراتيجية للمنتجات واطئة الكلفة مثل المجلات والأغذية المعلبة والسكر والمواد ذات الاستخدام اليومي.

2. التوزيع الحصري:

هنا يتم التوزيع من خلال حصر عملية توزيع المنتج وحقوق بيعه لمجموعة محددة من تجار الجملة أو التجزئة في إطار منطقة جغرافية معينة وعادة ما تختار منظمات الأعمال هؤلاء الوسطاء نتيجة سمعتهم الجيدة، يلاءم هذا النوع من التوزيع منتجات التسوق مثل بعض السلع الفاخرة كالمجوهرات والساعات الثمينة وغيرها.

3. التوزيع الانتقائي:

يختار المنتج في ضوء هذه الإستراتيجية عدد قليل من تجار الجملة أو تجار التجزئة ويتوقع منهم أن يعطوا للمنتج عناية خاصة وجهود بيعيه كبيرة تساهم في إيجاد ميزات للمنتج، مثال ذلك السلع المعمرة والآلات والمعدات وغيرها.

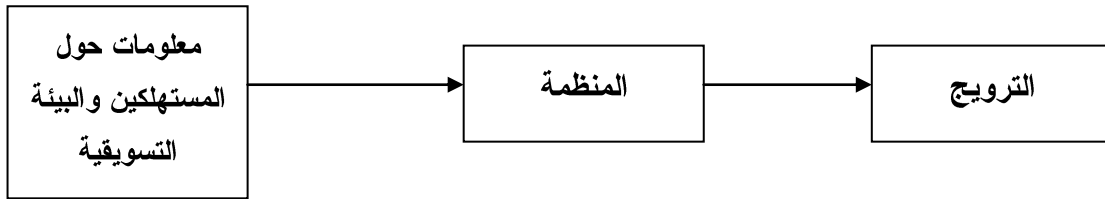
¹ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 286.

الفرع الثاني: الترويج:

أولاً: مفهوم الترويج

يعتبر "الترويج للمنتجات من أكثر الأنشطة التسويقية التي تحاول جذب انتباه المستهلكين إلى السلعة أو الخدمة المنتجة وعادة ما تعتمد المؤسسات بيانات ومعلومات حول المستهلكين والبيئة التسويقية بشكل عام لتستخدمها في نطاق أنواع مختلفة من الأساليب لغرض بيع السلع والخدمات"¹.

شكل رقم: (1-7) استخدام المعلومات كأساس للترويج



المصدر: صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 642.

وتأتي هذه المعلومات من مصادر متعددة حيث هناك بحوث السوق ودراسات سلوك المستهلك التي تساعد المؤسسات في الحصول على كم هائل من المعلومات فضلاً عن ما توفره قواعد البيانات ومحركات البحث الإلكترونية في شبكة الإنترنت. وتتداخل عدة عناصر مع بعضها لتشكل ما يسمى المزيج الترويجي والذي يشتمل على الإعلان ورجال أو مندوبي البيع والهدايا الترويجية والعلاقات العامة.

ثانياً: المزيج الترويجي.

1. الإعلان:

ويعرف الإعلان بأنه وسيلة غير شخصية للاتصال عبر وسائل الاتصال المختلفة كالإعلام الجماهيري حول المنتجات المطروحة. ولعل أهم وسائل الإعلان هي التلفزيون والصحف والمجلات والبريد المباشر والإذاعة وغيرها.

2. البيع الشخصي:

وهو جهد ترويجي تقوم به المؤسسة عن طريق رجال البيع أو المقابلة المباشرة، وقد يكون عبر التلفزيون أو البريد الإلكتروني، والمهم هنا هو وجود التفاعل الشخصي المباشر لذا لا بد وأن يتمتع رجال البيع بمهارات تتعلق بالقدرة على الإقناع وإدارة الحوار.

¹ صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 642.

3. ترقية المبيعات:

و هو جهد تقوم به المؤسسة لجلب انتباه المستهلك للمنتج وحثه على الشراء بأساليب مختلفة. عن طريق تقديم هدايا و مكافآت أو تخفيضات بالإضافة إلى العينات المجانية كلها وسائل تهدف إلى تنشيط المبيعات.

4. العلاقات العامة والدعاية :

وهي في صلب التسويق الاجتماعي أي بناء علاقة مع الأطراف المحيطة وتحاول دائما في صورة المؤسسة التي تتحمل مسؤولياتها الأخلاقية و الاجتماعية كما تتعدى علاقة المؤسسة بالزبون إلى علاقة المؤسسة بالشريك الذي يستوجب الرعاية حتى خارج أوقات الصفقة من خلال تبني العلاقات العامة تسعى المؤسسة إلى تأسيس العلاقة طويلة الأمد مع الزبائن والتي بدورها تأسس العلاقة ولاء بين الزبون و المؤسسة.

المبحث الثالث: مخطط الإنتاج والعمليات

المطلب الأول: تعريف مخطط العمليات والإنتاج وأهميته

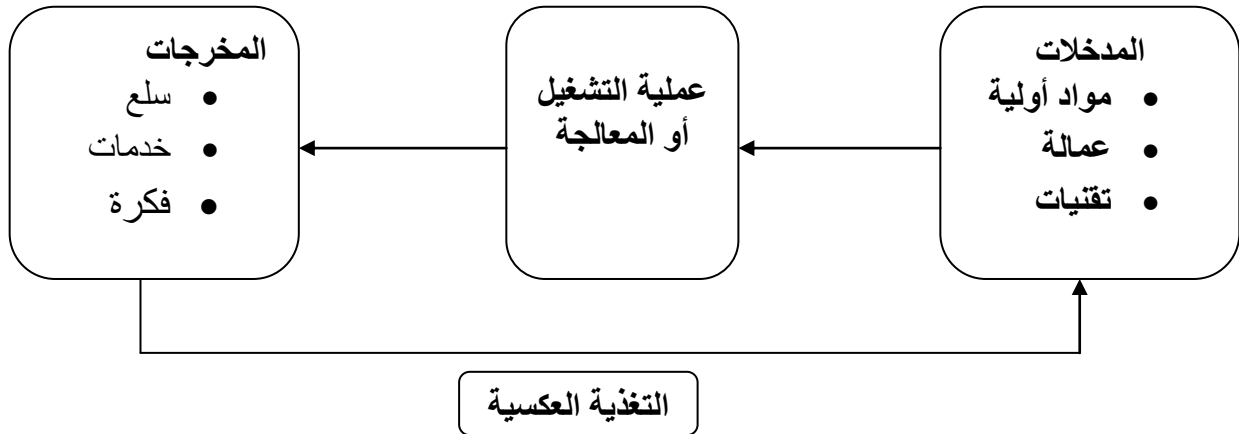
الفرع الأول: تعريف مخطط العمليات والإنتاج

لمعرفة مفهوم العمليات والإنتاج لابد من تفكيك هذا المصطلح و معرفة معانيه، فالإنتاج "عبارة عن خلق سلعة أو خدمة باستخدام عوامل الإنتاج المعروفة وهي الأرض والعمل ورأس المال والمعلومات، أما العمليات هي مزيج من الأنشطة التي تقوم بالإجراءات الفنية اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات مفيدة للمجتمع"¹.

كما عرف الإنتاج على انه "العناصر التي تستخدم (المدخلات) في عملية التشغيل، والتي تتمثل ببساطة في كل من القوى البشرية (العمال) والمادية (رأس المال المستثمر في العناصر الثابتة والمتداولة المختلفة) خلال فترة زمنية معينة، أما العمليات يقصد بها سلسلة إجراءات التشغيل التي تجرى على المادة أو المواد لأغراض تحويلها من صورتها الأولية إلى صورتها الإنتاجية المطلوبة"².
مما سبق يمكن أن نضع مفهوم شامل يوضح العمليات والإنتاج على أنها "التصميم والتحسين لأنظمة الإنتاج المسؤولة عن خلق السلع والخدمات الرئيسية"³.

وهكذا نستنتج أن هناك نظام يكون من ثلاثة عناصر أساسية تتكون منها العمليات والإنتاج وهي المدخلات و عمليات التشغيل والمخرجات نهائية كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم: (1-8) نظام العمليات والإنتاج



المصدر: صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 602.

¹ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 586.

² السكارنة بلال خلف، مرجع سابق، ص ص 176-177.

³ إدارة العمليات الإنتاجية، الجامعة الهولندية، تاريخ التحميل 2012/03/08، www.hollanduniversity.org

الفرع الثاني: أهمية مخطط العملياتي والإنتاجي.

تسعى مخطط العمليات والإنتاج في المؤسسة على اختلاف أنواعها وأحجامها وملكيتهإلى تحقيق أهداف عديدة تساهم في تحسين وضع المنظمة الكلي والمساهمة في زيادة وتحقيق أهدافها، وهذه الأهداف تتباين من حيث ترتيب أولوياتها سواء على مستوى الشركات أو حتى على مستوى الدول وأهم هذه الأهداف هي¹ :

أولاً: التكلفة تكون معقولة بالنسبة للإنتاج بحيث يستطيع الزبون أن يشتري المنتج بسهولة وكذلك تكون التكلفة معقولة للمؤسسة بحيث يستطيع تحقيق هامش من الربح مرضي؛

ثانياً: الإنتاجية وهي عبارة عن خارج قسم القيمة الكلية للمخرجات على القيمة الكلية للمدخلات وهي مؤشر مهم على قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات بحيث تكون قيمة المخرجات أكبر من المدخلات؛

ثالثاً: الجودة وتعني تقديم منتجات ذات مواصفات راقية وتشبع حاجة الزبون أو تتطابق مع هذه الحاجة؛

رابعاً: المرونة ويقصد بها الاستجابة للتغيرات التي تحصل في بيئة عمل المؤسسة الداخلية والخارجية؛

خامساً: التسليم السريع ومعنى هذا أن تقوم المؤسسة بتسليم ما يطلب منها من منتجات بالسرعة الممكنة إلى الزبون؛

سادساً: حسن استغلال الموارد المختلفة من عمل وطاقة ورأس مال؛

سابعاً: الإبداع التكنولوجي وهو قدرة على إدخال منتجات أو ابتكارات عمليات جديدة أو تحسين ما موجود منها؛

ثامناً: الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية؛

¹ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 589.

المطلب الثاني: اختيار موقع الوحدة الإنتاجية وأنماط الإنتاج والترتيب الداخلي

الفرع الأول: اختيار موقع الوحدة الإنتاجية.

يعتبر الموقع عنصر هام للمؤسسات في كل أشكالها وله تأثير كبير بالنسبة للمؤسسات الخدمية ولكنه أقل تأثيراً في المؤسسات الصناعية، ولكن في كلا الحالتين فإن القرار يعتبر من القرارات الإستراتيجية. ويمكن إجراء البحث عن موقع لمؤسسة أو وحدة إنتاجية جديدة أو التوسع أو إضافة خطوط إنتاجية أو تغيير الظروف المحيطة في الموقع الحالي وعدم الاستقرار، وتختلف وضعية المواقع باختلاف المؤسسات حيث أن تحديد موقع مصنع البلاستيك ليس مثل تحديد موقع مركز الاتصالات أو الحماية المدنية.

ومن أهم العوامل المؤثرة في اختيار الموقع هي¹:

أولاً: القرب من الأسواق سواء لتصريف المنتجات أو للحصول على المواد الأولية؛

ثانياً: مدى توفر القوة العاملة و مهاراتها وكلفتها؛

ثالثاً: النقل ووسائله ومدى القرب من الموانئ أو السكك الحديدية؛

رابعاً: الأرض وكلفتها؛

خامساً: مدى توفر رأس المال؛

سادساً: البنى التحتية العلمية خصوصاً للصناعات ذات التكنولوجيا العالية.

وهناك طرق عديدة لاختيار الموقع منها ما هو معقد جداً ويستخدم أساليب بحوث العمليات المتقدمة

ومنها ما هو أبسط من ذلك، لكن الأكثر شيوعاً هي:

أولاً: طريقة العوامل النوعية المرجحة.

ثانياً: طريقة تحليل الكلفة؛

ثالثاً: طريقة مركز الجذب؛

رابعاً: طريقة البرامج الخطية؛

ولزيادة من التوضيح اختارنا أسهل الطرق للتفصيل في كيفية عملية اختيار الموقع قمنا باختبار طريقة

العوامل النوعية المرجحة ونفترض الحالة التالية :

¹ .فايزة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 98-111.

نفاضل إحدى الشركات بين ثلاثة مواقع لاختيار أحدها لإقامة مصنع جديد عليه وقد حددت قائمة بالعوامل التي ارتأت أنها مؤثرة في الموقع وقيمتها كما في الجدول أدناه علماً بأن لكل عامل من عوامل المفاضلة أهمية نسبية تختلف عن الآخر والمطلوب اختيار الموقع الأفضل.

جدول رقم: (1-2) يوضح كيفية تقييم اختيار المواقع

العوامل	التقييم (نقاط 100.0)			الموقع
	أ	ب	ج	
• النقل	60	70	90	0.10
• العمل	70	80	80	0.20
• القرب من السوق	90	60	50	0.10
• الضرائب	80	70	90	0.10
• الخدمات العامة	60	90	80	0.20
• خدمات هندسية وفنية	70	80	90	0.30

المصدر: صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 596.

ولحل هذا المثال نقوم بضرب التقييم لكل عامل نوعي في الأهمية النسبية له ولجميع المواقع ثم تجمع التقييم لكل موقع من المواقع الذي يحصل على أكبر قدر من النقاط المرجحة وكما يلي:

جدول رقم: (1-3) يوضح كيفية تقييم اختيار المواقع

العوامل	أ	ب	ج
• النقل	6	7	9
• العمل	14	16	16
• القرب من السوق	9	6	5
• الضرائب	8	7	9
• الخدمات العامة	12	18	16
• خدمات هندسية وفنية	21	24	27
المجموع	70	78	82

المصدر: صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 596

ونلاحظ هنا أن الموقع الذي حصل على أكبر عدد من النقاط المرجحة هو الموقع ج.

الفرع الثاني: أنماط الإنتاج والترتيب الداخلي للوحدة الإنتاجية

إن ترتيب التجهيزات والآلات وتنظيم العمل في الأقسام بالمؤسسات المصنعة أو الخدمية يركز على نوع المنتج ونمط الإنتاج، وبشكل عام فإن هناك أربعة أنماط من الإنتاج¹.

أولاً: الإنتاج المستمر:

وهو نمط يلاءم المنتجات كبيرة الحجم وبتنوع قليل، فمثلاً جميع الأجهزة الكهربائية تنتج بهذا الأسلوب وقد تكون الوحدات المنتجة منفصلة عن بعضها ويمكن عدّها أو حسابها ولها أبعاد محددة، أو قد تكون بشكل سائل أو تدفق ولا يمكن حساب كمياتها إلا بوحدات الوزن أو الحجم مثل السكر والورق وغيرها من المنتجات المتشابهة.

والترتيب الذي يوافق هذه المنتجات يسمى الترتيب على أساس المنتج أو خط التجمع، ويسمى هكذا لأن الآلات موضوعة في شكل متسلسل وهذا وفق عملية تشغيل المنتج. ويتميز نمط الإنتاج المستمر بكون العاملين قليلي المهارة و أن المهمة الواحدة لا تستغرق سوى دقيقة واحدة أو أقل أو أكثر قليلاً كما أن الآلات متخصصة جداً وأن حجم الإنتاج كبير وعدد المنتجات قليل التنوع.

ثانياً: الإنتاج المتقطع:

هنا عملية الإنتاج تكون متقطعة بسبب نقل وتحريك الوحدات المنتجة من قسم لآخر وقد تضطر الوحدات المشغلة للانتظار ربما لأيام قبل أن يصلها الدور للتشغيل. إن الترتيب الذي يوافق هذا الإنتاج هو الترتيب على أساس العملية ويسمى أحياناً الورشة أو الترتيب الوظيفي حيث تم تجميع الآلات أو العاملين المتخصصين بوظيفة أو مهمة واحدة في قسم واحد ولعل أوضح مثال على هذا النمط هو جمع ورش التجارة والحدادة وتصليح السيارات وغيرها. ومن أهم خصائص هذا الترتيب هو أن الآلات ذات غرض عام عدد المنتجات أكثر مما هو عليه في الإنتاج المستمر، وكما أن حجم الإنتاج من كل منتج متوسط أو قليل كذلك فإن أغلب الوقت يضيع في الانتظار أو الحركة بين الأقسام كما أن العاملين يتسمون بالمهارة العالية وأن العمل يتصف بالمرونة.

ثالثاً: الإنتاج الهجين:

وهو نموذج مختلط من النمط الأول والثاني وبدرجات مختلفة من الحجم حيث يكون الهدف من تبنيه هو الاستفادة من مزايا النمطين وتجنب مساوئهما.

والترتيب الذي يوافق هذا النوع على درجة كبيرة من التنوع ويتم اللجوء إلى هذا النمط عندما تكون هناك أعداد كبيرة من المنتجات ويطلب إنتاج أحجام كبيرة منها فيتم تصنيفها إلى عوامل متشابهة بطريقة الإنتاج أو المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج ويتم ترتيب الآلات بشكل عدد خلايا أو خطوط الإنتاج داخل

¹ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 597-598.

المصنع فيكون هناك جمع بين نمطي الإنتاج المستمر والمتقطع. ومن هنا أهم المزايا تشكيل عناقيد من فريق العمل تعمل في خلايا متعددة لحل المشاكل بشكل مشترك و يحقق هذا مرونة عالية حيث يستطيع العاملون إنجاز أغلب المهمات كما أن قرب المسافات بين الخلايا أو المجاميع يساعد في تحقيق المرونة وسرعة الحركة.

المطلب الثالث: نظام العمليات والإنتاج.

إن عملية تحويل الموارد إلى سلع أو خدمات تجري في إطار نظام الإنتاج حيث يعرف على أنه مجموعة من العناصر المتداخلة التي تسعى إلى تحويل المدخلات إلى سلع أو خدمات. إذ أن نظام الإنتاج يتألف من ستة عناصر هي: المجهزون، المدخلات، عمليات التحويل، المخرجات، الزبائن، والتغذية العكسية¹.

الفرع الأول: المجهزون:

يتمثل دور المجهزين في توفير المدخلات اللازمة لعملية التحويل. والمجهز يمكن أن يكون طرفا خارجيا بالنسبة للشركة كعامل الإطارات التي تجهز شركات السيارات احتياجاتها من الإطارات. كما يمكن أن يكون المجهز نظاما إنتاجيا فرعيا من داخل الشركة، كأن يقوم قسم الخراطة في الشركة بتزويد خطوط الإنتاج باحتياجاتها من البراغي مثلا.

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

الفرع الثاني: المدخلات:

وتتمثل في الموارد التي تدخل في عملية التحويل للحصول على سلع أو خدمات ... والمدخلات تأخذ شكلا واحدا أو أكثر من الأشكال الآتية: المواد، كالحبيبات البلاستيكية التي تصنع منها الأواني البلاستيكية. العمال الذين يديرون الآلات. الأموال التي تستخدم في دفع الأجور وتسديد قيم المشتريات. الآلات التي تستخدم في معالجة المواد. والمعلومات التي تستخدم في اتخاذ قرارات الإنتاج.

الفرع الثالث: عمليات التحويل :

وتشير إلى مجموعة من المعالجات التي ترمي إلى تحويل مدخلات نظام الإنتاج إلى سلع أو خدمات. إن عمليات التحويل هذه يمكن أن تجري داخل وحدات الإنتاج كالمعامل مثلا أو بواسطة الآلات كما يحدث في عملية الخراطة، أو سلسلة من العمليات كما هو الحال في معالجة البيانات باستخدام الحاسوب الإلكتروني. وتعد عمليات التحويل العنصر الأساسي في نظام الإنتاج في إضافة قيمة أو تحقيق منفعة وهناك عدة طرق لتحقيق ذلك.

¹ .فايزة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص145.

- تعتبر المدخلات من شكل لآخر، أي إجراء معالجات لتغيير شكل المدخلات وجعلها ذات شكل أفضل كتحويل الخشب الخام إلى كراسي.
- نقل المدخلات من مكان لآخر يزيد من قيمتها ويحقق منفعة المكان فمثلا نقل النفايات الورقية إلى معامل التكرير يزيد من قيمتها.
- تخزين المدخلات من فترة لأخرى من شأنه زيادة قيمة بعض أنواع المدخلات - شرط أن لا تتعرض للتلف أو التقادم - ويحقق منفعة زمنية.
- ويمكن تقسيم مدخلات عملية التحويل إلى مجموعتين: الأولى تضم الموارد التي تجري عليها عملية التحويل مثل تحويل الخشب إلى مناخذ، أو معالجة مريض من مرض خطير، فالمرضى هنا يمثل المورد الذي تجري معالجته، أما الأدوية التي تستخدم في العلاج فتسمى بالمواد المحولة وهي المجموعة الثانية.

الفرع الرابع: المخرجات :

وهي حصيلة عملية التحويل وتتمثل في السلع والخدمات، إن السلع المنتجة تمر بقنوات متعددة كرقابة ومتابعة جودة المنتج قبل وصولها إلى أيادي الزبائن على عكس الخدمات التي يتزامن استهلاكها مع إنتاجها، ويجب أن تكون السلع والخدمات مخرجات مرغوب فيها.

الفرع الخامس: الزبائن :

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

الفرع السادس: التغذية العكسية :

وهي المعلومات المرتدة عن المجهزين، المدخلات عمليات التحويل، المخرجات، والزبائن. وتساعد هذه المعلومات مديري العمليات في التخطيط الفعال وفي اتخاذ إجراءات تصحيحية في واحد أو أكثر من عناصر نظام الإنتاج عندما يتطلب الأمر ذلك.

المبحث الرابع : المخطط المالي.

يوضح المخطط المالي أن جميع المعلومات المركزة في الأقسام الأخرى من مخطط الأعمال، مثل التسويق و العمليات تتسجم مع بعضها و تتكامل لتعطي مشروع مربح. فالجهات الممولة وكذلك المستثمرين يعتبرون هذا القسم من مخطط الأعمال ذو أهمية بالغة كون يعد من لهم الجدوى الفعلية للمشروع قبل إقدامهم على القبول او المساهمة في تمويل المشروع حيث يسمح مخطط المالي من جهة بحصر التوقعات وإعداد التقديرات المفترضة والتي يجب أن توضع على أسس سليمة ودقيقة بحث ترتبط برؤية واقعية حول العمليات المستقبلية مهما يساعد على الاستعداد المسبق و الجيد لأي تطور أو تقلب.

في حين تحتاج المؤسسات القائمة إلى الكشوفات التاريخية وكذلك تقديرات، تحتاج المؤسسات الجديدة التي تبدأ العمل إلى كشوفات تقديرية و مصادر تمويل رأس المال و التدفقات النقدية لثلاثة سنوات و الميزانيات العمومية وكشوفات الأرباح والخسائر لثلاثة سنوات.

المطلب الأول: مفهوم ومراحل المخطط المالي.

الفرع الأول: مفهوم المخطط المالي.

يعتبر المخطط المالي جزءا مهما وأساسيا في عملية التخطيط في مؤسسة الأعمال. حيث تستطيع الإدارة المالية من خلال هذه الخطة معرفة احتياجاتها المالية وإمكانية توفيرها لغرض تحقيق الأهداف لذلك المخطط المالي هو "القسم في خطة العمل الذي يوفر الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية للعوائد، والكلف والأرباح"¹.

وهناك من يعتبر المخطط المالي هو عبارة عن "نشاط ذهني يختص بالتنبؤ بما ستكون عليه أموال المؤسسة في الفترات اللاحقة تمهيدا للاستعداد المسبق بالوسائل التمويلية أو الاستثمارية المناسبة"².

ومن هنا يمكن القول أن "المخطط المالي هو إطار عام لتوجيه الأفعال التي يتحقق من خلالها أهداف المؤسسة لذلك فإن الخطة المالية تمثل خطة الحصول على الأموال واستخدامها والتي تحتاجها المؤسسة لإنجاز أهدافها". أو بطريقة أخرى هي عبارة عن المزيج الأمثل من الأموال الذي يحقق تطلعات المؤسسة وكيفية الحصول عليها من مصادر التمويل المختلفة وتحتوي هذه الخطة على كافة التفاصيل المرتبطة بالجانب المالي والكشوفات المالية الأساسية. وتكمن أهمية المخطط المالي في ما يلي:

1. حجم الأموال المطلوبة لتمويل شراء البضاعة وتخزينها؛
2. حجم الأموال المطلوب لتسديد التزامات الشركة التي تستحق خلال الفترة المقبلة؛
3. تمويل عمليات التوسع؛
4. محاولة اكتشاف الانحرافات وتصحيحها؛

¹د. طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 227.

²السكرانة بلال خلف، مرجع سابق، ص 229.

5. وضع الإجراءات والقواعد التي يجب إتباع تنفيذها من كل الأقسام لتحقيق السياسة المالية في الشركة؛

الفرع الثاني: مراحل المخطط المالي:

تبدأ الخطة المالية بتحديد الأهداف الرئيسية وأهداف تشغيلية واقعية وممكنة التحقيق وضمن هذا السياق يحدد المدراء الماليون كمية الأموال اللازمة لإنجاز كل هدف رئيسي أو ثانوي وارد في الخطة. بعد ذلك تحاول الإدارة إيجاد مصادر التمويل واختيار أفضلها للحصول على الأموال اللازمة . ويمكن أن نوضح خطوات التخطيط المالي في ما يلي:¹

أولاً: تحديد الأهداف الرئيسية والثانوية:

باعتبار أن الخطة المالية هي جزء أساسي من العملية التخطيطية الشاملة للمؤسسة لذلك فإن تحديد الأهداف الرئيسية التي تنجز في إطار زمني يتجاوز السنة ثم تشتق منها أهداف ثانوية يفترض أن تنجز في أجل زمني أقل من سنة. فإذا كانت الأهداف غير محدد بشكل واضح ولا يمكن قياسها فإنه يصعب ترجمتها في إطار الخطة المالية إلى كلف بالوحدة النقدية. كذلك يجب أن تكون الأهداف الفرعية واقعية مثيرة للحماس.

ثانياً: وضع الموازنات لمواجهة الاحتياجات:

بعد أن يتم تحديد الأهداف يستطيع المخططون تقدير الكلف النقدية والإيرادات المتولدة من المبيعات لتغطية هذه الكلف . وسوف نوضح بعض الموازنات المختلفة في المطلب الثاني.

ثالثاً: تشخيص مصادر التمويل:

إن مصادر التمويل عديدة من أهمها إيرادات ورأس المال الممتلك ورأس المال المقترض والأموال المتأتية من بيع جزء من أصول المؤسسة. وفي العادة فإن الإيرادات الناجمة من المبيعات تغطي الجانب الأكبر من جانب المؤسسة للتمويل أما رأس المال المملوك فهو جزء من رأس المال المقدم من المالك أو الشركاء وعادة ما يستخدم للتمويل الطويل الأجل خصوصاً في بداية حياة المؤسسة أو عند التوسع يتم الاندماج مع مؤسسة أخرى. أما رأس المال المقترض فهي أموال تحصل عليها المؤسسة من البنوك و المؤسسات التمويل الأخرى سواء لاستخدامه في الأجل القصير أو الأجل البعيد. وأخيراً فإن بيع جزء من الأصول قد يكون لأسباب عدة من ضمنها عدم الحاجة لبعض هذه الأصول أو الحاجة لتمويل سريع أو أن البعض من هذا الأصول لم تعد متلائمة مع العمل الرئيسي الذي تمارسه المؤسسة.

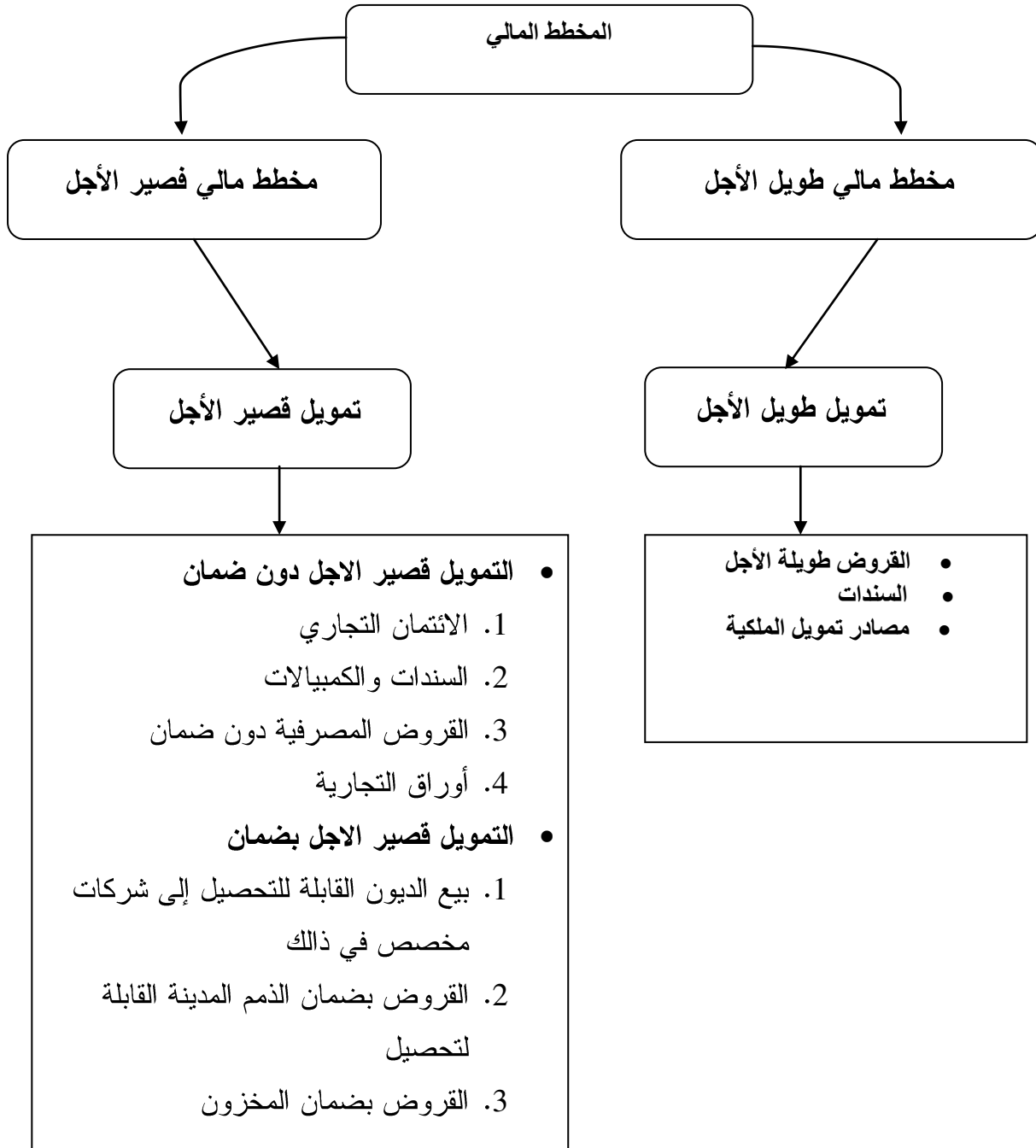
¹ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 691، 690.

المطلب الثاني: مصادر التمويل والكشوفات المالية.

الفرع الأول: مصادر التمويل:

يمكن أن تقسم مصادر التمويل إلى صنفين أساسيين وذلك وفق لأنواع المخطط المالي من مخطط قصير الأجل ومخطط طويل الأجل و من هنا يمكن القول أن هناك نوعين من التمويل هما تمويل قصير المدى و تمويل طويل الأجل ويمكن أن نوضح أصناف مصادر التمويل في الشكل التالي:

الشكل رقم: (1-9) أنواع مصادر التمويل



من إعداد الطالب بالاعتماد على: السكارنة بلال خلف، مرجع سابق، ص 222.

أولاً: مصادر التمويل طويل الأجل:

يعتقد البعض أن اقتراض المؤسسة هو مؤشر ضعف في حين لا يبدو الأمر كذلك دائماً. فهناك من الأسباب المهمة التي تدفع المؤسسة للاقتراض على المدى البعيد منها:¹

- الابتداء بمشروع جديد؛
- الاندماج والاستحواذ؛
- تطوير منتجات جديدة؛
- أنشطة تسويقية للمدى البعيد؛
- استبدال الآلات والتجهيزات؛
- توسيع الوحدات الإنتاجية؛

و هكذا يبدو أن الأعمال الناجحة تحتاج إلى تمويل بعيد الأجل حيث تتعدد مصادره و تتنوع و يمكن الإشارة إلى أهمها كآتي:

1. القروض طويلة الأجل :

تمويل العديد من المؤسسات على الأجل البعيد من خلال القروض سواء من المصاريف أو شركات التأمين أو مؤسسات التقاعد وغيرها من المؤسسات المالية ويتفق على شروط الحصول على القرض ضمن عقد بين الطرفين تحدد بموجبه مبالغ القرض والفائدة وأسلوب التسديد والضمانات اللازمة له .

2. السندات :

هي عبارة عن صك مكتوب أو تعهدات تلتزم بموجبها المؤسسة بإعادة مبلغ معين هو قيمة السند تصدره إضافة إلى فوائد تترتب عليه خلال فترة زمنية معينة و توجد أنواع عديدة من السندات تصدرها مختلف المؤسسات بهدف الحصول على أموال².

3. مصادر تمويل الملكية :

إن مصادر تمويل الملكية للأجل البعيد تختلف باختلاف حجم المؤسسة و نوعها ففي المؤسسات الفردية يتم الحصول على رأس مال ممتلك من المالكين أو الشركاء مباشرة ومؤسسات الأعمال الكبيرة فإن التمويل بالملكية فيها يتضمن بيع الأسهم أو استخدام الأرباح المحتجزة و غير الموزعة أو الحصول على الأموال من خلال الاندماج³.

¹ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق ص 694.

² مصادر التمويل، تاريخ التحميل 2012/03/20، ص79، http://www.najah.edu/sites/default/files/Part3_Finance.pdf

³ السكارنة بلال خلف، مرجع سابق، ص 223.

ثانياً: مصادر التمويل قصير الأجل:

يعني هذا الصنف الحصول على الأموال التي يفترض أن يعاد في سنة أو أقل وفي العادة فإنه من السهولة الحصول على التمويل قصير الأجل مقارنة بالتمويل بعيد الأجل الأسباب التالية:¹

- بالنسبة للمقرض فإن قصر الفترة يعتبر عامل مهم لتقليل مخاطر عدم الدفع.
 - اختلاف قيمة النقد مقارنة بالقرض بعيد الأجل.
 - عادة ما يكون هناك علاقات قوية بين المقرض والمقترض في الأجل القصير.
- و هكذا يبدو أن المؤسسات تحتاج إلى تمويل قصير الأجل حيث تتعدد مصادره و تتنوع و يمكن الإشارة إلى أهمها بالاتي:

1. التمويل قصير المدى دون ضمان:

هناك من القروض قصيرة الأجل ما يمكن أن تمنح للمؤسسة دون الحاجة إلى إجراءات معقدة أو ضمان أو كفيل وتسمى تمويل دون ضمان.

1.1 الائتمان التجاري:

تحصل المؤسسة على هذا النوع من التمويل لغرض شراء مستلزمات و مواد أولية التي تستخدمها المؤسسة في العملية الصناعية و ما تحتاج إليه من المجهزين. والائتمان هو الحصول على الاحتياجات دون شرط الدفع المباشر بل إن الدفع يتحدد وفق طول فترة الائتمان الممنوحة و يعد الائتمان التجاري من أهم مصادر التمويل قصيرة الأجل التي تعتمد عليه المؤسسات بدرجة أكبر.²

2.1 الكمبيالات:

وهي تعهدات مختلفة الأنواع تلتزم بموجبها المؤسسة بدفع مبلغ معين في المستقبل جراء حصولها على خدمات أو مواد أو بضاعة من المجهزين. إن هذه الأوراق المالية تعطي للمؤسسة ميزتين أساسيتين وهي وثيقة ملزمة و رسمية كذلك فإنها قابلة للتداول و البيع بسرعة عندما تحتاج المؤسسة إلى الأموال.

3.1 القروض المصرفية دون ضمان:

تعطي البنوك و المؤسسات المالية تمويلاً قصيراً المدى بشكل قروض للمؤسسات بمعدل فائدة يتباين باختلاف درجة ائتمان الزبون.

4.1 الأوراق التجارية:

تعتمد الشركات الكبيرة هذا النوع من الأوراق و السندات للتمويل القصير الأمد و تكون مضمونة بسمعة الشركة و شهرتها.

¹ صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق ص 691.

² مصادر التمويل و تكاليفها الفصل السابع، تاريخ التحميل 2012/03/23، ص 4، http://www.4shared.com/office/4A-gpG_W/file.html?

2. التمويل قصير الأجل بضمان:

في العادة لا تستطيع المؤسسات الحصول على المال الكافي من خلال التمويل غير المضمون لذلك تلجأ إلى مثل هذا النوع من التمويل. وعموما فإن أي أصل يمكن أن يعتبر ضماناً للقروض أو التمويل وأهم مصادر التمويل بضمان هي:

1.2 القروض بضمان المخزون:

إن المؤسسات غالباً ما يكون لديها مخزون من السلع تامة الصنع أو نصف مصنعة أو مواد أولية وجميع هذه الأنواع تستخدم لضمان الحصول على قروض قصيرة الأجل. ويفضل المقرضون والمصارف السلع تامة الصنع كضمان على غيرها من أنواع المخزون الأخرى.

2.2 القروض بضمان الذمم المدينة القابلة للتحويل:

إن هذه الذمم هي ديون مستحقة للمؤسسة على الزبائن نتيجة البيع لهم بالأجل. ويمكن للمؤسسة استخدام هذه الذمم كضمان للحصول على قرض. حيث يدقق المقرضون على هذه الذمم وعلى مدى إمكانية تحصيلها.

3.2 بيع الديون القابلة للتحويل إلى شركات مخصص في ذلك:

توجد شركات متخصصة بشراء الذمم القابلة للتحويل من مختلف المؤسسات وتسمى الشركات التي تقوم بذلك Factor. وبذلك تستطيع المؤسسة الحصول على تمويل سريع جراء بيع جزء من الذمم المدينة.

الفرع الثاني: الكشوفات المالية:

هي مجموعة من التقارير التي تساعد على تحديد الموقف المالي بالمؤسسة وتساعد المدراء على اتخاذ القرارات الإدارية ومنها¹.

- الميزانية العمومية؛
- كشف الدخل؛
- كشف التدفقات النقدية؛
- تحليل التعادل؛
- الموازنة التقديرية؛

أولاً: الميزانية العمومية:

هي عبارة عن تقرير مالي يتضمن معلومات تفصيلية عن المعاملة المحاسبية الخاصة بالأصول و الخصوم إذ إن الفرق بين الأصول والخصوم يمثل رأس مال المشروع، حيث من خلال الميزانية العمومية يحسب المصرف أو المستثمرين بعض النسب المالية الضرورية مثل نسبة التداول و النسب الدوران وغيرها، وهذا تحدد الوضعية المالية للأعمال.

ثانياً: كشف الدخل:

هو تقرير مالي يعرض الإيرادات من المبيعات، والمصروفات ويقابلها لغرض إظهار الأرباح الصافية أو الخسائر. إن إعداد هذا الكشف في إطار المخطط الأعمال بجانبها المالي لا يأتي ضمن التقديرات الدقيقة جداً، بل يعطي احتمالية لاختيار أفضل السيناريوهات الواقعية لتحقيق نتائج مالية مرضية، وأن لا يقع المقاول في مضمار التقديرات المتطرفة. إن الممولين يرون أن إعداد هذا الكشف ضروري لإكمال جوانب التحليل المالي.

ثالثاً: كشف التدفقات النقدية:

تعتبر أهم الكشوفات المالية حيث أن الاضطراب في التدفقات النقدية الواردة أو الصادرة قد يجعل المشروع خارج إطار بيئة العمل. حيث إن الكشوفات للتدفقات النقدية تمثل مستندات مالية توضح المبالغ النقدية التي بحوزة المشروع في بداية الفترة، والمبالغ المستلمة من قبل المشروع وكذلك المبالغ النقدية التي يدفعها المشروع خلال نفس الفترة. إن إعداد كشف التدفقات النقدية يفضل أن يكون شهرياً للسنة الأولى من بدء العمل ثم يصبح فصلياً في السنة الثانية والثالثة.

¹ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق ص 681،680.

رابعاً: تحليل التعادل:

تحليل التعادل، تمثل نقطة التعادل المستوى الذي يتساوى ويتعادل فيه الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية، وبذلك فإن المشروع هنا لا يحقق أرباح ولا يتحمل خسائر. إن الضرورة تقتضي أن يعرض العمل الوحدات أو الخدمات التي يفترض أن تباع لكي يغطي مجمل ما يتحمله من كلف. إن الأرباح تأتي بعد تجاوز هذا المستوى من المبيعات، وهنا تأتي التقديرات لتوضح ذلك، وقد يتم مقارنة نقطة التعادل للمشروع مع متوسط العام للصناعة التي يعمل فيها.

خامساً: الموازنة التقديرية:

تعرف الموازنة التقديرية على أنها "عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق والرقابة"¹.

لذلك تعبير الموازنة التقديرية أداة رقابية وتخطيطية مهمة تساعد على اتخاذ القرارات في ضوء ما تحتويه من تقديرات للإيرادات والمصروفات المتوقعة لكل بند من بنود الموازنة. فهناك موازنة تقديرية للمبيعات وأخرى الأجور والمصروفات الأخرى وغيرها من الأنشطة.

المطلب الثالث: التخطيط المالي في مرحلة التأسيس.

يعتبر المخطط المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند التأسيس ذات أهمية كبيرة مما يزيد من فرص نجاحها. وهكذا يحب علينا جمع البيانات الضرورية لتخطيط وهذا لحساب تكاليف التأسيس.

الفرع الأول: حساب تكاليف التأسيس

وضع تكاليف التأسيس يجب أن تكون وفقاً لفرصيات واقعية وموضوعة بعناية، فحساب تكاليف التأسيس يساعد صاحب المشروع على معرفة احتياجاته لإنشاء المشروع وفقاً لتخطيط منهجي. ويمكن أن نميز هنا نوعان من التكاليف هناك تكاليف تأسيس يتطرق إليها مرة واحدة وهناك من تستمر لطول مسيرة العمل في النشاط وهكذا يتم التخطيط للاحتياجات للأموال في إطار عملي للتكاليف كالآتي:²

أولاً: تقدير وحساب نفقات التأسيس الأولية، وشمل ذلك ترخيص التأسيس والتصاريح اللازمة، وتكوين الهيكل القانوني ونفقات إعداد المكان والتصاميم والديكورات والأدوات المكتبية والشعارات و مواد تسويق المنتجات وتركيب الاتصالات والتأمين وما يرتبط بذلك.

¹ فركوس محمد، الموازنات التقديرية-أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص4.
² طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص270.

ثانياً: الأموال اللازمة لشراء الأصول التي يحتاجها المشروع مثل العقار ، والأثاث والتركيبات، والأجهزة والمعدات، الشاحنات والسيارات، الموارد المهمة المتصلة بطبيعة العمل وغيرها.

ثالثاً: النفقات الشهرية المستمرة، وهذه قد تكون ذات تفصيلات كبيرة ولكن الحكمة تتطلب من صاحب العمل الصغير أو المتوسط أن يكون ذكياً ومقتصدًا في الإنفاق. ومن أهم هذه النفقات الإيجارات الرواتب والأجور والتأمين والنقل والشحن والتخزين ومتطلبات رأس المال العامل والإعلان و التسويق والشؤون القانونية والحسابات وتسديد الديون والضرائب وغيرها مما يرتبط بهذه النفقات الشهرية. وفي الغالب يتم حساب النفقات الشهرية المستمرة لمدة 6 أشهر لتضاف إلى نفقات التأسيس والأموال اللازمة لشراء الأصول ليكون المبلغ الإجمالي التقديري للأموال الضرورية لبدء عمل جديد.

رابعاً: يتم بعد ذلك حساب حجم المبيعات الشهرية، والتي توضح مقدار المال الذي يتوقع صاحب المشروع أن يربحه في هذا المشروع، ومن الضروري هنا معرفة نقطة التعادل أي الإيرادات اللازمة لتغطية كافة النفقات دون أن يحقق العمل أي ربح أو خسارة.

الفرع الثاني: البيانات والمعلومات اللازمة للمخطط المالي.

التنبؤ والتقديرات تحتاج أسلوب علمي ومنهجي مخطط، هذا ما يستدعي تهيئة مجموعة من البيانات والمعلومات الضرورية التي يفترض أن تكون دقيقة وصادقة وتعتبر عن المركز الصحيح للمؤسسة ومن أهم ما يتطلب تطلبه إعداد المخطط المالي ما يلي¹:

أولاً: تقدير محتمل لحجم المبيعات السنوية، وهذه التقديرات ترتبط مباشرة بالتنبؤ بالطلب من خلال دراسة السوق ومعرفة الحصة السوقية المحتملة للمنتج العمل بعد تقدير حجم السوق الكلي، إن العبرة هنا ترتبط بمدلولات إيجاد البيانات والمعلومات الضرورية والتي تكون أقرب إلى الواقع الحالي ويمكن تعديل الأرقام الواردة بعد ذلك في ضوء الواقع الفعلي للسوق وأثناء تنفيذ الخطة.

ثانياً: معرفة الكلفة المتغيرة لإنتاج الوحدة الواحدة من المنتجات التي يزعم العمل طرحها في الأسواق، فتحليل الكلفة المتغيرة للوحدة أو مجموع الوحدات المنتجة ضروري لمعرفة طبيعة تركيبية هذه الكلفة، حيث يمكن لصاحب المشروع التحكم في مكونات هذه الكلفة بطريقة منطقية لمساعدة تطوير نشاط المشروع وتحقيق نتائج أفضل خاصة عند بدأ النشاط.

ثالثاً: حساب مجموع التكاليف الكلية، بعد معرفة التكاليف الثابتة حيث أن هذه التكاليف الثابتة تمثل تكاليف يتحملها المشروع وبغض النظر عن كميات الإنتاج إن التكاليف الثابتة تمثل

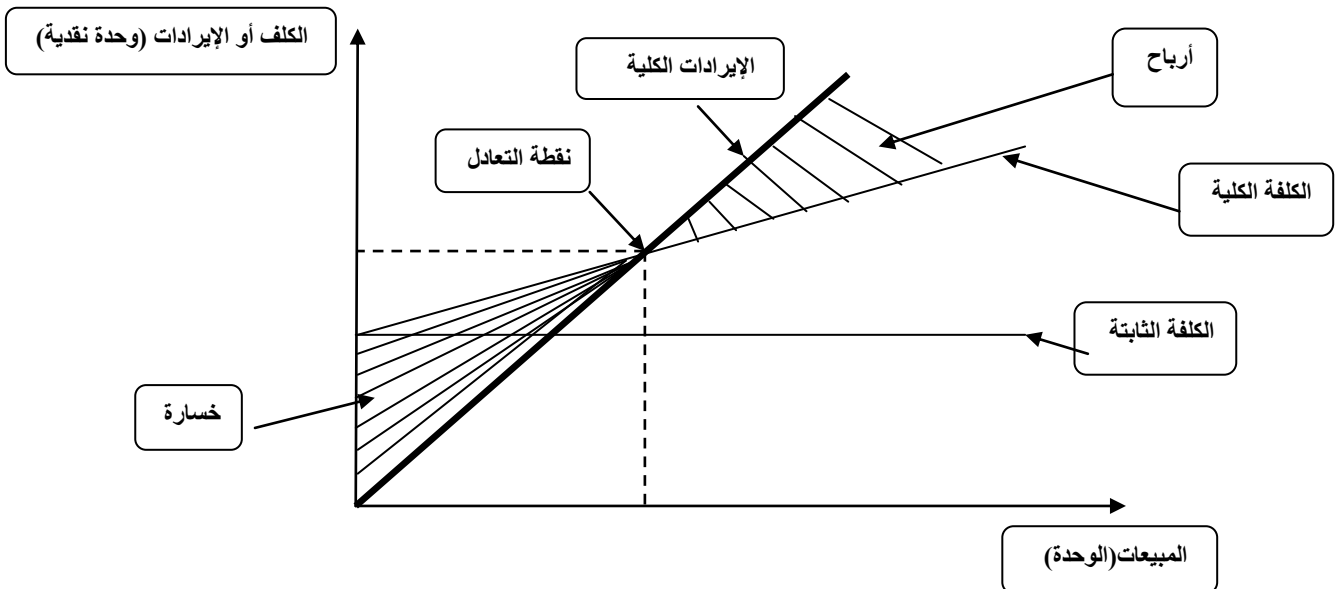
¹ د. طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 272، 271.

مصروفات إدارية ورواتب تكاليف أخرى ترتبط بالفوائد المستحقة على القروض وغيرها وهذه يجب أن تدفع بغض النظر عن مستويات الإنتاج. لمعرفة مجموع التكاليف الكلية هي عبارة عن التكاليف الثابتة يضاف إليها التكاليف المتغيرة المرتبطة بحجم الإنتاج المطلوب يصبح ضرورة ملحة في العملية التخطيطية.

رابعاً: تقدير السعر الأولي لبيع الوحدة الواحدة من المنتج ، يقاس بناء على الأسعار السائدة في السوق وطبيعة الطلب ومرونته وحساسية كمية. فإذا تم تقدير حجم المبيعات ومعرفة سعر بيع الوحدة نستطيع تقدير الإيرادات الكلية لغرض مقابلتها مع التكاليف الكلية. هنا من الضروري معرفة كمية التعادل وهي المنطقة التي تتعادل فيها الإيرادات مع النفقات أو التكاليف الكلية .

- الإيرادات الكلية = التكاليف الكلية
- نقطة التعادل (بالوحدات) = $\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{السعر الوحدة} - \text{الكلفة المتغيرة}}$
- نقطة التعادل (بالنقد) = $\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{1 - \frac{\text{الكلفة المتغيرة للوحدة}}{\text{سعر بيع}}}$

الشكل رقم: (10-1) يعرض التكاليف الكلية والإيرادات الكلية ونقطة التعادل



المصدر: د. طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص 272.

خاتمة الفصل:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل يمكن القول أن مخطط الأعمال يعد أكثر من وثيقة هامة بالنسبة للمؤسسة والأطراف الأخرى، فيوضح مسار المؤسسة من بداية النشاط حيث يعكس إستراتيجيتها حاضرا ومستقبلا، لذلك يستعمل مخطط الأعمال قبل مرحلة الإنشاء وفي مختلف مراحل الحياة النشاط، وهذا بفضل تفسيره للمؤشرات الكمية والكيفية، وتوضيحه لسيرورة النشاط وكيفية التمويل وجوانب التسويق والعمليات..... وغيرها لذلك يعد أداة اتصال بين المؤسسات والأطراف أخرى، وأداة للتسيير والتوقعات والتقديرات على جميع المستويات.

يضع مخطط الأعمال في اعتباره المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة لذلك يجيب على الأسئلة التالية:

- أين نحن الآن؟
- أين سنذهب؟
- كيف يمكن الوصول إلى نقطة ما؟.

مقدمة الفصل:

يعتبر هذا الجانب من البحث مرحلة هامة في دراستنا التي نرمي من خلالها إلى تجسيد كل ما تطرقنا إليه في الجانب النظري بأسلوب عملي.

لهذا سنحاول في البداية إعطاء نظرة عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتسهيل الضوء على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بولاية الوادي وانجازاتها في التنمية المحلية للولاية باعتبارها من أقدم الهيئات المساعدة على دعم وإنشاء المشاريع.

أما في الجزء الثاني فسنحاول معالجة حالة تطبيقية حيث نقوم بعكس واقع مخطط الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتطرق لمكوناته.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثاني: تقديم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

المبحث الثالث: متابعة لمخطط أعمال عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (نجارة الحديد

العامة، صولي للبناءات والهياكل المعدنية، مطبعة بن عزة الصناعية)

المبحث الرابع: تحليل الدراسة الميدانية

المبحث الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات أهمية بما كان في بناء الصروح الاقتصادية في معظم بلدان العالم، حيث ظلت التحولات الاقتصادية الحالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل العنصر الأساسي للاندماج والتنوع الاقتصادي، كما أنها تمثل المصدر الرئيسي للثروة الاقتصادية والمساهمة في توفير مناصب شغل وترقية الصادرات وأهميتها للمصانع الكبيرة.

المطلب الأول : مفهوم وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرع الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

بات في حكم المؤكد أنه لا يمكن التوصل لتعريف محدد وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، فهو مفهوم نسبي يختلف باختلاف المعايير المتخذة للتعريف من دولة إلى أخرى، وفقا لاختلاف إمكانياتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية ودرجة تطورها التكنولوجي، وبالتالي هناك العديد من المفاهيم التي تتفق مع البيئة السياسية والاقتصادية في البلد المعني وتختلف في البلد الآخر كما قد تختلف في البلد نفسه وذلك حسب مراحل النمو الذي يمر بها اقتصاد تلك الدولة.

أولاً: يعرفها البنك الدولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها ثلاثة أنواع هي:¹

المؤسسة المصغرة : هي التي يكون فيها أقل من 10 موظفين، وإجمالي أصولها أقل من 100.000 دولار أمريكي، و كذلك حجم المبيعات السنوية لا يتعدى 100.000 دولار أمريكي.

المؤسسة الصغيرة : هي التي تضم أقل من 50 موظف، وكل من إجمالي أصولها وحجم المبيعات السنوية لا يتعدى 03 ملايين دولار أمريكي.

المؤسسة المتوسطة: عدد موظفيها أقل من 300 موظف، أما كل من أصولها وحجم مبيعاتها السنوية لا يفوق 15 مليون دولار أمريكي.

ثانياً: يعرفها السوق الأوروبية المشترك على أنها كل المشروعات الصغرى هي كل منشأة تمارس نشاط اقتصادي ويقل عدد العاملين بها عن 100 عامل، بينما تتبنى ألمانيا وهي إحدى دول السوق الأوروبية المشتركة تعريفاً آخر للمشروعات الصغيرة، حيث تعتبرها كل منشأة تمارس نشاطاً اقتصادياً ويقل عدد العمال فيها عن 200 عامل²

¹ لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وسبل دعمها وتنميتها؛ دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 2004 ، ص11.

² سليمان ناصر وعواطف محسن، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية ، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الأول لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حول " الاقتصاد الإسلامي، الواقع ورهانات المستقبل"، ص4.

الفصل الثاني: دراسة حالة مخطط الأعمال لعينة من المؤسسات ضمن (ANSEJ) فرع ولاية الوادي

ثالثا: يعرف الاتحاد الأوروبي ممثلا في اللجنة الأوروبية، المؤسسة الصغيرة و المتوسطة بأنها "مؤسسات مستقلة تأخذ أي شكل قانوني، تمارس نشاطا اقتصاديا، تشغل على الأكثر 250 شخصا، لا يتجاوز رقم أعمالها 50 مليون يورو أو مجموع ميزانيتها 43 مليون يورو"¹.

رابعا: الأمم المتحدة للتنمية الصناعية تعرف المشروعات الصغيرة بأنها "المشروعات التي يديرها عمال واحد ويتكفل بكامل المسؤولية بأبعادها الطويلة والقصيرة الأجل، كما يتراوح عدد العمال فيها ما بين 10-15 عامل"².

خامسا: تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر³:

وفقا للقانون 18/01 مؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي وضع تعرف المؤسسات صغيرة والمتوسطة في ما يلي:

المادة 4: تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج

السلع و / أو الخدمات:

➤ تشغل من 1 إلى 250 شخصا.

➤ لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري (2) دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار.

➤ تستوفي معيار الاستقلالية.

يقصد في مفهوم هذا القانون، بالمصطلحات الآتية:

➤ **الأشخاص المستخدمون:** عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال السنة الواحدة. أما العمل المؤقت أو العمل الموسمي، فيعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي.

➤ **الحدود المعتبرة لتحديد رقم الأعمال أو مجموعة الحصيلة:** هي تلك المتعلقة بأخر نشاط مقفل مدة اثني عشرة (12) شهرا.

➤ **المؤسسة المستقلة:** كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات آخر لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ Journal officiel de l'UE, Loi N° 124, du 24/05/2003, **la nouvelle définition des PME**, P5 ,fichier téléchargé le 06/2/2012

http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fr.pdf

² مصطفى يوسف كافي، جامعة تشرين، دور المشروعات الصغيرة في التمهيتين الاقتصادية والاجتماعية، مجلة الوحدة، مؤسسة الحدة للصحافة والطباعة والنشر والتوزيع، اللاذقية، 2006/9/5، ص1.

³ الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 77، 15 ديسمبر سنة 2001م، ص ص5،6.

الفصل الثاني: دراسة حالة مخطط الأعمال لعينة من المؤسسات ضمن (ANSEJ) فرع ولاية الوادي

المادة 5: تعرف المؤسسات المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخصا، ويكون رقم أعمالها ما بين مائتي (200) مليون وملياري (2) دينار أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائة (100) وخمسمائة (500) مليون دينار .

المادة 6: تعريف المؤسسات الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخصا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوية مائتي (200) مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائة (100) مليون دينار .

المادة 7: تعرف المؤسسات المصغرة بأنها مؤسسة تشغل من عامل (1) إلى تسعة (9) عمال وتحقق رقم أعمال أقل من عشرين (20) مليون دينار أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية عشرة (10) ملايين دينار . يمكن تلخيص تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائري في الجدول التالي:

جدول رقم: (1-2) يلخص تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الصف	عدد الأعمال	رقم الأعمال	مج الميزانية السنوي
مؤسسة مصغرة	1 - 9	أصغر > 20 مليون دج	أصغر > 10 مليون دج
مؤسسة صغيرة	10 - 49	أصغر > 200 مليون دج	أصغر > 100 مليون دج
مؤسسة متوسطة	50 - 250	200 مليون - 2 مليار دج	100 - 500 مليون دج

مصدر: إعداد الطالب اعتمادا على الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 77، 15 ديسمبر سنة 2001م، ص 6، 5.

و من ما سبق يمكن أن نتبنى تعريف يجمع بين التعاريف السابقة من شأنه الاختلافات الحاصلة بينها. المشروعات الصغيرة والمتوسطة وحدة اقتصادية اجتماعية وفنية مستقلة تتميز بحجم عمالة محدد ويتألف من مجموعة من النشاطات الاقتصادية (أنظمة جزئية) أهمها : نشاط التسويق، نشاط الإنتاج، نشاط إدارة الأفراد، النشاط المالي وتتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف معينة.

الفرع الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد أهم روافد التنمية الاقتصادية والاجتماعية في اقتصاديات العالم، وهي لا تقل أهمية عن المؤسسات الكبيرة لكونها تمثل الغالبية العظمى من المؤسسات في الدول النامية والدول المتقدمة حيث تكمن أهميتها في :

أولا: تساهم بشكل فاعل بإيجاد الوظائف.

أصبحت مشكلة البطالة من بين أكبر المشاكل التي تواجه الدول على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي وأخذ حيزا كبيرا من الوقت في إيجاد حلول لتقليل من هذا المشكل وإيجاد طرق لعلاجها. تساهم المؤسسات ص و م في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال إحداث و زيادة مناصب الشغل، و تعتبر أحد المنافذ لامتناس الفائض في عرض العمل، و بالتالي فهي تساهم بشكل كبير في التخفيف من حدة البطالة.

فبالرغم من وجود اختلاف في دقة تعريف هذه المؤسسات في كل البلدان تقريبا نجد إجماع بالاعتراف بدورها في خلق فرص عمل، وقد توصلت العديد من الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا و فرنسا إلى نتائج تقول بأنها قد برهنت على الديناميكية المتفوقة على المشاريع الكبرى فيما يتعلق بخلق فرص عمل جديدة¹.

ثانيا: تعتبر مصدرا مهما لتجديد والابتكار والإبداع.

إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مصدر للأفكار الجديدة و الابتكارات* الحديثة حيث تقوم بانتهاج السلع والخدمات المبتكرة ويمثل الإبداع** جانبا من إدارة هذه المؤسسات والملاحظ أن كثيرا من السلع والخدمات ظهرت وأنتجت داخل هذه المؤسسات، وهذا يرجع إلى معرفتها لاحتياجات عملائها بدقة ومحاولة تقديم ومواكبة الجديد، إضافة إلى ذلك يعطي فرصة أكبر لبروز أفكار متطورة وابتكارات جديدة مما يسهل بشكل كبير في عملية التنمية².

ثالثا: ضرورة للمنظمات والصناعات الكبرى:

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستفيد منها الشركات الكبرى حيث توفر مستلزمات الإنتاج وقطع الغيار والتجهيزات بما تحتاج إليه من مواد. فاعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار والإبداع والبحث والتطوير، جعل منها مصدرا أساسيا لتقديم خدمات كبيرة، وغير عادية للكيانات الاقتصادية العملاقة، خاصة بالنسبة للمؤسسات المتخصصة في إنتاج السلع المعمرة كالسيارات والأجهزة المنزلية أو التي تقوم بإنتاج المعدات الأساسية كالآلات الصناعية والزراعية...، فهي تعتمد أكثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تزويدها بالقطع والمكونات التي تدخل في المنتج النهائي، وغياب هذه المؤسسات يؤثر سلبا على المكاسب التي تحققها الكيانات الكبرى، لذا تسعى هذه الأخيرة إلى جذب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى جانبها³.

رابعا: تساهم في تنمية الصادرات وتقليص الواردات.

الأمر الذي يؤثر إيجابيا على ميزان المدفوعات للدول النامية، مثال على ذلك بلدان شرق آسيا تقدر صادراتها 40% من مجموع الصادرات وهي تمثل ضعف نسبة صادرات هذه المؤسسات في بلدان منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية.

حيث نظم مركز التجارة الدولية في منتصف الثمانينيات سلسلة ورشات عمل حول علاقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعملية التصدير في سبع من الدول النامية، فكانت النتيجة أن نسبة صغيرة جدا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشارك في الصادرات، و قد تعود إلى الأسباب التالية:

¹ محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة بنات الجامعة، الإسكندرية، مصر 1997، ص 214.

² محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 67.

*الابتكار: قدرة المنظمة على توليد أفكار جديدة وإبداعية تساهم عند التطبيق في تحقيق ميزات للمنظمة.

**الإبداع: مجمل الجهود التي تقوم بها المنظمة لتطوير المنتجات الجديدة أو تحسين المنتجات الحالية أو تطوير استخدامات جديدة.

³ العامري صالح مهدي، الغالبي طاهر محسن، مرجع سابق، ص 175.

الفصل الثاني: دراسة حالة مخطط الأعمال لعينة من المؤسسات ضمن (ANSEJ) فرع ولاية الوادي

- غالبا لا يوجد الإدراك الكافي لأهمية آليات التسويق المحلي أو الدولي وكيفية التعامل مع قنوات التوزيع.
- الافتقار إلى المعلومات عن أسواق التصدير الممكنة و خدمات التأمين فبالرغم من أن نسبة ضئيلة من المؤسسات ص و م التي تشارك في الصادرات لكن مساهمتها في إجمالي الصادرات تعد على قدر من الأهمية و كثيرا ما تتجاوز 50% من الصادرات الوطنية¹.

خامسا: المساهمة في القيمة المضافة ورقم الأعمال.

إن مساهمة المؤسسات ص و م مثلت في سنة 1990 قرابة 40% من القيمة المضافة، فقد ساهمت بما يقارب 80% من القيمة المضافة في أنشطة الخدمات و 65% في التجارة كما ساهمت في نفس السنة بـ 20% في قطاع الأشغال العمومية وذلك في الإتحاد الأوروبي. وبالنسبة لمساهمتها في رقم الأعمال فتبلغ حصتها 65% من مجموع رقم أعمال المؤسسات في الإتحاد الأوروبي فمثلا في فرنسا حققت هذه المؤسسات رقم أعمال يقدر 850 مليار فرنك فرنسي عام 1994 كما تساهم المؤسسات التي تستخدم أقل من 100 عامل نحو 25% من حجم البيوع الأمريكية منذ أواسط الثمانينيات².

أما بالنسبة للدول النامية فقد بلغت نسبة القيمة المضافة في الدول المصنعة حديثا في قطاع المؤسسات ص و م لسنة 2000 على سبيل المثال كوريا 38.4% و البرازيل 29.6% حيث يرجع هذا الارتفاع في هذه الدول لفترة التسعينات أساسا في القفزة النوعية في التنمية الاقتصادية³.

¹ ليلي لولاشي، التمويل المصرفي للمؤسسات الصغرى و المتوسطة، التمويل المصرفي للمؤسسات الصغرى و المتوسطة، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004-2005، ص، 57.

² محمد بوهزة ، الطاهر بن يعقوب ، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - حالة المشروعات المحلية سطيف ، (الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة و تطورها في الاقتصاديات المغاربية)، جامعة سطيف، الجزائر، 25-28 ماي 2003، (لا يوجد رقم الصفحة).

³ يوسف قريشي، سياسة تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص، 22.

المطلب الثاني: خصائص وأنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرع الأول: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تتقاسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من الخصائص المميزة لها، رغم أن البعض من هذه الخصائص لا ينطبق عليها بشكل موحد، لوجود تمايز بين هذه المؤسسات وفق العديد من الاعتبارات. أن لهذه الخصائص المميزة انعكاس قد يكون ايجابي أو سلبي على المؤسسة وفق اعتبارات رؤية الإدارة ومنهجها في التعامل مع مختلف أصحاب المصالح المترابطة بهم مؤسسة الأعمال. ويمكن إجمال أهم هذه الخصائص بالآتي:

1. الحجم:

يمثل الحجم خاصية مهمة للأعمال الصغيرة والمتوسطة، فقد ترى الإدارة والمالكين ضرورة بقاء المؤسسة صغيرة أو متوسطة ولا تتطلع أن تأخذ حجماً آخر، ويكون مرد هذا التطلع الحصول على ميزات تتفرد بها تراقف أساليب ومناهج عمل هذا المستوى من الحجم ولا ترغب المؤسسة الانتقال إلى الحجم الأكبر رغم توفر الفرص المؤتية لها.

ويلاحظ في إطار هذه الخاصية بعض الأعمال الصغيرة والمتوسطة التي بقيت بهذا الحجم مرغمة ومضطرة لعدم إمكانية النمو السريع الأسباب عديدة، وهنا فأن ميزة الحجم تمثل فوائد مرحلية تحصل عليها المؤسسة وهي تنتقل بعد ذلك إلى الحجم الأكبر وتوسيع المؤسسة¹.

2. سهولة التكوين:

إن مؤسسات الأعمال الصغيرة يسهل إيجادها من الناحية القانونية والفعلية، وهذا نجده متجسد في اغلب الدول وقوانينها الخاصة بمزاولة الأعمال والأنشطة التجارية والخدمية. إن متطلبات التكوين عادة ما تتسم بالبساطة والسهولة والوضوح والتحديد فيكفي الحافز الفردي أو الجماعي أن يكون وراء قيام أعمال صغيرة تنطلق لاحقاً إلى شركات و مؤسسات صغيرة الحجم².

3. الحرية المتاحة للمؤسسين و الإدارة في التعامل مع المواقف المختلفة:

وهذه الخاصية تجعل العديد من المستثمرين و الأفراد و المجموعات تفضل إقامة منظمات صغيرة خاصة بهم بدلاً من العمل كموظفين وأجراء لدى الغير. أن هذه الحرية نجدها متجسدة بالعديد من المزايا مثل اختيار أسلوب الإدارة ومنهجيتها، حيث إمكانية العمل وفق الطريقة الملائمة وكذلك ميزة الاستفادة من العائد والأرباح المتحققة من المؤسسة، وهذا مدعاة لبذل الجهود والعمل بأقصى الطاقات والإمكانيات من قبل المالكين ومن يرتبط بهم من أفراد. ويلاحظ أيضاً أن أصحاب الأعمال الصغيرة يرتبطون بعلاقات شخصية مميزة مع العاملين معهم من جانب وكذلك الزبائن من جانب آخر وهذا يؤدي إلى إشباع حاجات إنسانية ونفسية مهمة ويعطي مزيد من الرضا والمقبولية.

¹ سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة، دار وائل للنشر، 2005، عمان الأردن، ص77.

² محمد شرطي و يونس عاشور، دور حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر، مذكرة ليسانس في قسم علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة يحي فارس المدينة الجزائر، الموسم 2006/2007، ص14.

4. المرونة وسرعة الاستجابة:

هكذا يفترض أن يكون الأمر حيث البساطة ورشاقة الهيكل التنظيمي وترابط مفردات العمل وعدم وجود آليات بيروقراطية رسمية جامدة تجعل عملية التغيير نحو الأحسن والأفضل تجري بطريقة أفضل وأسرع، كذلك تمكن هذه الخصائص الأعمال المتوسطة والصغيرة من التكيف السريع و المرن للأحداث و المفاجآت في البيئة التنافس.

هذه الميزة مهمة، بل قد تكون احد أسباب الانتشار الكبير للم ص م، فحتى إذا فشل المشروع واضطر صاحبه إلى تصفيته، فقد تكون احد أسباب التصفية هو سرعة إدراك صاحبه للأخطاء التي ارتكبها، مما يدفعه إلى إعادة تأسيسه باسم جديد لممارسة نشاط مغاير والاستفادة من التعلم الذي حققه في المحاولة السابقة¹.

الفرع الثاني: أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تنقسم أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى عدة أنواع تبعا للمعايير المتعددة في تصنيفها والتي تتمثل في :

1. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة المنتجات.

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس معيار الإنتاج إلى ثلاثة أقسام:²

1.1 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للسلع الاستهلاكية:

يتمثل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن هذا التصنيف في إنتاج السلع الاستهلاكية مثل المنتجات الغذائية، الملابس، النسيج والتبغ..... وغير ذلك، وتتضم هذه المنتجات إلى الصناعات التالية : الصناعة الغذائية، الصناعات الفلاحية والتحويلات الفلاحية، صناعة النسيج والجلود، صناعة الورق بأنواعه. حيث يركز هذا النوع من المنتجات الاستهلاكية في الأساس على تأقلمها مع خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحيث أن صناعة السلع الغذائية تعتمد على المواد الأولية المتفرقة المصادر و بعض الصناعات الأخرى كصناعة الجلود و الأحذية تعتمد فيها المؤسسات على استعمال تقنيات إنتاج بسيطة وكثيفة الاستخدام لليد العاملة .

2.1 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للسلع الوسيطة:

يدمج في هذا التصنيف كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للسلع التالية : معدات فلاحية، قطع غيار، أجزاء الآلات، المكونات الكهربائية، الصناعات الكيماوية والبلاستيكية، صناعة مواد البناء، المحاجر والمناجم.

3.1 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة لسلع التجهيز:

تختلف هذه المؤسسات عن باقي المؤسسات الأخرى، كونها تعتمد بالإضافة إلى المعدات والأدوات فهي تعتمد على تكنولوجيا مركبة و كثافة رأس المال و يد عاملة مؤهلة مقارنة بالصناعات السابقة و هذا ما

¹ سعاد نانف برنوطي، مرجع سابق، ص 79، 80.

² إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 29، 30.

يجعل مجال تدخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضيق، لكونه يشمل بعض الفروع البسيطة فقط، كإنتاج و تركيب بعض المعدات و الأدوات البسيطة و يكون ذلك خاصة في البلدان الصناعية، أما في البلدان النامية فتتكفل هذه المؤسسات بتصليح و تركيب الآلات و المعدات الخاصة و وسائل النقل (سيارات، عربات و المعدات و الأدوات الفلاحية... الخ) فهي تمارس عملية تركيبية أو تجميعية انطلاقا من استيراد أجزاء المنتوجات النهائية (قطع الغيار) وإنتاج البعض الآخر انتهاء بعملية التجميع على المنتج النهائي.¹

2. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب توجهها:

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أقسام:

1.2 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية:

مثل هذه المؤسسات عادة ما يكون مقر إقامتها المنزل و تستخدم الأيدي العاملة العائلية و يتم إنشاؤها بمساهمة أفراد العائلة و تنتج في الغالب منتوجات تقليدية بكميات محدودة، وهذا في حالة بعض البلدان مثل اليابان، سويسرا أو تنتج أجزاء من السلع لفائدة مصنع موجود في نفس المنطقة في إطار ما يعرف بالمقولة الباطنية².

2.2 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية:

تتمثل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الممارسة للمهن الحرفية و التقليدية لتغطية متطلبات الحياة اليومية و كذا الفلاحية و تنتج منتجات تقليدية (منتجات استهلاكية ذات ميزة أو خاصية تقليدية) كإنتاج الزيت الطبيعي، الورق و غير ذلك من المنتجات ذات الطابع التقليدي، كما تستهدف المؤسسات التقليدية بما ينتج من منتجات مصانع و مؤسسات صغيرة ومتوسطة أخرى ترتبط بها في شكل تعاقدية تجاري، و تتميز كذلك باعتمادها على أدوات يدوية بسيطة و تجهيزات قليلة في تنفيذ عملها³.

3.2 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة وشبه المتطورة:

تتميز المؤسسات عن غيرها من النوعين السابقين في اتجاهها إلى الأخذ بفنون الإنتاج الحديثة من ناحية التوسع في استخدام رأس المال الثابت، أو من ناحية تنظيم العمل أو من ناحية المنتوجات التي يتم صنعها بطريقة منتظمة و طبقا لمقاييس صناعية حديثة و تختلف بطبيعة الحال درجة تطبيق هذه التكنولوجيا بين كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة (بنصب عمل مقررسياسة) والشبه المتطورة من جهة أخرى⁴.

¹ عدنان عبيد، خالد دريهم، سليمان حفصي، التمويل البنكي لمشاريع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، جوان 2001، ص 21.

² ليلي لولاشي، التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سابق، ص ص 45، 46.

³ إلياس بن ساسي، يوسف قرشي، التسيير المالي، مرجع سابق، ص 31.

⁴ ليلي لولاشي، مرجع سابق، ص 51.

3. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب أسلوب تنظيم العمل:

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس هذا المعيار إلى المؤسسات المصنعية وغير المصنعية والمقاول، و الجدول التالي يبين لنا تصنيف المؤسسات المصنعية وغير المصنعية:

جدول رقم (2-2) تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس تنظيم العمل

نظام المصنع		النظام الصناعي		النظام المصرفي		الإنتاج العائلي
مصنع كبير	مصنع متوسط	مصنع صغير	ورشة شبه مستقلة	عمل صناعي في المنزل	ورشات حرفية	عمل في المنزل
8	7	6	5	4	3	2
						1

المصدر: ليلي لولاشي، مرجع سابق، ص 52.

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن المؤسسات التابعة للخانات 1، 2، 3 هي مؤسسات غير مصنعية والخانات 6، 7، 8 هي المؤسسات المصنعية بينما الخانة 4 و 5 فيدمجان من الناحية العملية مع فئة المؤسسات المصنعية.

وتصنيفها حسب هذا الأسلوب يكون كالتالي¹:

1.3 المؤسسات غير المصنعية:

تجمع المؤسسات غير المصنعية بين نظام الإنتاج العائلي و النظام الحرفي و يعتبر الأول (الإنتاج العائلي) موجه للاستهلاك الذاتي و هو أقدم شكل من أشكال تنظيم العمل إلا أنه مازال يحافظ على مكانة مهمة في الاقتصاديات الحديثة، أما الثاني (النظام الحرفي) الذي يقوم به حرفي لوحده أو مجموعة من الحرفيين يبقى نشاط يدوي يصنع بموجبه سلعا و منتجات حسب احتياجات الزبائن .

2.3 المؤسسات المصنعية:

يجمع صنف المؤسسات المصنعية كل من المصانع الصغيرة والمتوسطة والمصانع الكبيرة، وهو يتميز عن صنف المؤسسات غير المصنعية من حيث تقسيم العمل و تعقيد العملية الإنتاجية و استخدام الأساليب الحديثة في التصنيع أيضا من حيث طبيعة السلع المنتجة و اتساع أسواقها.

3.3 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقاول:

تعتبر المقاول من أهم أشكال التعاون الصناعي الذي يميز المؤسسات الاقتصادية الحديثة، والمقاول هي نوع من الترابط الهيكلي بين مؤسستين، حيث توكل إحدهما للأخرى تنفيذ عمل معين طبقا لشروط

¹ ليلي لولاشي، مرجع سابق، ص ص، 52، 53.

الفصل الثاني: دراسة حالة مخطط الأعمال لعينة من المؤسسات ضمن (ANSEJ) فرع ولاية الوادي

محدودة تقوم بتحديدتها المؤسسة الأولى التي عادة ما يكون مؤسسة كبيرة و المؤسسة الثانية تقوم بتنفيذ التعاقد والتي تكون في أغلب الحالات مؤسسة صغيرة .

وفي السنوات الأخيرة أصبحت المقاوله إحدى السمات المميزة و المرافقة للعولمة، حيث تحل شركات صغيرة محل الشركات الكبرى التي عجزت عن التكيف للأوضاع الجديدة فمن أكبر اثنتي عشرة شركة في الولايات المتحدة الأمريكية من جانفي 1990 لم يبق إلا شركة واحدة، أما باقي الشركات فقد تحولت إلى شركات صغيرة في شكل مقاولات .

فلقد اكتشف المنتجون أنه بإمكانهم الاقتصاد في التكاليف إذا ما تركوا مؤسسات أخرى صغيرة

مختصة تنتج لهم ما يحتاجونه من معدات .

و تتمثل أهم أشكال المقاوله في :

- تنفيذ الأشغال؛
- الإنتاج؛
- تقديم الخدمات ؛

المطلب الثالث: عوامل فشل ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرع الأول: عوامل المؤدية لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظام مفتوح يتأثر نجاحها بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية وهناك بعض العوامل التي تلعب دورا أساسيا في استمرار ونجاح هذه المؤسسات. و من هنا يمكن القول أن فرص نجاح الأعمال بصورة عامة تزداد إذا تم الاهتمام بالخصائص والمفردات التالية:

1. المالك والمالكون لديهم أهداف محددة
2. المعرفة الممتازة بالسوق
3. قدرة المنظمة على تقديم شيء متميز خاص
4. آليات إدارية متكيفة مع التطور.
5. الرقابة الكفؤة على الأموال والتعامل معهم بحذر.
6. توفير رأسمال اللازم لتمويل العمليات وكيفية استخدام رأس مال المشروع.
7. تخطيط أهداف المؤسسة بدقة وعناية وتخطيط أوجه العمل داخل المشروع ككل.
8. الحصول على عاملين أكفاء وجذب متميزين ومحافظة عليهم
9. قدرات ومهارات متنوعة لدى الإدارة وخصائص شخصية لدى المالكين والمديرين تساعد على نجاح المنظمة.

الفرع الثاني: عوامل المؤدية لفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.¹

1. نقص خبرة والتجربة لدى المؤسسين مما يجعل العمل الصغير يتخبط في السوق الذي يعمل فيه.
2. عدم وجود استراتيجية واضحة للعمل.
3. عدم وجود قيادة واعية للمحيط البيئي.
4. رقابة المالية غير كفوءة.
5. النمو السريع الغير مسيطر عليه.
6. قلة الالتزام وعدم تكريس الوقت الكافي لمتابعة العمل.
7. المشاكل الأخلاقية وما يرتبط بحالات الغش والاحتيال وغيرها.
8. أسباب ترتبط بالكساد الاقتصادي والمنافسة الشديدة والوضع الاقتصادي بشكل عام.
9. الإفراط في المصاريف التشغيل أو المخزون وكذلك الاحتفاظ بمخزون مواد أولية يتجاوز الحاجة الفعلية.

¹ العامري صالح مهدي، الغالبي طاهر محسن، مرجع سابق، ص177.

الفصل الثاني: دراسة حالة مخطط الأعمال لعينة من المؤسسات ضمن (ANSEJ) فرع ولاية الوادي

10. سوء اختيار الموقع البيع وقنوات التوزيع وإهمال المنافسين وما يرتبط بالمتغيرات التسويقية الأخرى.

والجدول التالي يوضح أهم عشرة عوامل تهدد نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب وجهة نظر بعض الباحثين.

جدول رقم: (2-3) أهم عشرة عوامل تهدد نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب وجهة نظر بعض الباحثين.

JanetHarris_range بالنسبة للملاك من الإناث	Harold.Welsch	W.GibbDyer	Sharton Nelton	
عدم القدرة على توفير رأس المال	ادعاء أسباب خارجية للفشل	عدم القدرة على التفكير	عدم المعرفة بكيفية قدرات وتشغيل المشروع	1
نقص العمالة المدربة	ضعف التخطيط	ضعف شبكة الأعمال بين موارد المشروع	قصور في التعامل مع الغير	2
عدم أخذ عمل المرأة مأخذ الجد	عدم توفير المعلومات المناسبة	ضعف علاقة التعامل مع الغير	ضعف التمويل	3
عدم توفير بيانات عن الملاك من الإناث	ضعف التوجيه بالسوق	عدم القدرة مواجهة الضغوط	النمو السريع من دون تحكم	4
عدم القدرة على مواجهة التشريعات الحكومية	الفشل في التفويض	عدم التوازن في حياة رائد الأعمال	نقص التخطيط الاستراتيجي	5
ارتفاع تكلفة تطوير التكنولوجيا خاصة	تعدد الأدوار التي يقوم بها رواد الأعمال	عدم القدرة على تكوين	عدم القدرة على الابتكار	6
صعوبة الحصول على عقود عمل مع الحكومة	عدم المرونة	قلة التزام وجهد المالك/المدير	عدم وجود معاونين للمالك /المدير	7
عدم توفير عمالة مؤهلة للعمل في المجال الخدمات	الرغبة في المستوى المعيشي الفاخر	التأخر في تنفيذ بعض التصرفات	قصور في الاتصال بالبيئة الخارجية	8
ضعف التدفق النقدي	نقص المعلومات المرتدة	السلوك الغير أخلاقي أو الغير قانوني	الفشل في التعرف على نقاط الضعف والقوة	9
ارتفاع تكاليف التأمين	عدم القدرة على مسايرة التطورات	ضعف القدرة على التغيير وإقناع الآخرين	عدم تقبل النقد أو الاستفادة منه	10

المصدر: عبد الرحمان بن عنستر وندير عليان، عوامل نجاح وفشل المشروعات الصغيرة في ظل التحديات المعاصرة، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة شلف، يومي 17 و18 أبريل 2006، ص699.

المبحث الثاني: تقديم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

عادة يتوجه المقاولون وأصحاب المشاريع في بداية مشوارهم في إنشاء مؤسسة الصغيرة أو المتوسطة، التقدم إلى هيئات الدعم ومنهم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وهذا من أجل تحقيق أفكارهم و تجسيد كفاءاتهم ومن هنا سنتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

- نشأة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ومهامها وشروط الاستفادة منها .
- مراحل الإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
- إحصائيات خاصة بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل

الشباب فرع ولاية الوادي

المطلب الأول: نشأة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ومهامها وخصائصها.

الفرع الأول: نشأة الوكالة.

تم إنشاء الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بمقتضى قانون مؤرخ رقم 96/296 في 24 ربيع الثاني عام 1417 الموافق لـ 8 سبتمبر 1996 والمعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 98/231 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1419 الموافق لـ 13 يونيو 1998.

فطبقاً لهذا المرسوم تنشأ هيئة ذات طابع خاص بما تعرف بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ويمكن تعريفها كما يلي: هي هيئة ذات طابع خاص تسمى الوكالة الوطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي و توضع تحت سلطة رئيس الحكومة، كما يتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية للمؤسسات المصغرة المنشأة من طرف المقاولين ذوي المشاريع.

وعليه الوكالة متخصصة بمساعدة ودعم الشباب المستثمرين وإعطاء نصائح خاصة في اختيار التوجيه ودراسة مشاريعهم في مختلف الفترات.

الفرع الثاني: مهام وخصائص الوكالة

ومن مهامها طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 296/96 ما يلي:

- تشجيع كل الأشكال والتدابير المساعدة على ترقية تشغيل المقاولين من خلال برامج التكوين والتشغيل والتوظيف الأول.
- تقوم بتسيير مخصصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب ومنها الإعانات، التخفيضات في نسب الفوائد .
- تتابع الاستثمارات التي ينجزها أصحاب المشاريع في إطار احترامهم لبنود دفتر الشروط.
- إتاحة المعلومات الاقتصادية والتقنية والتشريعية لأصحاب المشاريع لممارسة نشاطاتهم.
- تقديم الاستشارات لأصحاب المشاريع والمتعلقة بالتسيير المالي وتعبئة القروض.
- إقامة علاقات مالية متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي لتمويل المشاريع و إنجازها واستغلالها.

- تكلف جهات متخصصة بإعداد دراسات الجدوى وقوائم نموذجية للتجهيزات، وتنظيم دورات تدريبية لأصحاب المشاريع لتكوينهم وتجديد معارفهم في مجال التسيير والتنظيم ويسير الوكالة مجلس توجيه ويديرها مدير ومجلس مراقبة .
- فيما يخص خصائص في ظل الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب فتتلخص فيما يلي¹:
- يمكن للمؤسسة المصغرة أن تنشأ من طرف شاب بمفرده أو مجموعة من الشباب أصحاب المشاريع.
- أن يكون الشباب أصحاب المشاريع بطالاً.
- يتراوح سن الشباب أصحاب المشاريع بين 19 و 35 سنة، فيما يخص المسير يمكن أن يصل السن إلى 40 سنة يتعهد بخلق ثلاثة مناصب شغل دائمة (بما في ذلك صاحب أو أصحاب المشروع).
- الحد الأقصى للاستثمار هو 10 ملايين دينار.
- يجب على الشاب أو الشباب أصحاب المشاريع أن يساهموا في الاستثمار بأموال خاصة يتغير مستواها حسب مستوى الاستثمار.
- شهادة التأهيل العملية، كما يجب أن يكون في صحة جيدة و أن يكون عاقلاً
- ان الهيكل القانوني للمؤسسة المصغرة يمكن أن يكون إحدى الأشكال التالية: SARL ; EURL ; SNC
- يجب على الشاب أو الشباب أصحاب المشاريع أن يشتركوا في صندوق ضمان أخطار قروض الشباب أصحاب المشاريع (في حالة التمويل الثلاثي فقط).

المطلب الثاني : مراحل الإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
على المقاول بعد حصوله على فكرة يتوجه إلى الوكالة أي يمر بالعديد من المراحل الأساسية حتى يصل إلى مرحلة الاستغلال الفعلي ويمكن أن نقسمها إلى ثلاثة مراحل أساسية كما يمكن أن نضيف مرحلة رابعة في حالة طلب المقاول توسيع مشروع².

الفرع الأول: مرحلة الاستقبال و التوجيه:

قبل إيداع الملف من طرف صاحب الفكرة، و عند التحاقه بالوكالة يمر بمرحلة أولية تتمثل في مرحلة الاستقبال، وهي عبارة عن اجتماع يضم فريق من المستثمرين المحتملين، والذين يتراوح عددهم ما بين ستة 06 إلى خمسة عشر فرداً 15 و المكلف بالدراسات. و في هذه المرحلة تعطى معلومات عامة حول جهاز الوكالة و مختلف الإعانات الممنوحة ، لتترك فيما بعد كامل الحرية لحاملي الأفكار للتحدث عن أفكار

¹ دليل إنشاء مؤسسة مصغرة، الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب، 2011، ص5.

SARL : SOIETE à RESPONSABILITÉ. شركة ذات مسؤولية محدودة.

SNC : SOCITE AUNOM COLLECTIF. شركة تضامن.

EURL : ENTREPRISE UNIE PERSONNEL à RESPONSABILITE LIMITEE شركة الشخص الواحد

² سعودي بلقاسم، أسلوب المرافقة المقاولاتية في المشروعات المصغرة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالث للمقاولاتية تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 16/17/18/ أبريل 2012، ص9.

مشاريعهم. و تنتهي هذه المرحلة بانتقال المقاول إلى مرحلة المقابلة الشخصية، ويتم فيها التحدث مطولا بينه و بين أحد المكلفين بالدراسات عن فكرة المشروع، و عن كيفية تشكيل الملف.
و في مرحلة أخيرة يتم إيداع الملف من طرف الشاب المستثمر، والذي يضم الشقين التاليين :

1. الملف الإداري: ويتكون من:

- طلب خطي للحصول على الامتيازات يوجه إلى المدير العام للوكالة، و يكون ممضي من طرف الشركاء (نسختين)، و يوضح نوع التمويل ثنائي أم ثلاثي.
- شهادة ميلاد أصلية
- صورة طبق الأصل لبطاقة التعريف الوطنية
- وثائق تثبت المؤهلات المهنية لصاحب أو أصحاب المشروع (شهادات علمية، شهادات عمل....).
- شهادة عدم الخضوع للضريبة.
- شهادة الإقامة لصاحب أو أصحاب المشروع.
- تعهد بخلق ثلاث مناصب شغل دائمة بما في ذلك صاحب المشروع إذا آن سن المسير يتراوح ما بين 35 و 40 سنة.
- اعتماد أو رخصة أو تصريح بممارسة النشاط عندما يتعلق هذا الأخير بالمهن الحرة.
- شهادة الإعفاء من الخدمة الوطنية بالنسبة للمسير الذي يتراوح سنه ما بين 19 و 20 سنة فقط.
- إثبات صفة الشاب العاطل عن العمل من خلال:
 - ✓ شهادة عدم الاشتراك في الضمان الاجتماعي للأجراء CNAS.
 - ✓ شهادة عدم الاشتراك في الضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS.

2. الملف المالي: و يشتمل على الوثائق التالية:

- الفاتورة الشكلية للعتاد معفية من الرسوم.
 - فلتورة شكلية للتأمينات متعددة الأخطار تمنح من طرف أحد شركات التأمين.
 - كشف التهيئة متضمن الرسوم إن اقتضى الأمر ذلك.
- تقدم كل هذه الوثائق أو هذا الملف رفقة الملف الإداري للوكالة، ليتم دراسته من قبل المكلفين بالدراسات. و تنتهي هذه الدراسة بإعداد الدراسة التقنو-اقتصادية و التي تضم إعداد جدول حسابات النتائج، إضافة إلى الميزانيات التقديرية على مدى ثلاث سنوات. هذا إضافة إلى تقديم دراسة تشمل كل متغيرات السوق و المحيط (الزبائن، الموردون، سياسة الاتصال و الترويج، والمنافسين...)، و عادة لا تتجاوز مدة هذه الدراسة عشرون (20) يوما تنتهي بمنح المقاول شهادة التأهيل. و تبلغ تكلفة هاته الدراسة 1700 دج (1500 دج منها تمثل حقوق الدراسة التقنو-اقتصادية، و 200 دج تمثل حقوق استلام شهادة التأهيل).

الفصل الثاني: دراسة حالة مخطط الأعمال لعينة من المؤسسات ضمن (ANSEJ) فرع ولاية الوادي

و في حالة حصول المقاول على شهادة التأهيل و الدراسة التقنو-اقتصادية، وهذا بعد الاجتماع بين مجموعة البنوك الوطنية و الوكالة وأصحاب المشاريع حيث يقوم البنك بأختيار المشروع وهذا دون الرجوع إلى صاحب المشروع في عملية الاختيار بعدها يمر إلى مرحلة التجسيد.

الفرع الثاني: مرحلة التجسيد:

في هاته المرحلة يمنح المقاول نوعين من الدعم ، و الأمر يتعلق بدعم مالي و آخر جبائي و شبه جبائي:

1. الإعانات المالية:

إن المرسوم التنفيذي رقم 96-297 الصادر بتاريخ 08 سبتمبر 1996 يبين أشكال المساعدات المالية الممنوحة للشباب الذين يرغبون في الاستثمار وقد صيغت هذه المساعدات على شكلين أساسيين:

1.1 التمويل الثنائي:

و قد شهد هذا النوع من التمويل تعديلات جديدة في سنة 2011 تضمنت مستويين فقط للاستثمار، حيث تم تخفيض المساهمة الشخصية إلى 71% و ذلك بالنسبة للمستوى الأول الذي أصبح أقل من 5 مليون دج، و 72% بالنسبة للمستوى الثاني، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

و يلاحظ انه كلما زاد الاستثمار كلما انخفضت نسبة مساهمة الوكالة في المشروع، و ذلك تجنباً للأخطار التي قد تتجم عن المشروع و عدم القدرة على السداد.

الجدول رقم : (2-4) مستويات التمويل الثنائي حسب تعديلات 2011

المستويات	قيمة الاستثمار	نسبة القروض بدون فائدة (الوكالة)	نسبة المساهمة الشخصية
المستوى الأول	أقل من 5 مليون دج	29%	71%
المستوى الثاني	ما بين 5 و 10 مليون دج	28%	72%

المصدر: دليل إنشاء مؤسسة مصغرة ، الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب، 2011، ص: 06.

2.1 التمويل الثلاثي:

و قد شهد هذا النوع من التمويل تعديلات جديدة جاءت في سنة 2011 تضمنت مستويين فقط للاستثمار، حيث تم تخفيض المساهمة الشخصية إلى 1% فقط و ذلك بالنسبة للمستوى الأول الذي أصبح أقل من 5 مليون دج ، وهذا ما يوضحه الجدول التالي: وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم : (2-5) مستويات ونسب مساهمة الوكالة في التمويل الثلاثي حسب تعديلات 2011

المستويات	قيمة الاستثمار	القروض بدون فائدة (الوكالة)	المساهمة الشخصية	القروض البنكي
المستوى الأول	أقل من 5 مليون دج	29%	1%	70%
المستوى الثاني	ما بين 5 و 10 مليون دج	28%	2%	70%

المصدر: دليل إنشاء مؤسسة مصغرة ، الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب، 2011، ص: 05.

الفصل الثاني: دراسة حالة مخطط الأعمال لعينة من المؤسسات ضمن (ANSEJ) فرع ولاية الوادي

و يلاحظ مما سبق أن إجمالي نسبة المساهمة الشخصية و القرض بدون فائدة (و الذي يمكن اعتباره أيضا كمساهمة خاصة باعتباره يمنح دون فوائد) تصل إلى حد الـ 30 % ، و بالتالي تكون الوكالة قد ضمنت نسبيا التوازن المالي للمشروع.

كما يلاحظ أيضا أن مستويات الهيكل المالي التي جاءت إثر تعديلات 2011، جاءت أساسا لترفع من قيمة الاستثمار و أيضا لتخفيض نسبة المساهمة الشخصية نظرا للحاجات التي لوحظت خلال تمويل المشاريع و التي كانت تشكل أحد أهم العقبات للمقاولين، و بالتالي تخفيف العبء على الشباب المستثمرين و لاسيما أنهم بطالين.

ومن أجل الحصول على التمويل يتجه المستثمر رفقة شهادة التأهيل و الدراسة التقنو- اقتصادية و وثائق أخرى (عقد إيجار المحل، و شهادة التأمين...) إلى بنك أو عدة بنوك و يودعها لديها، و في هذه المرحلة تقرر هذه الأخيرة بعد دراسة دقيقة للملف المودع تتم الموافقة أو رفض منح القرض، و في حالة القبول يتم تحديد مهلة التسديد و الدفعات، و التي عادة ما تكون لأجل أقصاه خمس سنوات مع الإعفاء من التسديد في السنة الأولى من بداية النشاط. و بعد إتمام تسديد القرض البنكي ينبغي على المستثمر البدء في تسديد القرض بدون فائدة الممنوحة من طرف الوكالة، خلال مهلة تصل أيضا إلى خمس سنوات أخرى، أي قرض طويل المدى.

و إضافة إلى منح القروض بدون فائدة تتولى الوكالة عبء تسديد تخفيض الفوائد على القروض البنكية وفقا للمادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 69-234 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 حيث يحدد معدل تخفيض نسبة قروض الاستثمارات التي تمنحها البنوك و المؤسسات المالية للشباب أصحاب المؤسسات الصغيرة والمنصوص عليها في المرسوم الرئاسي رقم 96-234 المؤرخ في 02 جويلية 1996. ونسب التخفيض المبينة في الجدول التالي هي النسب التي جاءت بها التعديلات الأخيرة:

الجدول رقم: (2-6) يمثل نسب التخفيضات من معدل الفائدة حسب تعديلات 2011.

تخفيض معدل الفائدة		المناطق القطاعات
الولايات الأخرى	ولايات الهضاب العليا و الجنوب	
80 %	95 %	القطاعات ذات الأولوية
60 %	80 %	القطاعات الأخرى

المصدر: دليل إنشاء مؤسسة مصغرة، الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب، 2011، ص07.

و يلاحظ من خلال التعديلات الجديدة لسنة 2011 أن التخفيضات بلغت حدها الأقصى حينما وصلت إلى 95% و ذلك بالنسبة للاستثمارات المخصصة للقطاعات ذات الأولوية في ولايات الهضاب العليا و ولايات الجنوب. يقصد بالقطاعات ذات الأولوية قطاع الزراعة ، الري، الصيد البحري، البناء و الأشغال العمومية، و الصناعة التحويلية.

2. الإعانات الجبائية وشبه الجبائية:

تستفيد المؤسسة الصغيرة من الامتيازات الجبائية وشبه الجبائية وفقا للأمر رقم 96-31 المؤرخ في 30 سبتمبر 1996 يتضمن قانون المالية لسنة 1997 إن هذه الامتيازات الضريبية والشبه الضريبية تستعمل لتحسين الوضعية المالية للمؤسسة الصغيرة والتدفق النقدي ، وهذا حتى تسمح للمؤسسة من تسديد قروضها في أقصر الآجال وتشمل هذه الامتيازات على مايلي:¹

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة للحصول المعدات و التجهيزات التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع.
- استعمال نسبة مخفضة بـ5% فيما يخص الرسم الجمركي للتجهيزات المستوردة والداخلية مباشرة في إنجاز الاستثمارات عندما تكون هذه التجهيزات غير المصنعة في الجزائر .
- الإعفاء من حقوق تحويل الملكية في الحصول على العقارات المخصصة لممارسة النشاط.
- الإعفاء من حقوق التسجيل فيما يتعلق بالعقود التأسيسية للمؤسسات المصغرة.

الفرع الثالث: مرحلة الاستغلال:

بدءا من انطلاق النشاط ، حيث يتسلم المقاول كل الامتيازات الخاصة بمرحلة الاستغلال.و تشمل هذه الامتيازات لفترة تتراوح مدتها ما بين ثلاثة 03 سنوات بداية من انطلاق النشاط وستة 06 سنوات بالنسبة للمناطق الخاصة.

و تمتد فترة الإعفاء لمدة سنتين 02 عندما يتعهد الشاب المقاول بتوظيف ثلاث 03 عمال على الأقل لمدة غير محددة، و تتمثل هذه الامتيازات في²:

- الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات ، و الضريبة على الدخل الإجمالي IRG ، و الرسم على النشاطات المهنية.
- الإعفاء من الرسم العقاري على الممتلكات المبنية والبنائيات الإضافية المخصصة لنشاطات المؤسسات المصغرة.
- الإعفاء من الكفالة المتعلقة بحسن التنفيذ بالنسبة للنشاطات الحرفية و المؤسسات المصغرة عندما يتعلق الأمر بترميم الممتلكات الحرفية.
- الاستفادة من دعم اشتراك أرباب العمل بنسبة 7% بالنسبة للأجور المدفوعة للعمال المستخدمين بالمؤسسة الصغيرة عوضا عن النسبة المحددة بالقوانين التشريعية المتعلقة بالضمان الاجتماعي.

و من هنا تتطلق المؤسسة في مزاولة نشاطها، مع القيام الوكالة بالمتابعة المستمرة لها، لمعرفة وضعية المؤسسة المصغرة، وما إذا كانت هناك مشاكل أو صعوبات تواجهها.

¹ دليل إنشاء مؤسسة مصغرة ،الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب، 2011، ص7.

² دليل إنشاء مؤسسة مصغرة ،الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب، 2011، ص8.

الفرع الرابع: مرحلة التوسيع:

أضيفت هاته المرحلة حسب تعديلات 10 سبتمبر 2003 ، حيث لم تختلف مراحل استثمار التوسيع و دراسة الملف عن مراحل إنشاء المؤسسة ، حيث يستفيد صاحب المؤسسة في مرحلة التوسيع من الإعانات الجبائية و شبه الجبائية التالية¹:

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة لاقتناء التجهيزات و الخدمات التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار.
- تطبيق نسبة مخفضة تقدر ب5% فيما يخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة التي تدخل في إنجاز الاستثمار.

المطلب الثالث: إحصائيات خاصة بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع ولاية الوادي

تم إنشاء فرع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بولاية الوادي بناء على المرسوم التنفيذي رقم 296,96 المؤرخ في 24 ربيع الثاني 1417 الموافق لـ 8 سبتمبر 1996 ، إلا أنها باشرت نشاطها سنة 1998، و يقع مقرها بحي 5 جويلية 1962 لولاية الوادي. و فيما يلي سنتطرق لإنجازات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و مدى مساهمتها في التنمية المحلية.

جدول رقم: (2-7) عدد المؤسسات الممولة من سنة 2008-2011.

السنوات	العدد	النسبة
2008	365	21%
2009	332	19%
2010	455	27%
2011	561	33%
المجموع	1713	100%

المصدر: فرع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب الوادي.

¹ دليل إنشاء مؤسسة مصغرة ،الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب، 2011، ص10.

الفصل الثاني: دراسة حالة مخطط الأعمال لعينة من المؤسسات ضمن (ANSEJ) فرع ولاية الوادي

من خلال الجدول نلاحظ انخفاض عدد المؤسسات التي تم تمويلها بداية من سنة 2008م حيث قدرت بـ 356 مؤسسة، لتصل إلى 332 مؤسسة سنة 2009م وهذا راجع إلى:

- تأخر البنوك في منح قروض لعدد كبير من المؤسسات لارتفاع نسبة المخاطر.
- فشل الكثير من أصحاب المؤسسات في دفع مستحقات البنك في الآجال المحددة.
- وعليه فعدد المؤسسات التي يتم تمويلها تحدد من طرف البنك لا الوكالة.

جدول رقم: (2-8) عدد المؤسسات الممولة حسب النشاط من سنة 2010-2011.

التعيين	المؤسسات 2010	المؤسسات 2011
فلاحة	87	118
حرف	59	84
بناء وأشغال عمومية	36	42
صناعة	18	28
صيانة	9	16
مهن حرة	18	23
خدمات	131	138
نقل	97	112
المجموع	455	561

المصدر: فرع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب الوادي.

ونلاحظ ارتفاع بين سنة 2010م إلى سنة 2011م وهذا راجع للتعديلات التي أقرتها الحكومة لتشجيع الشباب إلى الاستفادة من الدعم لتمويل مؤسساتهم وهذا راجع إلى:

- تخفيض معدل الفائدة؛
- زيادة في الامتيازات و الإعانات المالية؛
- التسريع في الحصول على التمويل في اقرب وقت؛

المبحث الثالث: متابعة مخطط أعمال عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (نجارة الحديد العامة، صولي للبناءات والهياكل المعدنية، مطبعة بن عزة الصناعية) -فرع الوادي-

لم يكن اختيارنا للمؤسسات محل الدراسة محض الصدفة ولكن هذا الاختيار كان مبني على عدة اعتبارات، يمكن أن نذكر منها:

أسباب اختيار المؤسسات محل الدراسة:

1. كون المؤسسات الثلاثة مدعمة من قبل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والتي اخترناها؛
 2. كون حداثة النشأة مما يجعل عملية المتابعة الأولية أو للمراحل من الانطلاق؛
 3. قربها من مقر إقامتنا مما يسهل عملية التنقل اليومي بها. وقد وقع اختيارنا على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من أجل البحث عن مؤسسات محل الدراسة نظرا لكونها من أقدم أهم الهيئات الداعمة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم على مستواها من فرز واختيار بين عدة مؤسسات الحديثة النشأة منها والقديمة؛
 4. كونها مؤسسات فردية يمتلكها شخص وحيد، حيث يسهل علينا التحاور وتبادل المعلومات معه؛
 5. كون ملاكها من ذوي شهادات التكوين المهني والتمهين؛
 6. اختلاف طرق التمويل بين التمويل الثلاثي والثنائي واختلافها من حيث طرق التعديل الذي مسها؛
- المطلب الأول: تعريف المؤسسات وهيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: تعرف المؤسسات.

أولا: تعريف مؤسسة نجارة الحديد العامة¹:

مؤسسة نجارة الحديد هي مؤسسة خاصة أنشئت في 1998/07/21م من قبل فرد وهي مؤسسة صناعية تنتمي إلى قطاع الصناعات الخفيفة والمتوسطة حيث تهتم بإنتاج أنواع مختلفة من المنتجات الحديدية (أنابيب السقي المحوري، حاضنات الدجاج، مصفاة المياه الزراعية، أصقف المصانع عربات الجر، الأبواب ، الكراسي) ويقع مقرها في بلدية حساني عبد الكريم بالوادي بالضبط على الحدود الشرقية للبلدية. وبعد سنوات من الإنتاج والعمل أرتى صاحب المؤسسة أن يوسع من نشاط فلجأ إلى ابنه بهدف الاستفادة من الدعم الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب وكان سنة 2004م حيث قام بإعداد ملف خاص قدمه للوكالة أين تم دراسة الطلب وحضي بالموافقة سنة 2006م وتحل حينها على تمويل ثنائي بإجمالي مبلغ قدر بـ 1908070.00دج على أساس شراء مجموعة من الآلات التي تساعد على تخفيف التكاليف وتحسين جودة

¹المسير الأول لمؤسسة نجارة الحديد العام.

المنتجات، وزيادة التنوع في مجال نجارة الحديد، حيث بلغ رقم أعمال المؤسسة حينها 480.000.00 دج فقد ساهم هذا التوسيع وهذه الآلات من جهتها في زيادة وتنويع الإنتاج حيث أصبح بحوزة المؤسسة أكثر من 15 منتج حديدي بتقنيات عالية وجودة تنافسية .

يتكون فريق العمل من المسير صاحب العمل الذي يعد المسؤول الأول والمسير في المؤسسة و 6 عمال تم توظيفهم في إطار تربص تمهني في الورشة مرسلين عن طرق مركز التكوين المهني، مقسمين حسب الورشات حيث يهتمون بتشغيل ومراقبة وصيانة الآلات ومتابعة خط الإنتاج.

ثانيا: تعريف مؤسسة صولي للبناءات والهيكل المعدنية¹.

مؤسسة صولي للبناءات والهيكل المعدنية هي مؤسسة خاصة أنشئت في 2009/07/01 من قبل فرد وهي مؤسسة صناعية تنتمي إلى قطاع الصناعات الخفيفة والمتوسطة حيث تهتم بإنتاج أنواع مختلفة من المنتجات الحديدية (قطع غيار السيارات، مجسمات وهيكل معدنية، آلة حصد البطاطة، الأبواب، الكراسي أدوات الحرث الزراعي الخ) ويقع مقرها في بلدية تغزوت بالوادي بالضبط على الحدود غرب البلدية قرب الطريق الوطني رقم 48. أرتئى صاحب المؤسسة أن يتقدم الاستفادة من التمويل عن طريق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وكان سنة 2007م حيث قام بأعداد ملف خاص قدمه للوكالة أين تم دراسة الطلب وحضي بالموافقة سنة 2010/06/01م بدأ النشاط الفعلي يوم 10 جوان 2010 حسب محضر المعاينة². وتحصل حينها على تمويل ثلاثي بإجمالي مبلغ قدر بـ 8542550.48 دج على أساس شراء مجموعة من الآلات التي تساعد على تخفيف التكاليف وتحسين جودة المنتجات، وزيادة التنوع في مجال نجارة البناءات والهيكل المعدنية، حيث بلغ رقم أعمال المؤسسة حينها 200.000.00 دج فقد ساهم هذا التوسيع وهذه في زيادة وتنويع الإنتاج حيث أصبح بحوزة المؤسسة أكثر من 6 منتجات بتقنيات عالية وجودة تنافسية .

يتكون فريق العمل من المسير صاحب العمل الذي يعد المسؤول الأول والمسير في المؤسسة و 4 عمال تم توظيفهم في إطار تربص تمهني في الورشة مرسلين عن طرق مركز التكوين المهني، مقسمين حسب الورشات حيث يهتمون بتشغيل ومراقبة وصيانة الآلات ومتابعة خط الإنتاج.

¹المسير الأول لمؤسسة صولي للبناءات والهيكل المعدنية.

² انظر الملحق رقم: 08

ثالثاً: تعريف مطبعة بن عزة الصناعية¹.

مطبعة بن عزة الصناعية هي مؤسسة خاصة أنشئت في 25/10/2011م من قبل فرد وهي مؤسسة صناعية تنتمي إل قطاع الصناعات الخفيفة والمتوسطة حيث تهتم بإنتاج أنواع مختلفة من المنتجات(الملصقات، المطبوعات، المطويات، الكتب، المجلات، الطبع على الألبسة، الطبع على الأدوات.....) ويقع مقرها في بلدية الوادي ولاية بالوادي بالضبط على الحدود الغربية للبلدية مع الطريق الوطني رقم 16. وبعد سنوات من العمل في هذا المجال مع أحد المؤسسات أرتى صاحب المؤسسة أن يستقل بنشاط لوحده فلجأ للاستفادة من التمويل من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وكان سنة 2011م حيث قام بإعداد ملف خاص قدمه للوكالة أين تم دراسة الطلب وحضي بالموافقة في 22/01/2012م² وتحصل حينها على تمويل ثلاثي بإجمالي مبلغ قدر بـ 10.000.000.00 دج على أساس شراء مجموعة من الآلات التي تساعد على تخفيف التكاليف وتحسين جودة المنتجات، وزيادة التنوع في مجال المطبوعات والنشر، حيث بلغ رقم أعمال المؤسسة التوقعي حينها 150.000.00 دج فقد ساهم هذا الدعم في زيادة وتنويع الإنتاج حيث أصبح بحوزة المؤسسة أكثر من المنتجات بتقنيات عالية وجودة تنافسية .

يتكون فريق العمل من المسير صاحب العمل الذي يعد المسؤول الأول والمسير في المؤسسة و 3 عمال تم توظيفهم في إطار تربص تمهني في الورشة مرسلين عن طرق مركز التكوين المهني، مقسمين حسب الورشات حيث يهتمون بتشغيل ومراقبة وصيانة الآلات ومتابعة خط الإنتاج.

¹المسير الأول لمطبعة بن عزة الصناعية.

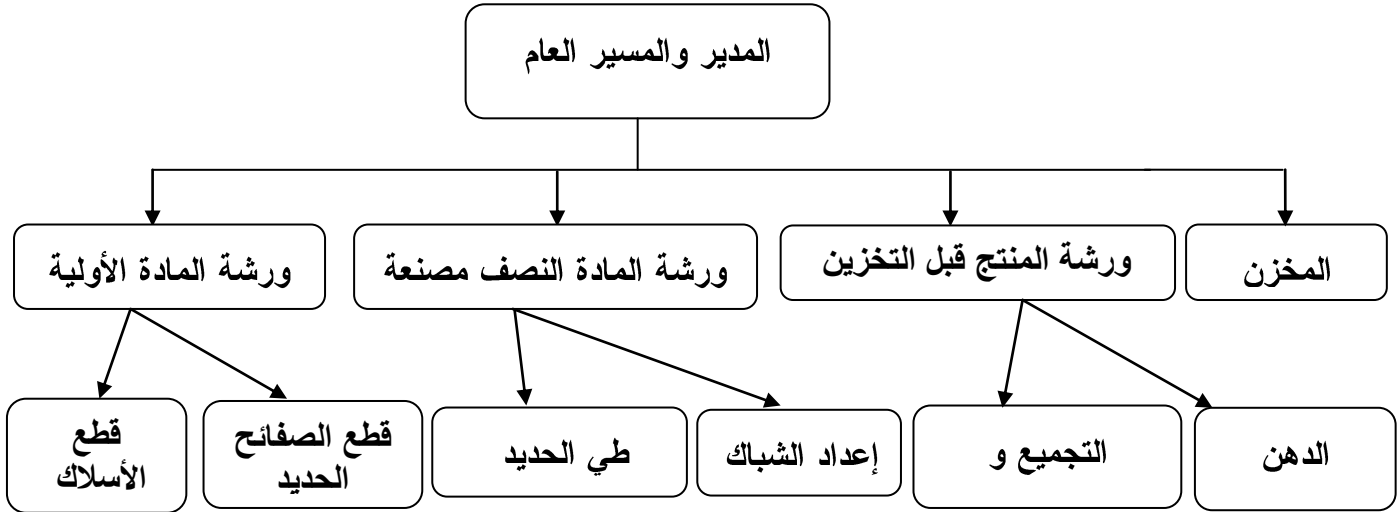
²انظر الملحق رقم:20

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي

أولاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نجارة الحديد العام:

بناء على ما لاحظناه في فترة التربص يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة نجارة الحديد من المسير هو الذي يوجه العمال وينقسم إلى ثلاثة ورشات بالإضافة إلى التخزين ووفق لمراحل الإنتاج المتوفرة في المؤسسة يكون شكل الهيكل كما يلي :

الشكل رقم: (1-2) الهيكل التنظيمي لمؤسسة نجارة الحديد العام



من إعداد الطالب بناء على الملاحظة ومعلومات صاحب المؤسسة.

1. المدير و المسير العام: يقوم بالإشراف على السير الحسن لجميع نشاطات المؤسسة، ويشرف على جميع التعاملات في الداخل والخارج وله الحق في اتخاذ القرار، كذلك يراقب كل الأعمال التي يقوم بها العاملين في المؤسسة لتنظيمها و تنفيذها.
2. ورشة المادة الأولية:

- قطع السلك : هي من أهم الورشات حيث يتم فيها قطع جميع أنواع السلك وهذا حسب متطلبات المنتج هناك سلك رقم 6 ملم وسلك 12 ملم وسلك 14 ملم وسلك 16 ملم وسلك 20 ملم..... إلخ بالإضافة إلى أنابيب الحديد مربعة الشكل.
- قطع الصفائح الحديدية: تقوم هذه الورشة بقطع الصفائح مثلا: صفائح ذات الطول 2 متر على العرض 1 متر وهناك العديد من القياسات لهذه الصفائح حسب الطلب.

3. ورشة المادة النصف مصنعة:

- طوي الحديد : تقوم هذه الورشة بإعطاء الصفائح أو الأسلاك أشكال حسب الطلب المطلوب من الزبون وتكون في وضعية قطع منفصلة.

- إعداد الشباك : هذه الورشة منفصلة على ورشة قطع الصفائح ولها علاقة مباشرة مع ورشة قطع الأسلاك والطي حيث تقوم بجمع الأسلاك و تقوم بإخراج شبكة تحول إلى الطي تتخذ شكل معين مثلا شبكة قفص الدجاج.

4. ورشة المنتج قبل التخزين:

- التجميع والخياطة: هذه الورشة تتخذ وضع ما قبل الأخير في الكثير من الأحيان وهي تقوم بتجميع القطع للوصول إلى الشكل النهائي المطلوب.
- الدهن: يتم فيها تلوين المنتج بالدهن و اللون المطلوب.

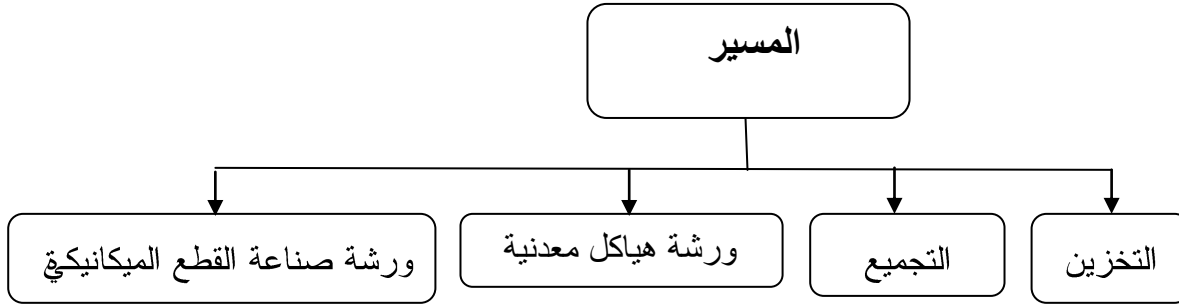
5. التخزين: وهي حسب وضعية المؤسسة منقسمة إلى فرعين المدخالات المتمثلة في المواد الأولية و كل

المواد التي تدخل في الإنتاج أما القسم الثاني المتمثل في المخرجات وهي المنتج النهائي.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صولي للبناءات والهيكل المعدنية

لا يوجد هيكل تنظيمي في مؤسسة صولي للبناءات والهيكل المعدنية حيث لاحظنا أن المسير هو القائم على جميع الأعمال داخل لذلك سوف نقوم بوضع هيكل وفق لمراحل الإنتاج المتوفرة في المعمل حيث يساعدنا على رؤية المؤسسة بشكل أفضل وهي كالتالي:

الشكل رقم: (2-2) الهيكل التنظيمي لمؤسسة صولي للبناءات والهيكل المعدنية



من إعداد الطالب بناءا على الملاحظة وصاحب المؤسسة.

1. المسير: يقوم بجميع الأعمال التسيير والمعاملات من الموردين والزبائن بالإضافة إلى عمله داخل الورشات.

2. ورشة الهياكل المعدنية: تقوم هذه الورشة بأعداد كل أنواع المنتجات الحديدية مثل الأبواب والنوافذ والكراسي وكل الأدوات الفلاحة المساعدة على الحصد.....إلخ.

3. ورشة صناعة القطع الميكانيكية: تقوم هذه الورشة بصناعة المنتجات الدقيقة مثل قطع غيار

السيارات والشاحنات الأدوات والقطع الدقيقة الخاصة بالمحاور السقي الزراعية وهناك العديد من المنتجات الأخرى.

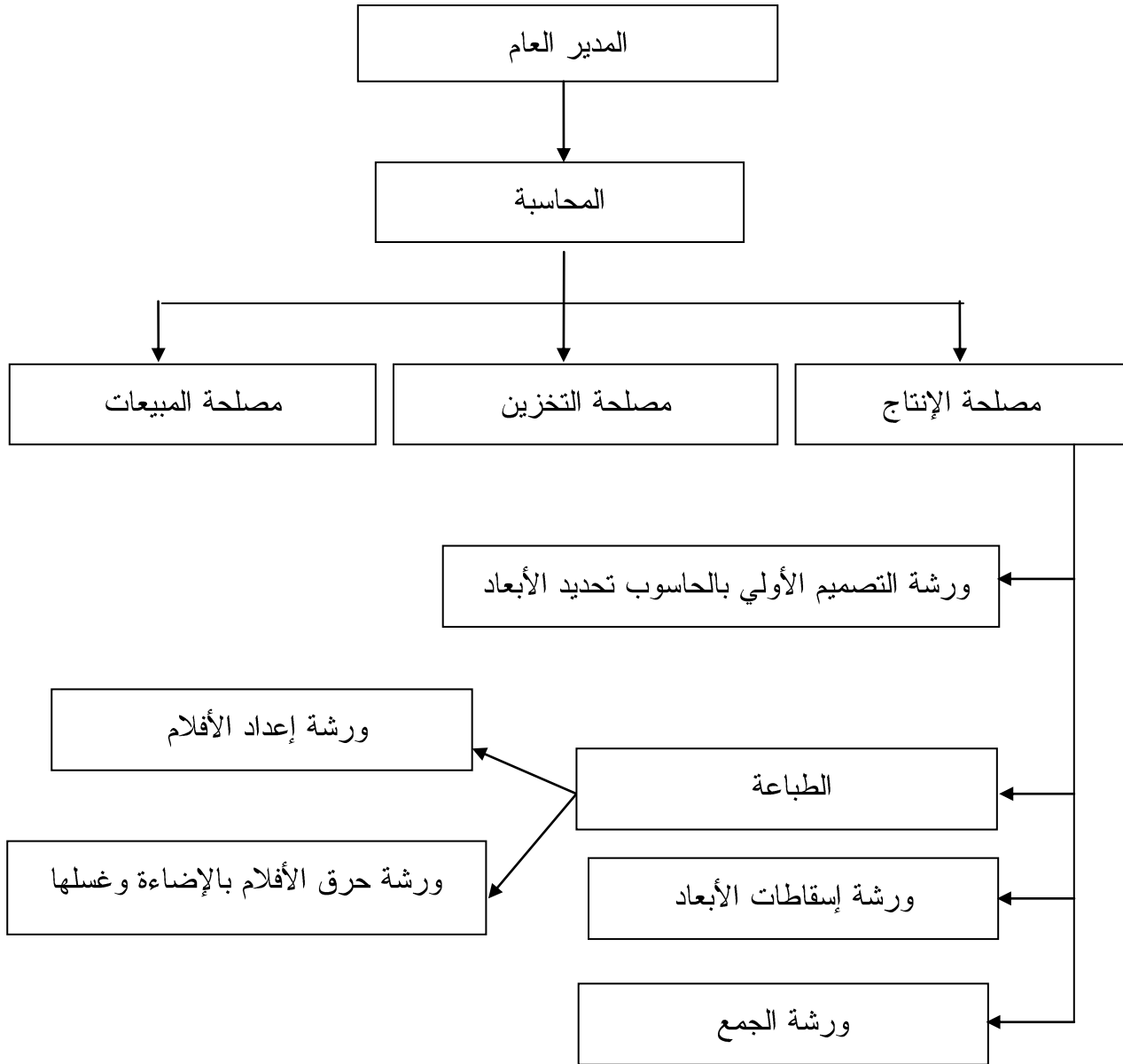
4. ورشة التجميع: وهي الورشة التي يتم فيها جمع القطع سوى من المعدنية أو الميكانيكية.

5. التخزين: حيث يتم وضع المنتج النهائي والمواد الأولية التي تدخل في الإنتاج.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمطبعة بن عزة الصناعية:

توجد في هذه المؤسسة هيكل تنظيمي يوضح المستويات والورشات والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم: (2-3) الهيكل التنظيمي لمطبعة بن عزة الصناعية



من إعداد الطالب بناء على الملاحظة وصاحب المؤسسة.

1. المدير العام: يقوم على السير الحسن لجميع نشاطات المؤسسة، ويشرف على التعاملات وله الحق في اتخاذ القرار والمراقبة، كذلك يراقب ويقف على السير الحسن الأعمال.
2. المحاسبة: مهمتها مساعدة المدير العام في تنفيذ مهامه بالإضافة إلى الربط بين المدير العام والمصالح الأخرى، كما يقوم بتسيير العمليات الشراء والبيع.
- 1.2 مصلحة الإنتاج: وتنقسم بدورها إلى :
 - ورشة التصميم الأولي بالحاسوب : حيث تقوم هذه الورشة بوضع اللمسات الأولى للمنتج وهذا باستعمال الحاسوب الذي يحدد الأبعاد و الألوان ثم يعطي الأمر للأجهزة للطبع.
 - ورشة الطباعة:
- ورشة إعداد الأفلام : بعد القيام بعملية التصميم تأتي المرحلة الثانية وهي قيام بالأفلام التي تأخذ شكل التصميم وتكون في شكل أوراق الشفاف وتتخذ 4 ألوان أساسية وهي الأحمر والأزرق والأصفر ثم الأسود.
- ورشة حرق وغسل الفيلم: وهي آخر ورشة ويتم من خلالها طبع المنتج في الأوراق أو الأدوات ثم تحويله إلى ورشة الإسقاطات أو المخزن.
- 2.2 مصلحة التخزين: بعد القيام بعملية السابقة تتحصل على منتج نهائي قابل للاستعمال ثم تقوم المؤسسة بحفظه في المخازن إلى أن يتم توزيعه أو حسب الطلب عليه.
- 3.2 مصلحة المبيعات: والتي تقوم بالإشراف على عملية البيع وتوزيع المنتج في الأسواق.

المطلب الثاني: المخطط التسويقي

من خلال زيارتنا الميدانية لهذه المعامل وجدنا واقع التسويق ضعف كبير في الجوانب التسويقية إن لم نقل مفقود الجانب التسويقي نهائيا هذا من الأسباب المهم والرئيسة التي طرحها المسير هو عدم قدرته على تصريف المنتجات برغم من انه يملك كل القدرات على طرح منتج عالي الجودة ، من خلال هذا المطلب سوف نحاول طرح واقع هذا المعامل من جانب المنتج والتسعير والتوزيع والترويج.

الفرع الأول: واقع المنتج والتسعير

أولاً: المنتج.

1. المنتج في مؤسسة نجارة الحديد:

يتسم منتج مؤسسة النجارة الحديدية بالجودة والتنوع حيث تطرح في السوق أكثر من 15 منتج في

الفلاحة والصناعة و من هذه المنتجات ما يلي:

- أعمدة الإنارة العمومية
- عربة نقل الرمال اليدوية
- خزان المياه
- البيوت البلاستيكية
- مطحن العلف (خلط ورحى)
- حاضنة الدجاج
- آلة تصفية المياه الزراعية
- المحوري الزراعي بكل أنواعه
- صناعة أسقف المصانع
- مع صناعة مجموع كبير من الصناعات الخفيفة مثل الطاولات والكراسي والنوافذ والأبواب

ويمكن أن نصنف هذه المنتجات إلى قسمين أساسيين هما:

➤ منتجات صناعية: هي المنتجات التي تشتريها المؤسسات الصناعية لإنتاج المواد الموجهة للاستهلاك

أو الاستهلاك النهائي و منها ما يلي:

- البيوت البلاستيكية
- مطاحن العلف
- حاضنة الدجاج
- آلة تصفية المياه

- المحوري الزراعي بكل أنواعه

- أسقف المصانع

➤ منتجات للاستهلاك: وهي المنتجات الموجهة للاستهلاك المباشر أي تخرج من المعمل إلى الاستعمال

المباشر حيث تقدم منفعة لصاحبها فقط ومنها ما يلي:

- الطاولات والكراسي والنوافذ والأبواب

- أعمدة الإنارة العمومية

- خزان المياه

1.1. تطوير المنتجات الجديدة خاص بحاضنة الدجاج:

في ظل وجود سوق سريع التغير وديناميكي يتطلب من أصحاب هذه المعامل الصغيرة البحث دائم ا على الجديد الذي يخلق لهم ميزة تنافسية، لذلك اخترنا أحد الأفكار الجديدة بذكر وهي حاضنة الدجاج هذه المصانع ليست بالجديدة لكن كانت مقتصر على الدول الأجنبية فالمقاول عند بحثه على هذه المصانع يتجه مباشرة إلى إيطاليا لاقتناء هذا المصنع بتكاليف عالية. سوف تعرض هذا المنتج الصناعي من الفكرة إلى غاية التسليم.

❖ توليد الفكرة:

في هذه المرحلة يتم توليد الفكرة التي كان مصدرها من الخارج حيث قام المسير بالبحث عن المقاييس العلمية لهذا المصنع في مختلف المراجع المتاحة وقيامه بزيارات متعددة لمثل هذه المصانع في العديد من الأماكن حيث قام بجمع العديد من المعلومات التي تساعده على تطبيق الفكرة.

➤ غربلة المعلومات:

وهي مرحلة جد صعبة يتم فيها اختيار المعلومات الصحيحة القابلة لتجسيد ورفض

المعلومات الأخرى الرديئة.

➤ مرحلة التحليل:

وهي الوصول إلى المعلومة منسجمة وقابلة للتطبيق وفق للإمكانيات المؤسسة، وقدرة هذا

المنتج على التلائم مع تشكيلة المنتجات التي تطرحها المؤسسة.

➤ تصميم المنتج وصنع النموذج الأولي:

وهي وضع تصاميم لكيفية ظهور المنتج، ويجب أن يكون اقتصادي من حيث الكلفة، ومن

ثم يتم تصنيع النموذج الأصلي له.

➤ اختبار السوق:

قام منجز هذا المشروع باختبار هذا المصنع داخليا حيث حقق نجاح كبير كان غير منتظر بعد ذلك قام باختبار هذا المصنع خارجيا وعرضه في الأسواق لم يلقى قبول من طرف الزبائن برغم من توفره على مقاييس عالمية و بأسعار فاقت التصور أكثر من خيالية مقارنة بالمنتج المستورد.

➤ إدخال المنتج للسوق:

وهي مرحلة صعبة جدا ومعقدة تم طرح المنتج في السوق لكن الطلب عليه قليل جدا مقارنة بالمستورد.

2. منتج مؤسسة صولي للبناءات والهياكل المعدنية:

هناك تنوع كبير في منتجات المؤسسة وهذا حسب تنوع ورشاتها ويمكن القول أنا هذه المنتجات غير نهائية بل هي تدخل في إنتاج منتج نهائي إن كان صناعي أو فلاحى ومن هذه المنتجات ما يلي:

- آلة جني محصول البطاطة صناعة ميكانيكية.
- القطع الميكانيكية الخاصة بالآلات السقي المحوري.
- تصميم وصناعة المجسمات الميكانيكية حسب الطلب.
- صناعة العتاد المرافق بالجرار الفلاحي.
- أسقف المصانع.

3. منتج مطبعة بن عزة الصناعية:

تطرح هذه المؤسسة أنواع كثيرة من المنتجات وذلك لكل خط إنتاج وتصنف هذه المنتجات إلى منتجات صناعية موجهة الاستعمال المباشر من طرف المستهلك، وتتمثل هذه المنتجات في ما يلي:

- طباعة جميع الملصقات.
- الطباعة على الألبسة و التجهيزات و الأدوات.
- طباعة كتب، مجلات، مطويات .

ثانياً: التسعير:

يعد التسعير في هذه المؤسسة عاملاً مهماً حيث أنه يمثل لها الميزة التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها في السوق وهناك العديد من العوامل التي تساعد على وضع السعر منها ما هو مشترك في الكثير من الحالات وهناك ما هو مختلف ومن هذه العوامل ما يلي:

1. العوامل المؤثرة على السعر لجميع مؤسسات نجارة¹:

- الأهداف الموضوعية حيث تسعى المؤسسة للبقاء و تحقيق الربح.
- سعر المنتج بكلفة إنتاجه بالنسبة لمؤسسة الثلاثة، حيث أن المنتج ذو التكاليف المرتفعة يكون سعره مرتفع ولا يمكن لمخطط السعر أن يتجاهل هذه التكاليف، وفي مؤسسة نجارة الحديد فإن تكلفة المنتج تمثل 75% من سعر المنتج، حيث تكاليف المنتج ترتفع بتزايد التكاليف المتغيرة والمتمثلة في المواد الأولية من جهة والتكاليف الثابتة من جهة أخرى، وفي مؤسسة صولي للبناءات والهياكل المعدنية فإن تكاليف المنتج تمثل 50% من السعر وتتأثر بالتكاليف الثابت والمتغيرة، أما بنسبة إلى مطبعة بن عزرة الصناعية تتبع نفس الطريقة حيث أن التكاليف تقدر بـ 80%، وبهذا نقول أنا جميع المؤسسات تعتمد على أن التكلفة المنتج تكون محدداً للسعر.
- الموارد المتاحة تختلف المؤسسات في إمكانياتها المتاحة، سواء المالية، البشرية المادية وغيرها، ويتأثر سعر المنتج بذلك الإمكانيات، فإن إمكانيات هذه المؤسسات محدودة وذلك يرجع لصغر حجمها وطبيعة نشاطها، لذا فهي تحدد أسعار منتجاتها في هذه الحالة على أساس أسعار المنافسين.
- درجة تفرد المنتج وتميزه جعل هذه المؤسسات تتمتع بميزة وخصائص جعلتها تكتسب حرية أكبر في اتخاذ القرارات تحيد الأسعار.
- تواجه هذه المؤسسات من الموردين ارتفاع أسعار المواد الأولية وهذا يؤدي بالأخيرة إلى أن ترفع أسعار منتجاتها نتيجة زيادة تكاليف المنتج.
- تمارس الحكومة والسلطة السياسية تأثيرها على حركة الأسعار، وخاصة ما يكون هذا في المنتجات الضرورية، في هذه المؤسسات فإن منتجاتها أساسية لكن لا دخل لها في تحديد السعر لكن تكمن الإجراءات الحكومية في القوانين التي تمنع الانفتاح على الأسواق الخارجية والمؤسسات العمومية المنافسة لها.
- يؤثر الطلب على السلعة أو الخدمة على التسعير وبصفة خاصة عند تسعير السلعة لأول مرة، لكن في هذه المؤسسات لا يؤثر الطلب على سعر المنتج وهذا يرجع لطبيعة منتجات المؤسسة وقلت الطلب عليها.

¹بناءً على معلومات مقدمة من أصحاب المؤسسات.

- يتأثر سعر المنتج بشدة المنافسة في السوق والاستراتيجيات السعرية التي يمارسها المنافسون، فنجد في مؤسسة نجارة الحديد لا تواجه منافسة شديدة في السوق كون المنافسين لها مؤسسات غير قادرة على مواجهة السعر المتبع من المؤسسة، أما مؤسسة البناءات فهي تأثرت بالتنافس لكن بقيت محافظة على نفس التسعير، وفي مطبعة بن عزة الصناعية هناك بعض المنافسين لكن يمارسون نفس الطريقة في التسعير لسيطرتهم واحتكارهم السوق.
 - يعتبر الزبون الغاية والوسيلة في تحقيق أهداف هذه المؤسسات وفي قراراتها التسويقية وفقا للمفهوم الحديث للتسويق وهو يتربع على قمة هرم المؤسسة بالمنظور التسويقي، وفي المؤسسات يعد الزبون حاسم في عملية التسعير ولا يمكن إهماله وفي ظل المنافسة وتعدد المنتجات فإن الزبون يفضل السعر المنخفض للمنتجات وهذا في أغلب الحالات، لذا فإن المؤسسات ترعى الطبقات الاجتماعية في بعض منتجاتها وتحدد أسعار على ضوء ذلك.
2. اختيار طريقة التسعير:

برغم من اختلاف طرق التسعير واستراتيجيات التسعير إلا أن جميع هذه المؤسسات لا تستخدم هذه الطرق والاستراتيجيات وهي مكثفة فقط بطريقة التسعير على أساس التكاليف في الكثير من الحالات إن لم نقل كلها. وتقوم مؤسسة نجارة الحديد بتقدير 25% أرباح و 75% تكاليف إجمالية بالإضافة إلى الضريبة المقدرة 17% و الجدول التالي ويوضح مجموعة من المنتجات و أسعارها قبل وبعد فرض الضريبة.

التكاليف الكلية = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة

السعر = التكاليف الكلية + هامش الربح + الضريبة 17%

الفصل الثاني: دراسة حالة مخطط الأعمال لعينة من المؤسسات ضمن (ANSEJ) فرع ولاية الوادي

جدول رقم: (2-9) كيفية التسعير في مؤسسة نجارة الحديد العامة

الوحدة: الدينار الجزائري

المنتج	التكاليف الكلية 75%	هامش الربح 25%	السعر قبل الضريبة	السعر بعد الضريبة
إنارة عمومية	25.000,00	6.250,00	31.250,00	36.562,50
مصفي مياه الزراعة	20.000,00	5.000,00	25.000,00	29.250,00
خزان الماء	16.000,00	4.000,00	20.000,00	23.400,00
حاضنة الدجاج ¹	810.000,00	270.000,00	1.080.000,00	1.263.600,00
بيوت بلاستيكية	140.000,00	35.000,00	175.000,00	204.750,00
مطحن علف	350.000,00	87.500,00	437.500,00	511.875,00
المحوري	160.000,00	40.000,00	200.000,00	234.000,00

إعداد الطالب بناء على معلومات صاحب المؤسسة لسنة 2012 .

أما بالنسبة إلى مؤسسة صولي للبناءات والهيكل المعدنية هناك إخلاف في التقسيم حيث وضع 50% تكاليف و 50% أرباح وهذا بتطبيق نفس قاعدة السعر السابقة والجدول التالي يوضح تسعير بعض منتجات هذه المؤسسة.

جدول رقم: (2-10) كيفية التسعير في مؤسسة صولي للبناءات والهيكل المعدنية

الوحدة: الدينار الجزائري

المنتج	التكاليف 50%	الأرباح 50%	السعر قبل الضريبة	السعر بعد الضريبة
أسقف المصانع ²	1.700.000,00	1.700.000,00	3.400.000,00	3.978.000,00
آلة جني محصول البطاطة	100.000,00	50.000,00	150.000,00	175.500,00
المحوري	110.000,00	55.000,00	165.000,00	193.050,00

إعداد الطالب بناء على وثائق ومعلومات صاحب المؤسسة لسنة 2012م

برغم من توفرها على الإمكانيات التي تجعلها تتنوع في التسعير والاستراتيجيات إلا أن مطبعة بن عزة الصناعية تطبق نفس الطريقة في تسعير منتجاتها وهذا راجع لأنها حديثة النشأة وتخوف صاحب المؤسسة من المنافسين وقلت الخبرة التي تكتسبها هذه المؤسسات، وفي المطبعة لا يمكن أن نحدد سعر

¹ من وثائق المؤسسة انظر الملحق رقم: 04.

² من الفاتورة المقدمة لأحد الزبائن انظر الملحق رقم: 05.

الفصل الثاني: دراسة حالة مخطط الأعمال لعينة من المؤسسات ضمن (ANSEJ) فرع ولاية الوادي

منتج معين لأن هناك الكثير من المتغيرات التي تترك إخلاف في التسعير برغم منها لمنتج واحد و من هذه المتغيرات نجد الكمية ونوعية الورق وطبيعة الألوان. وتقدر نسبة الأرباح 20% من التكاليف الكلية.

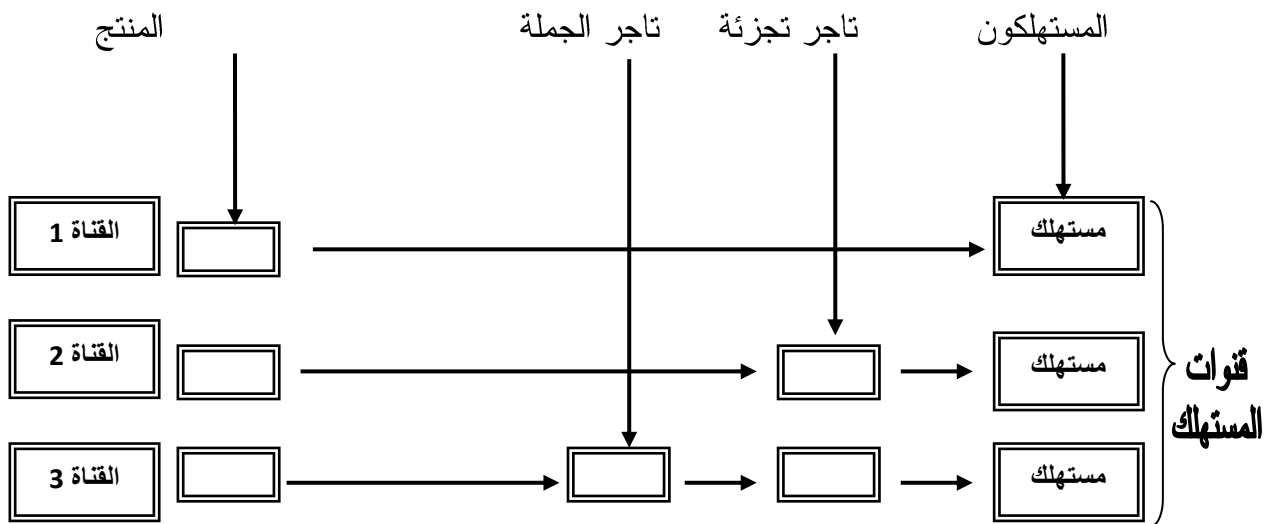
الفرع الثاني: واقع التوزيع والترويج

أولاً: التوزيع:

إن التوزيع هو عبارة عن توفير المنتج في المكان والزمان المناسبين حيث أن المقاولين هم الذين يقومون باختيار الوضعية التي يفضلونها حتى يتمكن الزبون من الحصول على المنتج، وهذا بتوفير المحلات ونقاط البيع المختلفة وهذا لتحقيق الهدف من توزيع المنتج.

لقد اختلفت طريقة التوزيع وقنوات التوزيع من مؤسسة إلى أخرى لكن في جميع المؤسسة توجه مشكل في التوزيع لقلت الإمكانيات المادية التي تساعد على ذلك ولقد اعتمدت مؤسسة نجارة الحديد العامة على الاتصال المباشر والغير مباشر في توفير المنتج للزبون في المكان والزمان وهذا بهدف الوصول الإرضاء الزبون ولقد وصل منتج المؤسسة للعديد من الولايات و منها (غرداية ، بسكرة، باتنة، سطيف، الجزائر) لكن ليس بالنسب المرغوب فيها بل بنسب ضعيفة لا تشجع على الاستمرارية وهذا حسب المعلومات المقدمة من صاحب المؤسسة والشكل التالي يوضح قنوات التوزيع بالنسبة لمؤسسة نجارة الحديد العامة.

شكل (2-4): أنواع قنوات التوزيع لمؤسسة نجارة الحديد العامة



إعداد الطالب بناءً عن معلومات من صاحب المؤسسة

وفي مؤسسة صولي للبناءات والهياكل المعدنية الأمر كان أقل تعقيد من ما سبق وهذا لاقتصار التوزيع محليا في الولاية ويعتمد على قناة توزيع واحدة وهي من المنتج إلى المستهلك مباشرة دون المرور بوسطاء والشكل التالي يوضح ذلك:

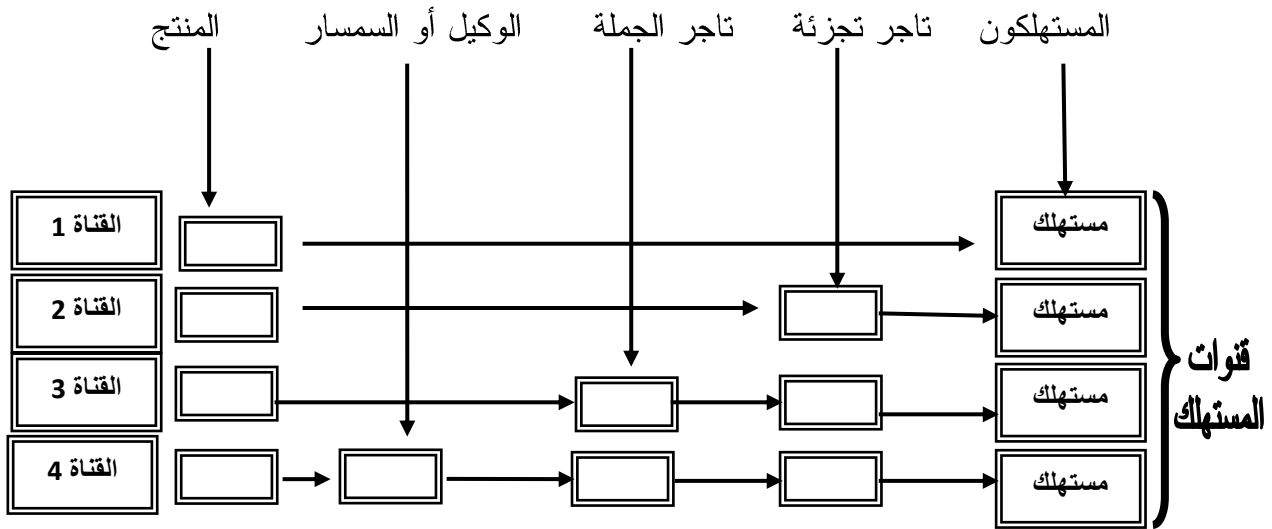
الشكل رقم: (2-5) قناة التوزيع لمؤسسة صولي للبناءات والهياكل المعدنية



إعداد الطالب بناءا عن معلومات مقدمة من صاحب المؤسسة

أما بالنسبة لمطبعة بن عزة الصناعية يمكن القول أنها تتبع البعض من التوزيع حيث أنها تمتلك على مجموعة من المحلات الخاصة التي تساعد على الاتصال مع الزبون في داخل أو خارج الولاية وهذا حسب الإستراتيجية التوسعية الموضوعية عند بداية النشاط وتتواجد مكاتبها في (ورقلة، تقرت) مع امتلاك مكتب داخل الولاية والشكل التالي يوضح قنوات التوزيع المتبعة من المؤسسة.

الشكل رقم: (2-6) قناة التوزيع لمطبعة بن عزة الصناعية



إعداد الطالب بناءا عن معلومات مقدمة من صاحب المؤسسة

ثانيا: الترويج:

إن عملية الترويج تشمل جميع المراحل بين المنتج والزبون المرتقب. وتشمل خطة الترويج ثلاث مكونات أساسية. بالرغم من أن الترويج يختلف طبقا لطبيعة المؤسسة إلا أن هذه المكونات أساسية لكل الأعمال وهي الإعلان، البيع الشخصي، ترقية المبيعات، العلاقات العامة.

لقد اختلفت عملية الترويج من مؤسسة إلى أخرى وهذا نشاء من تعدد أهدافها وفي مؤسسة نجارة الحديد العام واجهة صعوبات كبيرة في عملية الترويج وهذا راجع إلى قلت المعلومات عن السوق والنقص المادي لمواجهة العملية الترويجية و لقد اكتفت هذه المؤسسة بالمشاركة في ملتقيات ومعارض محلية.

أما في مؤسسة صولي للبناءات والهياكل المعدنية استخدمت نوع واحد من الترويج هو الإعلان عن طريق الجرائد المحلية و اللوحات الإعلان في الموضوعة في الطريق و وسط المدينة ولقد تم الاستجابة لهذه الإعلانات من بعض الزبائن.

وفي مطبعة بن عزة الصناعية اعتمدت على الإعلانات وأسلوب ترقية المبيعات، حيث أنها قامة بمجموعة من الإعلانات عن طريق لوحات الإعلان و بالنسبة لترقية المبيعات حيث يتطلب على الزبائن أو تجار التجزئة أو الجملة بيع كمية معتبرة من المنتج يستفيد من هدايا وهي متمثلة في إضافة كتب أو مجلات من المنتج بالمجان ليقوما بإعادة بيعها و الحصول على قيمتها.

المطلب الثالث: مخطط العملياتي والإنتاجي

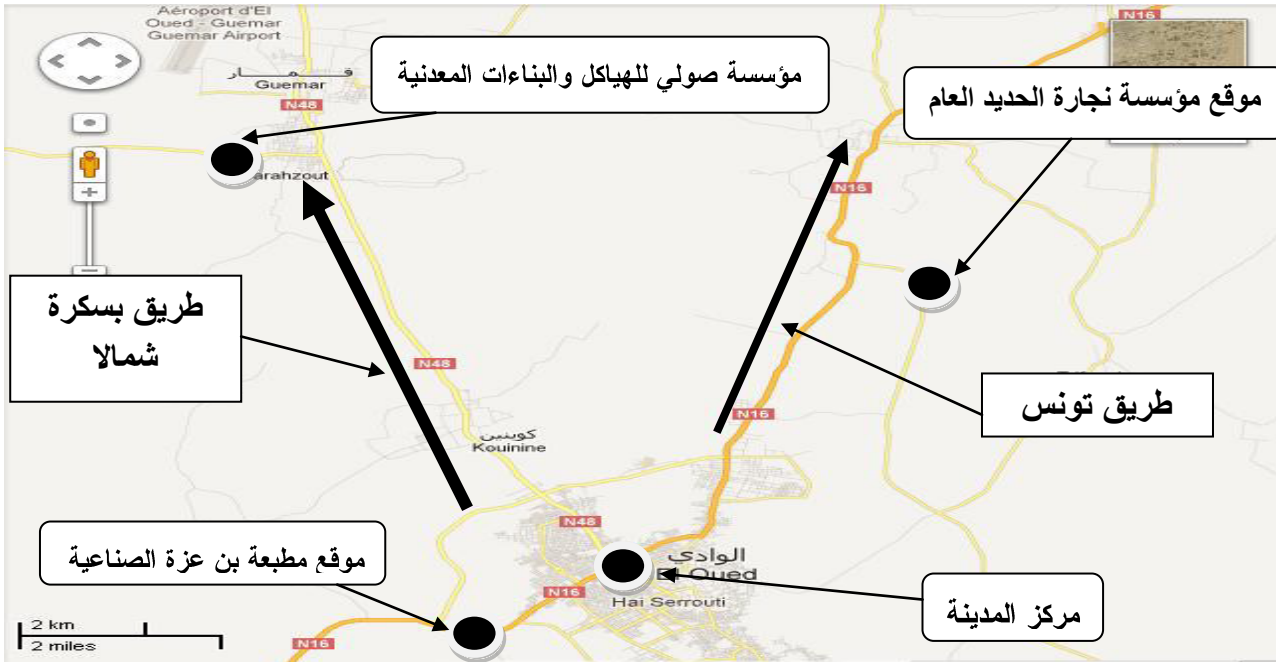
تسعى وحدة الإنتاج والعمليات في المؤسسة على اختلاف أنواعها إلى تحقيق أهداف عديدة تساهم في تحسين وضعها والمساهمة في زيادة فعاليتها وتحقيق أهدافها ولقد تعدد مخطط العمليات في مؤسسة المعنية وهذا من حيث الموقع المختار للمؤسسة و نمط الإنتاج ونظام العمليات و من هنا سوف نتطرق إلى مخطط العمليات من جانب كيفية اختيارهم للموقع ونمط الإنتاج المؤسسة وتركيبية نظام العمليات لدى كل مؤسسة.

الفرع الأول: اختيار موقع الوحدة الإنتاجية والترتيب الداخلي للآلات:

1. اختيار الموقع:

يعتبر موقع المؤسسة ذو أهمية كبيرة في استمراريتها ونجاحها وهذا بالأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل التي تساعد على اختيار الموقع منها القرب من الأسواق ومدى توفر القوة العاملة والأرض وكلفتها البنى التحتية خصوصا للصناعات ذات التكنولوجيا العالية. اختار المسؤول الأول لمؤسستي نجارة الحديد العامة وصولي للبناءات والهياكل المعدنية الموقع بناءا على قربه لمقر سكنهم من جهة وانتمائهم لهذه المنطقة من جهة أخرى. وتبعد المسافة بين مؤسسة نجارة الحديد العامة و مركز الولاية 25 كيلومتر أما مؤسسة بناءات والهياكل المعدنية تبعد 15 كيلومتر. أما مطبعة بن عزة الصناعية تم الحصول على موقع في المنطقة الصناعية في الطريق الرابط بين ولاية الوادي و بلدية تقرت و هي داخل الولاية ويمكن القول أن هذه المنطقة تتوفر على الإمكانيات اللازمة التي تجعل المؤسسة أكثر استقرار وتوازن في اتخاذ قراراتها. والخريطة توضح موقع هذه المؤسسات على الأرض وبعدها عن المركز و الطرق الرئيسية.

شكل رقم: (2-7) موقع المؤسسات على الأرض وبعدها من المركز

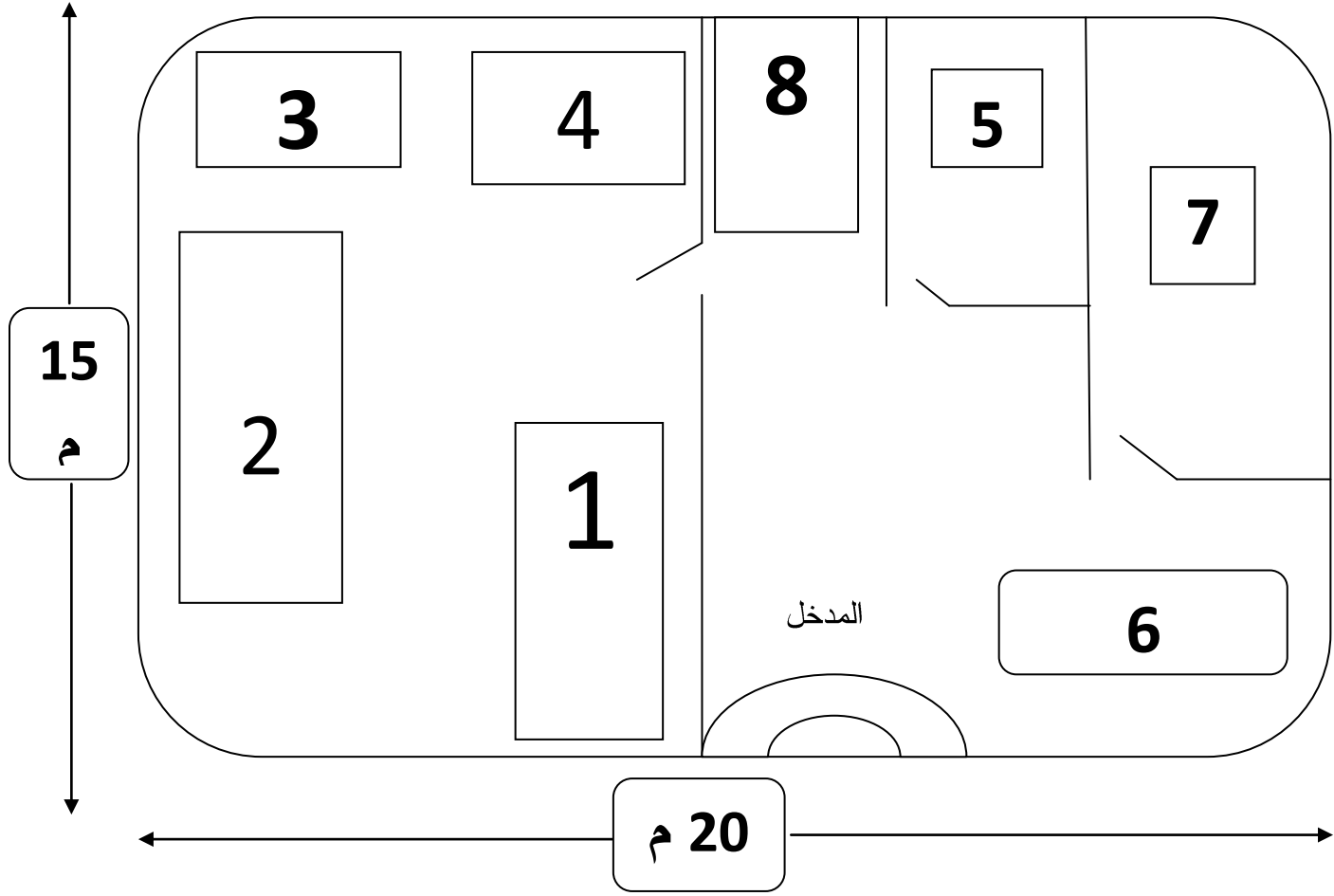


من إعداد الطالب بناءا على <http://maps.google.dz>

2. الترتيب الداخلي الآلات:

يعد ترتيب الآلات داخل المؤسسة أو الورشة له مكانة وأهمية ما من شأنه تسهيل عملية الإنتاج ومتابعه، فطريقة توزيع الآلات وتجميعها يقلل من تكاليف التنقل داخل المؤسسة والجهد المبذول في إنجاز المهام، كما يعكس ذلك من جهته صورة جيدة حول المؤسسة، وصاحبها وعمالها لأي زائر أو زبون مما يشجعه على انتقاء المزيد من المنتجات وتدعيم التعامل مع المؤسسة. دون أن ننسى أن التوزيع والترتيب الجيد للآلات يعطي انطبعا حسنا لنفسية العمال مما يزيد من إنتاجيتهم.

شكل رقم: (2-8) توزيع الآلات مؤسسة نجارة الحديد العام



من إعداد الطالب بناء على الملاحظة.

انطلاقا من الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة والموضح في الصفحة رقم 76 وإسقاطا على نمط الإنتاج وطبيعة الآلات الموجودة تم رسم هذا الشكل حيث نقصد بالأرقام الموضحة في الشكل أعلاه ما يلي:

1. ورشة قطع الأسلاك
2. ورشة إعداد الشبائيك
3. ورشة تقطيع الصفائح الحديدية
4. ورشة التجميع والخياطة

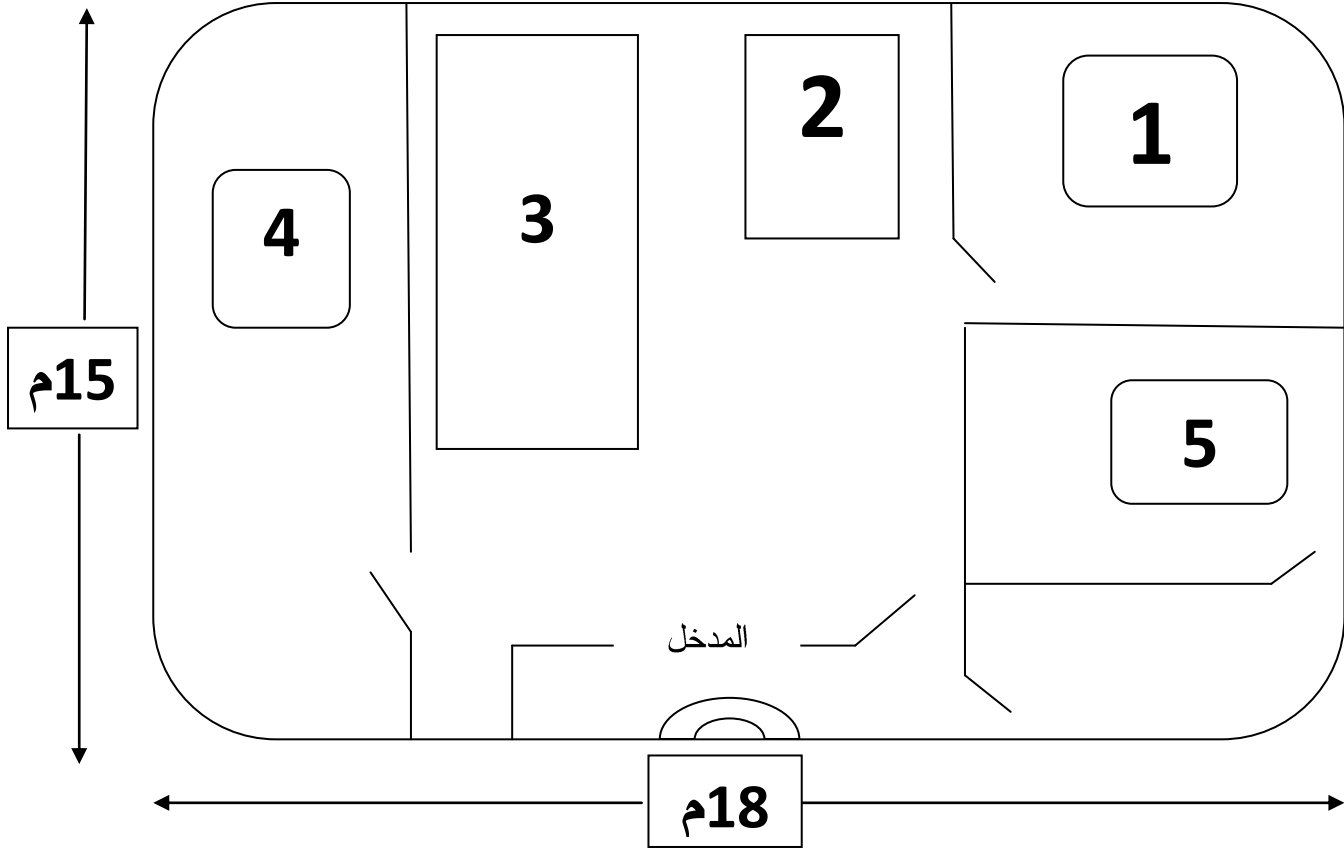
5. ورشة طي الحديد

6. ورشة الدهن

7. التخزين

8. مكتب المسير

شكل رقم: (2-9) توزيع الآلات مؤسسة صولي للهياكل والبناءات المعدنية



من إعداد الطالب بناءا على الملاحظة.

من الهيكل التنظيمي لمؤسسة صولي للبناءات والهياكل المعدنية الخاص والموضح في الصفحة رقم 77 وإسقاطا على نمط الإنتاج وطبيعة الآلات الموجودة تم رسم هذا الشكل حيث نبين من الأرقام الموجودة في الشكل أعلاه ما يلي:

1. ورشة الهياكل المعدنية.

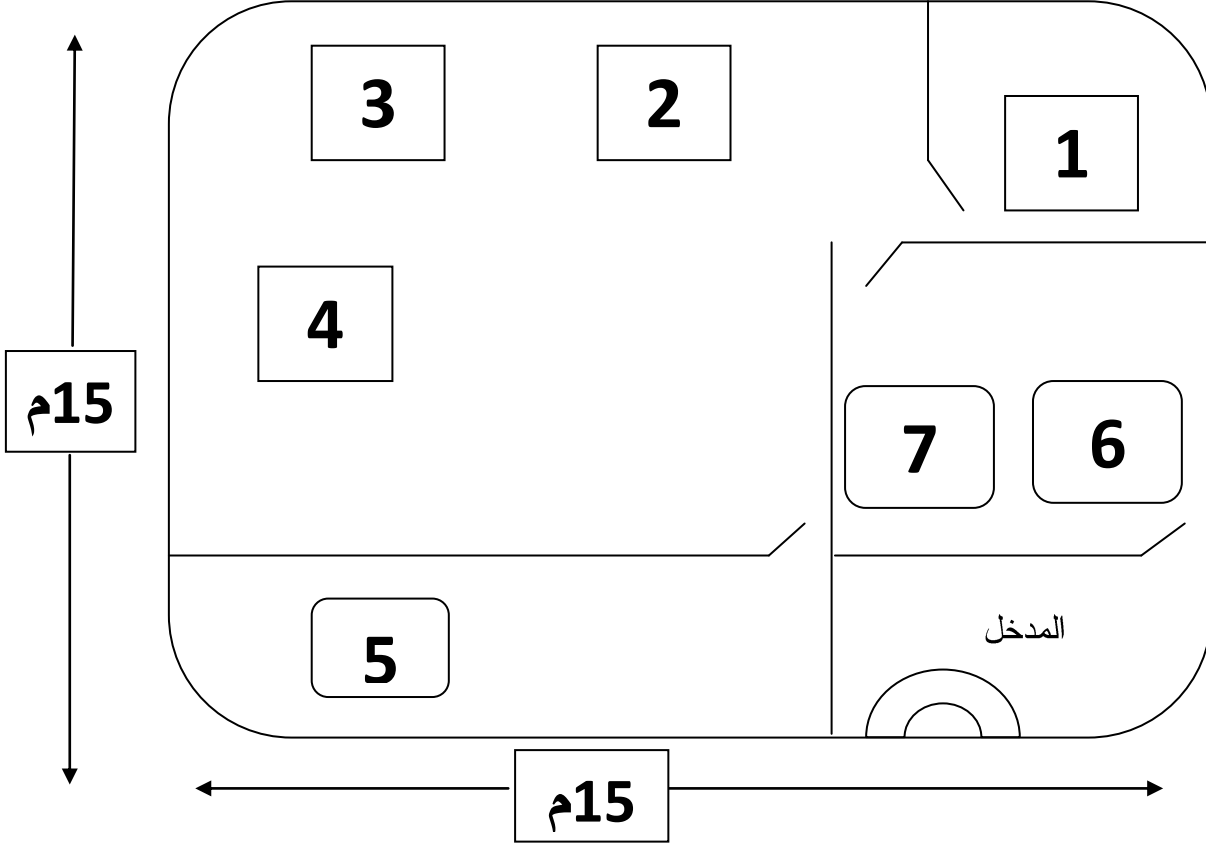
2. ورشة صناعة القطع الميكانيكية.

3. ورشة التجميع.

4. ورشة التخزين.

5. مكتب المسير.

شكل رقم: (2-10) توزيع الآلات في مطبعة بن عزة الصناعية



من إعداد الطالب بناء على الملاحظة.

انطلاقاً من الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة والموضح في الصفحة رقم 78 ونمط الإنتاج وطبيعة الآلات الموجودة تم رسم هذا الشكل حيث توضح الأرقام التي في الشكل أعلاه ما يلي:

1. ورشة التصميم الأولي بالحاسوب.
2. ورشة الطباعة.
3. إسقاطات الأبعاد.
4. ورشة الجمع.
5. التخزين
6. مكتب المسير.
7. المحاسب.

الفرع الثاني: تحديد نمط الإنتاج

هناك ثلاثة أنواع من الأنماط للإنتاج ولقد اعتمدت هذه المؤسسات نوعين رئيسيين هما الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع في عملها.

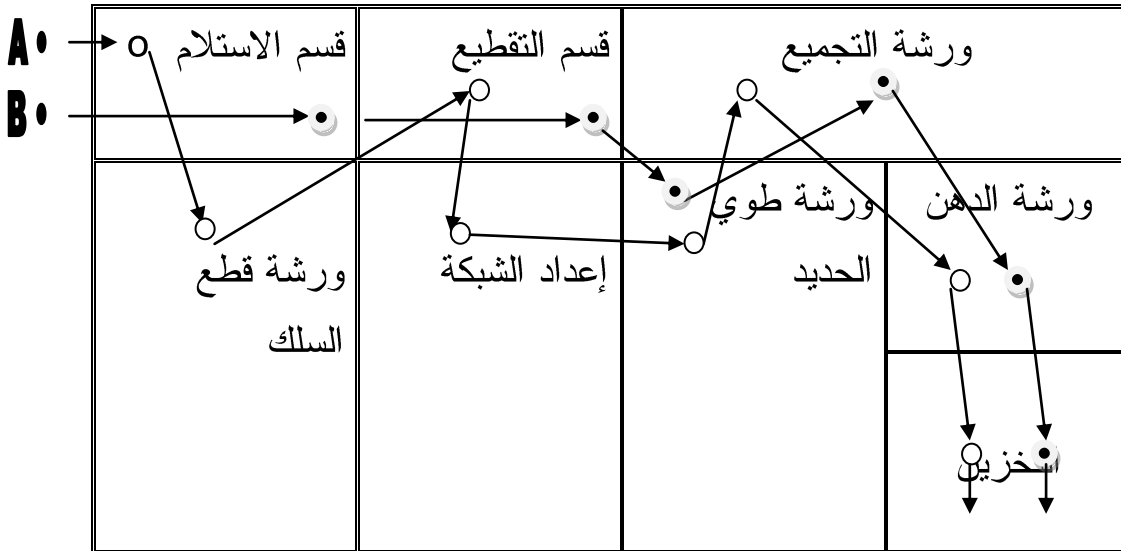
في مؤسسة نجارة الحديد العام ومؤسسة البناءات والهياكل المعدنية يعتمدان على الإنتاج المتقطع وهذا راجع لاستخدام مجموعة من الورشات أو خطوط الإنتاج لكمية من منتجاتها لذلك يترتب عن هذا تقطع في الورشات بسبب التحرك من قسم إلى آخر.

سوف نأخذ منتجين نلاحظ من خلال عملية تصنيعهم عملية التقاطع التي تؤدي إلى نمط إنتاج متقطع.

أولاً: مؤسسة نجارة الحديد العام:

تعتمد مؤسسة نجارة الحديد العام على النمط المتقطع والشكل التالي يوضح ذلك بالاعتماد على منتجين رئيسيين هنا حاضنة الدجاج و أعمدة الإنارة.

شكل رقم: (2-11) تقاطع منتج حاضنة الدجاج (A) و (B) أعمدة الإنارة العمومية



من إعداد الطالب بناء على الملاحظة.

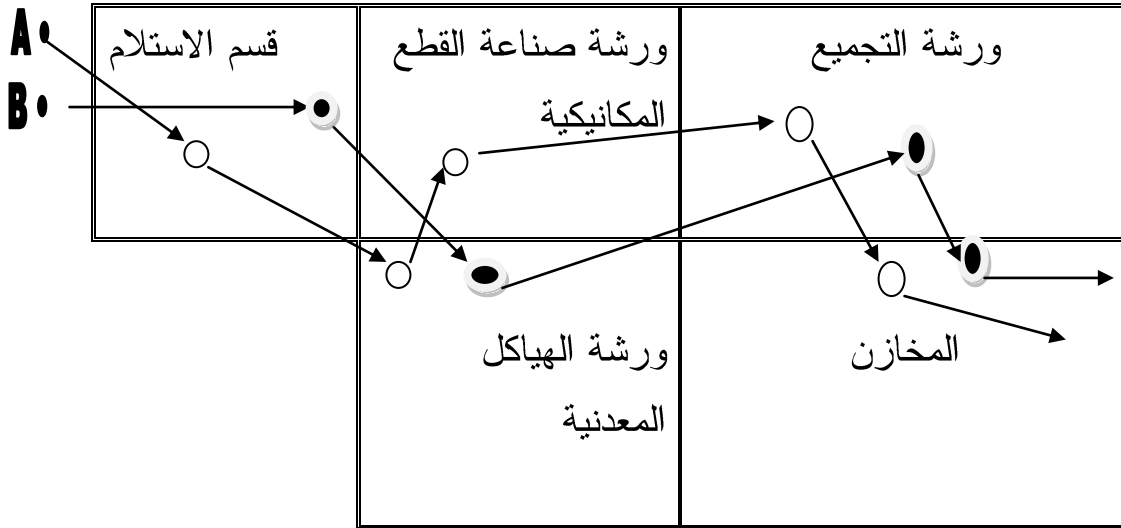
نلاحظ من خلال الشكل أن هناك تقاطعات في ورشات الإنتاج وهذا بداية من قسم الاستلام إلى قسم

التقطيع ثم ورشة طي الحديد إلى ورشة التجميع مروراً بدهن إلى التخزين.

ثانيا: مؤسسة البناءات والهياكل المعدنية:

تعتمد مؤسسة صولي للبناءات والهياكل المعدنية على النمط المتقطع والشكل التالي يوضح ذلك بالاعتماد على متناجين الأكثر إنتاج هما حاضنة محوري السقي وأسقف المصانع.

شكل رقم: (2-12) تقاطع منتج أنابيب السقي المحوري (A) و (B) أسقف المصانع



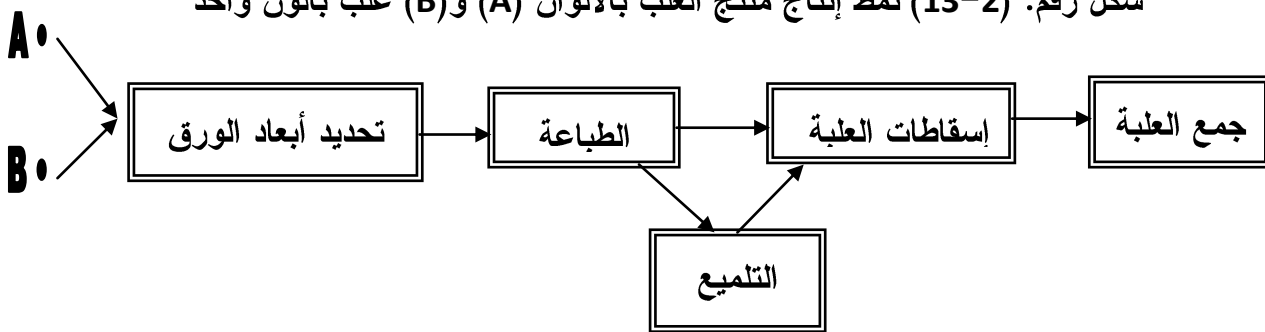
من إعداد الطالب بناء على الملاحظة.

نلاحظ من خلال الشكل أن هناك تقاطعات في ورشات الإنتاج وهذا بداية من قسم الاستلام إلى ورشة الهياكل المعدنية التقطيع ثم ورشة التجميع إلى التخزين.

1. مطبعة بن عزة الصناعية:

للمؤسسة السابقتين تعتمد مطبعة بن عزة الصناعية على نمط الإنتاج المستمر والشكل التالي يوضح ذلك بالاعتماد على منتج رئيسي وهي العلب ذات الألوان أو لون واحد بمختلف أشكالها وتتكون المطبعة من خط إنتاج واحد.

شكل رقم: (2-13) نمط إنتاج منتج العلب بالألوان (A) و (B) علب باللون واحد



من إعداد الطالب بناء على الملاحظة.

نلاحظ من الشكل أن نمط الإنتاج مستمر بداية من تحديد أبعاد الورقة ثم الطباعة إلى التلميع وهذا حسب اختيار العميل ثم إلى الإسقاطات ثم التجميع المرحلة النهائية من الإنتاج.

الفرع الثالث: التجهيزات أو المعدات :

1. مؤسسة نجارة الحديد العامة:

حسب الفاتورة المقدمة من صاحب المؤسسة إلتوجدنا نسخة عنها في الوكالة هناك 8 آلات قد زود بها هذا المعمل وقد قسمة على الورشات و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم: (2-11) تجهيزات مؤسسة نجارة الحديد العام

Réf	DESIGNATION	Qte	P.U/HT.DA	T./HT.DA
01	SOUDEUSE PAR POINT GM	03	268 500.00	805 500.00
02	SOUDEUSE PAR POINT PM	03	167 950.00	503 850.00
03	POSTE DE SOUDEURE 330A	01	61 190.00	61 190.00
04	POSTE DE SOUDEURE 160A	01	22 530.00	22 530.00
05	COMPRESSURES A AIR 500L	01	125 000.00	125 000.00
06	PLIYEUSE DE TOLLE OMGA	01	180 000.00	180 000.00
07	TRANSENEUSE IBP	01	70 000.00	70 000.00
08	SISAILLE GIOUTILING OMGA	01	140 000.00	140 000.00

المصدر فاتورة متحصل عليها من الوكالة انظر الملحق رقم: 03

2. مؤسسة صولبي للبناءات و الهياكل المعدنية:

حسب الفاتورة المقدمة من صاحب المؤسسة إلى الوكالة هناك 6 آلات قد زود بها هذا المعمل و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم: (2-12) تجهيزات مؤسسة صولبي للبناءات و الهياكل المعدنية

Réf	Désignation des articles	Qte	Prix unitaire DA	Total
1	TOUR C6266A/2000 GM	1.00	2 80 000.00	2 80 000.00
2	ALESEUSE 1.5M XQ622B	1.00	2.500.000,00	1 570 000.00
3	SCIE MECANIQUE G7125	1.00	450.000,00	650 000.00
4	PERCUESE GM JZB25-L	1.00	500.0000,00	740 000.00
5	CISAILI.F.	1.00	2.500.000,00	230 000.00
6	PRESSE PLIEUSE WC67Y-100*3200	1.00	180.000,00	3 200 000.00

المصدر:فاتورة متحصل عليها من الوكالة انظر الملحق رقم: 16

3. مطبعة بن عزة للصناعية :

حسب الفاتورة المقدمة من صاحب المؤسسة إلى الوكالة هناك 4 آلات قد زود بها هذا المعمل و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم: (2-13) تجهيزات مطبعة بن عزة للصناعية

Réf	Désignation des articles	Qte	Prix unitaire DA	Total
1	MACHINE DECOUPE	1	1 320 000.00	1 320 000.00
2	MACHINE MASICOT	1	1 000 000.00	1 000 000.00
3	MACHINE OFFSET	1	6 000 000.00	6 000 000.00
4	MACHINE PELLICULAGEE	1	1 150 000.00	1 150 000.00

المصدر: فاتورة متحصل عليها من الوكالة انظر الملحق رقم:17.

المطلب الرابع: المخطط المالي

يعد المخطط المالي من أهم العناصر داخل مخطط الأعمال إن لم نقل انه الأهم حيث يوضح صاحب المؤسسة مجموعة من العناصر التي تساعد على تحديد مركز والوضعية المالية على أسس سليمة ودقيقة وترتبط برؤية واقعية حول العمليات المستقبلية.

الفرع الأول: مصادر التمويل للمؤسسات واهتلاك القروض:

1. بالنسبة لمؤسسة نجارة الحديد العام:

اعتمدت المؤسسة على التمويل من الوكالة الوطنية دعم تشغيل الشباب، حيث استفادة من التمويل الثنائي المتكون من صاحب المشروع و الوكالة بنسبة 75% و 25% على التوالي وهذه النسب هي معتمدة قبل التعديل فيها سنة 2001 والجدول التالي وضح ذلك:

جدول رقم: (2-14) طريقة التمويل لمؤسسة نجارة الحديد العام

الوحدة الدينار الجزائري

قيمة الاستثمار	القروض بدون فائدة 25%	المساهمة الشخصية 75%	
1.908.070,00	477.017,50	1.431.052,50	التقييم الأولي
1.963.070,00	477.017,50	1.486.052,50	التقييم النهائي

من اعداد الطالب بناء على معلومات مقدمة من المرافق وصاحب المؤسسة

الفصل الثاني: دراسة حالة مخطط الأعمال لعينة من المؤسسات ضمن (ANSEJ) فرع ولاية الوادي

ولقد تم تقسيم هذا التمويل إلى 10 أقساط نصف سنوية متساوية ويتم إسترجاع التمويل في مدة أقصاه 5 سنوات والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم: (2-15) اهتلاك القرض الوكالة لمؤسسة نجارة الحديد العام

	N°	Echéances de remboursement	Montant/DA
2007	01	30/06/2007	47.701,75
	02	31/12/2007	47.701,75
2008	03	30/06/2008	47.701,75
	04	31/12/2008	47.701,75
2009	05	30/06/2009	47.701,75
	06	31/12/2009	47.701,75
2010	07	30/06/2010	47.701,75
	08	31/12/2010	47.701,75
2011	09	30/06/2011	47.701,75
	10	31/12/2011	47.701,75

إعداد الطالب بناء على وثائق الوكالة

نلاحظ من الجدول أن المؤسسة قسمة المبلغ المستحق إلى 10 دفعات نصف سنوية و لقد تم تسديد كل المستحقات في نهاية سنة 2011.

2. بالنسبة لمؤسسة صولي للبناءات والهياكل المعدنية:

استفاد المؤسسة من التمويل من الوكالة حيث كان هذا التمويل ثلاثي أي بين صاحب المشروع و الوكالة و البنك، وهذا بنسبة 10% و 20% و 70% على التوالي وهذه النسب استفاد منها قبل اعتماد التعديلات الجديدة في سنة 2011 والجدول التالي وضح ذلك:

جدول رقم: (2-16) يوضح طريقة التمويل لمؤسسة صولي للبناءات والهياكل المعدنية

القرض البنكي 70%/دج	المساهمة الشخصية 10%/دج	القرض بدون فائدة(الوكالة)20%/دج	قيمة الاستثمار/دج	
5.831.000,00	833.000,00	1.666.000,00	8.330.000,00	المستوى الأولي
6.150.636,35	683.404,04	1.708.510,00	8.542.550,00	المستوى النهائي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق الوكالة

في التمويل الثلاثي يتم استرجاع القرض على مرحلتين حيث يسدد الأولى للبنك أقساطها نصف سنوية ومنه العام الأول مدة سماح ثم يبدأ بعدها بالتسديد لمدة 5 سنوات.

الفصل الثاني: دراسة حالة مخطط الأعمال لعينة من المؤسسات ضمن (ANSEJ) فرع ولاية الوادي

بعد الانتهاء من دفع قسط البنك يتم بعده دفع أقساط الوكالة ولقد تم تقسيم هذا التمويل المتحصل من الوكالة على إلى 10 أقساط نصف سنوات متساوية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم: (2-18) اهتلاك القرض الوكالة لمؤسسة صولي للبناءات والهياكل المعدنية

	N°	Echéances de remboursement	Montant/DA
2017	01	30/06/2017	170.851,00
	02	31/12/2017	170.851,00
2018	03	30/06/2018	170.851,00
	04	31/12/2018	170.851,00
2019	05	30/06/2019	170.851,00
	06	31/12/2019	170.851,00
2020	07	30/06/2020	170.851,00
	08	31/12/2020	170.851,00
2021	09	30/06/2021	170.851,00
	10	31/12/2021	170.851,00

من إعداد الطالب بناءا على مرافق المؤسسة

3. بالنسبة لمطبعة بن عزة الصناعية:

استفادة المؤسسة من التمويل من الوكالة حيث كان هذا التمويل ثلاثي أي بين صاحب المشروع و الوكالة و البنك، وهذا بنسبة 2% و 28% و 70% على التوالي وهذه النسب استفاد منها بعد اعتماد التعديلات الجديدة في سنة 2011 والجدول التالي وضح ذلك:

جدول رقم: (2-19) طريقة التمويل لمطبعة بن عزة الصناعية

RUBRIQUE	TAUX PARTICIP INITIAL	MONTANT	TAUX PARTICIP FINAL	MONTANT
APPORT PERSONNEL	2%	200.000.00	2%	201.611.00
ANSEJ	28%	2.800.000.00	28%	2.800.000.00
CREDIT BNCAIRE	70%	7.000.000.00	70%	6.998.389.00

من إعداد الطالب بناءا وثائق الوكالة انظر الملحق رقم 000

في التمويل الثلاثي سوف نتحصل على مرحلتين لتسديد البنك ثم الوكالة مع فترة سماح تقدر ب3 سنوات والجدول التالي يوضح اهتلاك القرض على مدة خمسة سنوات:

الفصل الثاني: دراسة حالة مخطط الأعمال لعينة من المؤسسات ضمن (ANSEJ) فرع ولاية الوادي

بعد الانتهاء من دفع قسط البنك يتم بعده دفع أقساط الوكالة ولقد تم تقسيم هذا التمويل المتحصل من الوكالة على إلى 10 أقساط نصف سنوات متساوية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم: (21-2) قرض الوكالة لمطبعة بن عزة الصناعية

	N°	Echéances de remboursement	Montant/DA
2020	01	30/06/2020	280.000,00
	02	31/12/2020	280.000,00
2021	03	30/06/2021	280.000,00
	04	31/12/2021	280.000,00
2022	05	30/06/2022	280.000,00
	06	31/12/2022	280.000,00
2023	07	30/06/2023	280.000,00
	08	31/12/2023	280.000,00
2024	09	30/06/2024	280.000,00
	10	31/12/2024	280.000,00

من إعداد الطالب بناء على مرافق المؤسسة

الفرع الثاني: الميزانية الافتتاحية للمؤسسات:

تكون الميزانية الافتتاحية في بداية النشاط حيث توضح التوازن بين الطرفين الأيمن الذي يتكون من الاستخدامات المصاريف البحث وتثبيتات العينة الأخرى والصندوق الاستثمارات والأيسر على المصادر وهي الأموال الخاصة وخصوم الغير جارية فيها قروض بنكية والخصوم الجارية فيها القروض أخرى، سوف نقوم بعرض وتوضيح الميزانية الافتتاحية للمؤسسات الدراسة.

جدول رقم: (22-2) الميزانية الافتتاحية لمؤسسة ونجارة الحديد العامة

المبلغ/دج	الخصوم	المبلغ/دج	الأصول
1.486.052,50	الأموال خاصة		الأصول غير الجارية
	خصوم غير جارية	35.000,00	مصاريف البحث
	قروض بنكية	1.908.070,00	تثبيتات عينية أخرى
	مجموع الخصوم غ جارية		مجموع الأصول غ الجارية
	خصوم جارية		الأصول الجارية
477.017,50	قروض أخرى	20.000,00	الصندوق
477.017,50	مجموع خصوم الجارية	20.000,00	مجموع الأصول الجارية
1.963.070,00	المجموع	1.963.070,00	المجموع

إعداد الطالب بناء على وثائق ومرافق المؤسسة

الفصل الثاني: دراسة حالة مخطط الأعمال لعينة من المؤسسات ضمن (ANSEJ) فرع ولاية الوادي

جدول رقم: (2-23) الميزانية الافتتاحية للمؤسسة صولي للبناءات والهياكل المعدنية

المبلغ/ دج	الخصوم	المبلغ/ دج	الأصول
683.404,04	الأموال خاصة		الأصول غير الجارية
	خصوم غير جارية	97.968,80	مصاريف البحث
6.150.636,35	قروض بنكية	8.330.000,00	ثبيلات عينية أخرى
6.150.636,35	مجموع الخصوم غ جارية	842796880	مجموع الأصول غ الجارية
	خصوم جارية		الأصول الجارية
1.708.510,10	قروض أخرى	114.581.68	الصندوق
1.708.510,10	مجموع خصوم الجارية	114.581.68	مجموع الأصول الجارية
8.542.550,48	المجموع	8.542.550,48	المجموع

إعداد الطالب بناءا على وثائق ومرافق المؤسسة

جدول رقم: (2-24) الميزانية الافتتاحية لمطبعة بن عزة الصناعية

المبلغ/ دج	الخصوم	المبلغ/ دج	الأصول
201.611,00	الأموال خاصة		الأصول غير الجارية
	خصوم غير جارية	244.440,78	مصاريف البحث
6.998.389,00	قروض بنكية	9.470.000,00	ثبيلات عينية أخرى
6.998.389,00	مجموع الخصوم غ جارية		مجموع الأصول غ الجارية
	خصوم جارية		الأصول الجارية
2.800.000,00	قروض أخرى	285.559,22	الصندوق
2.800.000,00	مجموع خصوم الجارية	285.559,22	مجموع الأصول الجارية
10.000.000,00	المجموع	10.000.000,00	المجموع

إعداد الطالب بناءا مرافق المؤسسة

الفرع الثالث: تطور رقم الأعمال في المؤسسات:

جدول رقم: (2-25) يوضح رقم الأعمال لمؤسسة نجارة الحديد العام

السنة	2007	2008	2009	2010	2011
رقم الأعمال/ دج	480.000,00	500.000,00	500.000,00	520.000,00	520.000,00

من إعداد الطالب اعتماد على مقابلة مرافق المؤسسة من الوكالة.

نلاحظ من خلال رقم الأعمال أن هناك تطور بين سنة الأول والثانية يقدر بـ 20.000.00 دج وهذا راجع لتوقع وجود نمو للمؤسسة ثم تشهد المؤسسة استقرار بين السنة الثانية والثالثة ثم نمو بين السنة الرابعة

الفصل الثاني: دراسة حالة مخطط الأعمال لعينة من المؤسسات ضمن (ANSEJ) فرع ولاية الوادي

والخامسة يقدر بـ 20.000.00 دج وهذا الاستقرار راجع لكسب المؤسسة حصة معينة من السوق وتمكنها من طرح شيء ذو نوعية جيدة يؤدي بها إلى كسب الزبائن.

جدول رقم: (2-26) يوضح رقم الأعمال لمؤسسة صولي للهياكل والبناءات المعدنية

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال/ دج	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00

من إعداد الطالب اعتماد على مقابلة مرافق المؤسسة من الوكالة.

نلاحظ من خلال الجدول أن هذه المؤسسة يتوقع أن تشهد استقرار طول خمسة سنوات قادمة وهذا برقم أعما يقدر بـ 20000000 دج.

جدول رقم: (2-27) يوضح رقم الأعمال لمطبعة بن عزة الصناعية

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
رقم الأعمال/دج	150.000,00	152.000,00	152.000,00	150.500,00	150.800,00

من إعداد الطالب اعتماد على مقابلة مرافق المؤسسة من الوكالة.

نلاحظ من خلال رقم الأعمال أن هناك تطور بين سنة الأول والثانية يقدر بـ 200000 دج وهذا راجع لتوقع وجود نمو للمؤسسة ثم تشهد المؤسسة استقرار بين السنة الثانية والثالثة ثم يتوقع نزول في رقم الأعمال بين السنة الثالثة والرابعة بـ 150000 دج راجع لتوقعه انخفاض في نشاط المؤسسة وتصبح تشهد نمو بطيء جدا وهذا في السنة الخامسة حيث ارتفع رقم الأعمال بـ 2000 دج وراجع هذا التذبذب للمنافسة الشديدة في هذا القطاع.

الفرع الرابع: إعداد جدول حسابات النتائج التقديري للسنوات الخمسة المقبلة

تقوم الوكالة بإعداد جدول حسابات النتائج التقديري وهذا لكي توضح خطة المؤسسة من جانب مصروفاتها و تقدير رأس مالها و الحصول على النتيجة الصافية وهذا على مدى خمسة سنوات.

جدول رقم: (2-28) يوضح جدول الحسابات النتائج للسنوات الخمسة لمؤسسة نجارة الحديد العام

الوحدة الدينار الجزائري

السنوات	2007	2008	2009	2010	2011
رقم الأعمال المقدر	480.000,00	500.000,00	500.000,00	520.000,00	520.000,00
مواد ولوازم مستهلكة	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
قيمة المضافة	380.000,00	400.000,00	400.000,00	420.000,00	420.000,00
مصاريف العمال	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00

الفصل الثاني: دراسة حالة مخطط الأعمال لعينة من المؤسسات ضمن (ANSEJ) فرع ولاية الوادي

0	0	0	0	0	تأمينات
500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	ضرائب ورسوم
5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	مصاريف مالية
297.210,50	297.210,50	297.210,50	297.210,50	29.7210,50	اهتلاكات
111.289,50	111.289,50	91.289,50	9128950	71.289,50	نتيجة الاستغلال
0	0	0	0	0	IBS/IRG
111.289,50	111.289,50	91.289,50	91.289,50	71.289,50	النتيجة الصافية

من إعداد الطالب اعتماد على مقابلة مرافق المؤسسة من الوكالة .

جدول رقم: (2-29) جدول الحسابات النتائج للسنوات الخمسة لمؤسسة صولي للهياكل والبناعات المعدنية
الوحدة الدينار الجزائري

2015	2014	2013	2012	2011	السنوات
200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	رقم الأعمال المقدر
20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	مواد ولوازم مستهلكة
180.000,00	180.000,00	180.000,00	180.000,00	180.000,00	قيمة المضافة
4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	مصاريف العمال
0	0	0	0	0	تأمينات
500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	ضرائب ورسوم
3.000,00	3.00000	3.000,00	3.000,00	3.000,00	مصاريف مالية
13.668.080,8	13.668.080,8	13.668.080,8	13.668.080,8	13.668.080,8	اهتلاكات
3.581.919,2	3.581.919,2	3.581.919,2	3.581.919,2	3.581.919,2	نتيجة الاستغلال
0	0	0	0	0	IBS/IRG
3581919,2	3581919,2	3581919,2	3581919,2	3581919,2	النتيجة الصافية

من إعداد الطالب اعتماد على مقابلة مرافق المؤسسة من الوكالة

الفصل الثاني: دراسة حالة مخطط الأعمال لعينة من المؤسسات ضمن (ANSEJ) فرع ولاية الوادي

جدول رقم: (2-30) جدول الحسابات النتائج للسنوات الخمسة لمطبعة بن عزة الصناعية

الوحدة الدينار الجزائري

2016	2015	2014	2013	2012	السنوات
150.800,00	150.500,00	152.000,00	152.000,00	150.000,00	رقم الاعمال المقدر
60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	مواد ولوازم مستهلكة
90.800,00	90.500,00	92.000,00	92.00000	90.000,00	قيمة المضافة
3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	مصاريف العمال
0	0	0	0	0	تأمينات
500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	ضرائب ورسوم
5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5000,00	مصاريف مالية
40.322,20	40.322,20	40.322,20	40.322,20	40.322,20	اهتلاكات
41.977,80	41.677,80	43.177,80	43.177,80	41.177,80	نتيجة الاستغلال
0	0	0	0	0	IBS/IRG
41977,80	41677,80	43177,80	43177,80	41177,80	النتيجة الصافية

من إعداد الطالب اعتماد على مقابلة مرافق المؤسسة من الوكالة

المبحث الرابع: تحليل الدراسة الميدانية.

تعد الأهداف العامة التي تضعها المؤسسة في أولى بدايتها مسؤولة عن تحديد أبعاد هذه المؤسسة، مستقبلا ولا بد أن تكون هذه الأهداف منسجمة مع الرؤية العامة وإستراتيجية المؤسسة حيث تعكس في طياتها تفاصيل مختلفة عن نشاط المؤسسة بدأ بسبب إنشائها ووضعها الحالي وصولا إلى آفاقها مستقبلا في تحقيق الاستمرارية والازدهار.

وفي حديث مطول مع أصحاب المؤسسات الثلاثة محل الدراسة الميدانية اكتشفنا تخوف كبيرا لديهم من الوضعية المستقبلية للمؤسسة، وهذا راجع إلى عدة عوامل وصعوبات تواجهها في مسار نشاطها وفي مختلف الجوانب، إلا أن وضعها الحالي يعرف نوعا من الاستقرار النسبي وهذا لحدثة نشأتها. وبفضل فترة التربص التي أجريتها على مستوى هذه المؤسسات، وبناء من ما حصلنا عليه من معلومات من تصريحات أصحاب المؤسسات، تمكنا من تقييم الوضع الحالي والمستقبلي انطلاقا من مكونات مخطط الأعمال.

المطلب الأول: تقييم الجانب التسويقي وجانب العملياتي والإنتاجي والجانب المالي.

الفرع الأول: تقييم الجانب التسويقي.

بطبيعة الحال فإن أي مؤسسة هي كيان متكامل، مما يعني أن أي خلل في جانب معين سيؤثر بالتأكيد في الجانب الآخر، وفي المؤسسات الثلاثة محل الدراسة، هناك غياب كبير لعدة ممارسات تسويقية مهمة، وقد أشار أصحاب المؤسسات إلى ما يسود السوق من منافسة غير شريفة، تمنعهم من دخول السوق خاصة وأن هذه المؤسسات تعد حديثة النشأة وتفتقد للقدرات المالية والخبرة حيث لاحظنا، استقرار نسبي لوضعية المؤسسات فهي تتعامل مع نفس الزبائن، وتأمل في تنويع منتجاتها لزيادة التعريف بها وتوسيع نشاطاته. إن محافظة المؤسسات الثلاثة على نفس الزبائن دليل على مدى تمسكها في المحافظة على وضعها الحالي حيث أنها لا تفكر في رفع الأسعار أو زيادة حجم الإنتاج حتى لا تخسر المزيد، لكن هذا لا يمنع من ضرورة تطوير هذه الرؤية مستقبلا كما أشار أصحاب المؤسسات، وقد يعاب عليهم هذا الاستقرار من جهتهم الخاصة وأن الأوضاع الخارجية والمادة الأولية لا تعرف هذا الاستقرار.

ومما لاحظناه خلال فترة تربصنا هو حماس أصحاب المؤسسات وعمالها في إبداع منتجات جديدة حتى من باب التجربة ، خاصة وأن لديهم أفكار خصبة ورؤية جيدة تساعدهم على تصور منتجات وخلقها بسهولة فقد وجدنا على سبيل المثال على مستوى مؤسسة نجارة الحديد العام منتوج جد رائع يتمثل في أعمدة الإنارة الخاصة بالطرقات وقد كانت تحمل موصفات عالية الجودة حتى أننا لم نصدق أنها من اختراعهم ، ولكن من المؤسف أن هذا المنتج يعد تجربة فقط ولم يسوق لحد الساعة حتى على المستوى المحلي. أما الجانب الترويجي و التوزيعي فالمؤسسات تتحمل تكاليف باهظة في هذا المجال والمسئ في الأمر هو الموقع الذي يعد بعيد جدا عن وسط المدينة وعن أماكن الزبائن مما يصعب في عملية النقل.

فمطبعة بن عزة الصناعية مثلا تمتلك سيارة من نوع (exsepres) مصخرة لهدف نقل البضائع المادة الأولية والمنتجات للزبائن ، وهي تابعة للمؤسسة منذ إنشائها. في حين يفتقد كلا المؤسستين نجارة الحديد العام وصولي للبناءات والهياكل المعدنية لوسيلة نقل بسبب حداثة النشئة من جهة و مشكل التمويل من جهة أخرى.

وتعتمزم هذه المؤسسات حسب ما صرح به أصحابها إلى زيادة فعالية الترويج والإعلان عن منتجاتها مستقبلا، بهدف توسيع حصتها السوقية، حيث لاحظنا اهتمامهم بإعداد خطط ترويجية وصياغة بعض الإعلانات من أجل نشرها مع بداية الموسم الجديد. حيث ركز فيها أصحاب المؤسسات على المنتجات التي يحتاجها السوق مع مطلع الموسم حسب نشاط كل مؤسسة.

الفرع الثاني: تقييم الجانب العملي والانتاجي.

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطابعها الخاص والذي أكثر ما يعيها هو الهشاشة وضعف الاستجابة ، ويعد الموقع من أهم الإستراتيجية العامة في نجاح هذه المؤسسات، حيث يسمح هذا العامل من تقريب المؤسسة من السوق وتوزيع سوق المادة الأولية وسق المنتج النهائي، مما يساهم بتخفيض التكاليف. بالنسبة للمؤسسات الثلاثة فقد أشار أصحابها أن اختيار هذه المواقع راجع للميول الشخصية، كون أنهم ينتمون لهذا الموقع، فلديهم تغطية شاملة عن مميزاتها واحتياجاتها. هذا فضلا عن رغبتهم في تخفيض تكاليف وعناء التنقل، حيث اختار صاحب مطبعة بن عزة الصناعية منطقة صناعية لإنشاء مطبعة من أجل من أجل الانتماء لهذه المنطقة ولتي تحتوي على عدة مؤسسات ومصانع من جهة ، كما تتميز هذه المنطقة بوفير مجموعة من الخدمات كونها منطقة صناعية تمول كامل الولاية. فهي قريبة من الطريق الوطني رقم 16 الرابط بين ولاية الوادي وبلدية تقرت، كما تتميز بعلو ضغط التيار وقلة انقطاعاتها ناهيك عن إمكانية تبادل الخدمات فيما بينها.

أما بنسبة لمؤسستي الاخرتين في اختيارهم للموقع كان ذو هدف زرع، أكثر من أي شيء حيث يركز إنتاجهم على حاضنات الدجاج البيوت البلاستيكية، آلة حصد البطاطة، أنابيب السقي المحوري من ما يستدعي تواجدها في مناطقه زراعية لتقريب حاجة الزبائن، وعلى الرغم من ذلك فإن أصحاب هذه المؤسسات يرغبوا في تغيير الواقع للتقرب أكثر من الزبائن حيث يعتزمان على زيادة تنوع منتجاتهم لتشمل جوانب أخرى من الصناعة مثل: صناعة أصقف المصانع، أنواع جديدة من الكراسي، والطاولات والأبواب، أعمدة الإنارة ، الخزائن، الرفوف.....، وفي إطار رؤية مستقبلية لتوسيع حصتهم السوقية.

أما عن حجم المؤسسات وترتيبها الداخلي فقد أحطها نوعا من العشوائية والناجمة عن حداثة المؤسسات، من جهة وقلة الخبرة وضعف التكوين من جهة أخرى. فحجم المؤسسات الثلاثة مثلا لا تتناسب مع طبيعة النشاط الخاص لكل منها حيث تحتاج مثل هذه المؤسسات إلى مساحات واسعة من أجل سهولة الإنتاج والحركة و التنقل. وبطبيعة الحال فإن هذا العامل يتحكم فيه عدة عوامل أخرى أهمها الجانب المالي

وقلة اليد العاملة وعلى الرغم من ذلك فإن أصحاب هذه المؤسسات يعترفون من جهتهم بهذا العامل ويفكرون مستقبلا في التوسعة ومن تجزئة الورشات إلى فروع خارجية.

وتعاني المؤسسات من صغر حجمها فإن الترتيب الداخلي والتنظيمي لن يكون جيدا بشكل المأمول، حيث تم وضع الآلات بالترتيب حسب نمط الإنتاج إلا أنه وكما سبق وأشرنا فإن الإنتاج يخلف بين المستمر في مطبعة بن عزة الصناعية والمتقطع كما في مؤسستي نجارة الحديد العام وصولي للبناءات والهياكل المعدنية.

فمثلا بالنسبة لمؤسسة نجارة الحديد العام وحسب تصريح صاحبها فإنه اختار مساحة صغيرة للمخزن وذلك لأن يتبع نظام الإنتاج حسب الطلب مما يعني أنه لا يريد التخزين (صفر مخزون) وأما مؤسسة وصولي للبناءات والهياكل المعدنية فقد منحت أكبر مساحة لورشة الهياكل المعدنية لكونها تحتاج لذلك من أجل طي الصفائح الحديدية وهي صفائح ذات أحجام وأبعاد كبيرة جدا ومختلفة، حيث يتخذ المنتج في هذه الورشة شكله النهائي.

أما في مطبعة بن عزة فقد أعتمد التوزيع المتساوي في المساحة تقريبا مما يسهل عليها عملية الإنتاج.

الفرع الثالث: تقييم الجاني المالي.

تحصلت المؤسسات الثلاثة على دم من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بمبالغ متفاوتة والتي تمكن من خلالها من شراء آلات تهدف لتسهيل وزيادة جودة الإنتاج، ومما اكتشفناه وهو اختلاف قيمة القرض واختلاف البنك الذي منحه واختلاف معدل الفائدة ولقد أشار أصحاب المؤسسات إلى عدم كفاية القرض الممنوح، خاصة وأنه قد استهلك وقتا طويلا في دراسة من قبل الوكالة والبنك قد تفوق ثلاثة سنوات (مؤسسة نجارة الحديد العام.....) رغم ذلك فقد سجلنا استحسان ودقة في الإنتاج فمؤسسة وصولي للبناءات والهياكل المعدنية تحصلت بفضل الدعم على آلة متطورة لتصميم القطع المعدنية الدقيقة مثل قطع غيار السيارات ، وهذه الآلة تعمل بواسطة جهاز الحاسوب حيث يقوم المسؤول بإدخال نوع قطع الغيار إلى الجهاز ثم تدخل قطعة الحديد والمعلومات لآلة من أجل مطابقة الشكل المطلوب كما في جهاز الحاسوب ومن المميز في هذه الآلة أنها تعمل وفق أشعة الليزر وهي آلة جد مكلفة وفي نفس الوقت دقيقة ومنتجة حيث ساعدت صاحب المؤسسة ففي الوصول إلى منتجات لم يعهدها من قبل.

وعموما تعاني المؤسسات حسب مسؤوليها من ضعف الجانب المالي خاصة وأنها مؤسسات فردية يقع عائق التمويل فيها على صاحبها لوحده، وهو جد صعب.

لكن هذا لا يمنع من سعي هؤلاء المسيرين جاهدين دائما في الحصول على التمويل بأي طريقة من أجل تغطية التكاليف.

أما فيما يخص رقم الأعمال ، فنلاحظ أن المؤسسة نجارة الحديد العام تمكنت من تحقيق تطور ضعيف في رقم أعمالها حيث ارتفع من 480.000,00 دج إلى 520.000,00 دج ويمكن القول أن هذا الرقم بقي شبه ثابت ومما تجدر الإشارة إليه أن هذه المؤسسة تمكنت من تسديد قيمة القرض كاملا للوكالة منذو

سنة وهي الآن تباشر نشاطها في إطار عادي ويرغب صاحب المؤسسة في زيادة رقم أعماله مستقبلا خاصة بعد تخلصه من الديون، ولقد لمسنا من خلال فترة التربص حركية واضحة في العمل تقدم على إمكانية في تحقيق ذلك، حيث توجد طلبات متواصلة على منتجات المؤسسة وزبائن دائمي التردد عليها سواء بهدف التعرف أو طلب المنتج أو السؤال عن السعر والذي يستخدمه صاحب المؤسسة كمثّل لجذب الزبائن. أما بالنسبة لمؤسسة صولي للبناءات والهياكل المعدنية فנסجل ثبوت رقم الأعمال خلال سنوات تسديد القرض. ونشير إلى أن هذا الثبوت هو تقديري من قبل مرافق المؤسسة كما نشير إلى كشف صاحب المؤسسة عن عدم القدرة على سداد أول قسط من الدفعات اهتلاك القرض خلال السداسي الأول من سنة 2011م (بعد سنة السماح من منح القرض) وهذا بسبب حداثة النشئة وقلت زبائن المؤسسة خاصة وأنا لاحظنا أنها غير معروفة بالقدر الكافي في المنطقة، ويؤكد صاحب المؤسسة من جهته على رغبته في التوسيع وزيادة التعريف بالمؤسسة مستقبلا من أجل الحصول على المزيد من الأرباح ورفع من رقم الأعمال للمؤسسة.

في حين نلاحظ تذبذب رقم أعمال مطبعة بن عزة الصناعية والتي هي في فترة السماح وحسب صاحب المؤسسة قال انه حقق بعض من الأرباح خلال الفترة الأخيرة، وقد قدر مرافق لهذه المؤسسة ثبات رقم أعمالها خلال فترة 2012-2013م ليسجل بعدها ارتفاعا طفيف وهذا في سنة 2015-2016م ومما يلفت الانتباه حماسة صاحب المؤسسة لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أرقام أعلى مما هو مقدر، خاصة مع حركيته وكثرة اتصالاته الشخصية.

المطلب الثاني: تحديد نقاط القوة والضعف.

لقد سمحت فترة التربص التي قضيناها على مستوى المؤسسات الثلاثة و الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب محل الدراسة من اكتشاف جملة من النقاط التي اختلفت بين نقاط حيدة تحسب لصالح هذه المؤسسات وبين نقاط سيئة سوداء تعيبها. ولقد حاولنا إجمال هذه النقاط في شكلين نقاط قوة ونقاط ضعف، وشكلت من خلالها كلا الجهتين (المؤسسات المدعومة، والوكالة الداعمة) من أجل اكتشاف أسباب الفشل وتسليط الضوء على الجوانب الهشة والمهمشة.

الفرع الأول: بالنسبة للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

أولا: نقاط القوة:

- القدرة على تمويل مختلف المشاريع؛
- تمنح امتيازات جبائية للمؤسسات حديثة النشئة (سنوات السماح من سداد القرض مثلا)؛
- قدم نشأة الوكالة يساعد على كسب الخبرة الكافية في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- المساهمة في زيادة التنمية المحلية؛
- استهداف الفئة الشبابية من المجتمع حيث يشترط في صاحب المؤسسة سن 19 إلى 35 على عكس الهيئات الأخرى؛

- تعد سياسة الإطار العام لمتابعة المشروعات ودراساتها الاستفادة جيدة ومتكاملة من الناحية النظرية؛
- تقع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع الوادي في وسط المدينة مما يسهل عملية التقرب منها؛

ثانيا: نقاط الضعف:

- يتوقف تمويل المشروعات عند مبلغ 10.000.000.00 دج مما يمنعون تمويل مشاريع جد هامة وحديثة تتعدى الصقف؛
- اختلاف البنوك المتعامل معها مما يسبب اختلاف نسبة الفائدة؛
- ضعف التكوين لدى إطارات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب مما يصعب التعاون معهم والحصول على معلومات دورية عن جديد الأعمال والمؤسسات؛
- غياب الدراسات التقنية المبنية على أسس علمية وإتباع طرق كلاسيكية في معالجة المشاريع؛
- ضعف أو عدم وجود دراسات ميدانية؛
- طول مدة المعالجة والرد إلى غاية فقدان صاحب المشروع الأمل؛
- اعتماد معدلات فائدة ربوية تعيق أصحاب المشاريع من المواصلة أو تطوير؛
- عدم وجود تنسيق واتصال فوري بين الوكالة والبنك ؛
- وجود مرافق صوري للمشاريع مما يثير الحيرة لدى أصحاب المشاريع في كيفية التصرف؛
- غياب تام لدى عمال ومسئولي الوكالة بمفهوم وأهمية وكيفية إعداد وانجاز مخطط الأعمال؛
- عدم المراقبة والمتابعة دورية للمشاريع؛
- غياب تام للمعلومات المتعلقة بالمؤسسات وتضارب الإحصائيات؛

الفرع الثاني بالنسبة للمؤسسات:

أولا: نقاط القوة:

- تتميز المؤسسات بصغر الحجم مما يعطيها أكثر مرونة في اتمام العمليات؛
- امتلاكها منتجات ذات أهمية كبيرة لدى المنطقة وخاصة الزراعية؛
- امتلاك أصحاب المؤسسات مهارات مهنية ذات صلة وطيدة بمجال العمل مما يساهم في تقديم المنتجات؛
- توفرها على المنتجات تدخل في صناعة المنتج النهائي؛
- القدرة على ابتكار منتجات جديدة تنافسية؛
- تكوين الأفراد في فترة قصيرة وبأقل التكاليف؛

ثانيا: نقاط الضعف:

- غياب مفهوم مخطط الأعمال لدى مسؤولي المؤسسات؛
- افتقار المؤسسات لهيكل تنظيمي؛
- افتقار المؤسسات للنشاط التسويقي بكل مراحل ومفاهيمه؛
- قلة الموارد المادية والبشرية؛
- عدم وجود تنوع في الأسعار والاكتفاء بطريقة واحدة؛
- اختيار الموقع لم يتم بطريقة عقلانية؛
- الترتيب الداخلي يتميز بالعشوائية؛
- الجانب المالي لا يعكس الواقع وهذا لعدم دقة الأرقام؛
- صغر حجم المؤسسات بالمقارنة مع كبر حجم الورشة والآلات؛
- ضعف التكوين العلمي لدى أصحاب المؤسسات؛

المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

بناء على كل ما تقدم توصلنا إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في ما يلي:

- لمخطط الأعمال دور كبير في تحديد مستقبل المؤسسة؛
- لمخطط الأعمال مكانة كبيرة في تحديد قرار الموافقة من قبل المستثمرين؛
- يحتل جانب التسويق الصدارة في مخطط الأعمال وهذا راجع لأهميته في تحديد الرؤية الحديثة لإستراتيجية المؤسسة؛
- لمخطط العمليات والإنتاج دور كبير في تحديد أهمية موقع المؤسسة من جهة وفي رسم واقع التنظيمي الداخلي والخارجي للمؤسسة من جهة أخرى؛
- المخطط المالي من أهم الجوانب في مخطط الأعمال حيث يوضح قدرة المؤسسة في تسديد ديونها ويحدد أرباحها وكل التقديرات على المدى 3 إلى 5 سنوات حيث تساعد على وضع إستراتيجية المؤسسة؛
- للجانب المالي أهمية كبيرة عند مرحلة الإنشاء ويعبر على مدى جدية المشروع حيث تتوقف الموافقة على مدى واقعية تكاليف الإنشاء واستمرارية المؤسسة؛
- تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مخطط الأعمال بدرجة كبيرة حيث يساعد على تحديد معالم إستراتيجيتها المستقبلية؛
- يلعب مخطط الأعمال دورا هاما وحساسا في صياغة وتوضيح الاستعدادات المستقبلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- يسمح مخطط الأعمال بتحليل وتفصيل أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور في دفع عجلة التنمية المحلية والوطنية؛
- تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النقل من البطالة؛
- تساهم الهيئات الداعمة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

خاتمة الفصل:

تعد الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من الهيئات الداعمة لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة وأنها تتابع مراحل الإنشاء بشكل مفصل ناهيك المرافق الذي يسهر على مراقبة المشاريع وتقييم مدى تطابقها مع المخطط المعد من طرف الوكالة وصاحب المشروع.

ورغم خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أنها كباقي المؤسسات في السوق تحتاج إلى دفع ودعم من أجل الاستمرارية والبقاء في ظل الظروف الحالية والمنافسة المتزايدة ولذلك تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مخطط الأعمال كونه يسمح لها برسم حاضرها ومستقبلها بشكل دقيق يساعد على جذب المخاطر من جهة و الاستعداد للتوقعات المقبلة من جهة أخرى.

ومن خلال ما تقدم حاولنا توضيح جميع الإجراءات المتبعة في مخطط الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا يرجوع إلى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب التي تعد المسؤول الأول في دراسة وتحليل وتفصيل هذا المخطط وبياناته المختلفة، لتعرض بذلك دراسة تقنية اقتصادية تمكنها في النهاية من اتخاذ القرار في قبول أو رفض المشروع ومنح شهادة التأهيل.

وبعد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح مدى واقعية مخطط الأعمال خاصة وأن المؤسسات محل الدراسة كانت مختلفة من حيث النشئة وطبيعة النشاط وطريقة التمويل.

خاتمة عامة:

لقد حاولنا من خلال بحثنا هذا التحدث عن مخطط الأعمال فإنه يمكن القول أنه يقوم بوضع صورة شاملة عن إستراتيجية المؤسسة وهذا بإبراز كل الجوانب المتعلقة بالتسويق أي بتحليل السوق والسوق المستهدفة بالإضافة إلى تركيبة المزيج التسويقي أما بالنسبة للعمليات والإنتاج التي تم التطرق فيها إلى اختيار موقع الوحدة الإنتاجية وكذلك تحديد نمط الإنتاج المتبع من طرف المسؤولين. وفيما يتعلق بالجانب المالي يعتبر ذو أهمية كبيرة في تركيبة مخطط الأعمال حيث يبين تفصيلا للكشوفات المالية والتقديرات الأولية وهذا بالنسبة للمؤسسة القائمة والتقديرات المستقبلية والبحث عن مصادر التمويل وتحديد جوانب المخاطرة بالنسبة للمؤسسات الجديدة.

مخطط الأعمال هو عبارة عن وثيقة توضح الرؤية والأهداف المستقبلية التي تريد المؤسسة تحقيقها وذلك بالأخذ بعين الاعتبار متغيرات المحيط الداخلية والخارجية. حيث حاولنا من خلال بحثنا هذا إبراز أهمية مخطط الأعمال ومكوناته وآلية إعداده اتجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لها دور كبير في الرفع من التنمية المحلية والوطنية، حيث يمكن القول أن مخطط الأعمال يلعب دور كبير في استمرارية المؤسسات عموما والصغيرة والمتوسطة خصوصا، حيث اتسم مخطط الأعمال داخل مؤسسات الدراسة بالعشوائية وسوء التنظيم وهذا راجع إلى فقدان التكوين لأصحاب المشاريع من جهة وكذلك عمال الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من جهة أخرى، وهذا انعكس على المؤسسات بالسلب الشيء الذي أدى إلى وجود الكثير من الصعوبات الناجمة عن عدم الإطلاع على كيفية إعداد مخطط الأعمال بتقنيات علمية واضحة ودقيقة.

فبعد عملية جمع المعلومات والمتابعة التي قمنا بها على مؤسسات الدراسة وبعد تحليلنا للجوانب للجانب التطبيقي وإسقاطه على الجانب النظري رأينا أنه لا بد من لفت الانتباه إلى جملة من النتائج بناء على فرضيات الأولية للدراسة:

- يعتبر مخطط الأعمال نظام يجسد التكامل بين مكوناته حيث يعكس إستراتيجية المؤسسة عموما والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا على المدى القصير والطويل؛
- تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في رفع من مستويات الاقتصاد في الدول وتدعم وروح المقاولات والإبداع والابتكار؛
- لقد عكس واقع مخطط الأعمال عن وجود سوء في التنظيم والإعداد وهذا راجع لفقدان التكوين لكل من أصحاب المؤسسات والوكالة؛

وبناء على كل ما تقدم نقترح مجموعة من التوصيات المتمثلة في ما يلي:

- يجب فتح بنك خاص بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لتوحيد المعاملات وتقليل التكاليف ووقت الدراسة للملف؛
- يجب القيام بمجموعة من الدورات التكوينية للعمال الوكالة في كيفية إعداد مخطط الأعمال بطريقة علمية؛
- يجب فتح المجال لتمويل المشاريع الأكثر من 10.000.000.00 دج؛
- يجب توفير مرافق ومتابعة دائم للمؤسسات بعد عملية التمويل لمدة لا تقل عن 5 سنوات؛
- يجب الإلغاء النهائي لمعدل الفائدة لسماح لعدد كبير من أصحاب الأفكار لتجسد أفكارهم؛
- يجب إعداد دورة تكوينية لأصحاب المشاريع وحصولهم على شهادة التأهيل قبل الحصول على التمويل؛
- يجب التقليل من الإجراءات البيروقراطية والقضاء على الدوافع الشخصية في تقديم الدعم؛
- يجب تبني ثقافة أكثر وعي لجانب التسويقي كونها من أهم مراحل مخطط الأعمال؛
- يجب اعتماد دراسات وأبحاث السوق بهدف تحديد طبيعة المنتج وحجم الإنتاج؛
- يجب إعطاء أكثر اهتماما لجوانب العمليات والإنتاج من جهة اختيار الموقع وأنماط الإنتاج؛
- يجب التركيز الكبير على الجوانب المالية والتصريح المالي دون إهمال أي عنصر قد يؤدي إلى رفض مخطط الأعمال من أصحاب المصالح والمستثمرين؛
- يجب على مخطط الأعمال أن يكون سهل وواضح ودقيق غير طويل لكي لا يكون ممل حيث يتراوح من 30 إلى 40 صفحة موضح فيه جميع العناصر دون إهمال أي جزئيات صغيرة يمكن أن تؤدي به لرفض؛

مستخرج من القانون رقم 22-90 المؤرخ في 18 أوت 1990 المنقح بالسجل التجاري

ملاحظات

طبقا لأحكام المواد 26-27 و 28 من القانون رقم 22-90 المؤرخ في 18 أوت 1990 بمقتضى:

* بعمولة مالية من 5000 إلى 40.000 دج. و / أو

* إجراء سجن (من عشرة أيام إلى ستة أشهر) على:

- عدم التسجيل في السجل التجاري.

- عدم شطب السجل التجاري في حالة إيقاف النشاط التجاري.

- تقديم تصريحات غير صحيحة أو إعطاء بيانات غير كاملة قصد التسجيل في السجل التجاري.

- تزوير أو تزوير عهادات التسجيل في السجل التجاري.

ملاحظة: إن التسجيل في السجل التجاري لا يعفى حامله من الإلتزام بالقيام بجميع الإجراءات القانونية المتعلقة بالمسئولية تضامنا أو تضافرية في حالة ما إذا كان هذا خاضعا لتنظيم خاص.

تاريخ و إمضاء مأمور المركز الوطني للسجل التجاري

المركز الوطني للسجل التجاري

مطعم الطابع التجاري

ملاحظة: 294

مختبر حقوق السجل التجاري

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المركز الوطني للسجل التجاري

C.N.R.C.

شخص من السجل التجاري

شخص طبيعى

قيد ربيسي

تاريخ التيد 12/12/2004

رقم السجل 3724830.104

رقم التعريف الوطني

اللقب.....	عطالله
الإسم.....	عبد الوهاب
تاريخ ومكان الإزدياد.....	06/11/1981 الوادي
الجنسية.....	جزائرية
عنوان السكن.....	الرقم حساني عبد الكريم
التسمية التجارية أو اللافتة المستعملة.....	
عنوان المحال الرئيسي.....	شارع هواري بومدين الرقم حساني عبد الكريم
ولاية.....	الوادي
تسمية المحل التجاري.....	عطالله عبد الرزاق
تسمية القاعة التجارية.....	عطالله عبد الوهاب
تاريخ بداية النشاط.....	12/12/2004
عنوان المحلات الثانوية.....	
حالة التاجر الأجنبي.....	
رقم البطاقة.....	
صالة من.....	إلى.....
ولاية.....	
Nom et prénom du commerçant :	
ATALLAH ABDELOUHAB	

الإنتاج الصناعي.....	قطاع النشاط
نص النشاط	رمز النشاط
لحدادة والتجارة المعدنية	106212

صورة طبق الاصل
17 أفريل 2012
رقم التسجيل التصحيحي
تحت مسمى من المكون المكلف
ع. عطالله عبد الوهاب
14



SARL MANSOURA SOUF

Fabrication Des Equipements Industrielles

Siège Sociale : Z'goum El'oued

Zone Industriel Cite Ben Boulaid Blida

Tel / Fax : 025 41 46 31

AI :39120116071

M.F :197439120061234

RC :0012/B/0542348

El Oued le : 15/01/2006

FACTURE N° 001/2006

Doit : Mr ATALLAH ABDELOUAHAB Z'GOUM W/EL OUED

DESIGNATION	Qte	P.U/HT	T. /HT
SOUDEUSE PAR POINT GM	03	268 500.00	805 500.00
SOUDEUSE PAR POINT PM	03	167 950.00	503 850.00
POSTE DE SOUDURE 330 A	01	61 190.00	61 190.00
POSTE DE SOUDURE 160 A	01	22 530.00	22 530.00
COMPRESSEURES A AIR 500 L	01	125 000.00	125 000.00
PLIYEUSE DE TOLLE OMAG	01	180 000.00	180 000.00
TRANSENEUSE IBP	01	70 000.00	70 000.00
SISAILLE GIOUTILING OMAG	01	140 000.00	140 000.00
<i>Montant H.T</i>			1 908 070,00
<i>Montant TVA 17%</i>			324 371.90
<i>Droit de timbre</i>			//
<i>Montant T.T.C</i>			2 232 441.90

Arrête la présente facture définitif en TTC à la somme de : **Deux millions deux cents trente deux milles quatre cents quarante un dinars algérien 90cts.**

Mode de paiement : **par un cheque certifiée au nom de notre société.**

SIGNATURE ET CACHET

الرقم في : 2011/02/27

المطلوب من : براهيمى عبد الله بن محفوظ
الجزائر - باتنة

عطاء الله عبد الوهاب
نجارة حديدية عامة
الرقم ولاية الوادي

س.ت. رقم : 04 / أ / 2724830

الرقم الجبائي : 198139010506730

ح جاري بنكي : 00400322400105721155 القرض الشعبي الجزائري

فاتورة شكلية

الرقم	التعيين	الوحدة	الكمية	سعر الوحدة	المبلغ
1	محضن دجاج البيض سعة 120 دجاجة	و	40	27,000.00	1,080,000.00
2	مبرد هوائي مائي	م2	24	10,000.00	240,000.00
المجموع الخالي من الضريبة					1,320,000.00
الرسم على القيمة المضافة 17 %					224,400.00
المجموع بكل الرسوم					1,544,400.00

أوقفت هذه الفاتورة الشكلية بمبلغ قدره : مليون وخمسمائة وأربعة وأربعون ألف وأربعمائة دينار جزائري.

الختم والإمضاء



EST. SAOULI

Construction des complexes et charpente métalliques

Production & montage

39040 Taghzout W. El-Oued

RC N° : 09 A 2733732 – 39/00

MFN°: 1982 3906 00771 26

Banque CPA N° : 00400 32240 00003 90213

FACTURE PRO-FORMA

Diot :	MR : Soualah tahar
Adresse	Taghzout W. El-Oued

Facture N°	002/2011
Date	14/05/2011

Sujet : Fabrication et installation de construction en métal.

N°	Désignation	Quantité	Prix Unitaire	Total
01	Fabrication et installation de construction en métal . Largeur: 12 mètres Hauteur: 18 mètres Hauteur: 06 mètres Hauteur centrale: 7,5 m Toiture métallique Total 100% Murs: 50% métalliques Portes: 2 (1: 5 * 4) (2: 4 * 4)	01	3400000.00	3400000.00
<u>Arrêter la présent facture à la somme de:</u> Trois millions neuf cents soixante dix huit milles dinars			TOTAL H.T	3400000.00
			T.v.a. 17%	578000.00
			Total T.T.C	3978000.00


Le gérant

ETS. SAOULI
Construction des Complexes
et Charpente Métalliques
PRODUCTION & MONTAGE
Tel/Fax: 032 20 21 28 TAGHZOUT. W. EL OUED

Est. SAOULI La production industrielle

Routier national ,N° 48 /39040 Taghzout – Tel.Fax :032.20.21.28 / 0770.49.73.82 (86) (87)

Email : saoulis39@yahoo.com

.....خدمات.....
النشاط أو الأنشطة الممارسة	النشاط أو رموز النشاط
ضبط، خراطة، تقريز ***** ***** *****	613219
	

.....	الإسم و اللقب أو الألقاب : صولكي محمد
.....
.....	تاريخ و مكان ميلاد الخاضع للتقيد : 11/08/1982 قبل. الوادي
.....	جنسية الخاضع للتقيد : جزائرية
.....	عنوان الخاضع للتقيد : رقم 24 شارع قرطبة، الحي المفقود بتزويت
.....
.....	الإسم التجاري : عنوان القاعدة التجارية : بتزويت
.....	ولاية العراجل : الوادي
.....	ملكية القاعدة التجارية : صولكي محمد
.....	ملكية الصل التجاري : توكي نصر
.....	تاريخ بداية النشاط : 01/07/2009
.....	عدد المؤسسات التجارية :



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التجارة
المركز الوطني للسجل التجاري
C.N.R.C



مستخرج السجل التجاري
معدل
شخص طبيعي



رقم التسجيل:391.00-2733732109.....
تاريخ التسجيل في السجل التجاري:03/02/2010.....

العقوبات التي يتعرض لها المخالف للقيود في حالة مخالفة أحكام القانون رقم 08.04 المؤرخ في 14 غشت سنة 2004 والمتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية.

طبقا لأحكام المواد 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40، 41 من القانون المذكور أعلاه، يعاقب برامة من 5000 إلى 5.000.000 دج، و/أو الحبس من ستة (6) أشهر إلى سنة (1) كل من :

- يمارس نشاطا تجاريا قارا أو غير قار دون التسجيل في السجل التجاري؛
- يمارس نشاطا تجاريا قارا دون حيازة محل تجاري؛
- يمارس نشاطا تجاريا غير صحيفي أو يدلي بعلامات غير كاملة بهدف التسجيل في السجل التجاري؛
- يمارس نشاطا أو مهنة مقننة خاضعة للتسجيل في السجل التجاري دون تقديم الرخصة أو الإجماع المطالبتين؛
- يمارس تجارة خارجية عن موضوع السجل التجاري؛
- لم يشهر البيانات القانونية المنصوص عليها في المواد 11، 12، 14، 15 من القانون المذكور أعلاه؛
- يقلد أو يزور مستخرج السجل التجاري أو الوثائق المرتبطة به؛
- لم يعدل بيانات مستخرج السجل التجاري في الأجال القانونية؛
- يفتح وكالة لممارسة نشاط تجاري باسم صاحب السجل التجاري باستثناء الزوج، الأصول والنوع من الأرحام الأولى.

ملاحظة :

" لا يفني التسجيل في السجل التجاري التاجر من الإلتزامات التي تقع على عاتقه خلال ممارسة أنشطته، لا سيما عندما تكون هذه النشاطات موزعة تنظيم خاص".

إمضاء الخاضع للتسجيل
أو ممثله الشرعي

استطوره للالتزام المحلي للمكرم
لايحة والسوايدي

التاريخ: 03 جفري 2010

الرقم التسلسلي: 2091862

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

محضر معاينة

(المادة 12 من قانون 03/06 المنظم لمهنة المحضر)

المكتب العمومي للمحضر القضائي
الأستاذ: بن ناصر عادل
محضر قضائي لدى محكمة قمار
حي الشطاية قمار- الوادي
هاتف / فاكس : 032 20 32 90

يوم : العاشر من شهر جوان سنة ألفين وعشرة
نحن الأستاذ / بن ناصر عادل المحضر القضائي لدى محكمة قمار
دائرة اختصاص مجلس قضاء بسكرة الكائن مكتبنا بحي الشطاية قمار ولاية الوادي
بناء على المواد 02 و 12 من القانون رقم 03/06 المؤرخ في 20 فيفري 2006
المتضمن تنظيم مهنة المحضر القضائي
بناء على طلب السيد / صولي محمد بن علي
الساكن / 24 شارع قرطبه حي العتيق تغزوت - ولاية الوادي
الحامل لبط وتحت رقم: 846277 الصادرة عن دائرة قمار بتاريخ: 2004/03/21
الذي طلب منا الخروج معه لمعاينة وإثبات وجود العتاد الذي يملكه والموجود
ببلدية تغزوت ولاية الوادي .

رقم: 2010/178

حرر يوم:

2010/06/10

لقائدة:

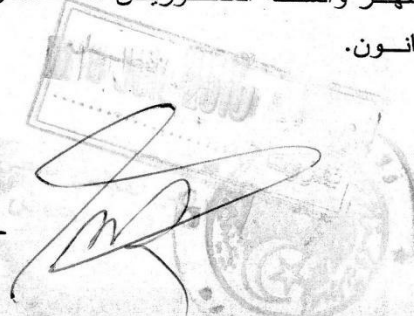
صولي محمد

واستجابة له انتقلنا بتاريخ : العاشر من شهر جوان سنة ألفين وعشرة
على الساعة التاسعة صباحا حيث دلنا الطالب على مكان وجود العتاد وبعد ذلك
عائنا ما يلي:

- 1- آلة خراطة SERIAL : 2JK127(TOUR)
 - 2- آلة خراطة للمكعبات والصفائح والمسننات (ALESEUSE)
MODEL: XQ6226B
 - 3- منشار لقص الحديد (SCIE MECANIQUE) MODEL : Z3032X10
SERIAL NO : 03309107
 - 4- آلة ثقوب الحديد (PERCEUSE) MODEL : Z3032X10
SERIAL NO : 03309107
 - 5- آلة لحام (POSTE A SOUDER)
 - 6- آلة لي الحديد (PRESSE PLIEUSE) MODEL : WC 67Y125T3200
SERIAL NO : 0803192
 - 7- آلة مضاية (مبرد كهربائي) TOURET
- مع كافة التحفظات-

هذا ما توصلنا إليه في إطار هذا الإجراء وبكل ما تقدم حررنا هذا المحضر في
اليوم والشهر والسنة المذكورين أعلاه وسلمنا نسخة منه للطالب للعمل
به وفقا للقانون.

المحضر القضائي
بن ناصر عادل





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère du Travail, de l'Emploi
et de la Sécurité Sociale

وزارة العمل و التشغيل
و الضمان الإجتماعي

Agence Nationale de Soutien
à l'Emploi des Jeunes
A N S E J

الوكالة الوطنية لدعم
تشغيل الشباب

WILAYA DE EL OUED
ANTENNE DE : 3901/ EL OUED
N° DE L'ATTESTATION : 277/2007

**Attestation d'Eligibilité à l'aide du Fonds National de Soutien à
l'emploi des Jeunes Financement Triangulaire**

Identification de l'entreprise

Nom ou raison sociale de l'entreprise: SAOULI MOHAMMED
Adresse du Siège Social (ou domicile fiscal) : TAGHZOUT
Commune : TAGHZOUT
Wilaya : EL OUED
Forme Juridique : PERSONNE PHYSIQUE
Activité : AJUSTAGE, TOURNAGE, FRAISAGE

Identification du (ou des) promoteurs.

L'investissement réalisé par le(s) promoteur(s) ci-après identifié (s) :

Promoteur 1

Nom : SAOULI Prénom : MOHAMMED
Nom de jeune fille :
Date de naissance : 11/08/1982 Lieu de naissance : - Commune : GUEMAR
Wilaya : EL OUED
Adresse : CITE EL ATIK TAGHZOUT, TAGHZOUT, EL OUED

Promoteur 2

Nom : Prénom :
Nom de jeune fille :
Date de naissance : Lieu de naissance : - Commune :
Wilaya :
Adresse :

Promoteur 3

Nom : Prénom :
Nom de jeune fille :
Date de naissance : Lieu de naissance : - Commune :
Wilaya :
Adresse :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

ANSEJ

الوكالة الوطنية
لدعم تشغيل الشباب
ANSEJ

№ 143072

وصل رقم

الوادي

فرع ولاية :

المبلغ: 143072

مسير المؤسسة الصغيرة

محمد

استلمت من السيد :

الطه وكتفيس

نشاط :

الرف

مبلغ (بالحروف) :

للإستفادة من جهاز دعم تشغيل الشباب

دات اقتصادية

شهادة التأهيل

المتعلق بحقوق

2007 / 277

رقم الشهادة :

2007 / 107 / 102

تاريخ الإبداء :

الوادي

القايض الحاسب

**AGENCE NATIONALE DE SOUTIEN A L'EMPLOI DES JEUNES
ANSEJ**

ANTENNE DE :3901/EL OUED

DOSSIER TECHNICO - ECONOMIQUE

(A établir par le jeune promoteur, avec l'assistance de l'Antenne de l'Ansej)

INTITULE DU PROJET :	TOURNAGE FRAISAGE			
FORME JURIDIQUE :	Entité individuelle <input checked="" type="checkbox"/>	Société	<input type="checkbox"/>	
DOMAINE D'ACTIVITE :	Industrie <input checked="" type="checkbox"/>	Agriculture <input type="checkbox"/>	Pêche <input type="checkbox"/>	
	Artisanat <input type="checkbox"/>	Services <input type="checkbox"/>	Autres <input type="checkbox"/>	
Localisation zone :	Urbaine <input checked="" type="checkbox"/>	Rurale <input type="checkbox"/>	Industrielle	<input type="checkbox"/>

(A) PRESENTATION DU (DES) PROMOTEUR(S)

I / - LE GERANT

- Nom : SAOULI
- Nom de jeune fille : //
- Prénom : MOHAMMED
- Date et lieu de naissance : 11/08/1982 A GUEMAR W EL OUED
- Fils (fille) de : ALI et de : RAHMANI KHEDIDJA
- Situation de famille : Célibataire Marié(e)
- Adresse: CITE LATIK TAGHZOUT W /EL OUED
- Diplôme(s) et/ou expérience professionnelle : DIPLOME

II / - LES ASSOCIES

a) Premier associé :

- Nom : //
- Nom de jeune fille : //
- Prénom : //
- Date et lieu de naissance : // WILAYA : //
- Fils (fille) de : // et de : //
- Situation de famille : Célibataire Marié(e)
- Adresse:
- Diplôme(s) et/ou expérience professionnelle :

b) Deuxième associé :

- Nom :
- Nom de jeune fille :
- Prénom :
- Date et lieu de naissance :
- Fils (fille) de : et de :
- Situation de famille : Célibataire Marié(e)
- Adresse:
- Diplôme(s) et/ou expérience professionnelle :

(B) PRESENTATION DU PROJET

I / - GENERALITES SUR LE PROJET

Nature du projet : ce projet consiste a réalisation de tournage fraisage

Localisation du projet : le projet sera mise en service au niveau de la commune taghzout

Etat d'avancement du projet et délais de réalisation : Dès l'acquisition du matériel objet d'investissement

Aides reçues ou espiérées : Prêt non rémunéré auprès de l'ansej et les avantages fiscaux le prêt bancaire.

e) Impact du projet sur le plan économique : ce projet l'un des services très demandé et surtout dans la commune de guemar il s'agit de donner une solution pour les demandeurs des travaux de tournage fraisage

f) Impact du projet sur l'environnement : ce projet ne présente aucun impact négative sur l'environnement, ni sur le plan toxique.

g) Nombre d'emplois créés : ce projet créera 03 poste de travail permanents.

II / - PRODUIT ET MARCHÉ

Le produit :

a.1/ Description précise du produit : prestation de services de tournage fraisage .

a.2/ Usages secondaires du produit : il y a des autre service comme les travaux metalliques et meme le tour des vellubrekin des véhicules

a.3/ Sous produits : Néant

b) Le marché

b.1/ Données chiffrées sur le marché : aucun chiffre exacte ne peut être donné

b.2/ Caractéristiques de la demande: elle est locale régionale.

b.3/ Caractéristiques de l'offre présente et future : ce genre de service et tres demander et insuffisant dans la region de guemar .

III / - POLITIQUES ET MOYENS COMMERCIAUX

Objectifs commerciaux : le marche visé est local et régional.

La clientèle : les sociétés ,les entreprises ,les privés ,et la collectivités .

Politique de produits

Politique de prix : les prix seront très étudiés et compétitifs.

Politique de distribution : se genre de service et demande

Politique de communication : exploiter tous les moyens de communication.

g) Autres éléments commerciaux : Néant

h) Chiffres d'affaires prévisionnels : suivant le tableau prévisionnel cité sur l'étude

IV / - MOYENS DE PRODUCTION ET ORGANISATION

a) Moyens humains : un effectif de (03) personnes.

b) Terrains et constructions : un local.

c) Matériel d'exploitation : Voir facture proforma

Designation	Paiement en devises		Paiement en dinars	Total en Dinars
	Montant	C/V Dinars		
Equipement de production			8 330 000.00	8 330 000.00

d) Eléments incorporels :

e) Fournisseurs :
 (1) Préciser "importée" ou "locale". Pour la production nationale indiquer le nom du fournisseur.
 (2) Préciser si le produit est normalisé, courant sur le marché ou fabriqué à la demande.

f) Sous-traitants : Néant

g) Remarques : Néant

(C) PARRAINAGE EVENTUEL ET GARANTIES PROPOSEES

I / - PARRAINAGE

Nom ou raison sociale : SAOULI MOHAMMED
Adresse : CITE EL ATIK TAGHZOUT W /EL OUED
Forme juridique : PERSONNE PHYSIQUE
Nature de l'activité : TOURNAGE FRAISAGE
Nature du soutien : AIDES FINANCIERS ET LES AVANTAGES FISCAUX

II / - GARANTIES PROPOSEES

Pour les crédits bancaires : le matériels lui même et le fond de caution

Pour le prêt non rémunéré : le matériels lui même et le billets a ordres

D) COUT ET FINANCEMENT DU PROJET

I / - STRUCTURE D'INVESTISSEMENT

(en milliers de DA)

Rubriques	Paiement en devises		Paiement dinars	Total Dinars
	Montant	C/V Dinars		
1.Frais préliminaires			97 968.80	97 968.80
2.Terrains (.....m ²)			//	//
3.Infrastructure d'accueil			//	//
4.Equipements				
- de production			8 330 000.00	8 330 000.00
- auxiliaires			//	//
- roulants			//	//
5.Transport, douanes, droits et taxes			//	//
6.Installations complexes			//	//
7.Montage, essais, mise en route			//	//
8.Fonds de roulement			50 000,00	50 000,00
9.Fonds de garantie			64 581.68	64 581.68
T O T A L			8 542 550.48	8 542 550.48

IMPORTANT : joindre les factures pro formas des équipements (importés et locaux)

II / - STRUCTURE DE FINANCEMENT

- Apports du promoteur en nature : //
- Apports du promoteur en numéraires : 683 404.04 DA
- Crédit ANSEJ non rémunéré : ★ 1 708 510.10 DA
- Crédit bancaire bonifié : 6 150 636.35 DA
- Autres informations :

(E) DOSSIER FINANCIER

- Elaborer ou faire élaborer :
- 1- le bilan d'ouverture ;
 - 2- le tableau des comptes de résultats (sur cinq ans) ;
 - 3- les bilans prévisionnels (sur cinq ans).

(F) ANNEXES

Documents de base (exigés par les banques pour un dossier d'investissement) :

- factures, devis, bilan d'ouverture, tableaux des comptes de résultats, bilans prévisionnels

Documents utiles pour la compréhension du projet :

- expertises, analyses, résultats d'une étude de marché, plan de charge susceptible d'être réalisé, etc ...

CAAT

COMPAGNIE ALGERIENNE DES ASSURANCES

EPE - SPA au Capital de 2.900.000.000 DA

Siège Social: 52, Avenue des Frères BOUADOU Bir Mourad Rais Alger

الشركة الجزائرية للتأمينات

م.ع.أ - ش. مساهمة برأسمال 2.900.000.000 دج

المقر الاجتماعي: 52، نهج الإخوة بوعدو بئر مراد رايس الجزائر

EL-OUED, LE 28/01/2007

SAOULI MOHAMED

W.EL -OUED

Objet: Proposition d'assurance (PROFORMA)

Monsieur,

Faisant suite à notre entretien de ce jour, ayant trait à l'assurance Multirisque Professionnelle, nous vous communiquons ci-après notre offre.

Valeur Total du Matériel et des Marchandise TTC: 9,746,100.00

PRIME EN HT :	77,968.80
MONTANT TVA:	13,264.90
PRIME TOTAL T.T.C:	91,333.70

GARANTIES PROPOSEES : VOL + INCENDIE + RC

En espérant vous voir satisfaits de notre proposition, nous serions très contents de vous compter parmi notre clientèle.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de nos meilleurs sentiments.

FROM : BIANOU_BEDOUATAS

EURL EL MASMUSE

IMPORT - EXPORT EQUIPEMENTS ET MACHINES

CITE HOUARI BOUMEDIENE EL FULMA

RC N° : 05 B 0086132

M F N° 000519010062362

ART : 19206135309

N° COMPTE : SOCIETE GENERALE D'ALGERIE

16442 AGENCE 801 SETIF

FACTURE PRO-FORMA

FACTURE N° : 04/2007

DU : 24/01/2007

Mr: SAOULI MOHAMED

LAGHZOUT W - D'ELOUED

Réf	Désignation	Quantité	Prix unitaire	Total
1	TOUR 2 M	1	2 800 000.00	2 800 000.00
2	ALESEUSE 1.5 M	1	2 500 000.00	2 500 000.00
3	SCIE MECANIQUE	1	450 000.00	450 000.00
4	PERCEUSE GM	1	500 000.00	500 000.00
5	CISAILLE	1	2 500 000.00	2 500 000.00
6	POSTE A SOLDER	1	180 000.00	180 000.00
ARRETEE LA PRESENTE FACTURE A LA SOMME DE /			Montant HT	8 330 000.00
NEUF MILLIONS SEPT CENT QUARANTE SIX MILLE CENT			TVA 17%	1 416 100.00
DINARS ALGERIENS			Montant avec TVA	9 746 100.00
			Timbre	
			Total général	9 746 100.00

EURL EL MASMUSE
IMPORT-EXPORT
 Cité Houari Boumediène
 EL FULMA - Rc 05 B 0086132

**EURL LISANISE
IMPORT EXPORT**

CLIENT

01 Rue DES FRERES NAFAA
BORDJ EL KIFFANE W. ALGER
M.F: 000916097991110
A.T: 16300336111
R.C: 09-B-0979911

BEN AZZA DOUNAIDI
PHARMACIE LAKHDER BOUSSINA
RUE ABD ELHAJ

ALGER LE : 22/11/11

FACTURE PROFORMA N° : 20/2011

UNIT	DESIGNATION	QUANTITE	PRIX U.H.T	MONTANT HT
	MACHINE DECOUPE	1	1320000,00	1320000,00
	MACHINE MASSICOT	1	1 000 000,00	1000000,00
	MACHINE OFFSET	1	6 000 000,00	6 000 000,00
	MACHINE PELLICULAGE	1	1 150 000,00	1 150 000,00

TOTAL HT	9470000,00
TVA 17%	1609900,00
TOTAL TTC	11079900,00

ARRETE LA PRESENTE FACTURE A LA SOMME DE :

Onze million soixante dix neuf mille neuf cent dinars





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

Zone : 0
3

Type de financement: 1
*Triangulaire 1
*Mixte 2

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

(D) ETUDE FINANCIERE

(D.1) Structure de l'investissement:

(en DA)		
Rubrique	Coût	Coût TOTAL
Frais de la location	0,00	0,00
Frais préliminaires	244 440,78	244 440,78
Cotisation fonds de garantie	148 680,78	
Assurances	75 760,00	
Autres frais	20 000,00	
Equipements de production	9 470 000,00	9 470 000,00
Equipements locaux	9 470 000,00	
Equipements importés	0,00	
Cheptel	0,00	0,00
Materiels roulants		0,00
Aide Materiel roulant (VA)	0,00	
Aménagements	0,00	0,00
Outils	0,00	0,00
Mobilier de bureau	0,00	0,00
Materiels informatiques	0,00	0,00
Droit de douanes et taxes	0,00	0,00
Autres impôts et taxes	0,00	0,00
Frais d'installation	0,00	0,00
Frais de transport	0,00	
Montage et essais	0,00	
Fonds de roulement	285 559,22	285 559,22
Autres1	0,00	0,00
Autres2	0,00	0,00
TOTAL	10 000 000,00	10 000 000,00

N°Dossier :

Raison sociale BEN AZZA DJOUNAIDI

Gérant :

IMPRIMERIE INDUSTRIELLE

Activité :

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

(D.2) Structure de Financement initiale:

(D.4) Structure réelle :

Rubrique	Taux Particip initial	Montant	Taux Particip final	Montant
Apport personnel	2%	200 000,00	2%	201 611
Numéraires		200 000,00		201 611
Nature		0,00		0,00
PNR Classique	28%	2 800 000,00	28%	2 800 000
PNR LO		0,00		0,00
PNR VA		0,00		0,00
Crédit Bancaire	70%	7 000 000,00	70%	6 998 389
TOTAL	100%	10 000 000,00	100%	10 000 000

14 000,00

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

Rubrique	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE4	ANNEE 5	ANNEE 6	ANNEE 7	Année 8
Montant du crédit	6 998 389,31							
Durée du crédit	8							
Taux d'intérêt bancaire	7,00%							
Taux de bonification	80%							
Taux d'intérêt réel	1,40%							
Principal	0,00	0,00	0,00	1 419 273,35	1 419 273,35	1 419 273,35	1 419 273,35	1 419 27,35
Reste à rembourser (encours)	6 998 389,31	7 096 366,76	7 096 366,76	7 096 366,76	5 677 093,41	4 257 820,06	2 838 546,70	1 419 27,35
Intérêt Bancaire	0,00	496 745,67	496 745,67	496 745,67	397 396,54	298 047,40	198 698,27	74 51
Intérêt Bancaire bonifié à payer	0,00	99 349,13	99 349,13	99 349,13	79 479,31	59 609,48	39 739,65	14 90,
Cotisation au FG	24 494,36	24 837,28	24 837,28	24 837,28	19 869,83	14 902,37	9 934,91	4 96
Cotisation à verser	148 680,78							

République Algérienne Démocratique et
Populaire
Ministère du Travail de l'Emploi et de la
Sécurité Sociale
Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des
Jeunes



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
الشعبية
وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي
الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

Wilaya : EL OUED
Antenne : EL OUED
N ° DE L'ATTESTATION : 390100838/11

Attestation d'Eligibilité à l'aide du Fonds National de Soutien à l'emploi des Jeunes Financement Triangulaire

Identification de l'entreprise

Nom ou raison sociale de l'entreprise: BEN AZZA DJOUNAIDI
Adresse du Siège Social (ou domicile fiscal) : EL OUED
Commune : EL OUED
Wilaya : EL OUED
Forme Juridique : PERSONNE PHYSIQUE
Activité : IMPRIMERIE INDUSTRIELLE

Identification du (ou des) promoteurs.

L'investissement réalisé par le(s) promoteur(s) ci-après identifié (s) :

Promoteur 1

Nom : BEN AZZA Prénom : DJOUNAIDI
Nom de jeune fille :
Date de naissance : 12/07/1983 Lieu de naissance : - Commune : EL OUED
Wilaya : EL OUED
Adresse : CITE LASNAM, EL OUED, EL OUED

Promoteur 2

Nom : Prénom :
Nom de jeune fille :
Date de naissance : Lieu de naissance : - Commune :
Wilaya :
Adresse :

Promoteur 3

Nom : Prénom :
Nom de jeune fille :
Date de naissance : Lieu de naissance : - Commune :
Wilaya :
Adresse :

27 أكتوبر 2011

الولاية الجزائرية
الوادي
من رئيس المجلس الشعبي البلدي
مصادقاً على ملف
عضو المجلس البلدي
الوادي

BANQUE NATIONALE D'ALGERIE
DRE SETIF 197
AGENCE EL-OUED 710
CITE 400 Logements EL OUED
Tel/032 24 93 98
Fax/032 24 86 88

EL OUED 22/01/2012

DESTINATAIRE :

Monsieur. BEN AZZA DJOUNAIDI
CITE LASNAME -EL OUED

Objet : A.S de votre demande de financement
Micro Entreprise de Imprimerie Industrielle

En réponse à votre demande de financement du projet de création d'une micro entreprise dans le cadre du dispositif de soutien à l'emploi des jeunes, nous avons le plaisir de vous informer que notre banque consent à vous accorder le crédit ci-dessous détaillé :

1. C.M.T 6.998.389,31.DA
2. Durée 08 huit années
3. 03 Trois années de différées de remboursement
4. Le paiement des intérêts bénéficie d'un différé d'une année
5. Taux d'intérêts bonifié à 80. %
6. Echancier de remboursement

Pour la libération de ce crédit vous devez aussi compléter votre dossier en présentant les documents suivants :

A PRIORI

1. Versement de l'apport personnel :
2. Virement PNR ANSEJ :
3. Présentation du contrat d'adhésion au fonds de garantie pour toute la durée de crédit bancaire :
4. Présentation de l'ordre d'enlèvement de chèques, délivré par l'ANSEJ de 30 % à la commande Et de 70 % à la livraison ou à la présentation d'une attestation de disponibilité des équipements.
Une copie est transmise au préalable par l'ANSEJ à la banque
5. Une copie légalisée de la décision d'octroi d'avantages au titre de la phase réalisation.
En création ou en extension :
6. d'une copie légalisée du cahier des charges

A POSTERIORI

- 7- Nantissement des équipements au 1^{er} rang au profit de la banque et au 2^{ème} rang au profit de l'ANSEJ :
- 8- Assurance tous risques subrogée au 1^{er} rang au profit de la banque et au 2^{ème} rang au profit de l'ANSEJ
- 9- Une copie de la décision d'octroi d'avantages au titre de l'exploitation délivrée par les services de l'ANSEJ

Une fois effectué le virement du prêt non rémunéré accordé par l'ANSEJ et la signature de la convention De prêt avec notre banque, un chèque de banque subordonné à l'ordre d'enlèvement établi par l'antenne de l'ANSEJ vous sera remis.

La durée de validité de cet accord est fixée à une année renouvelable, à compter de la date de sa signature.

2012 جانفي 22

Copies : ANSEJ EL OUED
DRE SETIF 197
DCPS 116



(Handwritten signature)

العقوبات التي يتعرض لها الخاضع للتقيد في حالة مخالفة أحكام القانون رقم 08.04 المؤرخ في 14 غشت سنة 2004 والمتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية.

طبقا لأحكام المبراد 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40 من القانون المذكور أعلاه، يعاقب بغرامة من 5.000 إلى 5.000.000 دج و/أو الحبس من ستة (6) أشهر إلى سنة (1) كل من :

- يمارس نشاطا تجاريا قارا أو غير قار دون التسجيل في السجل التجاري؛
- يدلي بتصريحات غير صحيحة أو يدلي بملومات غير كاملة بهدف التسجيل في السجل التجاري؛
- يمارس نشاطا تجاريا قارا دون حيازة محل تجاري؛
- يمارس نشاطا أو مهنة مقننة خاضعة للتسجيل في السجل التجاري دون تقديم الرخصة أو الإعتماد المطلوبين؛
- يمارس تجارة خارجية عن موضوع السجل التجاري؛
- لم يشهر البيانات القانونية المنصوص عليها في المبراد 11، 12، 14، 15 من القانون المذكور أعلاه؛
- يقلد أو يزور مستخرج السجل التجاري أو الوثائق المرتبطة به؛
- لم يعدل بيانات مستخرج السجل التجاري في الأجل القانونية؛
- يمنح وكالة لممارسة نشاط تجاري باسم صاحب السجل التجاري باستثناء الزوج، الأصول والفرع من الدرجة الأولى.

ملاحظة :

" لا يعني التسجيل في السجل التجاري التاجر من الإلتزامات التي تقع على عاتقه خلال ممارسة أنشطته، لا سيما عندما تكون هذه النشاطات موضوع تنظيم خاص".

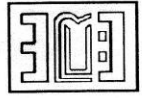


مختار الطابوع المحجل للمركز الوطني للسجل التجاري
مجلس هذه المسيرة
15 نوفمبر 2011

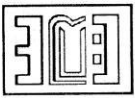
الرقم التسلسلي :

2161717

إمضاء الخاضع للتعديل
أو ممثله الشرعي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التجارة
المركز الوطني للسجل التجاري
C.N.R.C



مستخرج السجل التجاري
معدل
شخص طبيعي

رقم التسجيل :.....39/00.-2739505.1.1.....
تاريخ التسجيل في السجل التجاري :.....15/11/2011.....

الإسم و اللقب أو الألقاب :..... بن عزرة..... الجنيدي.....
تاريخ و مكان ميلاد الخاضع للتقيد :..... 12/07/1983..... ولاية.....
جنسية الخاضع للتقيد :..... جزائرية.....
عنوان الخاضع للتقيد :..... حي الأصنام الوادي.....
.....
الإسم التجاري :..... مطبعة بن عزرة الصناعية.....
عنوان القاعدة التجارية :..... حي الأمير عبد القادر الوادي.....
.....
ولاية التواجد :..... الوادي.....
ملكية القاعدة التجارية :..... إنشأه.....
ملكية المعمل التجاري :..... تواتي أحمد جمال بن الحبيب.....
تاريخ بداية النشاط :..... 25/10/2011.....
عدد المؤسسات الثانوية :.....
.....

قطاع النشاط	رمز أو رمز النشاط
الإنتاج الصناعي.....	11307
النشاط أو الأنشطة الممارسة	مطبعة صناعية ***** *****

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

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département de Gestion
Réf:/D.S.G/2010



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير
قسم علوم التسيير
المرجع: د.أ.ب. / ق.ع.ت/ 2010

طلب مساعدة

إلى السيد: مدير الوكالة الوطنية لدعم و.....
تأشيرة المؤسسة المستقلة.....
.....

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- (1) محمد الزويدي صالح
- (2)
- (3)

المسجل (ة) بالسنة: الثانية ماستري تخصص: مقاولاتية

و ذلك لاستكمال متطلبات الجانب الميداني للبحث، المعنون بـ:

مخطط الاعمال التجارية لضمان استمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحت إشراف: د. نور مكي و سيبسي

نشكركم على تعاونكم و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

بسكرة في: 08.05.2010

رئيس القسم



ملاحظة: تعاد النسخة الثانية إلى القسم مؤشرة من المؤسسة المستقلة.





رقم الصفحة	عنوان الشكل	الفصل الأول
18	مدخل السوق الموحد	1-1
18	مدخل تجزئة السوق المركزة	2-1
18	مدخل تجزئة السوق المنوع	3-2
21	مراحل تطوير المنتج الجديد	4-1
22	دورة حياة المنتج	5-1
29	أنواع قنوات التوزيع	6-1
31	استخدام المعلومات كأساس للترويج	7-1
33	نظام العمليات والإنتاج	8-1
42	أنواع مصادر التمويل	9-1
49	يعرض التكاليف الكلية والإيرادات الكلية ونقطة التعادل	10-1
رقم الصفحة	عنوان الشكل	الفصل الثاني
76	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نجارة الحديد العام	1-2
77	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صولي للبناءات والهياكل المعدنية	2-2
78	الهيكل التنظيمي لمطبعة بن عزة الصناعية	3-2
86	أنواع قنوات التوزيع لمؤسسة نجارة الحديد العامة	4-2
87	قناة التوزيع لمؤسسة صولي للبناءات والهياكل المعدنية	5-2
87	قناة التوزيع لمطبعة بن عزة الصناعية	6-2
89	موقع المؤسسات على الأرض وبعدها على المركز	7-2
90	توزيع الآلات مؤسسة نجارة الحديد العام	8-2
91	توزيع الآلات مؤسسة صولي للهياكل والبناءات المعدنية	9-2
92	توزيع الآلات في مطبعة بن عزة الصناعية	10-2
93	تقاطع منتج حاضنة الدجاج (A) و (B) أعمدة الإنارة العمومية	11-2
94	تقاطع منتج المحوري (A) و (B) أسقف المصانع	12-2
94	نمط إنتاج منتج العلب بالألوان (A) و (B) علب بالون واحد	13-2

فهرس الجداول

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الفصل الأول
17	أسس تقسيم السوق	1-1
36	يوضح كيفية تقييم اختيار المواقع	2-1
36	يوضح كيفية تقييم اختيار المواقع	3-1
رقم الصفحة	عنوان الجدول	الفصل الثاني
55	يلخص تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	1-2
61	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس تنظيم العمل	2-2
64	أهم عشرة عوامل تهدد نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب وجهة نظر بعض الباحثين	3-2
68	مستويات التمويل الثنائي حسب تعديلات 2011	4-2
68	مستويات ونسب مساهمة الوكالة في التمويل الثلاثي حسب تعديلات 2011	5-2
69	يمثل نسب التخفيضات من معدل الفائدة حسب تعديلات 2011	6-2
71	عدد المؤسسات الممولة من سنة 2008-2011.	7-2
72	عدد المؤسسات الممولة حسب النشاط من سنة 2010-2011	8-2
85	كيفية التسعير في مؤسسة نجارة الحديد العامة	9-2
85	كيفية التسعير في مؤسسة صولي للبناءات والهياكل المعدنية	10-2
95	يوضح تجهيزات مؤسسة نجارة الحديد العام	11-2
95	تجهيزات مؤسسة صولي للبناءات و الهياكل المعدنية	12-2
96	تجهيزات مطبعة بن عزة للصناعية	13-2
96	طريقة التمويل لمؤسسة نجارة الحديد العام	14-2
97	اهتلاك القرض الوكالة لمؤسسة نجارة الحديد العام	15-2
97	طريقة التمويل لمؤسسة صولي للبناءات والهياكل المعدنية	16-2
98	اهتلاك القرض لمؤسسة صولي للبناءات والهياكل المعدنية	17-2
99	اهتلاك القرض الوكالة لمؤسسة صولي للبناءات والهياكل المعدنية	18-2
99	طريقة التمويل لمطبعة بن عزة الصناعية	19-2
100	اهتلاك القرض لمطبعة بن عزة الصناعية	20-2

فهرس الجداول

101	قرض الوكالة لمؤسسة صولي للبناءات والهياكل المعدنية	21-2
101	الميزانية الافتتاحية للمؤسسة صولي للبناءات والهياكل المعدنية	22-2
102	الميزانية الافتتاحية لمؤسسة ونجارة الحديد العامة	23-2
102	الميزانية الافتتاحية لمطبعة بن عزة الصناعية	24-2
103	يوضح رقم الأعمال لمؤسسة نجارة الحديد العام	25-2
103	رقم الأعمال لمؤسسة صولي للهياكل والبناءات المعدنية	26-2
103	رقم الأعمال لمطبعة بن عزة الصناعية	27-2
104	جدول الحسابات النتائج للسنوات الخمسة لمؤسسة نجارة الحديد العام	28-2
104	جدول الحسابات النتائج للسنوات الخمسة لمؤسسة صولي للهياكل والبناءات المعدنية	29-2
105	جدول الحسابات النتائج للسنوات الخمسة لمطبعة بن عزة الصناعية	30-2

قائمة الكتب:

➤ باللغة العربية :

1. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2006.
2. حمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة بنات الجامعة، الإسكندرية، مصر 1997.
3. سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة، دار وائل للنشر، 2005 ، عمان الأردن.
4. السكارنة بلال خلف، الريادة وإدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2007.
5. صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الاردن، 2008.
6. طاهر محسن الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2009.
7. فايضة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
8. فركوس محمد، الموازنات التقديرية-أداة فعالة للتسيير-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
9. فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2004.
10. فهد سليم الخطيب ، محمد سليمان عواد ، مبادئ التسويق مفاهيم أساسية، دار الفكر للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2000.
11. مجدي عوض مبارك ، الريادة في الأعمال، عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
12. محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، جامعة الإسكندرية، مصر، بدون دار نشر، الطبعة الخامسة ، 1995.
13. محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
14. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.

➤ باللغة الإنجليزية:

1. Gultinan, J. P. and Paul, Marketing Management Strategies and programs, McGraw-Hill, 4^{eme} edition, Boston,1991.
2. Guumpert.david, HOW TO RELLY CREATE A SUCCESSFUL BUISNESS PLAN, louson publishing company, 2003.
3. Longencker justine, small business management an entrepreneurial emphasis, southwestern, Thomason publishing company, 2006.

➤ باللغة الفرنسية:

1. PH,KHOTLER et B-Dubois, Marketing Management , 9^{eme} edition, publi–union, Paris, 1997.

➤ أطروحة الدكتوراه:

1. لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وسبل دعمها وتميبتها؛ دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 2004 .

➤ رسائل الماجستير:

1. حايف سي حايف شيراز، دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005..
2. طارق نائل هاشم، دور نظام المعلومات التسويقي في تحسين الأداء التسويقي للشركات المساهمة العامة الأردنية، جامعة عمان لدراسات العليا، الأردن، بدون سنة.
3. ليلي لولاشي ، التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004-2005.
4. محمد بهاء الدين خانجي، المزيج التسويقي في المصارف الإسلامية ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، 2009.
5. يوسف قريشي، سياسة تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

➤ **الملتقيات ومقالات علمية:**

الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 18/17/16 /أفريل 2012.

1. براهيم نوال، **السيرورة المقاولاتية من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال**، الأيام العلمية الدولية الثالث للمقاولاتية تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 18/17/16 /أفريل 2012.
2. بومعرف نسيم، **المتغيرات في البحث العلمي**، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2011.
3. سعودي بلقاسم، **أسلوب المرافقة المقاولاتية في المشروعات المصغرة في الجزائر**، الأيام العلمية الدولية الثالث للمقاولاتية تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 18/17/16 /أفريل 2012، ص9.
4. سليمان ناصر وعواطف محسن، **تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية**، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الأول لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حول "الاقتصاد الإسلامي، الواقع ورهانات المستقبل".
5. شوقي جباري، **مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة**، الأيام العلمية الدولية الثالث للمقاولاتية تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 18/17/16 /أفريل 2012.
6. عبد الرحمان بن عنستر وندير عليان، **عوامل نجاح وفشل المشروعات الصغيرة في ظل التحديات المعاصرة**، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة شلف، يومي 17 و18 أفريل 2006.
7. لطرش الطاهر، **مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر**، الأيام العلمية الدولية الثالث للمقاولاتية تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 18/17/16 /أفريل 2012.

8. محمد بوهزة ، الطاهر بن يعقوب ، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - حالة المشروعات المحلية سطيف، (الدورة التدريبية الدولية حول : تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة و تطورها في الاقتصاديات المغاربية)، جامعة سطيف، الجزائر، 25-28 ماي 2003.
9. محمد بوهزة، الطاهر بن يعقوب ، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - حالة المشروعات المحلية سطيف، (الدورة التدريبية الدولية حول : تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة و تطورها في الاقتصاديات المغاربية)، جامعة سطيف، الجزائر، 25-28 ماي 2003.
10. محمد جلاب، الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالث للمقاولاتية تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة
11. مراد إسماعيل ، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسط، الأيام العلمية الدولية الثالث للمقاولاتية تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 16/17/18/18 أبريل 2012.

➤ المواقع الإلكترونية:

1. مخطط الأعمال،
<http://articles.bplans.com/writing-a-business-plan>
2. سياسة المنتج في المفهوم التسويقي، مكتبة البحث،
<http://www.jalaan.com/book/options.php?do=print&lessid=1353>
3. تخطيط المنتجات، الفصل الرابع، من دون مؤلف ،
<http://www.4shared.com/office/aZT5JW41/file.html?>
4. دورة حيات المنتج، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
<http://www.4shared.com/office/X7YA61G1/file.html?>
5. التسعير، مكتبة البحث.
<http://www.4shared.com/office/Tc5ANTWg/file.html?>
6. تسعير المنتجات، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
<http://www.4shared.com/office/31FCX0q5/file.html>
7. مصادر التمويل.
http://www.najah.edu/sites/default/files/Part3_Finance.pdf
8. مصادر التمويل وتكاليفها الفصل السابع.
http://www.4shared.com/office/4A-gpG_W/file.html?
9. إدارة العمليات الانتاجية، الجامعة الهولندية .
www.hollanduniversity.org

10. préparation d'un plan d'affaires,
<http://ebookbrowse.com/business-plan-guide-fr-pdf-d142830161>.
11. Centre writing an effective business plan.
http://www.4shared.com/get/dg2WL21O/ebook_business_Writing_an_ef.html
12. Journal officiel de l'UE, Loi N° 124, du 24/05/2003, la nouvelle définition des PME
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_use_r_guide_fr.pdf
13. <http://maps.google.dz>

➤ جرائد ومجلات:

1. مصطفى يوسف كافي، جامعة تشرين، دور المشروعات الصغيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة الوحدة، مؤسسة الحدة للصحافة والطباعة والنشر والتوزيع، اللاذقية، 2006/9/5.
2. دليل إنشاء مؤسسة مصغرة، الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب، 2011.

➤ مراسيم وقوانين:

1. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 15، 77 ديسمبر سنة 2001م.
2. للقانون 18/01 مؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

➤ مذكرات ليسانس:

1. محمد شرطي ويونس عاشور، دور حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر، مذكرة ليسانس في قسم علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة يحي فارس المدية الجزائر، الموسم 2006/2007.
2. عدنان عبيد، خالد دريهم، سليمان حفصي، التمويل البنكي لمشاريع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، جوان 2001.

الأهداء	
كلمة شكر	
المقدمة العامة	
رقم: الصفحة	الفصل الأول: مخطط الأعمال
06	مقدمة الفصل:
07	المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال.
07	المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال وأهميته.
07	الفرع الأول: مفهوم مخطط الأعمال
08	الفرع الثاني: أهمية مخطط الأعمال
09	المطلب الثاني : أنواع وخصائص مخطط الأعمال.
09	الفرع الأول: أنواع مخطط الأعمال
10	الفرع الثاني: خصائص مخطط الأعمال
11	المطلب الثالث: مكونات مخطط الأعمال
11	الفرع الأول: الصفحة الرئيسية
11	الفرع الثاني: ملخص التنفيذ
12	الفرع الثالث: تحليل الصناعة البيئية
12	الفرع الرابع: وصف الأعمال
13	الفرع الخامس: مخطط التنظيمي
13	الفرع السادس: مخطط التسويق
13	الفرع السابع: مخطط العمليات والإنتاج
14	الفرع الثامن: مخطط المالي
14	الفرع التاسع: ملاحق
15	المبحث الثاني : المخطط التسويقي وأبعاده.
15	المطلب الأول: تعريف المخطط التسويقي.
15	الفرع الأول: تعريف المخطط التسويقي.
16	الفرع الثاني: مفهوم السوق المستهدفة
19	المطلب الثاني : المنتج والتسعير.
19	الفرع الأول: المنتج
24	الفرع الثاني: التسعير
28	المطلب الثالث: التوزيع والترويج.

فهرس المحتويات

28	الفرع الأول: التوزيع
31	الفرع الثاني: الترويج
33	المبحث الثالث: مخطط العمليات والإنتاج.
33	المطلب الأول: تعريف مخطط العمليات والإنتاج وأهميته.
33	الفرع الأول: تعريف مخطط العمليات والإنتاج
34	الفرع الثاني: أهمية المخطط العمليات والإنتاج
35	المطلب الثاني: اختيار موقع الوحدة الإنتاجية وأنماط الإنتاج والترتيب الداخلي.
35	الفرع الأول: اختيار موقع الوحدة الإنتاجية.
37	الفرع الثاني: أنماط الإنتاج والترتيب الداخلي
38	المطلب الثالث: نظام العمليات والإنتاج.
38	الفرع الأول: المجهزون
38	الفرع الثاني: المدخلات
38	الفرع الثالث: عملية التحويل
39	الفرع الرابع: المخرجات
39	الفرع الخامس: الزبائن
39	الفرع السادس: التغذية العكسية
40	المبحث الرابع: المخطط المالي.
40	المطلب الأول: تعرف المخطط المالي ومراحل.
40	الفرع الأول: تعريف المخطط المالي
41	الفرع الثاني: مراحل المخطط المالي
42	المطلب الثاني: مصادر التمويل والكشوفات المالية.
42	الفرع الأول: مصادر التمويل
46	الفرع الثاني: الكشوفات المالية
47	المطلب الثالث: التخطيط المالي و مراحل التأسيس.
47	الفرع الأول: حساب تكاليف التأسيس
48	الفرع الثاني: البيانات والمعلومات اللازمة لمخطط المالي
50	خاتمة الفصل.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الفصل الثاني : دراسة حالة مخطط الأعمال لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منشئة ضمن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - فرع الوادي-
52	مقدمة الفصل.
53	المبحث الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
53	المطلب الأول: مفهوم وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
53	الفرع الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
55	الفرع الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
58	المطلب الثاني : خصائص وأنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
58	الفرع الأول: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
59	الفرع الثاني: أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
63	المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
63	الفرع الأول: عوامل المؤدية لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
63	الفرع الثاني: عوامل المؤدية لفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
65	المبحث الثاني : تقديم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
65	المطلب الأول: نشأة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ومهامها وخصائصها.
65	الفرع الأول: نشأة الوكالة
65	الفرع الثاني: مهام وخصائص الوكالة
66	المطلب الثاني: مراحل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
66	الفرع الأول: مرحلة الاستقبال والتوجيه
68	الفرع الثاني: مرحلة التجسيد
70	الفرع الثالث: مرحلة الاستغلال
71	الفرع الرابع: مرحلة التوسيع
71	المطلب الثالث: إحصائيات خاصة بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع الوادي.
73	المبحث الثالث: متابعة مخطط أعمال عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) مؤسسة نجارة الحديد العام، صولي للبناءات والهيكل العنيدية، مطبعة بن عزة الصناعية)- فرع الوادي-
73	المطلب الأول: تعريف المؤسسات والهيكل التنظيمي.
73	الفرع الأول: تعريف المؤسسات

فهرس المحتويات

76	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي
80	المطلب الثاني: المخطط التسويقي.
80	الفرع الأول: واقع المنتج والتسعير
86	الفرع الثاني: واقع التوزيع والترويج
89	المطلب الثالث: مخطط العملياتي والإنتاجي.
89	الفرع الأول: اختيار موقع الوحدة الانتاجية والترتيب الداخلي الآلات
93	الفرع الثاني: تحديد نمط الإنتاج
95	الفرع الثالث: التجهيزات أو المعدات
96	المطلب الرابع: المخطط المالي.
96	الفرع الأول: مصادر التمويل للمؤسسات واهتلاك القروض
101	الفرع الثاني: الميزانية الافتتاحية للمؤسسات
102	الفرع الثالث: تطور رقم الأعمال
103	الفرع الرابع: إعداد جدول حسابات النتائج للسنوات الخمسة المقبلة
106	المبحث الرابع: تحليل الدراسة الميدانية.
106	المطلب الأول: تقييم الجانب التسويقي وجانب العملياتي والإنتاجي والجانب المالي.
106	الفرع الأول: تقييم الجانب التسويقي
107	الفرع الثاني: تقييم الجانب العملياتي والإنتاجي
108	الفرع الثالث: تقييم الجانب المالي
109	المطلب الثاني: تحديد نقاط القوة والضعف.
109	الفرع الأول: بالنسبة للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
110	الفرع الثاني: بالنسبة للمؤسسات.
112	المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية
113	خاتمة الفصل.
115	الخاتمة العامة
117	الملاحق
144	فهرس الأشكال
145	فهرش الجداول
147	قائمة المراجع
153	الفهرس