



# الإهداء

أهدي عملي هذا ، إلى الشمعة التي أنارت دربي و فتحت لي أبواب العلم  
والمعرفة ، إلى أعز إنسان في الوجود، إلى الصدر الحنون و القلب الرفيق إلى أعز ما أملك في الدنيا  
الحبيبة الطاهرة الوفية، و الملاك الصافي القريب لله سبحانه و تعالى، أمي ثم أمي ثم أمي  
إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب، إلى من كلت أنامله ليقدم لحظة سعادة إلي من  
حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم، إلى أبي الغالي.

إلى إخوتي محمد أمين، بلال

إلى أختي جيهان، إيمان

إلى كافة الأهل والأقارب

إلى أصدقائي من وجدتهم في السراء والضراء وشاركوني أفراحي وأحزاني أسعدهم الله في حياتهم:

حمزة، ياسين، سامي، أنور، مبارك، صلاح

سارة، أمل، بسمة، زهرة، وفاء، أميرة وكافة أصدقاء الدراسة

إلى كل الأحباب والأصدقاء وكل من يعرفني من قريب أو بعيد

إليكم أهدي من كل قلبي هذا العمل المتواضع.

# شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

بادئ ذي بدء، أشكر الله تعالى على نعمه الجليلة، أنه تبارك و تعالى  
أمدني بالصحة و القوة و كان لي عوناً و دعماً، أحمده عز وجل أنه وهبني  
التوفيق و السداد و منحني الرشد و الثبات لإعداد هذا البحث و أرجو  
أن يكون ذخراً في ميزان الحسنات يوم القيامة .

و أشكر كل من تلقيت منه علماً صالحاً أو عملاً مفيداً لمواصلة مشواري،  
كما أشكر كل الشكر الأستاذ المشرف " روية عبد السميع " على  
توجيهاته القيمة و نصائحه النفيسة، و كل الأساتذة الذين تدرست على  
أيديهم طوال مشواري الدراسي

كما لا يفوتني أن أتقدم بشكري الخالص إلى كل أساتذة و طلبة جامعة  
محمد خيضر وخاصة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

و في الختام أشكر كل من ساعدني طيلة فترة الدراسة من قريب أو من  
بعيد، بالكثير أو بالقليل حتى و لو كلمة طيبة أو ابتسامة عطرة.

إلى كل هؤلاء أقول لهم:

"بارك الله لكم و جعلها في ميزان حسناتكم و جعل الجنة مثواكم"

## الملخص :

تناولنا في هذه الدراسة كيفية إعداد مخطط الأعمال، نجد أن أي مشروع يحتاج لدراسة تفصيلية قبل البدء به. فوجب على صاحب المشروع وضع خطة إستراتيجية تضمن مدى نجاح وفعالية هذا المشروع، لذلك يعد مخطط الأعمال وثيقة تستخدم للتعريف على الإمكانات اللازمة لتنفيذ المشروع من الفكرة حتى التجسيد على أرض الواقع، تتضمن هذه الوثيقة العناصر الأساسية للمشروع، وهي ملخص وفكرة المشروع، الدراسة التسويقية، والإنتاجية، والتنظيمية، والدراسة المالية.

مما لا شك فيه أن البطاطس قد أصبحت في وقتنا الحالي من الضروريات التي لا يمكن الاستغناء عنها بشكل أو بآخر داخل الأسر أو المطاعم الجزائرية، وذلك لتغير خصوصيات المجتمع الحالي حيث أصبحت معظم الأسر لا تجد الوقت الكافي لإعداد وجبات، الأمر الذي اضطرهم إلى إيجاد بديل ومن رأينا لا يوجد أفضل من البطاطس وذلك لقيمتها الغذائية وسعرها المناسب مقارنة بباقي الأطعمة الأخرى، وكذلك سهولة تحضيرها هذا الذي شجعنا على إنجاز هذا المشروع المتمثل في البطاطس الجاهزة، حيث يعتبر من المشاريع التي تقدم فرص استثمارية كبيرة، وترجع أهمية هذا المشروع إلى حجم الطلب وانتشار الخضراوات المجهزة والنصف مجهزة في المجتمع لتسهيل مهمة الأسر العاملة في تجهيز الطعام، كما يقوم بتحسين ظروف استهلاك البطاطس وتقليل حجم ووزن المادة الغذائية، فهو استثمار ناجح ويدر الكثير من الأرباح.

## Résumé :

Dans cette étude, nous avons étudié la façon dont le régime d'entreprise mis en place, nous trouvons que tout projet a besoin d'une étude détaillée avant son début. Fuij le plan de la stratégie de l'entrepreneur pour assurer le succès et l'efficacité de ce projet, il est donc un document de planification d'affaires utilisé pour identifier les ressources nécessaires pour mettre en œuvre le projet, de l'idée au mode de réalisation sur le terrain, ce document contient les éléments de base du projet, un résumé de l'idée du projet, l'étude de marketing, et de la productivité , réglementaire, et l'étude financière.

Il n'y a pas de doute que la pomme de terre est devenue dans le temps présent des nécessités qui ne peuvent pas être supprimées d'une façon ou d'une autre au sein des familles ou les restaurants algériens, afin de changer les

spécificités de la société actuelle où la plupart des familles sont devenues ne trouvent pas suffisamment de temps pour préparer des repas, qui les ont forcés à trouver une alternative et Nous avons vu pas mieux que les pommes de terre, donc la nourriture à la valeur et le prix le droit par rapport au reste des autres aliments, ainsi que la facilité de préparation est ce qui nous a encouragé à réaliser ce projet de pommes de terre prêtes à l'emploi, qui est l'un des projets qui offrent des opportunités d'investissement importantes, l'importance de ce projet pour la taille de la demande et de la propagation de légumes traitée et la moitié dans la communauté sont équipés pour faciliter le travail dans la nourriture des familles de traitement sont importants, comme l'amélioration des conditions de consommation de pommes de terre et de réduire la taille et le poids d'un produit alimentaire, il est un investissement réussi et de générer beaucoup de profits.

الْفَهْرِس

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال	01
09	الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال	02
10	الوظائف الرئيسية لمخطط الأعمال مراحل تتابعه	03
16	معايير الحكم على نجاح تصميم الهيكل التنظيمي	04
28	القرارات المتعلقة بمكونات المزيج التسويقي	05
42	الطريقة البيانية لحساب عتبة المردودية	06
49	يوضح موقع المؤسسة من Google Earth	07
50	يوضح مؤسسة من الداخل	08
50	يوضح المؤسسة من الخارج	09
51	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	10
58	قناة التوزيع الخاصة بالمؤسسة	11

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	يوضح بعض الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف للمؤسسة	01
36	جدول حساب النتائج	02
38	عرض نموذج لأصول الميزانية حسب النظام المحاسبي المالي	03
40	عرض نموذج لخصوم الميزانية حسب النظام المحاسبي المالي	04
53	الشكل القانوني للمؤسسة	05
57	يوضح خصائص المنتج	06
58	عدد مطاعم ولاية بسكرة-	07
59	احتياجات وتفضيلات الزبائن	08
61	الآلات والمعدات للمشروع	09
61	تجهيزات مكتب	10
62	المواد الأولية اللازمة	11
63	احتياجات المشروع من موارد بشرية وتكاليفها	12
64	التكاليف المختلفة	13
65	مخطط الإنتاج	14
67	قيمة الاستثمار	15
68	رأس المال العامل	16
69	تكاليف التشغيل السنوي	17
70	الهيكل المالي للتمويل الثلاثي عندما تكون تكلفة الاستثمار من 5000001 دج إلى 10000000 دج	18
71	جدول اهتلاك القرض الممنوح من طرف البنك	19
72	إهتلاك القرض الممنوح من طرف وكالة ANSEJ	20
73	إهتلاك وسائل الإنتاج	21
73	الميزانية الافتتاحية لسنة 2017/01/01 لمؤسسة batata speed	22
75	المخطط الشهري للمبيعات خلال السنة الأولى	23
75	قيمة الإنتاج المخزن	24



76	مخطط المبيعات للسنوات لـ 6 القادمة	25
76	جدول حساب النتيجة	26
78	الميزانية الختامية لسنة 2017/12/31	27

قائمة الملحق:

إسم النشاط في السجل التجاري	الملحق رقم 01
الفاتورة الشكلية للشاحنة K 2700	الملحق رقم 02
الفاتورة الشكلية لآلة التقطيع	الملحق رقم 03
الفاتورة الشكلية لآلة الشفط وتفرغ الهواء من الأكياس	الملحق رقم 04
الفاتورة الشكلية لغرفة التبريد	الملحق رقم 05
الفاتورة الشكلية لآلة الغسيل والتنشير	الملحق رقم 06
الفاتورة الشكلية لتجهيزات المكتب	الملحق رقم 07
وثيقة إجراء التريص الميداني	الملحق رقم 08

# المقدمة العامة

### مقدمة:

أصبح الاهتمام بإنشاء المشاريع في السنوات الأخيرة من أهم المواضيع التي تبنتها دول العالم للدور الكبير الذي تلعبه لتحفيز النمو الاقتصادي وتأمين فرص العمل وتنمية الدخل وتخفيض مستوى الفقر لذلك فإن الدعم الحكومي لهذه الأعمال يشكل إستراتيجية حاسمة للتنمية الاقتصادية.

دائما ما نبحث عن أفكار لمشاريع صغيرة تكون بتكاليف بسيطة ورأس مال بسيط وقادرة على تحقق أرباح لا يشترط أن تكون بالأرباح الضخمة، حيث يسعى الكثير إلى زيادة أو تحسين دخلهم من خلال المشروعات الصغيرة، وقد يكون هذا التفكير مناسب لبعض الأشخاص ولكن أن يكون لديك الطموح إلى أن تصبح رجل أعمال فأنت تفكر بطريقة صحيحة لأنك حددت هدف وتسعي وراءه حتى لو لم تتوفر لديك الإمكانيات المادية حيث توجد المئات بل الآلاف من الأفكار التي يمكن تجعلك أحد رجال الأعمال الناجحين.

لكن قبل إنشاء هذه المؤسسات أو بدأ انطلاق الأعمال لابد من وضع مخطط أعمال كامل ومناسب لهذه المؤسسة، حيث يعتبر مخطط الأعمال الوثيقة الأساسية التي تقدم دراسة مفصلة تتسم بالمصداقية حول إمكانية تطبيق المشروع وكذا مدى نجاحه، كما أنه يعتبر وسيلة إقناع في يد حاملها والتي من خلالها يمكنه إقناع البنوك والمؤسسات المالية بتمويل مشروعه، وعلى هذا وجب على معدي مخطط الأعمال أن يأخذوا الوقت الكافي لإعداده ودراسة كافة جوانبه.

وعلى هذا الأساس قامت الدولة الجزائرية في السنوات الأخيرة بإنشاء مجموعة من الهيئات الداعمة والمرافقة لحاملي المشاريع الصغيرة والمتوسطة قصد التقليل من الاعتماد على الريع في الاقتصاد، ومن بين هذه الهيئات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والتي تعتبر أحد الآليات التي تساهم بشكل فعال في توفير الدعم لهذه المشاريع وزيادة فرص النجاح.

### الإشكالية:

تتمحور هذه المذكرة حول إعداد مخطط الأعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ -بسكرة-.

من خلال هذه الإشكالية نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ✓ ما هي متطلبات إعداد مخطط الأعمال؟
- ✓ كيف يتم إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة؟
- ✓ مدى إمكانية تبني هذا المشروع في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ)؟

### أهداف الدراسة:

تتجلى أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- ✓ محاولة الإحاطة بمختلف جوانب إعداد المشروع؛
- ✓ إبراز العلاقة بين مخطط الأعمال ونجاح المشروع الجديد.

### أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا هذا الموضوع يعود إلى مجموعة من الأسباب منها ما هو أكاديمي يتعلق بالتخصص المدروس الذي يتيح لنا فرصة إنشاء مشروع، ومنها ما هو ذاتي يتعلق بالرغبة في إنشاء مشروع.

### منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف وتحليل ما ورد في الجانب النظري وإسقاطه على الجانب التطبيقي.

### هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين أحدهما نظري والآخر تطبيقي:

**الفصل الأول:** سيتم التطرق فيه إلى مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال كمبحث أول، ومفاهيم عامة حول المخطط التنظيمي كمبحث ثاني، أما المبحث الثالث فسيخصص لمفاهيم عامة حول المخطط التسويقي، والمبحث الرابع فسيحتوي على مفاهيم عامة حول المخطط الإنتاجي، وفي المبحث الخامس والأخير سنتطرق إلى مفاهيم عامة حول المخطط المالي.

**الفصل الثاني:** إسقاط الجانب النظري على مشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ -بسكرة-، وسنتطرق فيه إلى تقديم المشروع كمبحث أول، الدراسة التنظيمية للمشروع كمبحث ثاني، أما المبحث الثالث فسيخصص لدراسة التسويقية للمشروع، والمبحث الرابع فسيحتوي على الدراسة الإنتاجية للمشروع، وفي المبحث الخامس والأخير سنتطرق إلى الدراسة المالية للمشروع.

## الفصل الأول

# مخطط الأعمال

تمهيد:

تشير أغلب الدراسات إلى أن المشاريع أو المؤسسات تتعرض لمشاكل قد تؤدي إلى زوالها بعد فترة قصيرة من ظهورها، وذلك نتيجة لسوء التخطيط، لذلك يجب إجراء دراسات مسبقة ودقيقة قبل إنشاء المؤسسة. ومخطط الأعمال يعد الركيزة الأساسية لدراسة مدى إمكانية تطبيق المشروع، فهو يظهر الرؤية الاقتصادية والمالية للمؤسسة وإعداده بطريقة الصحيحة يضمن إقناع الهيئات المالية بدعم المشروع.

وعليه سنتناول في هذا الفصل توضيح مخطط الأعمال ودراسة أهم مكوناته الأساسية وفقا للمباحث التالية:

**المبحث الأول:** مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال.

**المبحث الثاني:** مفاهيم عامة حول المخطط التنظيمي.

**المبحث الثالث:** مفاهيم عامة حول المخطط التسويقي.

**المبحث الرابع:** مفاهيم عامة حول المخطط الإنتاجي.

**المبحث الخامس:** مفاهيم عامة حول المخطط المالي.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى تعريف مخطط الأعمال، أهمية و خصائص ومراحل إعداد مخطط الأعمال.

### المطلب 1: تعريف مخطط الأعمال:

- هو مجموعة الدراسات المتعلقة بتقييم الفرص الإنتاجية والاجتماعية والتسويقية لمشروع معين. وتتطلب هذه الدراسات توافر بيانات ومعلومات تمكن متخذ القرار من اتخاذ القرار الاستثماري السليم<sup>1</sup>.
- هو عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجيات الملائمة لبدء مخاطر جديدة. يتم فيه توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية، ويسعى المخطط للإجابة على الأسئلة التالية:

✓ أين نحن الآن؟

✓ وأين سنذهب؟

✓ وكيف الوصول إلى نقطة ما؟<sup>2</sup>

- مخطط الأعمال هو وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف مخطط الأعمال الذي يتم إعداده من أجل استخدامه لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضاً كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية.<sup>3</sup>
- مخطط الأعمال هو وثيقة رسمية و ملف شامل لتقديم مشروع مقاولاتي ، يعتبر مسار تحليل استراتيجي ، كما انه يمثل خطة عمل مفصلة و إسقاطات مستقبلية لمدى جدوى و مردودية المشروع.<sup>4</sup>
- هو وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل هو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المؤسسة، ويعدد أعمالها وينشئ معلومات شخصية حيث نجد فيه تحليل دراسة للسوق وإستراتيجية التسويق.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد محمود العجلوني، سعيد سامي الحلاق، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص34.

<sup>2</sup> بلال خلف السكرنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2008، ص111.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009، ص210.

<sup>4</sup> Alain Fayolle : Entrepreneuriat ( Apprendre à entreprendre), DUNOD, PARIS, 2004, P 292.

<sup>5</sup> برحومة عبد الحميد، بوظرفة صورية، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال في المؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ( فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ )، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 17،18،19 أبريل 2012، ص 8.



المطلب 2: خصائص وأهمية مخطط الأعمال

أولا : خصائص مخطط الأعمال

في إطار تجربة وخبرة طويلة في العمل في مجال الأعمال الصغيرة ووضع خطط العمل قدم الباحثان ( Rich and Gumpert ) عرض لخصائص خطة العمل التي يمكن أن تشجع المستثمرين على المساهمة في التمويل. ويمكن أن نلخص في أدناه ما يعتبر هيئة أو خطة العمل الناجحة <sup>1</sup>:

- ✓ أن يكون مرتب على نحو مناسب، ويحتوي على ملخص تنفيذي وقائمة محتويات وفصول.
- ✓ أن يكون واضح وصحيح ومختصر وواقعي.
- ✓ أن يعطي معنى للذي سوف ينجز من قبل المؤسسين والمنظمة وتوقعاتهم للثلاث سنوات أو الخمس سنوات القادمة.
- ✓ أن يوضح بصورة كمية ونوعية طبيعة الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات وخدمات المنظمة.
- ✓ أن يعرض أدلة قوية على إمكانية عرض المنتجات في السوق وكذلك بيع الخدمات.
- ✓ يجب أن يوضح، ويبرر مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم أن يصف بشكل مناسب من التفصيل عمليات التصنيع الكلف المرتبطة بها.
- ✓ أن يحتوي على تنبؤات وإسقاطات مالية صادقة، مع معطيات أساسية للتوضيح موثقة.
- ✓ أن يوضح ويرى كيف يحصل المستثمرين على عوائد خلال الثلاث إلى السبع سنوات مع تقديرات مناسبة لرأس المال.

ثانيا : أهمية مخطط الأعمال

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع وجدواه، وهناك عدة أسباب مهمة تجعل إعداد مخطط الأعمال ضروري بل حتمي، وتتمثل في <sup>2</sup>:

- ✓ 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.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 216.

<sup>2</sup> شوقي جباري، وشرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ( فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ )، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 17،18،19، أبريل 2012، ص 11.

- ✓ مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على اقتناع البنك بديمومة المشروع وإمكانية توسعه، وهو يؤثر على قارئه للتصرف، و إعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار.
- ✓ يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ مؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.

### المطلب 3: أهداف ووظائف مخطط الأعمال

#### أولاً : أهداف مخطط الأعمال

- لمخطط الأعمال مجموعة من الأهداف وتتمثل في :<sup>1</sup>
- ✓ التنسيق والنجاح في إنشاء أو تطوير مشروع.
- ✓ خلق جو عمل جماعي، وعلى منفعه الالتفاف حول الأهداف المسطرة وذلك بمساهمة الجميع على تحقيقها حسب الأولوية.
- ✓ المراقبة والتسيير .
- ✓ صياغة أهداف واضحة ومحددة.
- ✓ تحديد الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.
- ✓ إبراز القدرات والإمكانات الخاصة بطاقم المكاف بتنفيذ جميع أوجه أنشطة المشروع.
- ✓ تحفيز المحيط الخارجي، لإيجاد موارد خارجية كالمستثمرين والبنوك لاستثمار في المشروع.
- ✓ تحديد وشرح الإستراتيجيات المختارة من طرف أصحاب المشروع.
- ✓ تقييم مخاطر الاختيارات المعدة سابقاً.
- ✓ إعداد مخطط يتضمن الأهداف ومخطط العمليات يستعملان كمرجع لمؤسسة.

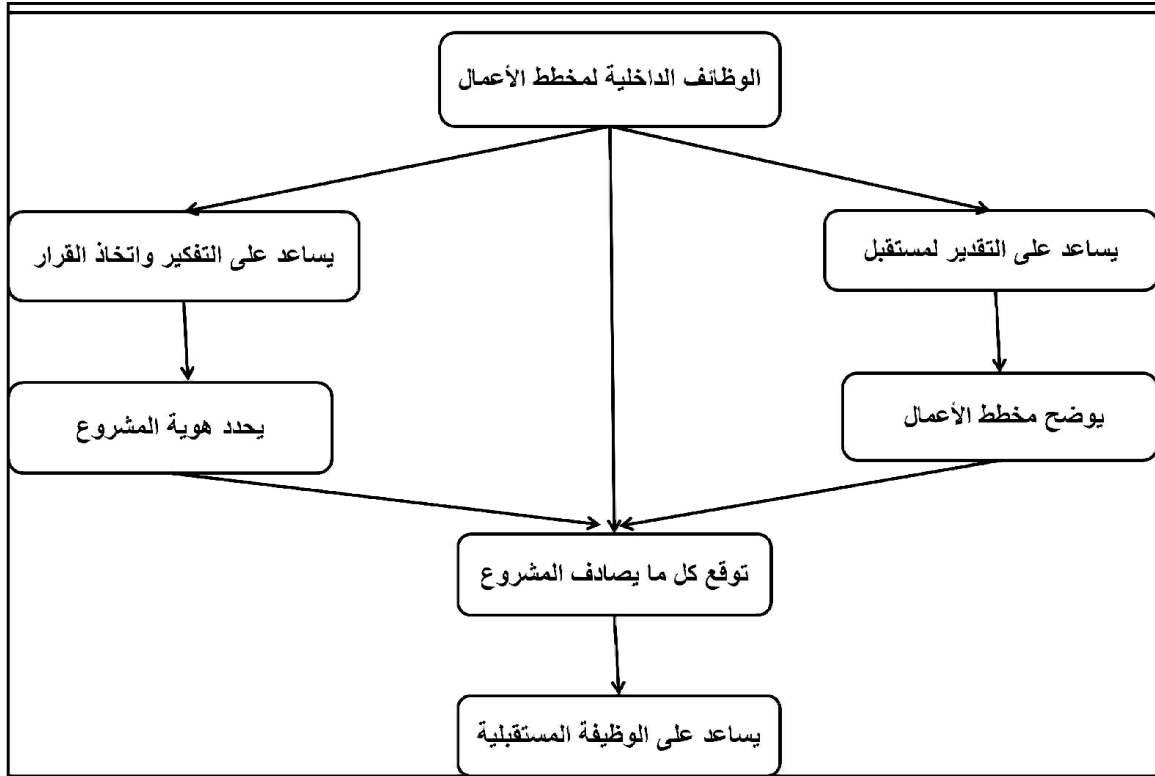
#### ثانياً : وظائف مخطط الأعمال

##### 1. الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال : ( الوسيلة الإستراتيجية )

- أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط الأعمال، يركز المنشأ على مشروعه وعلى شروط الإنجاز وهي موضحة في الشكل التالي :

<sup>1</sup> Michel COSTER, *entrepreneuriat*, Pearson Education, Paris, France, 2009, p134

شكل رقم (01) : الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال



Source: Michel Coster, op. cit, p137

إن الفوائد المقدمة للمقاول من خلال إعداد مخطط الأعمال تكون ذات صلة مختلفة وتتمثل في:

- ✓ المساعدة على التفكير واتخاذ القرار: تساعده على تحديد الهوية والتماسك الكلي بالمشروع.
- ✓ المساعدة على التنبؤ بالمستقبل: يسعى إلى تحديد التوقعات المستقبلية لتطوير المشروع وتحديد الإجراءات اللازمة لإنشاء والتطوير.
- ✓ المساعدة على العمل في المستقبل: أي توليف هذين الهدفين الإستراتيجيين، لأن تطوير الخطة يسمح للمنشأ بتوقع بعض المخاطر واستعداد بشكل أفضل لتنفيذ الملموس لمشروعه.

## 2. الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال: (وسيلة للاتصالات ومساعد للبحث عن الموارد)

وهذه الوظيفة أكثر جدية، حيث يتمثل في قدرته على الإشارة للمحيط بأن المشروع على وشك الحدوث، بطريقة مستهدفة إما لتعبئة الطاقات أو جلب الموارد.

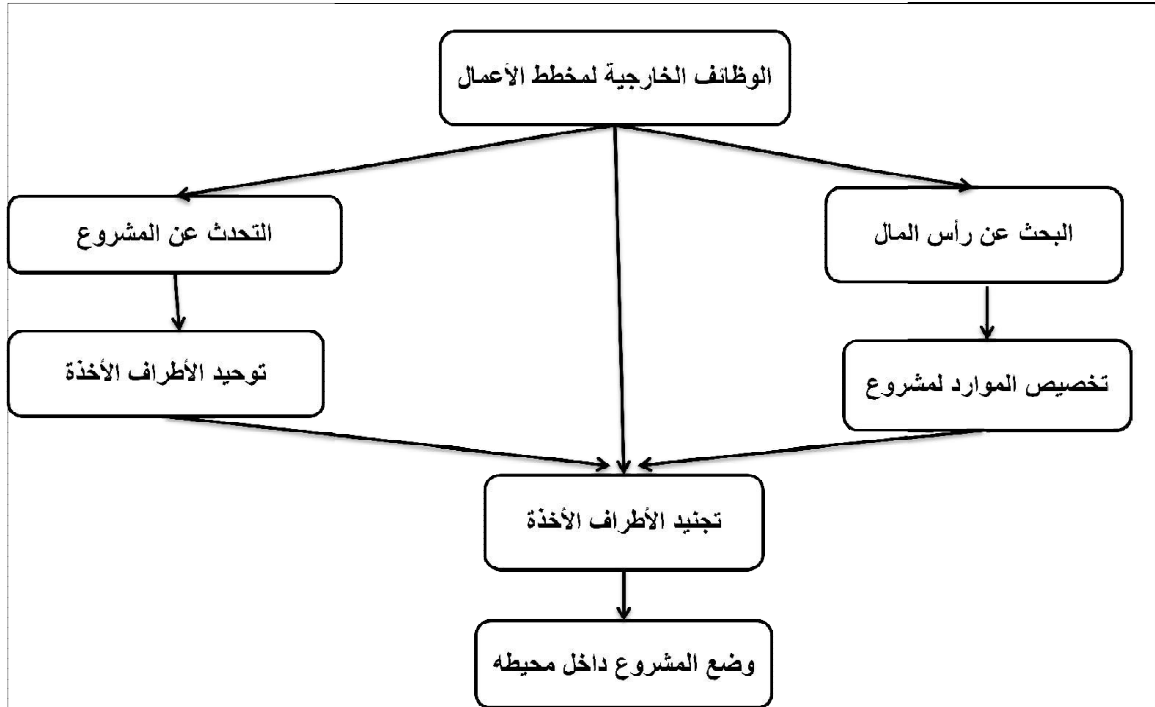
إن أهداف التحدث عن المشروع تسمح بتحقيق ما يلي:

- ✓ التحدث عن المشروع: هدفه معرفة الأطراف التي ستتعامل معها المؤسسة مستقبلا.
- ✓ البحث عن رأس المال: بمعنى البحث عن الأطراف التي باستطاعتها جلب الموارد المالية من أجل تخصيص الوسائل اللازمة لمشروع.

✓ التجنيد ( جلب المنخرطين ) : أي البحث عن الشركاء الإستراتيجيين للمشروع، والفكرة الملخصة والتي تتمثل في كون مخطط الأعمال عليه أن يحدث الفائدة، والتجنيد الممكن لأطراف الأخذة، مهما كان دورها وطبيعة الموارد التي يمكن جلبها للمشروع .

والشكل التالي سيوضح الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال:<sup>1</sup>

الشكل رقم (02) : الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال

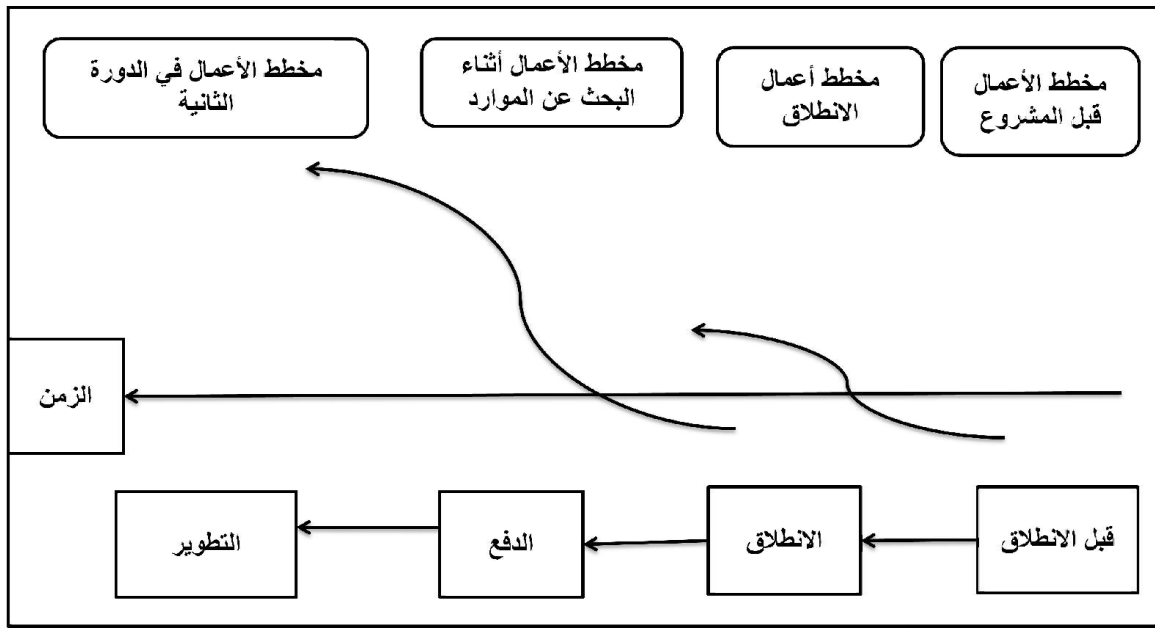


Source : Michel Coster, op. cit, p 141

وفي الشكل التالي سنستعرض الوظائف الرئيسية لمخطط الأعمال أثناء مراحل المتابعة:

<sup>1</sup> Michel COSTER, op. cit, p 138-140.

الشكل رقم (03) : الوظائف الرئيسية لمخطط الأعمال مرحل تتابعه



Source : Michel Coster, op. cit, p 143

#### المطلب 4: مراحل إعداد مخطط الأعمال

إن مخطط الأعمال يتضمن مراحل عدة كل منها يرتبط بالمرحلة الأخرى في هذه الدراسة، حيث يستند بعضها على البعض الآخر في القيام بإعداد مخطط الأعمال، وتتمثل في:

**أولاً :** مرحلة التفكير بالمشروع، والتي مضمونها وهدفها الأساسي هو التوصل إلى فكرة المشروع المنوي إقامته.

**ثانياً :** مرحلة الدراسة الأولية للمشروع، والتي مضمونها وهدفها الأساسي هو التوصل بشكل مبدئي إلى جدوى إقامة المشروع حتى يتحقق من خلال ذلك رفض فكرة المشروع التي تم التوصل إليها في المرحلة السابقة، أو قبول الفكرة والاستمرار في دراستها بصورة تفصيلية، وتحمل تكاليف الاستمرار في ذلك.

**ثالثاً :** الدراسة التفصيلية للمشروع، والتي تتضمن دراسة كافة الجوانب المرتبطة بإقامة المشروع وبتشغيله بعد إقامته وبصورة تفصيلية، وبأكبر قدر ممكن من التحديد والدقة، وهي التي يتم الاستناد إليها في اتخاذ القرار النهائي (الأخير) في الاستمرار بالمشروع وإقامته، أو عدم الاستمرار فيه ورفض إقامته، وتكون هذه الدراسة على حسب طبيعة المشروع وأهدافه والظروف التي يعمل فيها، وهو ما يتضمن دراسة جوانب أساسية ترتبط بذلك وهي:

1. دراسة السوق بصورة عامة والذي يتضمن دراسة حالة الطلب وحالة العرض والأسعار التي تتحدد من

خلال الطلب والعرض، وطبيعة عمل السوق التي يتحدد السعر نتيجة لها، ودراسة الأسواق التي يتم

تصريف السلعة فيها، والحصة السوقية، ودرجة المنافسة، ودراسة إنتاج وتكاليف وإيرادات المشروع، ومن ثم أرباحه.

2. دراسة الجدوى الفنية التي ترتبط بدراسة وتحليل الجوانب الفنية والهندسية والتي يتطلبها إنتاج المشروع عند ممارسته لعمله، وهو ما يعزز معه ضرورة تحديد ودراسة الفن الإنتاجي الذي يستخدم في العملية الإنتاجية، والآلات والأبنية والإنشاءات التي تقتضيها عملية الإنتاج، وتحديد موقع المشروع وحسب المعايير التي تتصل بذلك، وتحديد الحجم الإنتاجي والطاقة الإنتاجية.

3. دراسة الجدوى المالية والتي جوهرها ومضمونها الأساسي هو توفير الموارد المالية التي يحتاجها المشروع وبأقل كلفة وبصورة تتناسب مع حاجة المشروع، وتحليل التكاليف المالية التي يتحملها المشروع في إقامته، وفي تشغيله بعد إقامته، وتحليل الإيرادات والعوائد المالية التي يحققها المشروع نتيجة عمله، وذلك من أجل الوصول إلى الربح المالي الذي يحققه المشروع والتي ما هي إلى الزيادة في الإيرادات على التكاليف، والتي هي الأساس في قبول المشروع والاستمرار فيه أو رفضه.

4. دراسة الجدوى القومية للمشروعات، أي الجدوى التي يمكن أن تتحقق نتيجة إقامة المشروع من ناحية الاقتصاد والمجتمع ككل، وبحيث تشمل هذه الدراسة كل الجوانب التي ترتبط بتحقيق عوائد ومنافع للمجتمع ككل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 54،56.

## المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول المخطط التنظيمي

سيتم في هذا المبحث عرض المخطط التنظيمي وأهميته، تعريف الهيكل التنظيمي وتصميمه، بإضافة إلى معايير فعالية التصميم التنظيمي، كما سنتطرق إلى الأشكال القانونية للمؤسسة.

## المطلب 1: تعريف المخطط التنظيمي وأهميته:

## الفرع الأول: تعريف المخطط التنظيمي:

- هو عبارة عن عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الهدف.<sup>1</sup>
- التنظيم هو مكان أو كيان اجتماعي يعمل وفقا لهيكل وأنشطة وظيفية محددة وتمييزة وذلك لتحقيق أهداف محددة. حيث تتوفر فيه المقومات التالية :

1. **التنظيم هو كيان اجتماعي** : أي أنه مكان به أفراد يعملون في وظائف، ويتفاعلون مع بعضهم بشكل يخلق علاقات اجتماعية تحدد العلاقات الرئاسية، والتعاون والتنسيق، وكيفية حل التعارض والصراع بين هؤلاء الأفراد.

2. **التنظيم يعمل وفقا لهيكل محدد** : ويحدد هذا الهيكل العلاقات الرئاسية، ونطاق الإشراف وعدد المستويات التنظيمية بشكل يحقق الاستقرار والوضوح.

3. **التنظيم يعمل وفقا لأنشطة محددة** : إن الأنشطة التنظيمية تعني طريقة تكوين وتحديد الوحدات التنظيمية، وتصميم الوظائف، ومنح الصلاحيات والسلطات لشاغلي الوظائف، وعلاقات التعاون بين المناصب، وأساليب الاتصال بينها، وأساليب التعامل مع أطراف البيئة الخارجية، وأساليب اتخاذ القرار.

4. **التنظيم متميز عن غيره** : لكل تنظيم شخصية وكيان يختلف عما حوله من تنظيمات أخرى ويظهر هذا الاختلاف بسبب أشياء كثيرة، فهذا تنظيم طويل وآخر تنظيم قصير، كما أن درجة التعليم والتدريب في التنظيم تختلف عن درجة التعليم والتدريب في آخر، والمنظمات تختلف في عمرها، ونوعية المديرين والعاملين بها، وثقافتها، وطريقة توزيع السلطة بين أطرافها، وطبيعة الاتصال بين وحداتها.

5. **التنظيم أداة لتحقيق الأهداف** : إن وجود أنظمة داخل المنظمات تساعد على السيطرة على الموارد البشرية والمالية والخامات والأصول والمعلومات والبيئة. ويؤدي ذلك كله إلى إمكانية تحقيق تناغم بين رغبات الأطراف العديدة للمنظمة من مساهمين (أو ملاك) ومديرين وعمال ومستهلكين وحكومة. والريح

<sup>1</sup><http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4Z25OiT9wgUJ:https://faculty.sau.edu.sa/filedownload/doc>

على سبيل المثال يمكنه أن يكون هدف مشروع لكثير من المنظمات التي تستطيع من خلاله تحقيق أهداف كافة الأطراف المذكورة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهمية المخطط التنظيمي:

تكمن أهمية المخطط التنظيمي في إعطاء المشروع الميزة الخصوصية التي يستحق، أي وضعه في الهيكل التي تتناسب مع أهدافه. إذ تزداد أهمية المشروع عندما توليه المؤسسة الرعاية الكاملة، أي مده بالموارد الكفيلة بانجازه وفي طبيعتها الموارد البشرية.

فالمشاريع تحتاج إلى جهود ونشاطات العاملين فيها، كما تحتاج إلى تحديد هياكل إدارية تتماشى مع مختلف أنشطتها وأعمالها. وتوضح الهيكلية لمراد المشروع البشرية جميع المهمات والنشاطات، والعمليات المختلفة المطلوبة منهم ، وذلك من خلال التوصيفات المرافقة لها. أما التنسيق بين الموارد البشرية العاملة في المشروع، فيساعد بدوره على الاستفادة القصوى من جهود الأفراد، بحيث يقلل من التكرار في العمليات، كما يساعد تسهيل الترابط بين مهام ووظائف ونشاطات وأقسام ووحدات المشروع ، بما يضمن تحقيق أهدافه.<sup>2</sup>

### المطلب 2: تعريف وتصميم الهيكل التنظيمي

#### أولاً : تعريف الهيكل التنظيمي

- الهيكل التنظيمي ( ويسميه بعضهم بالبنيان التنظيمي ) ما هو إلا إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات والأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم، يربطها خط سلطة رسمي، تتناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، ومن خلاله أيضا تتوضح نقاط اتخاذ القرارات، ومراكز السلطة والمسؤولية.<sup>3</sup>
- يقول Robbins إن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد: كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها.
- أما John Child فهو يرى أن الهيكل التنظيمي يشتمل على الجوانب الرئيسية التالية:
  - ✓ توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد.
  - ✓ تحديد العلاقات : لمن يتبع كل شخص، ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وتحديد عدد المستويات التنظيمية ( نطاق الإشراف ).
  - ✓ تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر وهكذا.

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 16-17.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ط 1، ص 48.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط- التنظيم- الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 285.



- ✓ تفويض السلطات، وتصميم الإجراءات لمراقبة التقيد بذلك.
- ✓ تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات. وكذلك التفاعل والتعامل مع الجمهور وتقديم منتجات/خدمات جيدة.
- ✓ توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين.<sup>1</sup>

### ثانيا : تصميم الهيكل التنظيمي

يمكن تصميم وإعداد الهيكل التنظيمي بالاعتماد على أحد الاتجاهات الثلاثة التالية التي يعبر كل منها عن مدخل محدد :

#### 1) الهيكل التنظيمي التنفيذي: يسميه بعضهم بالتنظيم " الرأسي " أو " العسكري " أو " السلطوي " وهو أقدم

الهيكل، ويعتمد هذا التنظيم على مركزية السلطة وتسلسلها وعلاقاتها الرأسية، التي تربط المستويات الإدارية ببعضها البعض ضمن الهيكل التنظيمي. واستنادا لذلك يملك كل رئيس سلطة كاملة في توجيه عمل مرؤوسيه، والسلطة تتساب من القمة لقاعدة الهرم التنظيمي بشكل مباشر ومتصل، ومن خلاله تصدر الأوامر والتعليمات للمرؤوسين. وفي هذه الحالة يكون الهيكل التنظيمي خاليا من الاستشاريين، وهذا التنظيم يناسب المنظمات الصغيرة الحجم، ويتميز بالبساطة، وسرعة اتخاذ القرارات، والتحديد الواضح للواجبات، ووحدة القيادة والتوجيه، ووضوح قنوات الاتصال الرسمي وعلاقات السلطة، بحيث يعرف كل فرد من هو رئيسه وبمن سيتصل. وفي المقابل يعاني التنظيم التنفيذي من بعض المشاكل أهمها إرهاق الرؤساء بالواجبات لعدم وجود استشاريين، هذا إلى جانب أنه لا يعتمد على مبدأ تقسيم العمل والتخصص، وبوجه عام يمكن القول إن التنظيم التنفيذي لا يناسب المنظمات الكبيرة التي تتشد تطبيق اللامركزية.

#### 2) الهيكل التنظيمي الوظيفي: يقوم هذا النوع من التنظيم على أساس تطبيق مبدأ التخصص، بحيث يقسم

نشاط المنظمة إلى أنشطة رئيسية وفرعية، ويسند مهمة أداء كل نشاط إلى وحدة إدارية متخصصة، يرأسها مدير متخصص في مجال نشاطه، وله الحق في ممارسة السلطة وإصدار الأوامر لكل من يعمل ضمن نطاق تخصصه، حتى ولو كان يعمل في إدارة أخرى داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة. يتميز هذا النوع في أنه يتيح الفرصة لاستخدام التخصص وتحقيق فوائده، من مهارة وإتقان للعمل... الخ.

لكن يؤخذ عليه أنه يحدث ازدواجية في السلطة وإصدار الأوامر، وذلك بسبب تداخل الإشراف بين الرؤساء، وحدوث صراعات داخلية بين الإدارات وإرباك المرؤوسين، نظرا لتلقيهم أوامر وتعليمات من جهتين رئاستين، وفي هذه الحالة يختل نظام العمل، ويصعب ضبطه، ويتأخر تنفيذه.

<sup>1</sup> حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 2، 2000، ص ص 45-46.

3) الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري: يعتمد هذا النوع على القيام بالتنظيم التنفيذي بالاستعانة بمستشارين كالمستشار القانوني، والفني، والمالي، ...الخ، أو وحدات إدارية كوحدة البحوث والدراسات، ووحدة الدراسات القانونية...الخ. والغاية منها تقديم النصح والمشورة للإدارات أو المديرين التنفيذيين، مما يساعدهم على أداء أعمالهم بشكل أحسن، ويخفف عنهم ضغط العمل وإضاعة الوقت، ويجعلهم يتخذون قرارات أفضل. ويعد هذا النوع أكثر شيوعاً في الحياة العملية من النوعين السابقين، لكونه يتصف بدرجة جيدة من المرونة والتشاور قبل اتخاذ القرارات ووضعها حيز التنفيذ، من المديرين والإدارات التنفيذية صاحبة الحق في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات. في حين أن الاستشاريين لا يمتلكون هذا الحق، حيث تقتصر مهمتهم على النصح والإرشاد فقط، وهذا يشعرهم بضعف دورهم في المنظمة، ويحدث بينهم وبين أصحاب السلطة التنفيذية صراعاً يدعى بصراع السلطة AUTHORITY CONFLICT. هذا إلى جانب أنه عند وقوع الخطأ يلقي كل اللوم طرف على الآخر، فالإدارة التنفيذية تدعي أن الخطأ جاء نتيجة المشورة في حين أن الطرف الآخر يدعي أن سبب الخطأ هو الإدارة التنفيذية التي لم تطبق المشورة التي قدمتها ولم تستوعب مضمونها.<sup>1</sup>

بعد الانتهاء من تحديد الخطوط العريضة لتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع، ينبغي القيام بتجسيد الهيكل التنظيمي بخرائط تنظيمية وهي شكل أو رسم بياني، يوضح الهيكل التنظيمي الذي يقوم عليه بنيان المنظمة الكلي، وعليه فالخريطة توضح لنا الأمور الجوهرية التالية :

- ✓ الأنشطة الرئيسية والفرعية التي تقوم بها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها.
- ✓ التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية التي تشتمل عليها المنظمة.
- ✓ عدد المستويات الإدارية.
- ✓ نطاق الإدارة على مستوى الوحدات الإدارية.
- ✓ خطوط السلطة بكافة أنواعها والتي تربط أجزاء المنظمة ببعضها ببعض، حيث تمثل العلاقات التي تربط بينها.
- ✓ مواقع الإدارات عبر المستويات الإدارية.
- ✓ مراكز اتخاذ القرارات والمسؤولية ( المناصب الإدارية ).
- ✓ المجالس واللجان الدائمة.<sup>2</sup>

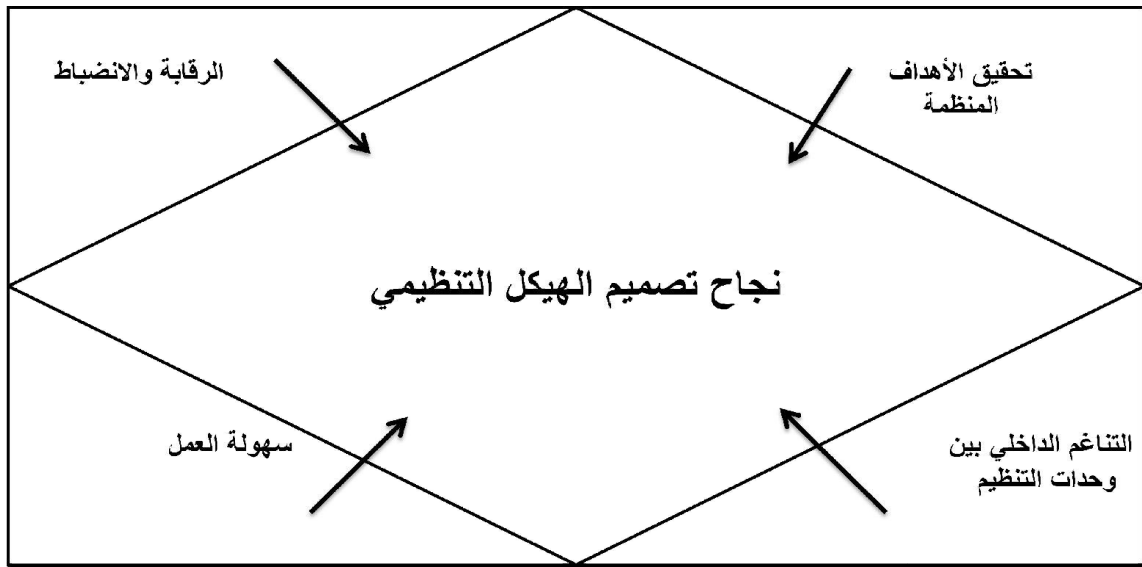
<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 292-294.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 317.

المطلب 3: معايير فعالية التصميم التنظيمي

يمكن للمدربين والمنظمين أن يستخدموا مجموعة من المعايير والمؤشرات العملية التي تساعدهم في الحكم على نجاح تصميم هيكل التنظيم. إلا أن استخدام هذه المعايير يعطي نتائج تقديرية، لأن المديرين والمنظمين هم الذين يحكمون على النتيجة النهائية. ولكن هذه المعايير والمؤشرات تحاول أن ترقى بحكمهم إلى درجة الصواب. وفيما يلي شرح أهم المعايير والمؤشرات التي تساعد في الحكم على نجاح تصميم هيكل التنظيم والتي تظهر في الشكل التالي :

شكل رقم (04) : معايير الحكم على نجاح تصميم الهيكل التنظيمي



المصدر : أحمد ماهر، تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي، ص 92

✓ **قدرة الهيكل على تحقيق أهداف المنظمة** : لأي منظمة أهداف نهائية تتمثل في الربح أو البقاء والاستمرار في السوق وغيرها من الأهداف النهائية. وهو ما قد يصعب ترجمته في هيكل التنظيم، أي أنها تحدد الأعمال الرئيسية والأنشطة المهمة في حياة المنظمة. فمنظمة تعمل في مجال إنتاج الطوب فمن المتوقع أن تكون الأنشطة الرئيسية هي الأنشطة الإنتاجية والأنشطة التسويقية تساعدهما الأنشطة المالية والإدارية، وإذا تغيرت أهداف (أو استراتيجيات) المنظمة لكي تحتوي أنشطة جديدة، فلا بد من التعبير عن هذه الأنشطة في شكل وحدات تنظيمية جديدة.

✓ **التناغم الداخلي بين وحدات التنظيم** : أن نجاح تصميم الهيكل التنظيمي لا بد أن يعكس التناغم الداخلي بين وحدات التنظيم. ويشير التناغم إلى وجود منطق وأسباب واضحة لتجميع الوحدات الصغيرة مع بعضها ولي تكون وحدة أكبر ( فالفروع الصغيرة تكون أقسام، والأقسام تكون الإدارات، والإدارات تكون قطاعات كبيرة ). والمنطق والتناغم قد يشير إلى أن هذه الفروع أو الأقسام أو الإدارات، أو القطاعات تتشابه في أنشطتها، أو أنها تتكامل فيما بينها، أو تتابع في زمن الأداء.

✓ **سهولة العمل** : يشير ذلك إلى تتابع العمل ببسر ومراعاة حركة العمل في سلاسة، مما يجعل العمل مريحا وسريعا. فإذا كان إعادة تنظيم الوحدات يريح العاملين ويؤدي إلى سلاسة العمل والسرعة وتخفيض الضغوط ويؤدي إلى رضا العاملين فعلى المنظمة أن تقر ذلك. فمثلا يمكن إعادة تنظيم إدارة المخازن التي تتبعها ثلاثة أقسام هي. قسم المواد الأولية، وقسم قطع الغيار، وقسم البضاعة الجاهزة للبيع. وإعادة تنظيم إدارة المخازن يتم من خلال تفكيكها، حيث سيتبع قسم المواد الأولية. إدارة الإنتاج، وسيتبع قسم قطع الغيار إدارة الصيانة، وسيتبع قسم البضاعة الجاهزة للبيع إدارة التسويق، وعلى المسؤولين عن عملية التنظيم أن يضعوا عدة تصورات للتنظيم، وأن يحكموا على التصورات المختلفة من حيث سهولة العمل، ويسر الحركة، ورضا العملاء، ورضا العاملين، وسرعة إجراءات العمل.

✓ **الرقابة و الانضباط** : يشير ذلك إلى أن التنظيم السليم يتيح فرصة جيدة لوجود انضباط داخلي بين الوحدات التنظيمية التابعة لإحدى الإدارات. وتحقيق الانضباط الداخلي قد يعنى عدم قيام الوحدة التنظيمية بعدد كبير من الأنشطة التنفيذية والرقابة في آن واحد، فلا يعقل أن يكون (حاميا حرميها). وأحد قواعد التنظيم هي ضرورة فصل التنفيذ عن الرقابة لإحكام عمليات الانضباط الداخلي بين وحدات التنظيم. فإدارة الإنتاج لا يجب أن تحتوي ضمن أقسامها على قسم للرقابة على الجودة وإلا أمكن لإدارة الإنتاج أن تخفي مشاكلها، حيث سيقوم قسم الرقابة على الجودة بالتستر على مشاكل وعيوب باقي الأقسام الإنتاج.<sup>1</sup>

#### المطلب 4: الأشكال القانونية للمؤسسة

يعرف النظام القانون الجزائري نوعين من الشركات التجارية، الشركات التجارية الخاصة التي يملك الخواص كل رأسمالها الاجتماعي، والشركات التجارية التي تحوز فيها الدولة أو شخص معنوي آخر خاضع لقانون العام كل رأسمالها الاجتماعي وهي ما يطلق عليها اسم المؤسسات العمومية الاقتصادية، ويمكن تقسيم الشركات التجارية في الجزائر إلى شركات الأشخاص وشركات الأموال.

#### أولا : شركات الأشخاص

تتكون من عدد صغير من الأشخاص الشركاء تربطهم روابط وثيقة، ويكون لشخصية الشرك الاعتراف الأول والشريك فيها مسؤول شخصيا في ذمته الخاصة وتضامنية مع بقية الشركاء.

**1. شركة التضامن** : تعتبر أقدم الشركات ظهورا تتكون من عدد صغير من الشركاء تربطهم علاقات وثيقة غالبا ما تكون شخصية وما يميزها عن غيرها هو الأثر الذي يترتب عن قيام التضامن بين الشركاء في المسؤولية سواء في الأموال التي قدموها كحصة أو أموالهم الخاصة وفي القانون التجاري الجزائري ومن خلال المادة 551 من القانون التجاري وما يليها نستخلص أن هذا النوع من الشركات أن للشركاء بالتضامن

<sup>1</sup> أحمد ماهر، تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 1، 2011، ص ص 91-94.

صفة التاجر وهم مسؤولون من غير تحديد وبالتضامن عن ديون الشركة، كما تعود إدارة الشركة لكافة الشركاء ما لم ينص القانون الأساسي عكس ذلك حيث يسمح أن يعين مدير من طرف الشركاء من غيرهم.

**2. شركة التوصية البسيطة :** تضم هذه الشركة طائفتين الأولى شركاء متضامنون في ذات المركز القانوني للشركاء في شركة التضامن أي مسؤولين مسؤولية شخصية وتضامنية عن ديون الشركة أما الطائفة الثانية شركاء موصون لا يسألون عن ديون الشركة إلا في الحدود التي أسهموا بها في رأس مالها، وقد نص عليها المشرع في القانون التجاري في مادته " 563 مكرر ق ت " وما يليها، حيث نستخلص من النصوص التي تحكمها أن هذه الشركة تتكون من عدة شركاء يسري عليهم القانون الأساسي للشركاء بالتضامن ويكون تسيير هذه الشركة على النمط المحدد لتسيير شركات التضامن.

**3. الشركة ذات المسؤولية المحدودة :** جاء في المادة " 56 ق ت " وما يليها تؤسس هذه الشركة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص.

إذا كانت من شخص واحد تأخذ تسمية " EURL " مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحددة. ويدير الشركة ذات المسؤولية المحددة " SARL " شخص واحد أو عدة أشخاص طبيعيين من الشركاء ويجوز اختيارهم خارج الشركة المادة " 576 ق ت " ويتم تعيين المدير أو المديرين من قبل الشركاء في القانون الأساسي أو بعقد لاحق ويكون المديرين مسؤولين وفق قواعد القانون العام، منفردين أو بالتضامن، حسب الأحوال اتجاه الشركة أو الغير عن المخالفات والأخطاء التي يرتكبونها في مهامهم بأعمال إدارتهم المادة " 578/1 ق ت " ويمكنهم التخلص من المسؤولية إن قاموا الدليل على أنهم بذلوا في إدارة شؤون الشركة وما سيبدله الوكيل.<sup>1</sup>

### ثانيا : شركة الأموال

**1- شركة المساهمة :** هي الشركة التي ينقسم رأس مالها إلى حصص، وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصتهم، ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة(7). يطلق عليها اسم الشركة بحيث يجب أن تكون مسبوقة أو متبوعة بذكر شكلها و مبلغ رأس مالها.

يجب أن يكون مقدار رأس مال شركة المساهمة 5 ملايين دج على الأقل إذا ما لجأت علنية الادخار، ومليون دج على الأقل في الحالة المخالفة، و يجب أن يكون تخفيض رأس المال إلى مبلغ اقل متبوعا في أجل سنة واحدة متبوعا بالمبلغ المذكور سابقا إلا إذا تحولت في ظرف نفس الأجل إلى شركة ذات شكل

<sup>1</sup> [http://droit7.blogspot.com/2013/11/blog-post\\_7.html](http://droit7.blogspot.com/2013/11/blog-post_7.html) ، 2015/03/14 ، 12:34 .

آخر، وفي غياب ذلك يجوز لكل معني بالأمر المطالبة قضائياً بحل الشركة بعد إنذار ممثلها بتسوية الوضعية. وتنقضي الدعوة بزوال سبب الحل في اليوم الذي تبت فيه المحكمة في الموضوع ابتدائياً.

**2- شركة التوصية بأسهم :** تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسماً إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر ومسؤول دائماً وبصفة متضامنة مع ديون الشركة والشركاء موصين مساهمين ولا يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم. لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين أقل من ثلاثة (3) ولا يذكر اسمهم في اسم الشركة.

**3- شركة المحاصة :** تتميز شركة المحاصة عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانه منحصر بين المتعاقدين وبأنها غير معدة للإطلاع عليها، فهي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم، وبأنها تفتقد إلى وجود الشخصية المعنوية أي لا رأسمال ولا عنوان، وهي تنظم على أساس الذمة المالية للشركاء، وتحل بعد إتمام عملها وأعمالها التي أنشئت لأجلها فهي شركة مؤقتة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المركز الوطني لسجل التجاري، [www.CNRC.org.dz](http://www.CNRC.org.dz)، 2015/03/16، 21:35.

## المبحث الثالث : مفاهيم عامة حول المخطط التسويقي

### المطلب 1: تعريف وخطوات إعداد المخطط التسويقي

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى كل من تعريف وخطوات المخطط التسويقي، وأهداف المخطط التسويقي، ودراسة وتحليل السوق، بإضافة إلى مفهوم تحليل سوات والمزيج التسويقي.

#### أولاً : تعريف الخطة التسويقية

لفت انتباه العديد من الدارسين والباحثين وتعددت المفاهيم وهذا يعود لأهمية الكبيرة التي يكتسبها التسويق في المؤسسة نذكر بعض هذه المفاهيم :

- 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.<sup>1</sup>
- التسويق عبارة عن ميكانيزمات اقتصادية واجتماعية تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق وإشباع حاجتهم ورغباتهم، وذلك عن طريق خلق الطلب وتبادل السلع والخدمات التي تكون ذات قيمة.<sup>2</sup>
- هو عبارة عن عملية تخطيط وتنفيذ مراحل تصور وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات من أجل إنشاء عمليات تبادل تشبع أهداف الأفراد والمنظمات.<sup>3</sup>
- الخطة التسويقية هي وثيقة مكتوبة لا تزيد على الـ 10 صفحات في الغالب تحدد الإستراتيجية، وبيئة التسويق، والزبائن المتوقعين، والمنافسة المنتظرة إضافة للأهداف الموضوعية للمبيعات والربح للعام القادم، كما يتم فيها تفصيل وتوضيح الأفعال والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية الموضوعية. إن أهم عاملين في الإعداد الناجح للخطة التسويقية هما المرونة التي تسمح بالتغيير، وقابلية التعامل مع الأقسام الأخرى للمشروع ( المالية، الإنتاج، البحث وتطوير،...)<sup>4</sup>.

#### ثانياً : خطوات إعداد المخطط التسويقي

هنالك ست خطوات رئيسية لعملية إعداد المخطط التسويقي وهي :

1. **تحديد الأهداف** : من أولى خطوات تخطيط النشاط التسويقي أن تكون هنالك مجموعة من الأهداف المحددة، والواضحة، والقابلة للقياس والتنفيذ. وتعرف الأهداف على أنها " المقياس الدقيق للفعالية المرتقبة

<sup>1</sup> مراد إسماعيل، شلغاف بن أعر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ( فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ )، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 17،18،19 أبريل 2012، ص 7.

<sup>2</sup> P. KOTLER et B. Dubois : Marketing Mangement, 12 Edition PEARSON, 2006, p 6.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 139.

<sup>4</sup> <http://ar.wikipedia.org/wiki>، 2015/03/05، 15:47.

للاستراتيجية التجارية التي سنقرر وضعها في السريان ". فهي تمثل النتائج المحددة والمطلوب تحقيقها في المستقبل، كما يجب أن تتضمن الأهداف المجالات التي سوف يشملها التخطيط. وحتى تعود الأهداف التسويقية المحددة بالفائدة على المؤسسة لابد أن تتوفر فيها عدة خصائص منها:

أ- أن تكون أهداف واقعية حيث يشترط نجاح التخطيط أن تتناسب هذه الأهداف مع موارد وإمكانات المنظمة .

ب- أن تصاغ الأهداف بشكل كمي بحيث يمكن قياس وتحديد مستوى الإنجاز .

ج- أن تكون الأهداف الفرعية متناسبة مع بعضها ومتناسقة مع الهدف العام للمنظمة .

د- أن تعكس الأهداف رسالة المنظمة .

هـ- أن تعكس الأهداف مقدرة المدير على التحدي .

و- يجب أن تصاغ الأهداف بمصدر الفعل المضارع وليس بالفعل .

ز- يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس سواء كان ذلك على مستوى المنظمة أو على مستوى الإدارات وسواء كانت مقاييس كمية أو وصفية .

**2. وضع الفروض التخطيطية :** فالخطوة الثانية في عملية التخطيط هي وضع فروض تخطيطية أي تحديد عناصر المحيط الخارجي المتوقع أن تعمل فيه خطط المشروع في المستقبل. ويعتبر التنبؤ من الأدوات الرئيسية لافتراضات التخطيط مثل التنبؤ بكمية المبيعات، مستويات الأجور والأسعار، التكاليف، طبيعة الأسواق في المستقبل، معدلات الضريبة، سياسة التمويل، التطوير التكنولوجي، معدل النمو في السكان...الخ.

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

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

✓ هل تتواءم هذه الخطط البديلة مع أهداف الشركة ؟



✓ هل تتواءم هذه الخطط مع أهداف إدارة التسويق ؟

✓ ما هي التعديلات المطلوب إجراؤها في حالة تبني إحدى هذه الخطط ؟

✓ هل يحقق اختيار واحدة من هذه الخطط الأهداف المطلوبة من حيث الفاعلية والكفاءة، والتكاليف، والسرعة، وجود العمل المطلوب ؟

### 5. اختيار الخطة التسويقية المقترحة :

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

✓ مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة ؟

✓ هل ستحظى الخطة التسويقية بقبول الإدارة العليا للشركة ؟

✓ هل أن الخطة قابلة للقياس والتنفيذ ؟

✓ هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل عند الضرورة ؟

✓ ما هي احتياجات الخطة من الإمكانيات المادية والبشرية ؟

✓ هل تلاقي الخطة قبولا وترحيبا من قبل العاملين في إدارة التسويق ؟

### 6. وضع الخطط التفصيلية :

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

وخلاصة القول أن الخطة ما هي إلا جدول يعكس الموارد والأهداف وأسلوب تنفيذها وتوقيت التنفيذ.

وبعد الانتهاء من وضع الخطوات الأساسية لعملية التخطيط تبدأ عملية تنفيذ الخطط ومتابعتها. ويبرز دور وظيفة الرقابة في عملية متابعة الخطط للتأكد أن التنفيذ يسير طبقا لأهداف المنشود تحقيقها والكشف عن الانحرافات والعمل على معرفة أسبابها وتصحيحها.<sup>1</sup>

### المطلب 2: أهداف المخطط التسويقي

على كل مؤسسة أن تحدد أهدافها وتنظيم مواردها لكي تحقق تلك الأهداف وتعرف بأنها النتائج النهائية التي

ترغب المؤسسة في تحقيقها وهناك ثلاث أهداف للتسويق وهي:

#### 1. أهداف التسويق بالنسبة للمستهلك:

<sup>1</sup> مراد إسماعيل، شلغاف بن أعمار، مرجع سابق، ص ص 10-11 .

يعتبر نشاط التسويق من الأنشطة الرئيسة في أي مؤسسة اقتصادية تجارية أو خدماتية كانت، إن فعالية المؤسسة تتمثل في تحقيق هدفها النهائي المتمثل في إنتاج السلعة بالموصفات والجودة المناسبة وتقديمها للمستهلكين بالسعر المناسب في المكان المناسب والزمان الملائم.

## 2. أهداف التسويق بالنسبة للسلعة المنافسة:

هي التي تحقق المنافع الحقيقية للمستهلكين حيث تصمم بالموصفات والشكل والجودة التي يرغب فيها المستهلك وتتفق مع ميوله وأذواقه.

- **تقديم السلعة للمستهلكين الملائمين:** إن سوق كل سلعة يتميز عن غيره بمجموعة من الخصائص ومن ثم يمكن تقسيم المستهلكين حسب السن، المهنة، الدخل.
- **المكان المناسب:** هو المكان الذي يمكن للمستهلك الحصول منه على السلعة التي يحتاجها بأقل مجهود وبتكاليف ممكنة.
- **السعر المناسب:** هو ذلك السعر الذي يتفق والقدرة الشرائية للمستهلك ويحقق للمنتج عقدا معقولا ولهذا لا بد أن تكون معتمدا على دراسة سلوك المستهلك.
- **الوقت الملائم:** هو وقت تقديم السلعة للمستهلك في السوق، ففي الوقت الذي يشعر فيه المستهلك بالحاجة لا بد أن تكون السلعة موجودة بغض النظر عن وقت إنتاجها.

## 3. أهداف التسويق بالنسبة للمؤسسة:

يقصد بأهداف التسويق بالنسبة للمؤسسة النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة بتحقيقها من خلال نشاط إدارة التسويق وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- **هدف النمو:** على الرغم من الأهمية الكبرى المعطاة لهدف الربح فإن المؤسسة غالبا تكون ذات تأثير مباشر أكبر على أهداف التسويق حتى يوجد لدى معظم المؤسسات حافز على النمو والتوسع والواقع أن لترجمة هذا الحافز مهام تخصص للتسويق مثل:

أ- **زيادة حجم المبيعات:** أو زيادة المبيعات أو زيادة حصة السوق أو التوسع في السوق تعد من الأمور البسيطة إلى حد كبير.

ب- **الدافع إلى زيادة الحجم:** يعد الدافع إلى زيادة حجم المبيعات أمرا واضحا في الكثير من المؤسسات، فالمؤسسات التي تبحث عن الفرص التسويقية في السوق والمتمتع بطلب كبير على منتجاتها قد زادت بلا شك من قدراتها الإنتاجية، كما أن زيادة الطلب على بعض المنتجات قد شجع الكثير من الشركات على الدخول في ميدان هذه الصناعات للحصول على حصة من هذه السوق ويترتب على هذا العرض الطلب بقدرة إنتاجية تفوق كمية المبيعات المطلوبة، ويؤدي هذا حتما إلى ظهور هذه المؤسسات دافع قوي لزيادة نصيبها من السوق.

- ج- عملية تحليل نقطة التعادل: التي تعرف على أنها النقطة التي لا تحقق فيها الشركة ربحاً ولا خسارة، أي النقطة التي تساوي عندها مجموع الإيرادات مع مجموع التكاليف، ومن الطبيعي أنه لكي تحقق الشركة ربحاً لا بد أن تفوق الإيرادات مجموع التكاليف، أي لا بد أن تعمل المؤسسة في نقطة أعلى من نقطة التعادل فإن هدف النمو الرئيسي عن طريق زيادة حجم المبيعات وحصّة السوق لا يمكن أن يتحقق إلا عبر أهداف فرعية تشغيلية تعتبر وسائل تحقق النمو في الحجم وتظهر على شكل سياسات مختلفة قد تتبعها وهي:
- ✓ السلعة الحالية والأسواق الحالية: تختار المؤسسة بين هدفين تشغيليين للنمو عندما تكون شاغلتها الأساسي المنتجات الحالية التي تباع في الأسواق وأول هذين الهدفين هو زيادة الطلب أي زيادة الطلب الكلي في السوق، أما الهدف الثاني فهو زيادة الحصّة السوقية في ظل ثبات الطلب الكلي.
  - ✓ السلعة الحالية والأسواق الجديدة: في هذه الحالة فإن الشركة تبحث عن النمو بإعداد أهداف محددة لتوسعها السوقي وقد يتضمنها هذا أسواق كلية أو محاولة التوسع الجغرافي للمحافظة على نفس العملاء.
  - ✓ السلع الجديدة والسوق الحالية: تحاول المؤسسة هنا أن تجمع بين كل من التوسع السلعي والتوسع السوقي بتحديد وتطوير السلع الجديدة توجه إلى سوق جديدة.
- **هدف الربح:** يرى بعض رجال الاقتصاد على أن تعظيم الربح هو الهدف الوحيد لأي مؤسسة ومعنى ذلك أن المؤسسة تحاول جاهدة أن تحدد سعر وحجم الإنتاج والمبيعات التي تساوي عنده التكلفة الحدية مع الإيراد الحدي والواقع أنه توجد قيود كثيرة، كتصرفات المنافسين ومدى وجود السلع البديلة والمنافسة والرقابة والحكومة التي تؤدي إلى صعوبة قيام المؤسسة بتعظيم الربح وبالتالي فإن مفهوم تعظيم الربح يفقد الكثير من معناه ونحن نفترض أن هدف الربح هنا يعني الربح الأمثل الذي يتحدد بمعدل عائد مثالي ويمكن التحقيق.
- ويعتقد الكثير أن هدف الربح يعتبر مسؤولية دائرة التسويق وحدها، وهذا الأمر يصعب تحقيقه لأن الربح الذي تحققه المؤسسة يتضمن الجهود المتضافرة للكثير من الوحدات وعناصرها وإذا ما تأملنا معادلة الربح التي تظهر من الصورة التالية (الربح = الإيراد - التكلفة) فإن قيمة الأرباح الحقيقية هي عبارة عن مقدار زيادة إيراد المبيعات عن تكلفتها، والتكلفة هي أحد المتغيرات التي تتكون من عناصر كثيرة وتنتج عن جميع الأنشطة في المؤسسة وبالتالي فإن معظم هذه الأنشطة تخرج عن نطاق دائرة التسويق في المؤسسة.
- **هدف البقاء والاستمرار:** بعد ما يتم تحديد الأهداف التشغيلية أهداف الربح والنمو والمهام الوظيفية للوحدات التابعة والمساعدة يأتي دور البقاء والاستمرار ويعتبر هذا الهدف في نظر الكثيرين الهدف الأول والرئيسي للتسويق ونحن لا نذكر أن المؤسسة كلها تشترك في تحقيق هذا الهدف ونرى أن التسويق يقوم بدوره الحيوي في تحقيقه ويمكن لإدارة التسويق أن تساهم بفعالية في تحقيق هذا الهدف إذا بذلت الجهود الكافية لتحقيقه

في فرعين أساسيين هما:

- أ- يجب على إدارة التسويق أن تتقن باستمرار عن فرص تسويقية جديدة.
- ب- لا بد لإدارة التسويق أن تضع كهدف تطوير نظام المعلومات التسويقية التي تؤدي بدورها إلى المساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة وفي عملية التخطيط واتخاذ القرارات.
- ولاشك أن الأهداف بأبعادها المختلفة وتسلسلها منتشرة في جميع جوانب المؤسسة وتؤدي إلى خلق إستراتيجية منسقة، وتعد ضرورية لعملية التغيير والتعديل التي تعبر عن العناصر الأساسية لحياة المؤسسة.
- إرضاء المستخدمين (الإثراء، الحوافز)، رضا المستهلك (الوفاء)، إرضاء المؤسسة (المردودية والتقدم).<sup>1</sup>

### المطلب 3: دراسة وتحليل السوق

- تبدأ دراسة السوق من إجراء المسح الكامل للسوق المحلية للحصول على المعلومات والبيانات الشاملة بغرض تحديد وتعريف السلعة (أو السلع) أو الخدمة التي سوف يقوم المشروع بتقديمها مع دراسة وتحليل الأمور التالية:
- مقدار الطلب المحلي مع الأخذ بنظر الاعتبار واتجاهات الطلب على تلك السلعة (أو السلع) أو الخدمة للفترة الزمنية القادمة. وعادة تحدد الفترة المستقبلية ما بين (15-20) سنة القادمة.
  - معدلات نمو الدخل السنوي للفرد مع الأخذ بنظر الاعتبار معدلات النمو السكاني لفترة مستقبلية بعيدة أو لنفس الفترة أعلاه.
  - إمكانية البحث عن مصادر توزيع خارجية، أي خارج البلد في الأمدن القصير والبعيد مع تحديد العوامل المشجعة لذلك. هذا مع التأكد هنا بأن مثل هذه المشكلة ليست بالسهلة وذلك لفاعلية الكثير من العوامل المحلية والخارجية والتي في معظمها لا تقع تحت سيطرة إدارة المشروع.
  - دراسة العرض والطاقات المتاحة وهذا يعني دراسة المشروعات القائمة ( إن كانت موجودة في البلد ) مع الأخذ بنظر الاعتبار الخطط والبرامج التوسعية لهذه المشاريع مستقبلاً.
  - التنبؤ بالطلب المستقبلي، ويعني استخدام البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الفقرات أعلاه في عملية التنبؤ بالطلب. كما يتطلب تقدير الناتج المحلي الإجمالي Gross Domestic Product (GDP) من خلال إيجاد علاقة الارتباط ما بين مستويات استهلاك السلعة المقرر قيام المشروع بإنتاجها أو الطلب على الخدمة، وعن علاقة الارتباط للحصول على القيمة المتوقعة للطلب في الفترة القادمة (15-20) سنة. وفي ضوء هذه النتائج، يجري مقارنة متوسط الاستهلاك المتوقع مع متوسط الاستهلاك الفعلي لسنة الأساس وذلك بهدف معرفة خطأ التنبؤ أو ما يسمى بالانحراف عن التنبؤ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <http://www.djelfa.info/vb/archive/index.php/t-1270632.html>، 2015/05/04، 16:30.

<sup>2</sup> عبد الستار محمد العلي، إدارة المشروعات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 176.

المطلب 4: مفهوم تحليل سوات و المزيج التسويقي

أولاً : مفهوم تحليل سوات (SWAT)

يعد هذا الأسلوب جزءاً هاماً في إجراءات التحليل والتخطيط الاستراتيجي فنجد بأن هنالك عوامل داخلية تمثل نقاط القوة (STRENGTH) أو نقاط الضعف (THREATS)، وبالمقابل وجود العوامل الخارجية التي تمثل فرصاً (OPPORTUNITIES) أو تهديدات (WEAKNESSES)، وبمعرفة هذه العوامل الأربعة تقوم المؤسسة بتحديد الإستراتيجية الواجب إتباعها. فالإستراتيجية الجيدة والسليمة أساسها إدراك هذه العوامل، ويعتبر هذا العمل إستراتيجية في حد ذاته.

وتعرف الفرصة بأنها: " مجال جذاب يمكن للمؤسسة من خلاله مع بعض الجهود التسويقية من تحقيق ميزة تنافسية".

أما التهديد فهو: " تحد معين أو خطر أو مشكلة معينة تنشأ نتيجة لبعض الاضطرابات أو العوامل البيئية غير المرغوب فيها، والتي تعمل وتؤثر تأثيراً سلبياً على المؤسسة، ويترتب عليها تراجع أو انخفاض إما في ربحية المؤسسة أو تقادم المنتجات خاصة في ظل غياب الجهود التسويقية".

وتعرف نقاط القوة على أنها: " هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسين".

أما نقاط الضعف فهي: " قصور الإمكانيات والمشكلات التي تعوق المؤسسة عن المنافسة بفعالية كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها".

وتجدر الإشارة إلى أنه لا توجد نقاط قوة ولا نقاط ضعف ثابتة بل تتغير بحسب المحددات التالية:

✓ دورة حياة المؤسسة.

✓ طبيعة الصناعة وما يرتبط بعوامل نجاحها الرئيسية.

✓ القطاع السوقي المستهدف.

✓ طبيعة المنافسة: وهذا بتغير الوضعيات التنافسية في السوق.

✓ حجم المؤسسة: وهذا بإتباع نفس الإستراتيجية في مرحلتين مختلفتين من مراحل نموها.

ويمكن ذكر بعض الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة وبعض نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة

في الجدول التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد بن موزة، إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملاتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 35-37.

الجدول رقم (01) : يوضح بعض الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف للمؤسسة

عوامل البيئية الداخلية		عوامل البيئية الخارجية	
نقاط الضعف	نقاط القوة	التهديدات	الفرص
- عدم وجود قسم للبحث والتطوير ؛ - ضعف وجود برامج لتخفيض التكاليف ؛ - عدم استغلال الطاقات الإنتاجية ، - ارتفاع التكاليف الخاصة بالنقل والتوزيع ؛ - عدم وجود نظم لليقظة التنافسية... الخ.	- وجود علامة تجارية معروفة...؛ - حصة سوقية كبيرة ؛ - جودة المنتجات ؛ - القدرة على الابتكار؛ - تكاليف إنتاج منخفضة ؛ - توافر قوة بيعيه على درجة عالية من المهارة؛ - وجود خدمات ما بعد البيع ؛ - القدرة على التمويل الذاتي .	- إلغاء الدعم الحكومي عن المؤسسة ؛ - تزايد الجمعيات والقوانين لحماية البيئة والمستهلكين ؛ - تخفيض الرسوم الجمركية على الواردات، وما ينتج عنه من زيادة المنافسة الأجنبية ؛ - ارتفاع أسعار الطاقة أو المواد الأولية ؛ - تغير أو تطور تكنولوجيا الصناعة... الخ.	- ظهور بدائل جديدة في الخامات أو الموردين ؛ - ظهور أصناف جديدة للمستهلكين وازدياد عددهم ؛ - توافر مصادر تمويل وتسهيلات نقدية ؛ - صعوبة دخول منافسين جدد... الخ.

المصدر : أحمد بن مويزة، ص 37

### ثانيا : المزيج التسويقي

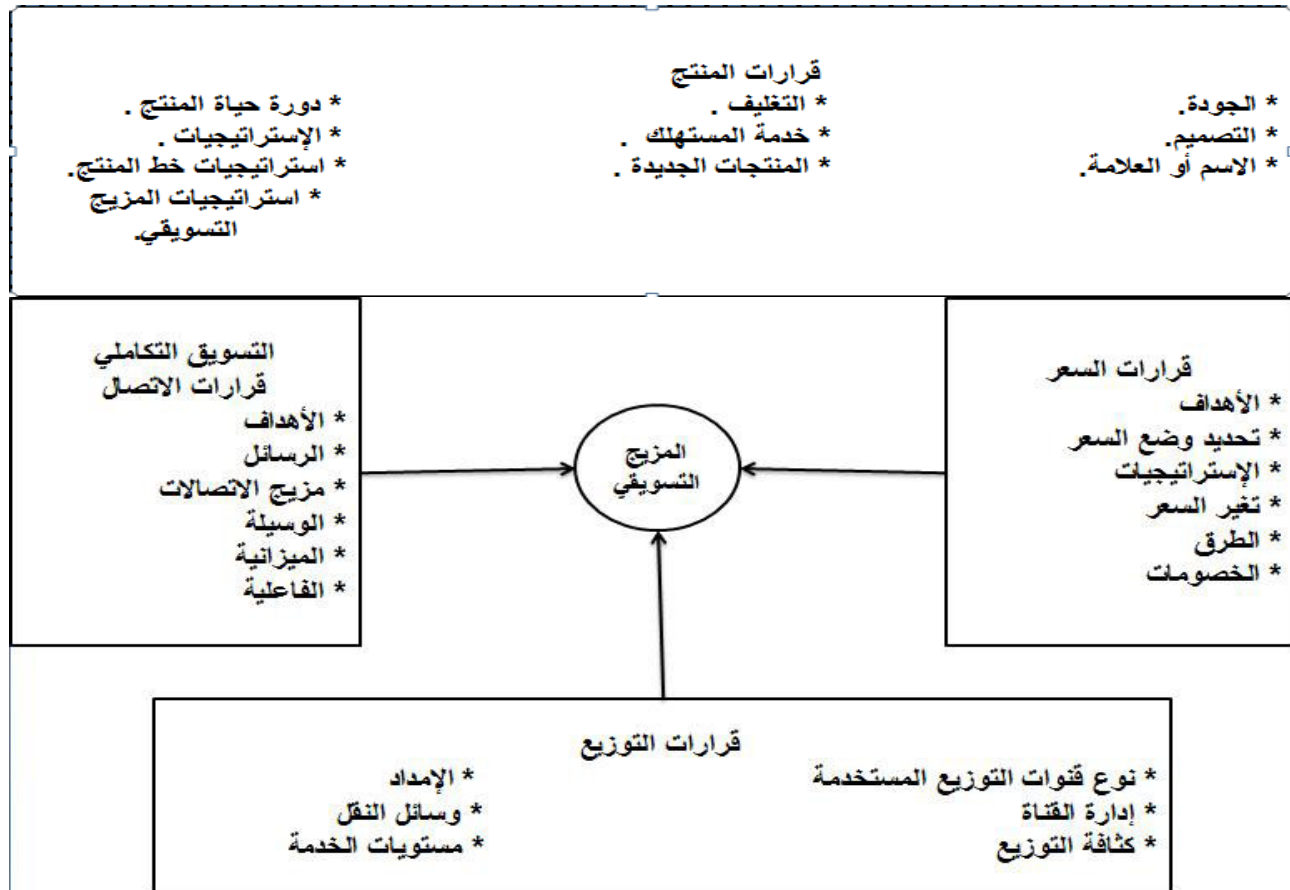
فهو يشير إلى العرض التسويقي الكلي الذي سوف يقدم إلى السوق المستهدف. وتتمثل مكوناته في العناصر التي تقع تحت السيطرة المباشرة لرجال التسويق. حيث أن هنالك مجموعة أخرى من العوامل التي تؤثر في القرارات التسويقية إلا أنها لا يمكن السيطرة عليها من قبل المنظمة. ومن بين هذه العوامل التشريعات والقوانين، والعوامل الثقافية والاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، وغيرها.

ويتكون المزيج التسويقي من أربعة مكونات أساسية وهي :

1. المنتج **Product** : ( أي تطوير المنتج أو الخدمة، أو الفكرة التي سوف تقوم المنظمة بمبادلتها ).
2. التسعير **Pricing** : ( ويعبر عن السعر الذي سوف تتم عملية المبادلة وفقا له ).
3. التوزيع - المكان **Place** : ( ويشير إلى كيفية الحصول على المنتج، أو الخدمة، أو الفكرة في السوق المستهدف، وذلك لإتمام عملية التبادل ).
4. الترويج **Promotion** : ( ويعبر عن كيفية الاتصال بالسوق المستهدف، وذلك بغرض إتمام عملية التبادل ).

وتعرف مكونات المزيج التسويقي بـ " 4 P S " في كتابات التسويق نظرا لبدء كل مكون منها بحرف " P " .  
وهناك العديد من القرارات التسويقية التي يجب اتخاذها بشأن مكونات المزيج التسويقي الأربعة.  
ويلخص الشكل التالي مكونات المزيج التسويقي متضمنا القرارات التي تتخذ بشأن كل مكون منها.<sup>1</sup>

شكل رقم (05) : القرارات المتعلقة بمكونات المزيج التسويقي



المصدر : محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، ص 25 .

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص ص 24-25 .

## المبحث الرابع : مفاهيم عامة حول المخطط الإنتاجي

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى تعريف وأهميته المخطط الإنتاجي، متطلبات المخطط الإنتاجي، أنواع المخطط الإنتاجي، بالإضافة إلى الأساليب الإنتاجية.

## المطلب 1: تعريف وأهمية المخطط الإنتاجي

إن القرار المتضمن خطة الإنتاج يعد أهم القرارات الإستراتيجية لإدارة أية منظمة، فلا نستطيع أن نتصور نجاح أية منظمة بدون إتباعها الأساليب العملية والموضوعية في التخطيط لإنتاجها.

## أولاً : تعريف المخطط الإنتاجي:

- عرفه " MAYER " بأنه الأخذ بعين الاعتبار الطلب المستقبلي على سلعة معينة، وعلى هذا الأساس يتم تعبئة الطاقة الإنتاجية اللازمة لمواجهة هذا الطلب، أي أن هذا يتطلب التوقع بالمبيعات المستقبلية، وترجمة هذا التوقع إلى مختلف المتطلبات الإنتاجية، والعمل على الحصول على هذه المتطلبات.<sup>1</sup>
- وظيفة من الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج فهو العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر التي تحتاجها المؤسسة لغرض تنفيذ عملياتها المستقبلية وكذلك تخصيص تلك المصادر لغرض إنتاج السلع المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل التكاليف.<sup>2</sup>
- تعد وظيفة التخطيط من أبرز وظائف إدارة الإنتاج والعمليات فوظيفة التخطيط تعنى بتحديد الأهداف النهائية وكذلك الأهداف الحزبية التي تسعى المنظمة لتحقيقها.<sup>3</sup>
- تخطيط الإنتاج هو القيام بتحديد الكميات المطلوب إنتاجها من كل منتج من خلال الفترة القادمة سواء كانت يوماً أو أسبوعاً أو شهراً واحداً.<sup>4</sup>

## ثانياً : أهمية المخطط الإنتاجي:

- يستمد المخطط الإنتاجي أهميته من خلال دوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا من خلال ضمانه لـ:
- ✓ تبني استراتيجيات للتخطيط الإجمالي تؤدي إلى موازنة طاقة الإنتاج مع الطلب بأقل التكاليف.
- ✓ تخطيط إمدادات الخامات.
- ✓ التخطيط الأمثل لتوفير المواد الخام في التوقيت الصحيح وبالكميات الصحيحة.
- ✓ الاستغلال الأمثل لموارد الإنتاج.

<sup>1</sup> مؤيد الفضل، تخطيط ومراقبة الإنتاج ( منهج كمي مع حالة دراسية )، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص ص 25-26.

<sup>2</sup> مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 26.

<sup>3</sup> محمد إيديوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 2، 2004، ص 49.

<sup>4</sup> بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في منشآت الخدمة وصناعية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 98.



✓ رفع الإنتاجية للحد الأقصى الممكن عند توافر الطلب.

✓ تبني استراتيجيات للطلب تؤدي لتقليل تكاليف التخزين للحد الأدنى الممكن.<sup>1</sup>

## المطلب 2: متطلبات المخطط الإنتاجي

يمكن استعراض المتطلبات الأساسية للتخطيط على النحو التالي:

✓ الرسم التخطيطي للإنتاج: ويظهر الحدود والطاقات، ويحدد المواد وقائمة الأجزاء.

✓ بيانات عن الآلة: توزيعها ونوع العمل وسرعتها والتغذية ومدى التحمل.

✓ بيانات الأدوات: توزيعها وحالة كفاءة الأدوات والقوالب والتركيبات.

✓ بيانات المواد الأولية: المواد المتاحة في المخازن وطلبات الشراء الخاصة بالمواد التي تصل والتي يمكن تبديلها.

✓ بيانات الأفراد: مهارات العمال والأقسام.

✓ بيانات المعايير: وتتضمن تحديد التكاليف والوقت اللازم للإنتاج مع أخذ فترات الصيانة في الاعتبار.<sup>2</sup>

## المطلب 3: أنواع المخطط الإنتاجي

يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من المخطط الإنتاجي وهي:

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

2. **الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل:** وهذه الخطة تشير إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات نقل عن شهر الواحد، وهي بذلك تشير إلى ما يدعى بجدول العماليات.

3. **الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل:** وهي الخطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة) وبشكل إجمالي مع أنها في الواقع تضم خططا تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة تتضمن هذه الخطة وضع تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج والعمالة والمخزون لكل فترة خلال العام دون تخصيص لنوع معين من المنتجات أو الأقسام، ويكون الهدف العام لهذه الخطة هو الوصول إلى الموائمة والتوفيق بين حجم الطاقة وبالتالي تجدر الإشارة إلى التكامل بين الأنواع الثلاثة من الخطط الإنتاجية، فإ الخطة الأجل تحدد الطاقة في المدى

<sup>1</sup> الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة الإنتاج، المؤسسة العامة للتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، 1429، ص 17.

<sup>2</sup> بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 101.

الطويل ومن ثم فهي تحدد نطاق وقيود الخطة المتوسطة الأجل والتي تحدد بدورها الحدود والقيود الواجب مراعاتها عند وضع الخطة قصيرة الأجل.<sup>1</sup>

#### المطلب 4: الأساليب الإنتاجية

**1. الإنتاج المستمر:** هو إنتاج نمطي في مخرجاته، وقد يكون نمطيا في مدخلاته، يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج، ويقصد بالإنتاج النمطي أن له نفس الأبعاد والخواص خلال الفترة الإنتاجية أي نفس المقاييس ونفس النوعية، ونفس الشكل وكذا نفس الاختصاص، وينقسم الإنتاج المستمر إلى نوعين:

أ- إنتاج مستمر وظيفي: هو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة، أو كمرحلة بين مجموعة المؤسسات يعمل كل منها دور المنبع والمنصب والخاصية المميزة ويستعمل في وظيفة معينة.

ب- إنتاج مستمر غير وظيفي: هو إنتاج يوجه إلى الاستهلاك مباشر ويخضع لمحددات الطلب من سعر السلعة، أسعار السلع المنافسة، أذواق المستهلكين وسلوكياتهم...مثل الصناعة الغذائية، صناعة الجلود...الخ.

**2. الإنتاج المتقطع:** هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، لأن مخرجاته تختلف من حيث الشكل والنوع والتخصص وذلك حسب أذواق المستهلكين وحسب طلبهم وينقسم بدوره إلى قسمين:

أ- إنتاج دفعات متكررة للطلب: هو إنتاج منقطع نمطي في مدخلاته، وغير نمطي في مخرجاته، يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل، والميزة الخاصة أنها تنتج دفعات حسب الخصائص المطلوبة أو المواصفات التي يطلبها العميل، والشرط الأساسي لاستعماله هو تغيير المواصفات من عميل لآخر.

ب- إنتاج دفعات متكررة للتخزين: إذا كان السبب الذي جعل المؤسسة تنتج إنتاج دفعات متكررة للطلب غير موضوعي ( ليس تغيير المواصفات ) تحول المؤسسة الإنتاج إلى إنتاج دفعات متكررة للتخزين، وعليه إما أن تخصص الوقت أو الآلات أو المخازن لإنتاج دفعات متكررة للتخزين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد إيديوي الحسين، مرجع سابق، ص 51.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، الإدارة الصناعية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع مصر، 2005، ص 72.

## المبحث الخامس: مفاهيم عامة حول المخطط المالي

سنتناول في هذا المبحث تعريف المخطط المالي وأهميته، ومراحل ومصادر تمويل المشروع، وأنواع التخطيط المالي، ومكونات المخطط التمويلي.

### المطلب 1: تعريف المخطط المالي وأهميته

#### الفرع الأول: تعريف المخطط المالي

• هو مصادر وإمكانات حصول المشروع على الموارد المالية اللازمة لاستثمارات المشروع وتعتبر النواحي التمويلية ذات أهمية محورية بالنسبة لأي مشروع حيث يتحدد بناءا عليها:

✓ حجم المشروع وإمكانياته.

✓ العائد الممكن أن يحققه المشروع.

✓ ومقدار العائد يرتبط بشروط القروض التي يتحصل عليها المشروع مثل فترة السماح وسعر الفائدة ومقدار

القرض المتاح للمشروع وفقا لما يقدمه من ضمانات.<sup>1</sup>

• هو عبارة عن وثيقة ضمن مخطط الأعمال يعطي لنا نظرة شاملة على المردودية، والتوازن المالي

للمؤسسة فيما يخص معرفة جميع وسائل وإمكانات، الاستغلال التي يجب توظيفها للوصول إلى الإنتاج

بأقل قيمة.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: أهمية المخطط المالي

✓ مساهمة في تحسين قدرة الشركة على التركيز في العمل وتوفير المرونة مع احتياجاتها.

✓ تحقيق القدرة التنافسية.

✓ التنسيق وربط أهداف كافة المستويات التنظيمية مع الهدف العام لشركة.

✓ إدارة الوقت.

✓ تسهيل عملية الرقابة.<sup>3</sup>

### المطلب 2: مراحل ومصادر تمويل المشروع

#### أولاً: مراحل تمويل المشروع:

1. مرحلة الإنشاء: عند إقامة المصنع وشراء الآلات والتجهيزات المختلفة.

2. مرحلة التشغيل: ويكون تمويلها عن طريق القروض.

3. مرحلة التوسع: وتبدأ عندما يزداد الطلب على الخدمة أو المنتج.

<sup>1</sup> أسعد طه علام، دراسة الجدوى وتقييم المشروعات، دار الفرق، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2006، ص 61.

<sup>2</sup> عاطف وليم أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسة، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2007، ص 56.

<sup>3</sup> عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، اليازوري، 2008، ص 170.

لهذا يتوجب على إدارة المؤسسة تقدير مايلي:

- ✓ ما مدى الحاجة الفعلية لهذه الأموال؟
- ✓ ماهي مقدار الأموال التي تحتاجها المؤسسة في كل مرحلة؟
- ✓ متى تحتاج المؤسسة إلى الأموال؟
- ✓ ماهي المدة التي تحتاج المؤسسة للأموال خلالها؟
- ✓ ماهو المصدر المناسب؟
- ✓ ماهي تسديد في حالة القروض<sup>1</sup>؟

ثانيا: مصادر تمويل المشروع:

المصادر الرئيسية للتمويل هي الأموال الخاصة لصاحب (أصحاب) العمل، وأموال الآخرين تتوفر من مصادر مختلفة عن طريق الاقتراض:

1. مصادر تمويل داخلية: تتمثل في رأس المال المملوك، سواء كان في صورة حصص خاصة بالمؤسسين أم في صورة أسهم عادية أو أسهم ممتازة، وذلك بالإضافة إلى الأرباح المحتجزة.
2. التمويل بأموال الآخرين: هنالك مجموعة مصادر للتمويل غير الثروة الخاصة لأصحاب العمل، الإدارة المالية الجيدة تستدعي محاولة الاستفادة منها.
3. الائتمان التجاري: تحصل عليه المنشأة من الموردين ويتمثل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تتاجر فيها أو تستخدمها في العملية الصناعية.
4. الاقتراض : مصدر مهم وشائع الاستخدام، كما تتوفر لصاحب العمل الجديد عدة مصادر للاقتراض، لها مزايا ومساوئ، لذلك تصبح هنالك حاجة لاختيار المصدر الأفضل، والمصادر الأكثر شيوعا للاقتراض:
  - أ- الأهل والأصحاب: تتميز هذه القروض بكونها غالبا ما تتوفر بشروط ميسرة، وبدون إجراءات معقدة.
  - ب- البنوك التجارية: مصدر مهم للاقتراض، ولكنها تتقاضى فائدة تجعل كلفة الاقتراض موضوعا مهما، كما تشترط شروطا معقدة على صاحب العمل الالتزام بها، وإلا عرض العمل لمخاطر التصفية.
  - ج- المنظمات المتخصصة بدعم الأعمال الصغيرة: التي تقيمها الدولة، أو الجهات المعنية بدعم الأعمال الصغيرة لمساعدة هذه الأعمال، ويتميز هذا المصدر بأنه يوفر قروض ميسرة بشروط تشجيعية.
  - د- شركات الاستثمار: تقام بهدف الربح ونشاطها الرئيسي هو الاستثمار في أعمال أخرى رابحة، ولهذا فهي تبحث عن أمثال هذه الأعمال، وتسعى للاستثمار فيها عن طريق تقديم القروض مقابل فوائد، وعوائد.
  - ذ- مصادر أخرى: تختلف باختلاف الدولة والاقتصاد، من ذلك مثلا شركات رهن، أجهزة حكومية تقدم قروض...الخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلمي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2006، ص 193.

<sup>2</sup> عادل طه فايد، دراسات الجدوى (التقويم المحاسبي والاقتصادي للمشروعات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011، ص 102.

## المطلب 3: أنواع التخطيط المالي

1. **التخطيط طويل الأجل:** يساعد المؤسسة على وضع السياسات المالية التي في ضوءها يتم إعداد الخطط المالية قصيرة الأجل، وتتراوح الخطط المالية طويلة الأجل بين سنتين إلى عشر سنوات، وتلعب طبيعة نشاط المؤسسة دورا هاما في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية، ويفرض أن التخطيط طويل الأجل يغطي فترة خمس سنوات، فإنه يبدأ بالتنبؤ أو مجموعة من الافتراضات التي تغطي ما سوف تكون عليه الظروف الاقتصادية العامة، وظروف الصناعة، والمناخ القياسي خلال نفس الفترة. كما يجب أن يغطي التنبؤ أيضا بعض النواحي الهامة الأخرى مثل ظروف العمالة، الأجور، إمكانية الحصول على المواد الأولية والتغيرات المتوقعة في أسعارها، ظروف السوق، مستويات الأسعار، قوى المنافسة، المستوى التكنولوجي. وبالرغم من أن التنبؤ ببعض هذه المتغيرات قد يكون صعبا وتنقصه الدقة التامة إلا أن هذا لا يمنع من المحاولة.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن التنبؤ بظروف سوق رأس المال خصوصا فيما يتعلق باتجاهات أسعار الفائدة ومدى توفر الأموال يعتبر أيضا ضروريا. حقيقي أن جميع المتغيرات السابقة قد لا تؤثر على نشاط المؤسسة بطريقة مباشرة، كما قد يكون من الصعب وجود ارتباط قوي بين الظروف الاقتصادية العامة وعمليات المشروع. ومع ذلك فإن هذه الظروف وسائر المتغيرات الأخرى لها تأثير غير مباشر على عمليات أي مؤسسة تجارية بغض النظر عن نوع النشاط التي تزاوله ومن ثم فمن الضروري وضع مجموعة من الافتراضات المتعلقة بتأثيرها المستقبلي على عمليات المشروع.

إن التقديرات السابقة والمتعلقة بالظروف الاقتصادية العامة تمثل الأساس الذي يستند عليه المالي في تحديد أفضل المصادر وأنسب الأوقات الملائمة للحصول على الاحتياجات المالية اللازمة للمشروع. وإذا كان هذا العمل يمثل صلب مسؤولية المدير المالي.

إن الاحتياجات المالية لا يمكن تحديدها على أساس التنبؤ بالظروف الاقتصادية العامة فحسب. بل إن الأمر يتطلب ضرورة التحديد التفصيلي لبرامج النشاط المزمع تنفيذه. وهذا التحديد يمثل الخطوة التالية في عملية التخطيط طويل الأجل. البرنامج التفصيلي للنشاط لا بد أن يتضمن التنبؤات البيعية و السلع الجديدة المقرر إضافتها، التوسع في السوق الحالية و الأسواق الجديدة و المحتملة، التغير في المزيج السلعي، الحملات الإعلانية. و إذا كان هذا البرنامج يتطلب استثمارات جديدة في المعدات الرأس مالية أو زيادة في حجم القوة العاملة، فإن التحديد الدقيق لحجم الاستثمار اللازم و الزيادات في الأجور يمثل خطوة ضرورية في التخطيط المالي السليم. و في هذه المرحلة يبدو مرة أخرى الدور الذي يقوم به مراقب الحسابات في عملية التخطيط المالي. فمن واقع البرنامج الذي يحدد ما سوف تقوم به المؤسسة من عمليات، يقوم مراقب لحسابات بإعداد الميزانيات العمومية و قوائم الدخل المتوقعة، و منها يمكن تحديد الاحتياجات المالية.

و من الطبيعي أن تتوقف الدقة في تحديد الاحتياجات المالية على مستوى الدقة المتبع في إعداد الميزانيات العمومية و قوائم الدخل، و التي تعتمد بدورها على مدى الفعالية في وضع البرنامج التفصيلي لنشاط المؤسسة. و ينصب في العادة التخطيط طويل الأجل على النواحي التالية:

- ✓ كيفية تحديد الخطة الاستثمارية.
  - ✓ البرامج و الأبحاث المتعلقة بالمنتجات الجديدة.
  - ✓ المصادر الرئيسية للحصول على الأموال.
  - ✓ كيفية سداد القروض المختلفة.
  - ✓ إمكانية الاندماج مع شركات أخرى.
- فالكثير من المؤسسات التي تهدف إلى الانضمام أو الاندماج مع بعض المؤسسات الأخرى أو إلى أي صور التوسع التي لا تدخل ضمن العمليات العادية، ومثل هذه الأموال ينبغي أخذها في الحسبان لأنها سوف تؤثر حتما على الخطة المالية.

**2. التخطيط قصير الأجل:** لا توجد فروق جوهرية بين تخطيط قصير الأجل و طويل الأجل من حيث المدخل أو الطريقة التي تتبع في الحالتين. فالخطة قصيرة الأجل لا تزيد عن مجرد تعبير أكثر دقة و أكثر تفصيلا للنشاط المزمع القيام به في مرحلة مقبلة تعتبر جزءا من المرحلة التي تغطيها الخطة طويلة الأجل، و الخطة القصيرة تغط فترة سنة أو بضعة أسابيع، و في جميع الحالات يجب أن تبدأ بعملية إعادة تقييم للخطة طويلة الأجل، و ذلك لضمان أنها تأخذ الحسبان في التغيرات في الظروف التي حدثت بعد وضع الخطة طويلة الأجل. وعادة ما تأخذ الخطط القصيرة الأجل شكل الموازنة التقديرية التي تعتبر ترجمة مالية لنشاط المؤسسة خلال فترة التخطيط.<sup>1</sup>

#### المطلب 4: مكونات المخطط التمويلي

##### أولاً: التكلفة التمويلية لانطلاق المشروع

**1. التكلفة الاستثمارية:** وتتمثل في مجموع المبالغ اللازمة لإقامة المشروع، والتي يتم تقديرها عادة على الأخذ بعين الاعتبار كل من :

- ✓ التكلفة الاستثمارية للأصول الإنتاجية.
  - ✓ مصاريف التأسيس.
  - ✓ رأس المال العام.
  - ✓ تكلفة التمويل الخارجي خلال فترة إقامة المشروع.
- 2. تكاليف التشغيل:** يمكن تقسيم تكاليف التشغيل إلى المجموعات التالية:
- ✓ مصروفات تشغيل.
  - ✓ مصروفات إدارية وعمومية.

<sup>1</sup> <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/411104>، 2015/05/05، 20:49.

✓ مصروفات التمويل.

وتمثل مصروفات التشغيل، الجانب الأكبر من هذه التكاليف، ويمكن القول أن الخامات ومستلزمات الإنتاج بمختلف أصنافها، والعمالة تكون الجزء الأكبر من تكاليف التشغيل، وبالتالي يجب التأكيد عند تقديرها.<sup>1</sup>

ثانيا: جدول حساب النتائج:

هي عبارة عن وثيقة تجميعية للأعباء والنواتج المحققة من طرف المؤسسة خلال الفترة تظهر النتيجة الصافية للفترة التي تكون إما ربح أو خسارة وتهدف إلى تزويد المهتمين بالقوائم المالية لما يمكنهم من معرفة الكفاءة الاقتصادية للوحدة، وكذا المعلومات التي على التنبؤ بمقدار وتوقيت ودرجة عدم التأكد المصاحبة للتدفقات النقدية في المستقبل.<sup>2</sup>

جدول رقم (02): جدول حساب النتائج

N-1	N	الملاحظة	البيان
			رقم الأعمال
			تغيير المخزونات المنتوجات المصنعة ومنتجات قيد التنفيذ
			الإنتاج المثبت
			إعانات الاستغلال
			1 إنتاج السنة المالية
			المشتريات المستهلكة
			الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى
			4. استهلاك السنة المالية
			5. القيمة المضافة للاستغلال (2-1)
			أعباء المستخدمين

<sup>1</sup> سمير عبد العزيز، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، مؤسسة شهاب الجامعية، 1994، ص 230.

<sup>2</sup> - شناي عبد الكريم، تكيف القوائم المالية في المؤسسات الجزائرية وفق معايير المحاسبة الدولية، رسالة ماجستير، محاسبة، جامعة العقيد الحاج

لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص 50.

			الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة
			<b>6. الفائض الإجمالي عن الاستغلال</b>
			المنتجات العملياتية الأخرى
			الأعباء العملياتية الأخرى
			مخصصات الإهلاكات والمؤونات
			استئناف عن خسائر القيمة والمؤونات
			<b>7. النتيجة العملياتية</b>
			المنتجات المالية
			الأعباء المالية
			<b>8. النتيجة المالية</b>
			<b>9. النتيجة العادية قبل الضريبة (5+6)</b>
			الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
			الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتائج العادية
			مجموع منتجات الأنشطة العادية
			مجموع أعباء الأنشطة العادية
			<b>10. النتيجة الصافية للأنشطة العادية</b>
			العناصر الغير عادية - المنتجات (يطلب بيانها)
			العناصر الغير عادية - أعباء (يطلب بيانها)
			<b>11. النتيجة غير العادية</b>
			<b>12. النتيجة الصافية للسنة المالية</b>
			حصة الشركات الموضوعه موضع المعادلة في
			النتيجة الصافية
			<b>13. النتيجة الصافية للمجموع المدمج</b>
			<b>(1)</b>



			ومنها حصة ذوي الأقلية (1) حصة المجمع (1)
--	--	--	---

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 76، الصادر في 29/12/2009، ص24.

ثالثا: الميزانية

1. تعريف الميزانية: تحدد الميزانية بصفة منفصلة عناصر الأصول وعناصر الخصوم، يبرز عرض الأصول والخصوم داخل الميزانية الفصل بين العناصر الجارية والعناصر غير الجارية.<sup>1</sup>
2. عناصر الميزانية: يتم عرض الميزانية حسب النظام المحاسبي المالي كما يلي:

الجدول رقم (03): عرض نموذج لأصول الميزانية حسب النظام المحاسبي المالي

الصافي N-1	الصافي N	الإهتلاكات والمؤونات N	الإجمالي N	ملاحظة	الأصول
					أصول غير جارية فارق بين الاقتناء المنتوج الإيجابي أو السلبي تثبيات معنوية تثبيات عينية. أراضي مباني تثبيات عينية أخرى. تثبيات ممنوح امتيازها تثبيات يجري انجازها تثبيات مالية سندات موضوعة موضع معادلة مساهمات أخرى وحسابات دائنة ملحقة بها

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المؤرخ في 5 مارس 2009 المتضمن SCF الجريدة الرسمية 2009، العدد 19، ص23.

					سندات أخرى مثبتة قروض و أصول مالية أخرى غير جارية ضرائب مؤجلة على الأصل
					مجموع الأصل غير جاري
					أصول جارية المخزونات ومنتجات قيد التنفيذ حسابات دائنة و استخدامات مماثلة الزيائن المدينون الآخرون الضرائب ومشابهها حسابات دائنة أخرى واستخدامات مماثلة الموجودات ومشابهها الأموال الموظفة و الأصول المالية الجارية الأخرى للخرينة الخرينة المجموع الاصول الجارية المجموع العام للأصول

المصدر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المؤرخ في 5 مارس 2009 المتضمن SCF الجريدة الرسمية 2009، العدد 19، ص 28.

الجدول رقم (04): عرض نموذج لخصوم الميزانية حسب النظام المحاسبي المالي.

مبالغ N-1	مبالغ N	ملاحظة	الخصوم
			رؤوس الأموال الخاصة - رأس المال إصداره رأس المال المستعان به علاوات و احتياطات مدمجة فوارق إعادة التقييم فارق المعادلة
			نتيجة صافية (نتيجة صافية حصة المجمع)
			رؤوس أموال خاصة أخرى/ ترحيل من جديد
			حصة الشركة المدمجة
			حصة ذوي الأقلية
			المجموع 1
			الخصوم الغير جارية
			الخصوم غير الجارية
			- قروض والديون المالية
			ضرائب (المؤجلة و مرصود لها)
			ديون أخرى غير جارية
			- مؤنات و منتجات ثابتة مسبقا

			مجموع الخصوم غير الجارية (2)
			الخصوم الجارية
			- موردون و حسابات ملحقة
			ضرائب
			- ديون أخرى
			خزينة سلبية
			مجموع الخصوم الجارية (3)
			مجموع عام الخصوم

المصدر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المؤرخ في 5 مارس 2009 المتضمن SCF الجريدة الرسمية 2009، العدد 19، ص 29.

رابعا: عتبة المردودية:

أ- تعريفها:

هي النقطة التي تتساوى عندها الإيرادات الكلية للمشروع مع التكاليف الكلية وعند هذه النقطة فإن المؤسسة لا تحقق ربحا ولا خسارة، والمهم هنا أن نذكر أنه عند هذه النقطة يكون المشروع قد غطى جميع التكاليف الثابتة لديه، وبعد هذه النقطة تكون جميع إيرادات المؤسسة هي أرباح بعد طرح التكاليف المتغيرة منها.<sup>1</sup>

ب- أهمية وفوائد تحليل التعادل:

- تعتبر خريطة أحد الأساليب التي يعتمد عليها متخذ القرار في تحديد القرار المناسب.
- يوضح التعادل التكاليف الكلية (ثابتة ومتغيرة) والإيراد الكلي.
- يحدد لنا تلك النقطة التي تساوي عنها التكاليف مع الإيرادات الكلية، أي تلك النقطة التي لا يتحقق عنها أرباح وخسائر، حيث يسبق هذه النقطة تحقيق خسائر، وبلي تلك النقطة تحقيق أرباح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الحليم كراجة و آخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار الصفاء للنشر، عمان، 2000، ص 203.

<sup>2</sup> - أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، عمان، الأردن، 2007، ص 173.

ج- فرق تحليل التعادل:

يتم تحديد عتبة المردودية بالوصول إلى رقم المبيعات أو مستوى النشاط من العمليات التي تتساوى عنده الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية، ويكون الربح عند العتبة يساوي الصفر، ويمكن تحديدها بالاعتماد على طريقتين هما:

ج-1- الطريقة الرياضية: وتقوم هذه الطريقة على استخراج نقطة التعادل عن طريق المعادلة الآتية:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{الهامش الإداري للوحدة}}$$

الهامش الإداري للوحدة = ثمن البيع للوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة.

أو:

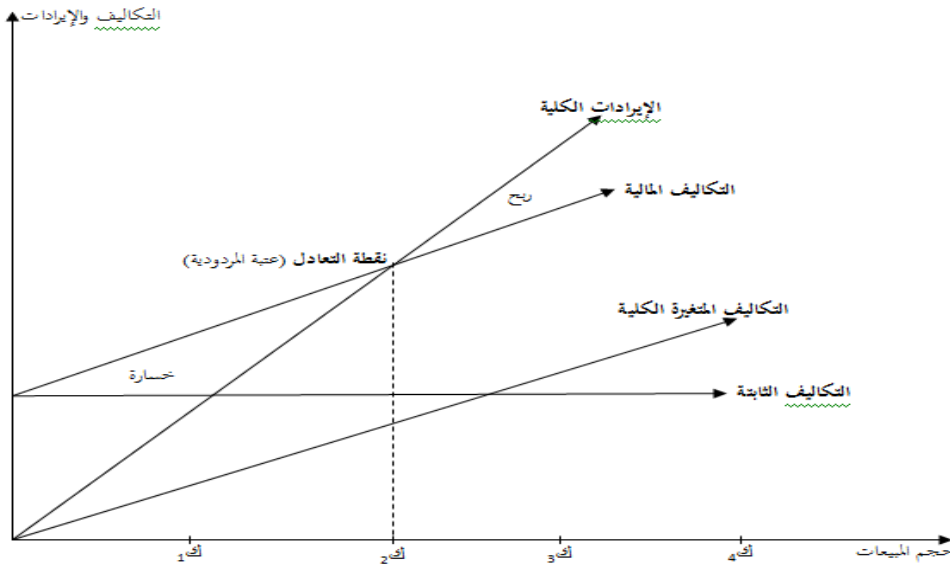
$$-1 = \frac{\text{مجموع التكاليف المتغيرة}}{\text{مجموع المبيعات}}$$

حيث: (التكلفة المتغيرة للوحدة =  $\frac{\text{التكاليف المتغيرة عند نقطة المبيعات عند نفس النقطة}}{\text{المبيعات عند نفس النقطة}}$ )

ج-2- الطريقة البيانية: وتقوم هذه الطريقة على تمثيل منحنى التكلفة الكلية والإيرادات الكلية واستخراج نقطة التقاطع بينهما، والتي تكون عتبة المردودية (نقطة التعادل).<sup>1</sup>

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

شكل رقم (06): الطريقة البيانية لحساب عتبة المردودية



المصدر: عبد الحكيم كراجه و آخرون، مرجع سابق، ص210.

<sup>1</sup> - هيثم محمد الزغبى، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر، عمان، 2000، ص256-257.

## خلاصة الفصل:

يمكننا القول في نهاية الفصل الأول أن مخطط الأعمال هو عبارة عن ملف نستعرض فيه المشروع المقاولاتي ومسار للتحليل الإستراتيجي (التشخيص)، وإسقاطات مستقبل المؤسسة، يتطلب عدة قرارات متداخلة فيما بينها، واتخاذ هذه القرارات يتوقف على مدى دقة المعلومات المتحصل عليها بالنسبة لوضعية السوق، المنافسة، الزبائن... الخ، وأيضا يمكننا من خلاله معرفة الموارد التي يحتاجها المشروع وتحديدتها من موارد مالية وبشرية، وإقناع الأطراف الآخذة بنجاح المشروع للحصول على التمويل المناسب.

## الفصل الثاني

إعداد مخطط الأعمال

لمشروع البطاطس الجاهزة

في إطار الوكالة الوطنية

لدعم تشغيل الشباب ANSEJ

-بكرة-

## الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

تهميد:

البطاطس هي الغذاء الرابع عالميا بعد الذرة والأرز والقمح للاستهلاك البشري، ومعدل العالمي لإنتاج البطاطس في تزايد مستمر فإنه تجاوز العديد من المحاصيل الأساسية الأخرى، والبطاطس يمكن أن تنتج مرتين إلى أربعة مرات في السنة، والملايين من الناس يأكلون البطاطس كل يوم وخصوصا في المناطق الأكثر عزلة وفقراء، ولها العديد من الصفات الغذائية. أكبر منتجي البطاطس في السنوات الأخيرة هم الصين وروسيا والهند، حيث شهد الإنتاج العالمي طفرة خصوصا في البلدان النامية مع استعمال البذور المحسنة وتنوع الأصناف زادت إنتاجية البطاطس بشكل كبير وهي في تزايد مستمر في الجنوب مع انخفاض في الشمال، وقد أدى ذلك للبحث عن طرق جديدة للتعبئة والتغليف تسعى إلى احترام جودة المنتجات.

وفي الجزائر المساحات المزروعة في تزايد مستمر وبلدنا هو المنتج الأول للبطاطس في العالم العربي والثاني في إفريقيا بعد جنوب إفريقيا.

سنحاول في هذا الفصل تقديم مخطط أعمال لمشروع إنتاج البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم

تشغيل الشباب ANSEJ. قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى خمس مباحث وهي:

**المبحث الأول: تقديم المشروع.**

**المبحث الثاني: الدراسة التنظيمية للمشروع.**

**المبحث الثالث: الدراسة التسويقية للمشروع.**

**المبحث الرابع: الدراسة الإنتاجية للمشروع.**

**المبحث الخامس: الدراسة المالية للمشروع.**



### المبحث الأول : تقديم المشروع

المطلب 1: فكرة وأسباب اختيار المشروع

أولا : معلومات عن صاحب المشروع

1. صاحب المشروع : شطبي رابح

2. الشهادة الأكاديمية : - شهادة ليسانس في إدارة الأعمال

- شهادة ماستر في المقاولاتية

3. رقم الهاتف : 0669808769

4. البريد الإلكتروني : RABAH.CHETBI@GMAIL.COM

### ثانيا : فكرة المشروع

الدافع وراء إنشاء هذا المشروع هو الحاجة لمثل هذا النشاط خاصة التزايد المستمر لحجم الطلب وانتشار الخضروات النصف مجهزة في المجتمع الجزائري.

إن الكثير من الأشخاص يجدون صعوبة في التنقل إلى منازلهم لتناول وجباتهم لطول مسافة وقصر الوقت وزيادة تكاليف التنقل مما أدى إلى توجيههم لمحلات الأكل السريع، كما أن معظم هذه المحلات يعاني من مشاكل في الحصول على المواد الخام للعمل وهذه المواد هي الثمار والطعام في شكله الطبيعي وقبل طهيها، ومن المعروف أن البطاطس تمثل إحدى أهم المواد الخام.

فالأفكار الجديدة يمكن أن تنجح، عندما يمكنها أن تحل مشكلات الأنية أو المستقبلية بشكل أفضل بإضافة إلى التوقيت والإنجاز الصحيح.

ومن هنا يمكننا أن نستغل الفرصة للتخطيط لبدء مشروع صغير يمكن أن ينمو ويكبر مع الوقت ويحقق الكثير من الأرباح في خلال أشهر قليلة.

### ثالثا :أسباب اختيار المشروع

- ✓ المشروع جديد وغير معروف كثيرا ولا يوجد هذا النوع من المؤسسات في المنطقة.
- ✓ هذه الفكرة ليست بالجديدة حيث أنها منفذة في البلدان الغربية وتحقق روجا ونجاحا كبيرا.
- ✓ المشاكل التي تواجهها المحلات في الحصول على هذا المنتج ( النقل، الغسيل، التقشير...).
- ✓ زيادة الكثافة السكانية أي تزايد احتياجات الأفراد وخاصة الطلب على المواد الغذائية.
- ✓ الرغبة في إقامة مشروع خاص وعدم انتظار منصب عمل لدى الدولة.

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

المطلب 2: ملخص وغايات وأهداف المشروع

أولاً : ملخص المشروع

يتمثل المشروع في إنشاء مؤسسة لإنتاج البطاطس الجاهزة، حيث نقوم بشراء البطاطس (البيضاء)، ونستعمل آلات حديثة لغسيلها وتقسيرها وتقطيعها حتى تكون جاهزة لاستهلاك، ثم وضعها في أكياس بلاستيكية شفافة لمراعاة معايير النظافة والسلامة، وهذا لتقليل الوقت والجهد والتكلفة. وسيكون رمز ورؤية ورسالة المؤسسة كالتالي:



الرؤية:

نسعى أن تدخل منتجاتنا كل البيوت

الرسالة :

غايتنا إرضاء عملائنا، عن طريق الوفاء بمسؤوليتنا وتقديم منتج ذو جودة

المصدر : من إعداد الطالب

## الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

وتم تحديد رؤية و رسالة المؤسسة بناء على الأهداف والطموحات التي نسعى إلى تحقيقها، والتميز في هذا المجال عن طريق تحقيق متطلبات المجتمع الحالية والمستقبلية.

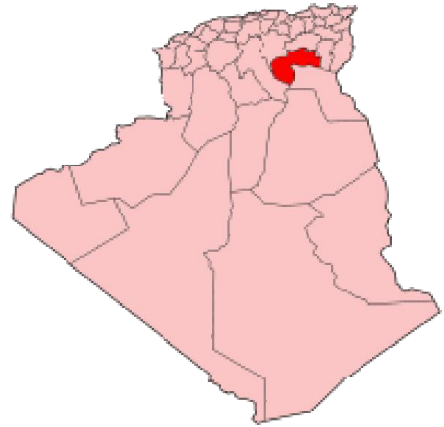
### ثانيا : غايات وأهداف المشروع

- ✓ تسهيل مهمة الأجر العاملة وأصحاب المطاعم في تجهيز الطعام.
- ✓ ضمان البقاء والاستمرارية بإنشاء منتج ذو جودة عالية لدخول السوق بكل قوة باستخدام آلات حديثة.
- ✓ تحقيق أكبر أرباح الممكنة بالاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة في المنطقة ودخول السوق الوطنية بأكبر الفرص.
- ✓ كسب ثقة الزبائن على المستوى القريب بتوفير كل احتياجاتهم والالتزام بتسليم الطلبات في الوقت المحدد.

### المطلب 3: موقع المشروع

يقام هذا المشروع ببلدية الحاجب في ولاية بسكرة يتربع على مساحة قدرها 300 متر مربع ويبعد 16 كلم عن وسط المدينة، ويتكون المبنى من طابق أرضي ينقسم إلى ثلاثة أجزاء جهة مكتب، مركز الإنتاج، مخزن. وتم اختيار ولاية بسكرة لقربها من ولاية الوادي التي تبعد 220 كلم فهيا الأولى وطنيا في إنتاج البطاطس حيث احتلت خلال الموسم الفلاحي الجاري الصدارة وطنيا في إنتاج محصول البطاطس بإنتاج بلغ 11725000 قنطار سنويا بمساهمة 24% من المنتج الوطني.<sup>1</sup>

بإضافة إلى حكم موقع ولاية بسكرة الذي يحتوي على العديد من منافذ التصريف حيث تعتبر الولاية همزة وصل بين الشمال والجنوب. حيث تقع ولاية بسكرة في الجنوب الشرقي للبلاد وتحدها :



<sup>1</sup> الوادي ولاية صحراوية رائدة في الإنتاج الفلاحي-10976/ http://www.aps.dz/ar/economie/2015/05/07، 13:53.

## الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

• من الشمال ولاية باتنة.

• من الشمال الغربي ولاية المسيلة.

• من الشمال الشرقي ولاية خنشلة.

• من الجنوب الغربي ولاية الجلفة.

• من الجنوب الشرقي ولاية الوادي.

• من الجنوب ولاية ورقلة.

وتتربع الولاية على مساحة إجمالية تقدر ب 21509.08 كلم<sup>2</sup> . وتضم 33 بلدية موزعة على 12 دائرة يقطنها 775797 نسمة.<sup>2</sup>

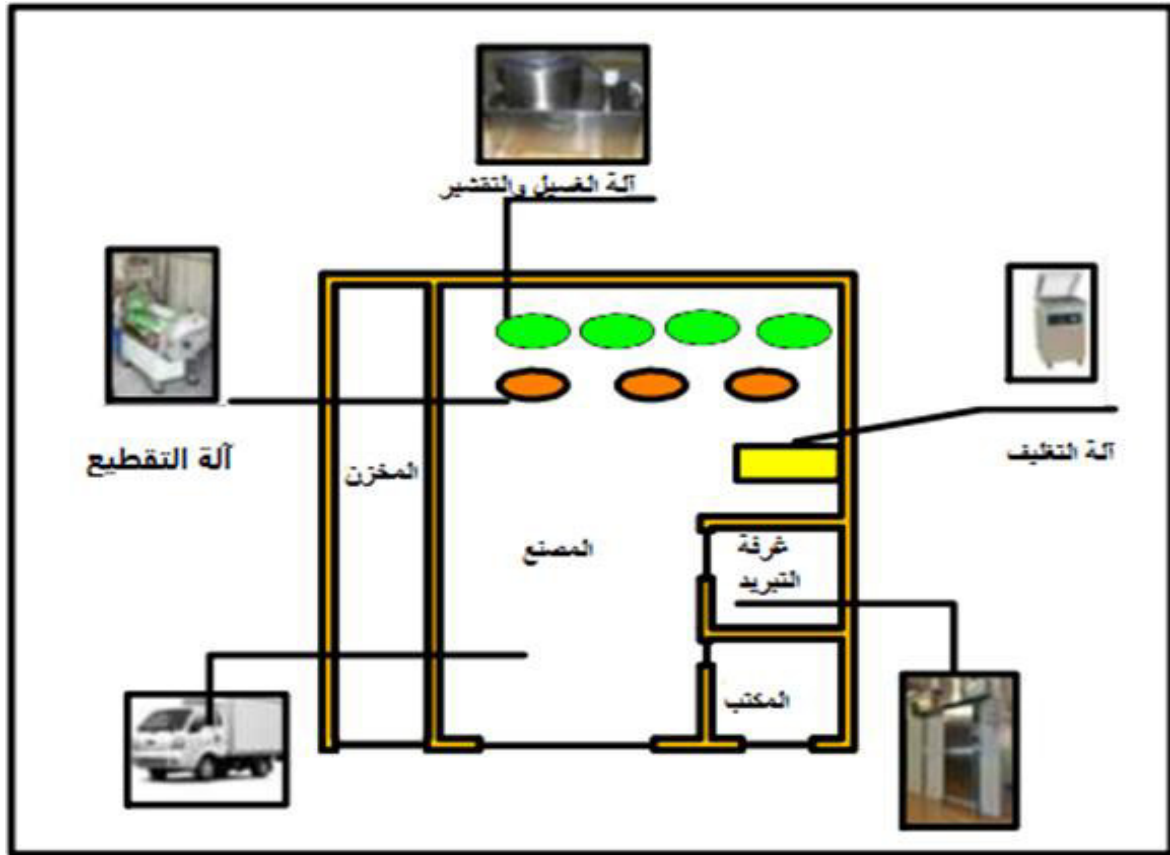
شكل رقم (07): يوضح موقع المؤسسة من Google Earth



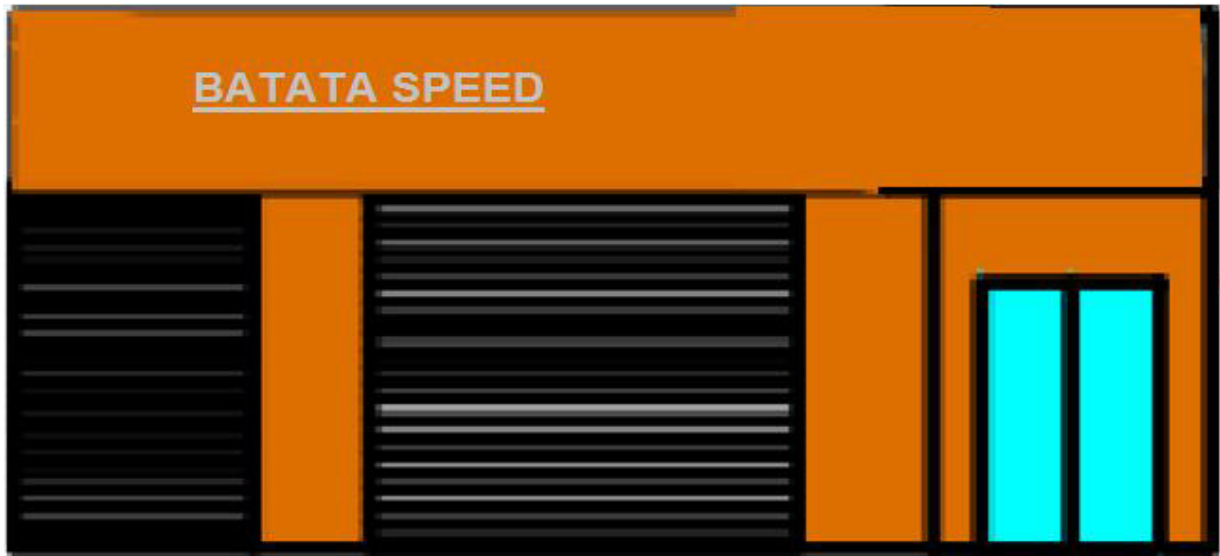
<sup>2</sup> دليل المستثمر، مؤهلات ومجالات الاستثمار بولاية بسكرة، سنة 2014.

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

شكل رقم (08): يوضح مؤسسة من الداخل



شكل (09): يوضح المؤسسة من الخارج



المصدر: من إعداد الطالب

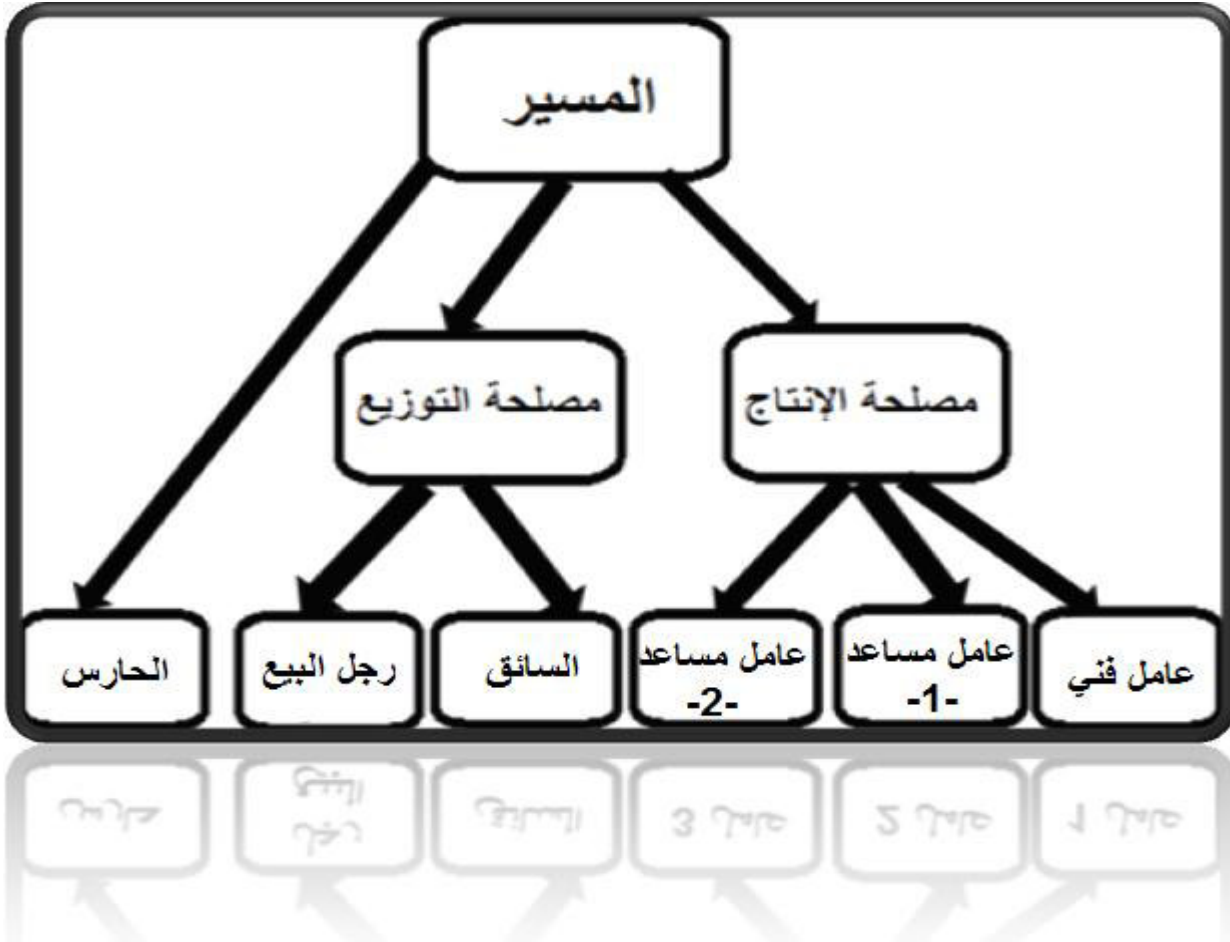
الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

المبحث الثاني : الدراسة التنظيمية للمشروع

المطلب 1: الهيكل التنظيمي للمشروع

سيكون هيكل المؤسسة على أساس الوظيفة لكل فرد من أفراد المؤسسة حيث يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات. ويتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل التالي:

شكل رقم (10): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب

يتكون هيكل المؤسسة مما يلي :

1. المسير : وتتمثل مهامه في :

✓ القيام بكل الإجراءات الخاصة بإنشاء المؤسسة بالإضافة إلى تسيير ومراقبة المشروع والحرص على بلوغ الأفضل.

✓ التخطيط لأهداف الإستراتيجية ومراقبة النتائج التي حققتها المؤسسة ومقارنتها بالنتائج المخطط لها والعمل على تطويرها.



## الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

- ✓ المسؤول عن جميع القضايا الإدارية الخاصة بالمؤسسة.
- ✓ الاتصال بالموردين والتفاوض معهم لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية الضرورية للعملية الإنتاجية وإبرام عقود الشراء حول الكمية والنوعية والسعر وأجال التسليم بحيث تتوافق مع إمكانية المؤسسة.
- ✓ مسك حسابات المؤسسة.
- ✓ التكفل بطلبات الزبائن وتحديد الكمية المطلوبة.

### 2. مصلحة الإنتاج :

وتتكون مصلحة الإنتاج من ثلاثة عمال عامل فني وعاملين مساعدين، مهمتهم العمل على الآلات (الغسيل والتشهير، التقطيع، التغليف) والمحافظة على التنظيم في المخزن وغرفة التبريد.

### 3. مصلحة التوزيع :

وتتكون مصلحة التوزيع من:

- ✓ سائق: تتمثل مهمته في توصيل الطليبة التي يحتاجها الزبون الوقت المحدد.
- ✓ رجل البيع: تتمثل مهمته في تسليم الطلبات للزبون، حيث يساهم هذا الأخير بالترويج للمؤسسة من خلال بناء علاقات جيدة مع الزبائن.

### 4. الحارس :

وتتمثل مهمته في حراسة وحماية ممتلكات المؤسسة والسهر على أمنها.

### المطلب 2: الدراسة القانونية للمشروع

#### أولا : الشكل القانوني للمشروع

لا توجد أي قوانين أو تشريعات جزائرية تمنع إقامة هذا النوع من المشاريع، بل على العكس فإن الدولة تشجع الاستثمار حيث فتحت عدة وكالات تشجع على النهوض بالاستثمار في جميع المجالات مثل الوكالة التي سيكون هذا المشروع في إطارها وهي الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ).

وتتمثل الوثائق اللازمة لممارسة هذا النشاط في السجل التجاري الذي يحتوي على اسم النشاط ، رمزه

301.113 المسمى تجارة بالجملة للمنتجات المرتبطة بتغذية الإنسان. (أنظر الملاحق رقم 1)

المشروع من نوع (EURL) مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة، ولقد تم اختيار هذه الصيغة

لأسباب أو الميزات التالية :

- ✓ قائمة على فكرة الشخصية المعنوية.

## الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

- ✓ تحديد المسؤولية : تحديد مسؤولية صاحب المشروع بالقدر الذي خصصه من الذمة المالية لإنشاء هذا المشروع (بعيد عن مخاطر ملاحقته من قبل الدائنين في أمواله الشخصية).
  - ✓ تخضع إلا لنوع واحد من الضرائب وهي الضريبة على الأرباح.
  - ✓ تسهيل وتشجيع عملية الانتقال من الطابع الفردي إلى الطابع الجماعي و العكس : سهولة الانتقال دون أن يستلزم منها القانون إتباع إجراءات شكلية معينة سوى التنازل عن بعض حصص الشركة ، أو بزيادة رأسمالها بانضمام شريك أو شركاء جدد (الشركة المتعددة الشركاء).
- والجدول التالي يوضح الشكل القانوني للمشروع :

### جدول رقم (05): الشكل القانوني للمؤسسة

المشروع	
نوع المؤسسة	مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة (EURL)
الاسم	شطبي رايح
رقم النشاط	301.113
الاسم التجاري	BATATA SPEED
اسم النشاط	تجارة بالجملة للمنتجات المرتبطة بتغذية الإنسان
العنوان	بلدية الحاجب - ولاية بسكرة -
الأيدي العاملة	7 عمال

المصدر : إعداد الطالب

### ثانيا: ملفات وإجراءات الحصول على التمويل

وبما أن المؤسسة ستعتمد على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، هنالك مجموعة من الشروط يجب أن تتوفر في المستثمر وهي كالتالي:

- ✓ أن يكون بطالا.
- ✓ الجنسية الجزائرية.
- ✓ أن يتراوح عمر الشاب ما بين 19 و35 سنة، ويمكن أن تصل إلى 40 سنة كحد أقصى.



## الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

✓ أن يكون مؤهلا.

✓ المشاركة بمساهمة شخصية في تمويل المشروع تتغير حسب مستوى الاستثمار.

### 1. الملفات الواجب إيداعها للاستفادة من دعم وكالة ANSEJ<sup>3</sup>

#### أ: الملف الإداري

✓ شهادة ميلاد رقم 12 للمعني.

✓ نسخة من بطاقة التعريف الوطنية أو شهادة جنسية.

✓ نسخة مصادق عليها للوثيقة التي تثبت التأهيل ( دبلوم، شهادة عمل،...).

✓ شهادة إقامة.

✓ صورة شمسية.

✓ تصريح شرفي.

✓ بطاقة التسجيل (Carte Bleu) بالوكالة الوطنية للتشغيل ANEM سارية المفعول.

✓ استمارة التسجيل.

#### ب: الملف المالي:

✓ فاتورة أولية للمعدات و التجهيزات المراد شراؤها، بدون احتساب الضرائب.

✓ فاتورة أولية للتأمين الشامل للمعدات و التجهيزات ضد جميع المخاطر بدون احتساب الضرائب.

✓ كشف حساب لتكلفة تأهيل المحلات بدون احتساب الضرائب، في حالة طلب تمويل هذه التأهيلات.

#### ج: ملف التأمين الاجتماعي:

✓ شهادتي (2) ميلاد رقم 12 للمعني.

✓ مستخرج الضرائب.

✓ نسختين مصادق عليهما للدبلوم و شهادات العمل.

### 2. إجراءات الحصول على التمويل:

بعد إيداع الملف الإداري والمالي لدى الوكالة يمر صاحب المشروع بعدة مراحل وإجراءات للاستفادة من

التمويل سنقوم بإيجازها كما يلي:

#### أ: إيداع الملف لدى وكالة ANSEJ:

✓ سحب الملف الواجب إيداعه لدى الوكالة.

<sup>3</sup> <http://www.odeibatna.dz/index.php/2015-01-12-10-12-50/ansej>, 16/04/2015, 16:25.

## الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

✓ تحضير الملف.

✓ إيداع الملف لدى الوكالة الحلية

✓ دراسة المشروع من طرف الوكالة.

✓ إعداد الدراسة الاقتصادية والميزانية التقديرية.

✓ تسليم شهادة قبول التمويل من طرف الوكالة للشباب صاحب المشروع.

**ب: إيداع الملف لدى البنك:**

✓ إيداع شهادة قبول التمويل المصاحبة بالملف لدى البنك (الميزانية التقديرية ومخطط العمل و الملف

(الإداري)

✓ دراسة الملف من طرف البنك.

✓ مناقشة القرض البنكي بين صاحب المشروع والبنك.

✓ تسليم الموافقة البنكية

**ج. الإنشاء القانوني للمؤسسة:**

✓ سحب الموافقة البنكية

✓ إيداعها لدى وكالة ANSEJ

✓ الإنشاء القانوني للمؤسسة

✓ فتح حساب تجاري على مستوى البنك

✓ إيداع المساهمة الشخصية على الحساب التجاري المفتوح

**د.المزايا الممنوحة خلال مرحلة انجاز المشروع:**

✓ إيداع الوثائق لدى الوكالة ( الموافقة البنكية، وصل إيداع المساهمة الشخصية لدى البنك، السجل

التجاري....)

✓ الإعلام بالمزايا المتعلقة بمرحلة انجاز المشروع.

✓ التوقيع على دفتر الشروط وسند الأمر من طرف صاحب المشروع.

✓ إيداع وكالة ANSEJ للقرض بدون فائدة في الحساب التجاري المفتوح لدى البنك.

**هـ. انجاز المشروع:**

✓ استلام البنك للضمانات المصاحبة للقرض ( توقيع اتفاقية القرض وسند الأمر ) .

✓ سحب الشيكات البنكية الموقعة لصالح أسماء الموردين.

## الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

✓ طلب المعدات والخدمات التي تدخل في هيكل الاستثمار.

✓ اقتناء وتركيب المعدات.

و. الدخول في الاستغلال :

✓ الانطلاق في النشاط.

✓ تصريف المنتج أو الخدمة

✓ استمرار المصاحبة والموافقة من طرف مصالح وكالة ANSEJ.

✓ المتابعة المرحلية للمشروع من طرف الوكالة.

### المطلب 3: المدة الزمنية للمشروع في العمل

حيث قدرت مدة تنفيذ المشروع بسنة واحدة وذلك من أجل توفير الاحتياجات، حيث سوف يتم التنفيذ

والشروع في العمل على مرحلتين هما:

#### المرحلة الأولى :

تقدر بمدة 8 أشهر ويتم فيها الحصول على التمويل وإنهاء كافة الإجراءات الإدارية و شراء التجهيزات و

معدات المشروع وتوفيرها ثم البحث على المبنى الذي نود استجاره .

#### المرحلة الثانية :

تقدر المرحلة الثانية بمدة 4 أشهر وتبدأ عند انتهاء المرحلة السابقة، ويتم خلال هذه المرحلة تجربة كافة

الماكينات والمعدات الخاصة بتشغيل المشروع، وكذلك تهيئة المكان و وضع إعلان لتوظيف العمال ومن ثم يتم

تدريبهم على التشغيل والتحكم في الآلات، لبدء السير في العملية الإنتاجية.

## الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

### المبحث الثالث : الدراسة التسويقية لمشروع

يعتبر المخطط التسويقي من أهم مكونات مخطط الأعمال الخاص بالمؤسسة، حيث يعتمد نجاح وفشل أي مؤسسة طبقا لمدى نجاحها في تسويق منتجاتها إلى جانب بعض الاعتبارات الأخرى، وسنحاول في هذا المبحث توضيح المزيج التسويقي ودراسة السوق.

#### المطلب 1: المزيج التسويقي

1. المنتج : ويقوم هذا المشروع بطرح منتجين أصابع البطاطس وبطاطس دائرية والجدول التالي يوضح خصائص المنتج.

#### جدول رقم (06): يوضح خصائص المنتج

الخصائص	أصابع البطاطس	بطاطس دائرية
النوعية	بطاطس بيضاء	بطاطس بيضاء
اللون	أبيض	أبيض
الشكل	أصابع	دائرة
الوزن	1 كلغ	1 كلغ
التغليف	تستخدم أكياس بلاستيكية شفافة سميكة تتحمل الضغط الحراري، لتفريغ الهواء منها.	
التعبئة	يعبئ في كرتون 10 كلغ.	

المصدر: من إعداد الطالب

#### 2. السعر :

يكون السعر مناسباً، عندما يغطي النفقات ويحقق فوق ذلك بعض الربح، ويكون متماشياً مع إمكانيات ورغبات الزبائن. وحددنا السعر على هذا المنتج بناءً على التكلفة المادية الأولية ( البطاطس ) لأنها تمثل نسبة مرتفعة من إجمالي تكاليف الإنتاج، ومتوسط السعر الذي تم وضعه هو 80دج لكليلوغرام الواحد.

#### 3. التوزيع :

يعتمد المشروع على التوزيع بشكل مباشر حيث أن المؤسسة هي التي تقوم بالتنقل إلى الزبون لإيصال الطلبية التي يحتاجها.

## الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

شكل رقم(11) : قناة التوزيع الخاصة بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب

### 4. الترويج :

لتعريف بمنتجنا نبحث عن الإعلان الأقل تكلفة، وهذا عن طريق تجنب الاتصال الإعلامي الذي يتطلب تكاليف باهظة ( التلفزيون، الراديو، الصحافة...إلخ )، واللجوء إلى الإعلان المجاني عن طريق إنشاء موقعنا الخاص على الإنترنت أو عن طريق إنشاء صفحات على شبكات التواصل الاجتماعي، وأيضا هناك طرق أخرى عن طريق البيع الشخصي، الملصقات، بطاقات التعريفية.

### المطلب 2: دراسة السوق

من المسح الميداني الذي قمنا به في سوق بسكرة:

ارتكزت عملية البحث وجمع المعلومات حول عدد المطاعم في ولاية بسكرة، على التوجه نحو مديرية التجارة حيث قابلنا المدير الذي بدوره وجهنا إلى أحد الموظفين والذي أفادنا بالمعلومات الموضحة في الجدول التالي:<sup>4</sup>

### جدول رقم (07): عدد مطاعم -ولاية بسكرة-

رمز النشاط	تسمية النشاط	شخص طبيعي	شخص معنوي
601.201	إطعام كامل ( مطعم )	52	3
601.202	إطعام سريع ( فاست فود )	718	4
المجموع	/	770	7

المصدر : مديرية التجارة -ولاية بسكرة-

<sup>4</sup> مديرية التجارة، ولاية بسكرة، 2015.

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

جدول رقم ( 08 ): احتياجات وتفضيلات الزبائن

تجزئة السوق	تحديد الزبائن المحتملين	حاجات الزبائن وتفضيلاتهم
1	إطعام كامل ( مطعم )	يفضلون المنتج-1- (أصابع البطاطس) على المنتج -2- (بطاطس دائرية)
2	إطعام سريع ( فاست فود )	المنتج -1- (أصابع البطاطس) فقط.

المصدر: من إعداد الطالب

ويبقى السؤال أو المشكل المطروح هل يتقبل الزبائن مثل هذه الفكرة. وحسب المقابلات التي أجريت مع 20 عينة من أصحاب المطاعم وفاست وفود بالولاية استنتجنا من إجاباتهم ما يلي :

- ✓ هذا القطاع متعطش لمثل هذا النوع من المشاريع.
- ✓ نمو الطلب في المستقبل خاصة، وأن المشروع يوفر لأصحاب المطاعم وفاست وفود ما ينشدونه من توفير للوقت والجهد، وأيضا التكلفة في توفير المنتج.
- ✓ ومن خلال هذه الدراسة وجدنا أن استهلاك البطاطس يتزايد تدريجيا، وهذا يسمح إلى أن يكون الدافع لإنشاء مؤسسة لإنتاج البطاطس الجاهزة. وهذه الطريقة تسمح لنا بالحصول على حصة في سوق (بسكرة).
- ✓ بالنسبة لمعدلات استهلاك البطاطس تتميز بالتغير أي ليست ثابتة على مدار السنة ، إذ أن هنالك تباين في الطلب على هذا المنتج حيث يتناقص حجم الطلب نسبيا في فصل الشتاء (ديسمبر،جانفي، فيفري)، كما أن حجم الطلب يزداد في فصل الربيع ( مارس، أفريل ، ماي )، حيث ينتعش في فصل الصيف والخريف ( جوان ، جويلية ، أوت، سبتمبر،أكتوبر، نوفمبر ).

1. **السوق المستهدف** : يتم التركيز على المطاعم في السوق المحلي لولاية بسكرة باعتبارها الفئة الأساسية المستهلكة لمنتجات المشروع.
2. **تحليل المنافسة** : لا توجد منافسة من طرف مؤسسات مماثلة تقدم نفس منتجات مؤسستنا.
3. **الموردون** : وهم الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة لتزويدها بكل ما تحتاج إليه من مستلزمات العملية الإنتاجية، ويتم اختيار هؤلاء الموردين على أساس الجودة والسعر والتسهيلات المقدمة.
4. **العملاء** : تتعامل المؤسسة مع أصحاب المطاعم ( طعام كامل ) و إطعام سريع ( فاست فود ) و محلات السوبر ماركات ومستشفيات ومدارس و إقامات الجامعية.

## الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

### المطلب 3: تحليل SWOT

قمنا بتحديد الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف للمشروع بناء على تحليل SWOT. ونلخص مضمون هذه الدراسة من خلال تقييم البيئة الخارجية والداخلية فيما يلي:

#### 1. الفرص :

- ✓ استهلاك البطاطس على مدار العام.
- ✓ تقبل العملاء لهذه الفكرة.
- ✓ عدم وجود منافسين مباشرين.

#### 2. التهديدات :

- ✓ إمكانية دخول منافسين جدد خاصة إذا عرف المنتج نجاحا في السوق .

#### 3. نقاط القوة :

- ✓ توفر المواد الخام أغلب فترات العام.
- ✓ منتج أساسي وأسعار مناسبة للعملاء.
- ✓ تجهيزات على مستوى عال من التطور.
- ✓ احترام مواعيد الوفاء بالطلبات.
- ✓ توفير خدمة الهاتف التي يمكن من خلالها التواصل مع العملاء لزيادة كمية الطلب أو تخفيضها، الاتفاق على موعدها التسليم، بإضافة إلى الإجابة عن أي استفسارات.

#### 4. نقاط الضعف :

- ✓ إمكانية عدم توفر قطع الغيار الآلات.
- ✓ تقلب الأسعار البطاطس (يتغير مع الفصول).
- ✓ موقع المشروع سيكون محل التعاقد بإيجار.

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

المبحث الرابع : الدراسة الإنتاجية للمشروع

يشمل هذا الجزء من الخطة تحديد جميع العمليات والآلات والمواد الأولية وغيرها التي تخص المشروع حيث تختلف هذه الاحتياجات باختلاف طبيعة المشروع.

المطلب 1: تحديد متطلبات المشروع

1. الآلات والمعدات : يتطلب المشروع مجموعة من الآلات والمعدات التي أغلبها مستوردة من الخارج، والجدول التالي يحدد احتياجات المشروع :

جدول رقم (09) : الآلات والمعدات للمشروع

السعر (دج)	العدد	المصدر	المعدات والأدوات
737.200	4	خارجي	آلة الغسيل والتقسير
843.900	3	خارجي	آلة التقطيع
58.200	1	خارجي	آلة لشفط وتفريغ الهواء من الأكياس
21.000	3	محلي	ميزان الكتروني
970.000	1	خارج	غرفة التبريد
2290.000	1	محلي	شاحنة مكيفة
<b>4.920.300</b>	<b>المجموع</b>		

جدول رقم (10): تجهيزات مكتب

السعر (دج)	الكمية	التجهيزات
12000	1	مكتب
11000	1	كرسي مكتب
18000	2	كراسي الاستقبال
18000	11	خزانة
39000	1	كومبيوتر
12500	1	طابعة
<b>114660</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر : من إعداد الطالب (أنظر إلى الملحق رقم 02,03,04,05,06,07)



## الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة

الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

2. المواد الأولية : يعتمد المشروع على البطاطس كمادة أساسية وستكون الإستراتيجية في الشراء كالتالي :

✓ الشراء مباشرة من المزارعين في ولاية الوادي حيث سيكون الشراء بالجملة، التفاوض على أسعار بأقل تكلفة ممكنة، عدم الاعتماد على مورد واحد.

أما بنسبة لاحتياجات المشروع من المادة الأولية فهي كالتالي:

جدول رقم (11): المواد الأولية اللازمة

الأشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
<b>شراء المادة الأولية ( حسب مخطط الإنتاج )</b>													
<b>أول نوع المادة الأولية: البطاطس الكمية الضرورية لكل منتج = 1.1 كغ/1 كغ سعر الوحدة : 40 دج</b>													
الكمية "كغ"	55000	55000	60000	60000	60000	60000	00	60000	60000	60000	55000	55000	635000
القيمة "دج"	2200000	2200000	2400000	2400000	2400000	2400000	00	2400000	2400000	2400000	2200000	2200000	25400000
<b>ثاني نوع المادة الأولية : أكياس الكمية الضرورية لكل منتج = 1 كيس/1 كغ سعر الوحدة : 5 دج</b>													
الكمية " كيس "	50000	50000	50000	50000	55000	55000	00	55000	50000	50000	50000	50000	565000
القيمة "دج"	250000	250000	250000	250000	275000	275000	00	275000	250000	250000	250000	250000	2825000
<b>ثالث نوع المادة الأولية : الكرتون الكمية الضرورية لكل منتج = 10/1 كغ سعر الوحدة : 20 دج</b>													
الكمية "كرتون"	5000	5000	5000	5000	5500	5500	00	5500	5000	5000	5000	5000	56500
القيمة "دج"	100000	100000	100000	100000	110000	110000	00	110000	100000	100000	100000	100000	1130000
<b>القيمة الإجمالية لشراء المواد الأولية ( بناء على مخطط الإنتاج لكل منتج )</b>													
المبلغ الإجمالي "دج"	2550000	2550000	2550000	2550000	2785000	2785000	00	2785000	2750000	2750000	2550000	2550000	29355000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على سجلات من وكالة ANSEJ

## الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

بما أن احتياجات المشروع من المادة الأساسية قدر بـ 635000 كلغ في السنة فهذا يعني أن متوسط احتياجات المشروع في اليوم قدر بـ 2268 كلغ.

### 3. الموارد البشرية :

ويستند المشروع في سياسة الموارد البشرية على ثلاثة أهداف رئيسية وهي:

✓ إنشاء حوار اجتماعي دائم بين العمال والمسير.

✓ تعزيز التلاحم وروح الفريق بين الأفراد.

✓ تحسين مستمر لظروف العمل والسلامة.

يحتاج المشروع إلى 7 عمال ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي :

### جدول رقم (12) : احتياجات المشروع من موارد البشرية وتكاليفها

الضمان الاجتماعي "دج"	المساهمة السنوية للمصاحب المشروع "دج"	مساهمة صاحب المشروع الشهرية "دج"	الأجر الصافي الشهري "دج"	مؤهلات	العدد	المنصب
-	600 000	50 000	50 000	ماستر	1	المسير
6 300	300.000	25 000	25 000	خبرة مهنية	1	عامل الإنتاج
-	-	-	30 000	-	2	عامل مساعد
6 300	300.000	25 000	25 000	رخصة قيادة	1	سائق
2 250	192.000	16 000	25 000 (9 000anem)	ليسانس تسويق	1	رجل البيع
6 300	240.000	20 000	20.000	-	1	حارس
21 150	1 632 000	136 000	175 000	/	7	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب

ملاحظة :

✓ العمال المساعدين يتقاضون الأجر عن طريق الوكالة (ANEM).

✓ رجل البيع عقد مدعم cta.

✓ مساهمة المشروع في الضمان الاجتماعي 63 450,00 دج تدفع كل ثلاثة أشهر.

4. تكاليف أخرى

جدول رقم (13): التكاليف المختلف

الأشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
بناء على مخطط الإنتاج													
الطاقة (الكهرباء، الماء)	10 000	-	20 000	-	-	20 000	-	-	30 000	-	-	30 000	110 000
الوقود	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	00	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	110 000
النقل	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	00	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	220 000
الكراء	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	600 000
الصيانة	2 000	-	-	-	-	8 000	-	-	-	-	-	10 000	20 000
القيمة الإجمالية لتكاليف الأخرى (بناء على مخطط الإنتاج)													
المبلغ الإجمالي	92 000	80 000	100 000	80 000	80 000	78 000	80 000	80 000	110 000	80 000	80 000	120 000	1 060 000

المصدر: تقديرات من إعداد الطالب تم بنائها على أساس احتياجات المشروع

**الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -**

**المطلب 2: الطاقة الإنتاجية للمشروع**

قدرت الطاقة الإنتاجية لمشروع بـ 1923 كلغ في اليوم أي يقارب 50000 كلغ في الشهر الأول، ويمكن للطاقة الإنتاجية أن تتغير فمثلا يزداد الطلب في فصل الصيف وينقص في فصل الشتاء، علما أن في شهر رمضان العمل يتوقف، وباعتبار أن المشروع يعمل إحدى عشر (11) شهر سنويا وستة (06) أيام في الأسبوع وثمانية (08) ساعات يوميا، مع عدم احتساب الأعياد الدينية قدر عدد أيام العمل في السنة بـ 280 يوم. وتم تقدير الطاقة الإنتاجية بناء على توقعات المبيعات، والجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول رقم (14): مخطط الإنتاج**

الأشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
<b>مخطط الإنتاج (بناء على مخطط المبيعات)</b>													
الكمية "كلغ"	50000	50000	50000	50000	55000	00	55000	60000	50000	50000	50000	45000	565000

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على سجلات من وكالة ANSEJ

**حساب تكلفة الوحدة الواحدة: إجمالي التكاليف / عدد الوحدات**

لإنتاج 50000 كلغ :

نستهلك من المادة الأولية ( 2 200 000 + 250 000 + 100 000 ) = 2 550 000,00 دج.

أعباء المستخدمين : 136 000 + 21 150 = 157 150,00 دج.

تكاليف مختلفة : 92 000,00 دج.

إجمالي التكاليف : 2 550 000 + 157 150 + 92 000 = 2 799 150,00 دج.

56 = 50000 / 2 799 150 دج.

**المطلب 3: مراحل الإنتاج**

كما ذكرنا سابقا سيكون شراء البطاطس بالجملة، حيث سنقوم بشراء كميات تتراوح بين 50000-60000 كلغ شهريا، ولكي نحافظ على سلامة البطاطس وتبقى طازجة يجب تخزينها في مكان مظلم بعيدا عن الضوء، ونبقها جافة لأن الماء يحفز نمو البكتيريا، كما يمكن أن نضع حبات تفاح فوق البطاطس لأن التفاح يمنع البطاطس أن يخرج منها نبات أخضر صغير، وبهذه الطريقة تبقى البطاطس طازجة رغم مرور عدة أشهر. وستكون مراحل الإنتاج كالتالي:

## الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

- 1. الغسيل والتقشير:** في هذه المرحلة نقوم بغسيل وتقشير البطاطس في وعاء يحتوي من الداخل على اسطوانات تدور حول محوره ومزودة من الداخل بأنايبب ماء ترسل رشا قويا على البطاطس التي تتحرك أثناء دوران الأسطوانة من أحد طرفيها إلى الطرف الآخر مما يسمح باصطدام واحتكاك جلد البطاطس مع بعضها البعض ويتم التخلص من الأوساخ عبر منفذ، وتبلغ طاقتها الإنتاجية 800 كغ في الساعة.
- 2. التقطيع :** في هذه المرحلة نقوم باستخدام جهاز لتقطيع البطاطس التي خرجت من المرحلة السابقة، وبه يمكن تقطيع البطاطس بمقاسات وأشكال مختلفة ويمكن لهذا الجهاز تقطيع 600 كغ في الساعة.
- 3. التعبئة والتغليف :** تعبأ المنتجات في أكياس بلاستيكية شفافة سميكة حيث يعبأ في كل كيس 1 كغ ويستخدم جهاز لشطف وتفريغ الهواء من الأكياس ثم اللحام بالضغط الحراري وهذا لحماية ومحافظة على المنتج من الجفاف أو التعفن أو التحلل أو أي شيء يمكن أن يتلف المنتج الموجود بالكييس، لأننا نعلم أن كل البكتيريا والمنتجات المتحللة تتغذى على الأوكسجين الموجود بالهواء فعندما نمنع التنفس عنها وعن المنتج نفسه الذي قد تتغير مواصفاته، وهذه الطريقة آمنة جدا إذا تطيل عمر صلاحية المنتجات وتمنع إضافة مواد الحفظ الضارة بصحة الإنسان.
- 4. التبريد :** وفي هذه المرحلة نقوم بوضع أكياس البطاطس في غرفة التبريد، لاحتفاظ بقوة وتماسك وصلابة الأنسجة النباتية ولونها الطبيعي، مع مراعاة الترتيب في التخزين حسب الدفعات الإنتاج لتسهيل العمل.

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

المبحث الخامس : الدراسة المالية للمشروع

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى كل من تكاليف المشروع ومصادر تمويل المشروع، بإضافة إلى مكونات المخطط المالي.

المطلب 1: تكاليف المشروع

1. قيمة الاستثمار: نجدها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (15): قيمة الاستثمار

المبلغ "دج"	نوع الاستثمار
128 100	قسط الضمان
100 098	تأمين
106 377	مصاريف أخرى
21 000	تجهيزات محلية
2 290 000	معدات النقل
2 609 300	تجهيزات مستوردة
114 660	تجهيزات مكتب وإعلام آلي
130 465	رسوم جمركية 05 %
400 000	قرض من أجل كراء محل
200 000	رأس مال العامل
<b>6 100 000</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب

ملاحظة:

✓ صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض: هو جهاز مكمل لعمل الوكالة، مهمته تقديم ضمانات للبنك و ذلك لاستفادة صاحب المشروع بقرض بنكي. تقدر قيمة هذه الضمانات حسب قيمة القرض البنكي، حيث تسدد الوكالة نسبة 2,1% من قيمة القرض. أما بالنسبة للمشروع فيتم تسديد 128 100,00 دج كضمانات للاستفادة بقرض بنكي.

✓ التأمين ضد المخاطر (تأمين الآلات و المعدات). قيمته مستمدة من الفواتير الشكلية المستخرجة من الشركة الجزائرية للتأمين SAA. بقيمة 100 098,00 دج.

## الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

✓ بما أن الآلات مستوردة من الخارج الوطن فلا بد من دفع رسوم جمركية 5% من آلات المستوردة. تبلغ تكلفة هذه الحقوق بـ 130 465,00 دج.

✓ مصاريف أخرى: وهي مصاريف لتسديد حقوق الموثق والتسجيل على مستوى الغرفة التجارية، فتح حساب في البنك ، تكاليف الإنشاء القانوني،...). قدرناها بقيمة 106 377,00 دج.

من خلال ذكرنا لكل التكاليف الداخلة في الاستثمار يمكن تحديد قيمة هذا الأخير والذي يصل إلى : 6 100 000,00 دج.

✓ **الرأس المال العامل:** وتتمثل قيمة رأس المال العامل في النقدية السائلة التي تكفي لمقابلة تكاليف مختلفة مثل التكاليف الإنتاجية والأجور، التي قدرناها في بداية السنة الأولى من بداية النشاط بـ 2 778 000,00 دج.

الجدول التالي يبين تفاصيل عن رأس المال العامل و كيفية حسابه:

### الجدول رقم(16): رأس المال العامل

التكلفة (دج)	البيان
2 550 000	تكلفة شراء المواد الأولية ( الشهر الأول )
136 000	الأجور ( الشهر الأول )
92 000	تكاليف مختلفة ( الشهر الأول )
2 778 000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

ملاحظة:

تمنح الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ما قيمته 200 000,00 دج من رأس المال العامل في حين

يبقى بقية المبلغ كمساهمة شخصية من صاحب المشروع :

✓  $200\ 000 - 2\ 778\ 000 = 2\ 578\ 000,00$  دج.

### 2. تكاليف التشغيل السنوية:

يجب على القائم بالدراسة بتحديد التكاليف الخاصة بالتشغيل، الجدول التالي يوضح التكاليف التشغيلية

السنوية التقديرية لسنة سنوات.

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

جدول رقم (17): تكاليف التشغيل السنوي

2022	2021	2020	2019	2018	2017	البيان
-	-	-	-	-	50000	تكاليف الإنشاء القانوني
37465245	35681186	33982081	32363887	30822750	29355000	تكاليف المواد الأولية
1961986	1961986	1923516	1923516	1885800	1885800	أعباء المستخدمين
1081306	1081306	1070600	1070600	1060000	1060000	الخدمات الخارجية
83000	90000	90000	93000	100098	100098	التأمين
1022276	1022276	1022276	1022276	1022276	1022276	الإهلاك
41613813	39836754	38088473	36473279	34890924	33473174	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

ملاحظة :

- ✓ المادة الأولية تزداد بقيمة 05 % سنويا.
- ✓ أعباء المستخدمين تزداد بقيمة 02% كل سنتين.
- ✓ الخدمات الخارجية ( النقل، الكراء، تكاليف الكهرباء والماء، الصيانة، الوقود ) تزداد بقيمة 01% كل سنتين.

المطلب 2: مصادر تمويل المشروع

1. الهيكل التمويلي: سيتم تمويل المشروع عن طريق التمويل الثلاثي الذي يكون في شكل قرض بدون فوائد يحدد تبعا لتكلفة الاستثمار من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وهذه الصيغة تتضمن المساهمة الشخصية لصاحب المشروع بنسبة 2% وقرض بدون فوائد تقدمه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بنسبة 28% وقرض بنكي بنسبة 70%. ومنه يكون الهيكل التمويلي لمشروعنا كما في الجدول التالي:



الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

جدول رقم (18): الهيكل المالي للتمويل الثلاثي عندما تكون تكلفة الاستثمار من 1,00 000 000 دج إلى 10 000 000,00 دج

المبلغ "دج"	النسبة	البيان
122 000	2%	المساهمة الشخصية
1 708 000	28%	قرض الوكالة
4 270 000	70%	قرض بنكي
6 100 000	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

2. جدول إهلاك القرض: يتم إهلاك القرض المعتمد عليه لإقامة المشروع وهو قرض من دون فائدة عن طريق دفعات ثابتة، تكون خلال كل سداسي، فبالنسبة للبنك يتم التسديد ابتداء من السنة الرابعة، أما الوكالة فالتسديد يبدأ من السنة التاسعة، علما أن مدة القرض 13 سنة.

البنك:

$$\text{قيمة الدفعة السداسية} = \frac{\text{القرض}}{10} = \frac{4\,270\,000}{10} = 427\,000,00 \text{ دج.}$$

الوكالة:

$$\text{قيمة الدفعة السداسية} = \frac{\text{القرض}}{10} = \frac{1\,708\,000}{10} = 170\,800,00 \text{ دج.}$$

بعد الامتيازات الممنوحة من طرف وكالة دعم تشغيل الشباب ANSEJ وتخفيض الفائدة بنسبة 100% بالنسبة لكل النشاطات، سنقوم فيما يلي بتوضيح كيفية إهلاك القروض لكل من البنك و ANSEJ ويتم توضيح الجدول الآتي:

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

الجدول رقم(19): جدول اهتلاك القرض الممنوح من طرف البنك

مخطط تسديد القرض الخاص بالبنك				
مبلغ القرض: 4270000			اسم المقرض: البنك	
معدل الفائدة: 0 %			فترة السماح: 3 سنوات	
فترات التسديد: كل سداسي			مدة التسديد: 5 سنوات	
المبلغ الكلي المسدد	القيمة المسددة من المال	مبلغ فائدة الفترة	رأس المال المتبقي المستحق	فترة التسديد
427000	427000	0	4270000	2020/06/30
854000	427000	0	3843000	2020/12/31
1281000	427000	0	3416000	2021/06/30
1708000	427000	0	2989000	2021/12/31
2135000	427000	0	2562000	2022/06/30
2562000	427000	0	2135000	2022/12/31
2989000	427000	0	1708000	2023/06/30
3416000	427000	0	1281000	2023/12/31
3843000	427000	0	854000	2024/06/30
4270000	427000	0	427000	2024/12/31

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على سجلات من وكالة ANSEJ

ملاحظة:

- في هذا الجدول قمنا بتقدير بداية النشاط ابتداءً من 2017/01/01
- يبدأ إهلاك قرض البنك ابتداءً من نهاية السنة الثالثة من انطلاق النشاط.
- نسبة الفائدة 0% .

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

الجدول رقم (20): إهلاك القرض الممنوح من طرف وكالة ANSEJ

مخطط تسديد القرض الخاص بـ ANSEJ				
مبلغ القرض: 1708000			اسم المقرض: ANSEJ	
معدل الفائدة: 0 %			فترة السماح: 8 سنوات	
فترات التسديد: كل سداسي			مدة التسديد: 5 سنوات	
المبلغ الكلي المسدد	القيمة المسددة من المال	مبلغ فائدة الفترة	رأس المال المتبقي المستحق	فترة التسديد
170800	170800	0	1708000	2025/06/30
341600	170800	0	1537200	2025/12/31
512400	170800	0	1366400	2026/06/30
683200	170800	0	1195600	2026/12/31
854000	170800	0	1024800	2027/06/30
1024800	170800	0	854000	2027/12/31
1195600	170800	0	683200	2028/06/30
1366400	170800	0	512400	2028/12/31
1537200	170800	0	341600	2029/06/30
1708000	170800	0	170800	2029/12/31

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على سجلات من وكالة ANSEJ

ملاحظة:

- ✓ فترة التسديد هي 5 سنوات إبتداءً من آخر قسط بنكي و تكون سداسية.
- ✓ الإعفاء من مبلغ الفائدة .

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

1. الإهلاكات:

جدول رقم (21): إهلاك وسائل الإنتاج

نوع الاستثمار	تكلفة الشراء	العمر الإنتاجي	نسبة الإهلاك	قسط الإهلاك السنوي "دج"
آلة غسيل ونقشير	737200	5	%20	147.440
آلة التقطيع	843900	5	%20	168.780
آلة اللحام الحراري	58200	5	%20	11.640
ميزان إلكتروني	21000	5	%20	4.200
غرفة التبريد	970000	5	%20	194.000
شاحنة مكيفة	2.290.000	5	%20	458.000
تجهيزات مكتب	114660	3	%33.33	38216
<b>المجموع</b>				<b>1022276</b>

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب 3: مكونات المخطط المالي

1. الميزانية الافتتاحية

جدول رقم (22): الميزانية الافتتاحية لسنة 2017/01/01 لمؤسسة batata speed

الرقم	الأصول	المبالغ "دج"	الرقم	الخصوم	المبالغ "دج"
-	مصاريف إعدادية	232418		رأس مال الخاص	2700000
215	معدات وأدوات	2630300			
218	معدات النقل	2290000		قرض البنك	4270000
204	تجهيزات مكتب	114660			
616	تأمينات	100098		قرض ANSEJ	1708000
65	مصاريف أخرى	132524			
512	البنك	600000			
53	الصندوق	2578000			
	<b>المجموع</b>	<b>8678000</b>		<b>المجموع</b>	<b>8678000</b>

المصدر: من إعداد الطالب

## الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

### 2. الإيرادات المتوقعة:

الإيرادات الخاصة بالمؤسسة تتكون من : مبيعات المنتج والمتمثل في أصابع البطاطس والبطاطس الدائرية، بعد استطلاع ميداني بغرض دراسة تقديرات المبيعات بأخذ عينة من المطاعم بولاية بسكرة والذي قدر عددهم بـ 20 مطعم تم تقدير الطلب على البطاطس بقيمة متوسطة ما بين 20-25 كغ (إطعام كامل "مطعم" ) و 30-35 كغ (إطعام سريع "فاست فود" ) في اليوم، كما ذكرنا سابقا في المخطط التسويقي يوجد في ولاية بسكرة 55 مطعم و 722 إطعام سريع وعلى هذا الأساس تم تقدير الحصة السوقية:

✓ نتوقع أن نتعامل مع 15 مطعم كامل و 45 إطعام سريع.

✓ متوسط الطلب ( 25 + 35 ) / 2 = 30 كغ.

✓ 60 \* 30 = 1800 كغ.

✓ 1800 \* 26 = 46800 كغ.

والجدول التالي يوضح المبيعات الشهرية خلال السنة الأولى:

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة

الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

جدول رقم (23): المخطط الشهري للمبيعات خلال السنة الأولى

الأشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
<b>المنتج: أصابع البطاطس، بطاطس دائرية</b>													
الكمية "كغ"	46800	43200	49400	52000	54600	00	59800	59800	50400	52000	49400	46800	564200
سعر الوحدة "دج"	80	80	80	80	80	00	80	80	80	80	80	80	80
القيمة المبيعات "دج"	3744000	3456000	3952000	4160000	4368000	00	4784000	4784000	4032000	4160000	3952000	3744000	45136000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على سجلات من وكالة ANSEJ

جدول (24) : قيمة الإنتاج المخزن

الأشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
الإنتاج النهائي	50000	50000	50000	50000	55000	00	55000	60000	50000	50000	50000	45000	565000
كمية المبيعات	46800	43200	49400	52000	54600	00	59800	59800	50400	52000	49400	46800	564200
الإنتاج المخزن	-	3200	10000	10600	8600	9000	9000	4200	4400	4000	2000	2600	800
سعر التكلفة	-	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
قيمة الإنتاج المخزن	-	179200	560000	593600	481600	504000	504000	235200	246400	224000	112000	145600	44800

المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

ملاحظة:

وبافتراض أن نشاط المؤسسة ينمو بمعدل 07% سنويا فإن رقم الأعمال المتوقع للسنوات لـ 6 القادمة يمكن توضيحه في الجدول التالي:

جدول رقم (25): مخطط المبيعات للسنوات لـ 6 القادمة

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	السنة 6
الكمية "كغ"	564200	603694	645952.58	691169.26	739551.1	791319.68
رقم الأعمال "دج"	45136000	48295520	51676206.4	55293540.8	59164088.7	63305574.9
تطور %	-	% 07	% 07	% 07	% 07	% 07

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على سجلات من وكالة ANSEJ

3. جدول حساب النتيجة: سنوضحه في الجدول التالي:

جدول رقم (26): جدول حساب النتيجة

البيان	2017	2018	2019	2020	2021	2022
المبيعات	45136000	48295520	51676206.4	55293540.8	59164088.7	63305574.9
الإنتاج المخزن	44800	47936	51291.5	54881.9	58723.6	62834.3
إنتاج السنة المالية <sup>(1)</sup>	45180800	48343456	51727497.9	55348422.7	59222812.3	63368409.2
المشتريات المستهلكة	29355000	30822750	32363887	33982081	35681186	37465245
الخدمات خارجية	1060000	1060000	1070600	1070600	1081306	1081306
استهلاك السنة المالية <sup>(2)</sup>	30415000	31882750	33434487	35052681	36762492	38546551
القيمة المضافة للاستغلال <sup>(3)</sup>	14765800	16460706	18293010.9	20295741.7	22460320.3	24821858.2
= (2-1)						
أعباء المستخدمين	1632000	1632000	1664640	1664640	1697932.8	1697932.8
ضرائب ورسوم	130465	-	-	1105870.8	1183281.8	1266111.5
إجمالي فائض الاستغلال <sup>(4)</sup>	13003335	14828706	16628370.9	17525230.9	19579105.7	21857813.9
مخصصات الإهلاكات	1022276	1022276	1022276	1022276	1022276	1022276
النتيجة العملياتية <sup>(5)</sup>	11981059	13806430	15606094.9	16502954.9	18556829.7	20835537.9
المنتجات المالية	0	0	0	0	0	0
أعباء مالية	0	0	0	0	0	0

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

0	0	0	0	0	0	النتيجة المالية (6)
20835537.9	18556829.7	16502954.9	15606094.9	13806430	11981059	النتيجة العادية قبل الضرائب (7) = (6+5)
1041776.9	927841.5	825147.8	-	-	-	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية IFU
19793761	17628988.2	15677807.1	15606094.9	13806430	11981059	النتيجة الصافية لأنشطة العادية (8)
20816037	18651264.2	16700083.1	16628370.9	14828706	13003335	التدفقات النقدية الصافية
81893362.9	79811759.2	61160495	44460411.9	27832041	13003335	التدفقات النقدية التراكمية
13870604.4	13298093.6	12740413	13573704	12951966	12152649.5	التدفقات النقدية المحدث
					69909430	القيمة الحالية الصافية VAN

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على سجلات من وكالة ANSEJ

ملاحظة:

- ✓ المبيعات تزداد بقيمة 07% سنويا.
  - ✓ الإنتاج المخزن يزداد بقيمة 07% سنويا.
  - ✓ ضرائب الجرافية الوحيدة IFU 05 % تدفع بعد 3 سنوات .
- ومن خلال جدول حسابات النتائج يمكن توضيح ما يلي:
- ✓ التدفقات النقدية الصافية هي عبارة عن النتيجة الصافية لأنشطة العادية (8) مضاف إليها الإهلاك.
  - ✓ التدفقات النقدية التراكمية هي عبارة عن مجاميع التدفقات الصافية في كل سنة بالسنوات التي قبلها.
  - ✓ التدفقات النقدية المحدث وهي عبارة عن انخفاض التدفقات النقدية الصافية وتساوي : التدفق النقدي الصافي /  $(1.07)^n$  . بحيث n تمثل رقم السنة.
  - ✓ VAN القيمة الحالية الصافية = مجموع التدفقات النقدية الحالية - قيمة الاستثمار .
  - ✓ ومن خلال التدفقات النقدية الصافية نستنتج أن فترة استرداد رأس المال هي كالتالي:



الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{\text{الاستثمار المبدئي}}{\text{متوسط صافي التدفقات النقدية السنوي}}$$

$$\text{متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية} = \frac{100\,627\,796}{6} = 16\,771\,299,33 \text{ دج}$$

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{8\,678\,000}{16\,771\,299,33} = 0.52$$

ومنه الفترة التي يتم فيها استرداد المبلغ المستثمر هي 05 أشهر .

جدول رقم (27): الميزانية الختامية لسنة 2017/12/31

المبالغ "دج"	الخصوم	المبلغ الصافي "دج"	إهلاك المؤونات	المبالغ إجمالية "دج"	الأصول
2 700 000	1. رأسمال الخاص	4 198 618,4	1 068 759,6	5 267 378	2. الإستثمارات
		185 934,4	46 483,6	232 418	-مصاريف إعدادية
	5. ديون الاستثمار	2 104 240	526 060	2 630 300	-معدات وأدوات
4 270 000	-قروض بنكية	1 832 000	458 000	2 290 000	-معدات النقل
1 708 000	-قروض (ANSEJ)	76 444	38 216	114 660	-معدات مكتب
11 981 059	نتيجة	16 460 440,6			4. حقوق
		4 938 132,18			-الصندوق
		11 522 308,42			-البنك
20 659 059	المجموع	20 659 059			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

4. حساب عتبة المردودية :

تحسب عتبة المردودية بالطريقة التالية:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{الهامش الإداري للوحدة}}$$

الهامش الإداري للوحدة = ثمن البيع للوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة  
الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

حيث:  $\frac{\text{التكلفة المتغيرة عند نقطة}}{\text{المبيعات عند نفس النقطة}} = \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}$

$$0,69 = \frac{1\ 632\ 000 + 29\ 355\ 000}{45\ 136\ 000} = \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}$$

$$79.31 = 0,69 - 80 = \text{الهامش الإداري للوحدة}$$

$$13\ 365,3 = \frac{1\ 060\ 000}{79,31} = \text{نقطة التعادل}$$

هي النقطة التي تتساوى فيها الإيرادات مع التكاليف، بعد هذه النقطة تبدأ المؤسسة في تحقيق الأرباح.

## الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة -

### خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل نكون قد أزلنا شيئاً من الغموض في دراستنا النظرية حيث تم تحليل العناصر الأساسية التي يتضمنها مخطط الأعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة- وبناء على هذه الدراسة رأينا الدور الهام لمخطط الأعمال في تحديد فرص نجاح أو فشل المؤسسة.

وبالتالي نستطيع القول بأن المشروع قابل للتطبيق بناء على دراسة مخطط الأعمال بجميع محاوره والتي تشير إلى مردودية هذا المشروع، حيث يظهر لنا جدول حساب النتيجة الأعباء والنواتج المحققة من طرف مؤسسة " BATATA SPEED " خلال الفترة الممتدة من 2017 إلى 2022، ومن النتيجة الصافية نقول أن المؤسسة تحقق ربحاً يصل إلى 11 981 059,00 دج خلال سنة 2017 ويصل إلى 19 793 761,00 دج.

العلمة الخاتمة

## الخاتمة العامة

لقد ارتأينا من خلال دراستنا طرح فكرة جديدة في السوق، محاولين الاستغناء عن النضرة السائدة من طرف رجال الأعمال حول أنه لتحقيق ربح كبير يجب أن يكون المشروع ضخماً ويرأس مال كبير، في حين أنه يمكن لمؤسسة صغيرة أن تحقق أو تقترب مما تحققه بعض المؤسسات الكبرى، وهذا ما أثبتته مشروع البطاطس الجاهزة الذي قمنا به في دراستنا، فالبرغم أن مثل هذه المشاريع قد طبق في مناطق عديدة ولقي رواجاً حسناً إلا أنه الأول من نوعه في سوق بسكرة، فمن خلال الدراسة تبيننا أنه يمكن لهذه المشاريع أن تتجح وتحقق ربحاً معتبراً إذا ما أنجزت وفقاً لدراسة مسبقة، وبالتالي تكمن أهمية مخطط الأعمال الذي قمنا بهم في إنجاز هذا المشروع الذي وفقاً للدراسة قد كلل بنجاح.

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية حول إعداد مخطط الأعمال لمشروع البطاطس الجاهزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - بسكرة - توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ مخطط الأعمال أداة تجعل أصحاب المشاريع يخطوا أولى خطواتهم نحو تجسيد أفكارهم وطموحاتهم المستقبلية على أرض الواقع.
- ✓ دراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع، لأنه بدون زبائن، لا يمكن أن تكون هناك مؤسسة محتملة.
- ✓ المخطط المالي يقوم بترجمة جميع العناصر المجتمعة إلى مصطلحات مالية ومراجعة إمكانية المشروع.
- ✓ مشروع إنتاج البطاطس الجاهزة قابل لتجسيد على أرض الواقع وذو مردودية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### الكتب باللغة العربية:

1. أحمد بن مويزة، إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
2. أحمد ماهر، التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
3. أحمد ماهر، تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 1، 2011.
4. أسعد طه علام، دراسة الجدوى وتقييم المشروعات، دار الفرقد، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2006.
5. أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، عمان، الأردن، 2007.
6. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2008.
7. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في منشآت الخدمية وصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. حسن إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2000، ط 1.
9. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 2، 2000.
10. سمير عبد العزيز، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، مؤسسة شهاب الجامعية، 1994.
11. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009.
12. عادل طه فايد، دراسات الجدوى (التقويم المحاسبي والاقتصادي للمشروعات)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2011.
13. عاطف وليم أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسة، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2007.
14. العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة الإنتاج، المؤسسة العامة للتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، 1429.
15. عبد الحليم كراجه و آخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار الصفاء للنشر، عمان، 2000.
16. عبد الستار محمد العلي، إدارة المشروعات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
17. عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، اليازوري، 2008.
18. عمر وصفي عقيلي، الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.

## قائمة المراجع

19. عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط- التنظيم- الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
20. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلمي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2006.
21. فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
22. محمد الصيرفي، الإدارة الصناعية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع مصر، 2005.
23. محمد إيديوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 2، 2004.
24. محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004.
25. محمد محمود العجلوني، سعيد سامي الحلاق، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
26. مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
27. مؤيد الفضل، تخطيط ومراقبة الإنتاج ( منهج كمي مع حالة دراسية )، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
28. هيثم محمد الزغبى، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر، عمان، 2000.

### الكتب بالغة الفرنسية:

1. Alain Fayolle : Entrepreneuriat ( Apprendre à entreprendre), DUNOD, PARIS, 2004.
2. Michel COSTER, **entrepreneuriat**, Pearson Education, Paris, France, 2009
3. P. KOTLER et B. Dubois : Marketing Mangement, 12 Edition PEARSON, 2006

### النصوص التشريعية والتنظيمية:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المؤرخ في 5 مارس 2009 المتضمن SCF الجريدة الرسمية 2009، العدد 19.

### المذكرات:

1. شناي عبد الكريم، تكيف القوائم المالية في المؤسسات الجزائرية وفق معايير المحاسبة الدولية، رسالة ماجستير، محاسبة، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.



## قائمة المراجع

### الملتقيات:

1. برحومة عبد الحميد، بوطرفة صورية، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال في المؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ( فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ )، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 17،18،19 أبريل 2012.
2. شوقي جباري، وشرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرفقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ( فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ )، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 17،18،19 أبريل 2012.
3. مراد إسماعيل، شلغاف بن أعر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ( فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ )، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 17،18،19 أبريل 2012.

### المجالات:

1. دليل المستثمر، مؤهلات ومجالات الاستثمار بولاية بسكرة، سنة 2014.

### مواقع إلكترونية:

1. [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4Z250iT9wgUJ:https://faculty.sau.edu.sa/filedownload/doc-5.2015/03/05](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4Z250iT9wgUJ:https://faculty.sau.edu.sa/filedownload/doc-5.2015/03/05 بتاريخ الساعة 20:47) بتاريخ الساعة 20:47
2. تم استرجاعه على الساعة 13:53 بتاريخ 2015/05/07 <http://www.aps.dz/ar/economie/10976> الوادي-ولاية-صحراوية-رائدة-في-الإنتاج-الفلاحي
3. <http://www.odejbatna.dz/index.php/2015-01-12-10-12-50/ansej> تم استرجاعه على الساعة 16:25 بتاريخ 2015/04/16
4. تم استرجاعه على ساعة 15:47 بتاريخ 2015/03/05 <http://ar.wikipedia.org/wiki>
5. [http://droit7.blogspot.com/2013/11/blog-post\\_7.html](http://droit7.blogspot.com/2013/11/blog-post_7.html), تم استرجاعه على الساعة 12:34 بتاريخ 2015/03/14
6. [www.CNRC.org.dz](http://www.CNRC.org.dz)، المركز الوطني لسجل التجاري، تم استرجاعه على الساعة 21:35 بتاريخ 2015/03/16
7. <http://www.djelfa.info/vb/archive/index.php/t-1270632.html>، تم استرجاعه على الساعة 16:30 بتاريخ 2015/05/04
8. <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/411104>، تم استرجاعه على الساعة 20:49 بتاريخ 2015/05/05

### مراجع أخرى:

1. معلومات مقدمة من طرف مديرية التجارة، ولاية بسكرة، 2015.