



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

إعداد مخطط أعمال لمشروع إنتاج المآزر  
للمؤسسات التعليمية في إطار الوكالة الوطنية لدعم  
وتشغيل الشباب بولاية بسكرة

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

الأستاذة المشرفة:

د/ سلاف رحال

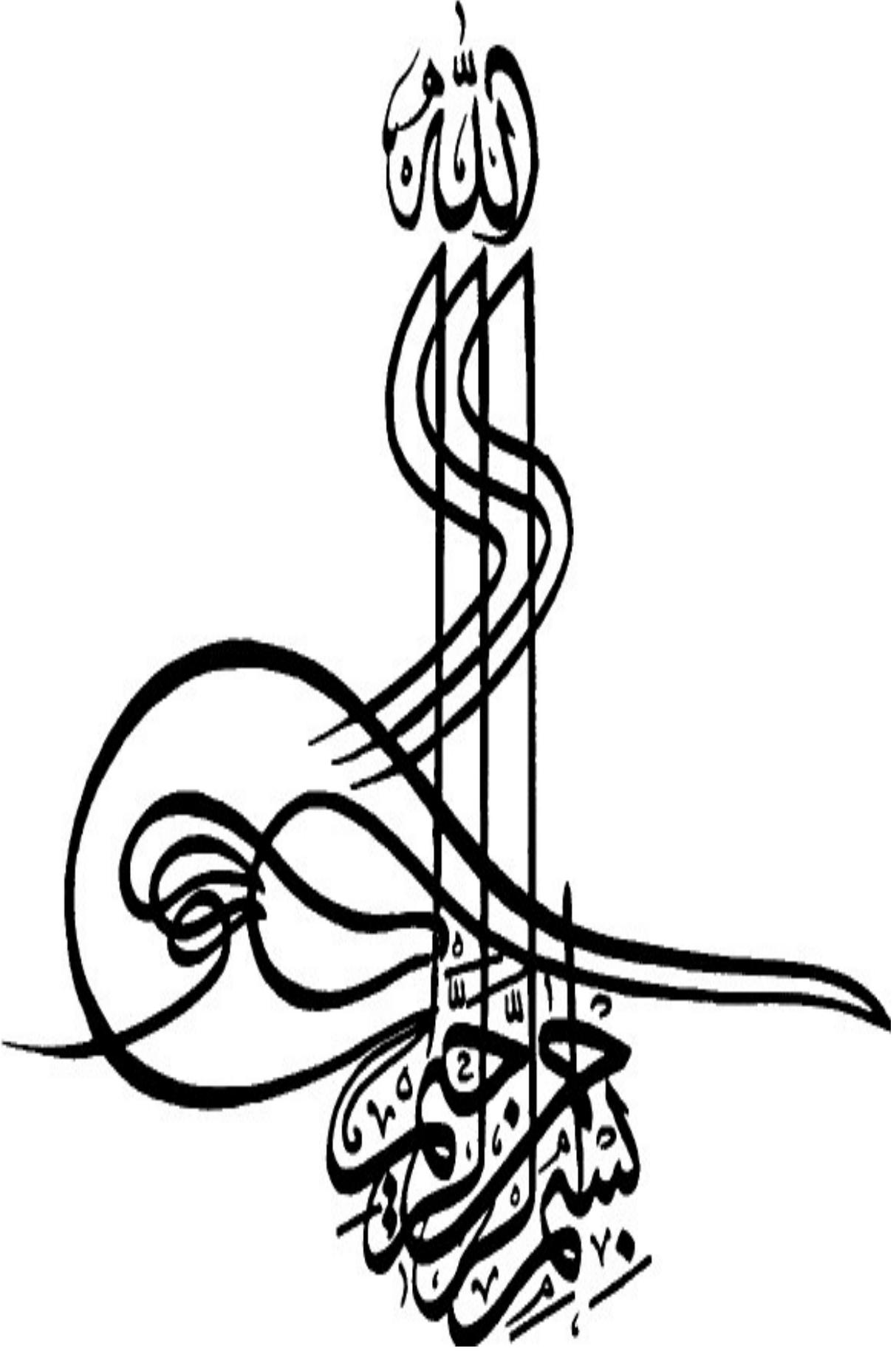
إعداد الطالب:

سماح بن عيسى

|               |                                   |
|---------------|-----------------------------------|
| رقم التسجيل:  | ...../Master-GE/MAN -Entrep /2017 |
| تاريخ الإيداع | .....                             |

الموسم الجامعي: 2016-2017

قسم علوم التسيير



## شكر وعرهان

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إلى هذا التوفيق لو لا فضل الله علينا فعمدا وشكرا

كثيرا لله عز وجل.

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه فأظهر بسماحته تواضع

العلماء وبرحابته سماحة العارفين أستاذتي المشرفة : رجال سلافه التي تفضلت بالإشراف على هذه

المذكورة فجزاها الله عني كل خير ولها مني كل التقدير والاحترام.

كما أتوجه بعبارات الاحترام وجزيل الشكر لجامعة بسكرة وعلى رأسهم عميد كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان والتقدير لكافة أساتذة تخصص

مقاولاتية.

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى السيد "ومان علي" القائم بالدورة التكوينية من طرف ANSEJ

بسكرة على المجهودات المبذولة في سبيل إتمامنا للمذكرة.

كما أخص بالشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.

كما لا يفوتني أن انوه بالشكر إلى موظفي قسم علوم التسيير وعمال المكتبة وإلى عمال مديرية

التربية وإلى صاحب محل مناعي، وإلى عمال مشتلة ومركز التسميل.

سماح

# ملخص الدراسة

### ملخص:

تناولنا في هذه الدراسة كيفية إعداد مخطط الأعمال لمشروع مقاولاتي ومكونات هذا المخطط الذي يمثل وثيقة تعريف المشروع ويساهم فب إعطاء فكرة مستقبلية لطريقة تسيير وانعكاس المعطيات الحالية على المستقبل المشروع، حيث قمنا بإعداد مخطط أعمال لمشروع إنتاج المآزر للمؤسسات التعليمية في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بولاية بسكرة، وتجسيدها على أرض الواقع من خلال توفير كل الظروف الملائمة لنجاحها وهذا بإتباع خطوات من الإجراءات القانونية المعمول بها وكذلك الدور الذي يلعبه مخطط الأعمال في ضمان نجاح وإستمرارية المؤسسات، فمن خلال الدراسة التطبيقية إتضح أن المشروع إنتاج المآزر للمؤسسات التعليمية مريح وتكاليفه أقل وفترة إسترداده منخفضة، كما تلقى قبول كبير لدى الأفراد كما تحمسوا للفكرة كون أن المنطقة تفتقر لهذا النوع من المشاريع.

الكلمات المفتاحية: المقاولاتية، مخطط أعمال، المشروع.

### Abstract:

In this study we addressed how to prepare a business plan for a contracting project and the components of this planning which represents the project's definition document and contributes in giving a future idea for the way which the current data are managed and reflected on the future project , where we prepared a business plan for the project of aprons production for the educational institutions within the frame work of the national agency for supporting and operating youth in the state of Biskra, and embodiment it on the reality by providing all the conditions for its success and this is done by following steps of the applicable legal proceedings also the role played by the business planner in ensuring the success and the sustainability of the institutions, and through the applied study it is clear that the project of aprons production for educational institutions is profitable and less expensive and it has a low retrieval period and it received a great acceptance from individuals and they were excited the fact that the region lacked such projects.

**Key words** :The contracting, the business plan, the project.

# الفهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

| الصفحة                            | العنوان   |
|-----------------------------------|---|
| -                                 | البسمة  |
| -                                 | شكر وتقدير  |
| -                                 | إهداء   |
| I                                 | ملخص الدراسة  |
| III                               | فهرس المحتويات  |
| X                                 | فهرس الاشكال  |
| XII                               | فهرس الجداول  |
| أ-ت                               | المقدمة العامة  |
| <b>الفصل الأول: الإطار النظري</b> |   |
| 02                                | تمهيد   |
| 03                                | المبحث الأول: سيرورة إنشاء المؤسسات                             |
| 03                                | المطلب الأول: تعريف انشاء المؤسسات                              |
| 03                                | المطلب الثاني: أنواع إنشاء المؤسسات                             |
| 03                                | الفرع الأول : المقاربة التي تعتمد على درجة الحدائة والاستقلالية |
| 04                                | الفرع الثاني: المقاربة التي تعتمد على درجة تغيير و الحدائة      |
| 05                                | المطلب الثالث: مراحل إنشاء مؤسسة                                |
| 06                                | الفرع الأول: تقييم فرصة انشاء مشروع                             |
| 08                                | الفرع الثاني: تصميم وصياغة إنشاء المشروع                        |
| 10                                | الفرع الثالث: الإطار القانوني والمالي للمشروع                   |
| 11                                | الفرع الرابع: انطلاق الأنشطة                                    |
| 11                                | المبحث الثاني: أساسيات مخطط الأعمال                             |
| 11                                | المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال وأهميته                        |
| 11                                | الفرع الأول: مفهوم مخطط الأعمال                                 |
| 13                                | الفرع الثاني: أهمية مخطط الأعمال                                |
| 14                                | المطلب الثاني: أهداف وأنواع مخطط الأعمال                        |
| 14                                | الفرع الأول: أهداف مخطط الأعمال                                 |

## فهرس المحتويات

|    |  |
|----|--|
| 16 | الفرع الثاني: أنواع مخطط الأعمال                       |
| 18 | المطلب الثالث: خصائص مخطط الأعمال                      |
| 20 | المطلب الرابع: مكونات ووظائف خطط الأعمال               |
| 20 | الفرع الأول: مكونات مخطط الأعمال                       |
| 22 | الفرع الثاني: وظائف مخطط الأعمال                       |
| 24 | المبحث الثالث: العناصر الأساسية لمخطط الأعمال          |
| 24 | المطلب الأول: الملخص التنفيذي                          |
| 24 | الفرع الأول: تعريف الملخص التنفيذي                     |
| 25 | الفرع الثاني: خصائص الملخص التنفيذي                    |
| 25 | الفرع الثالث: هدف الملخص التنفيذي ومضمونه              |
| 26 | المطلب الثاني: المخطط التسويقي                         |
| 26 | الفرع الأول: تعريف وأهمية المخطط التسويقي              |
| 26 | أولاً: تعريف المخطط التسويقي                           |
| 26 | ثانياً: أهمية المخطط التسويقي                          |
| 28 | الفرع الثاني: أهداف ومراحل المخطط التسويقي             |
| 28 | أولاً: أهداف المخطط التسويقي                           |
| 29 | ثانياً: مراحل المخطط التسويقي                          |
| 32 | الفرع الثالث: عناصر المخطط التسويقي                    |
| 32 | أولاً: الدراسة التسويقية                               |
| 43 | ثانياً: تحليل التنافسي                                 |
| 51 | ثالثاً: الاستراتيجيات التنافسية                        |
| 54 | رابعاً: المزيج التسويقي                                |
| 64 | المطلب الثالث: المخطط التنظيمي                         |
| 64 | الفرع الأول: تعريف وأهمية المخطط التنظيمي              |
| 64 | أولاً: تعريف المخطط التنظيمي                           |
| 64 | ثانياً: أهمية المخطط التنظيمي                          |
| 65 | الفرع الثاني: خصائص ومراحل إعداد الهيكل التنظيمي الجيد |

## فهرس المحتويات

|    |  |
|----|--|
| 65 | أولاً: خصائص الهيكل التنظيمي الجيد                             |
| 65 | ثانياً: مراحل إعداد الهيكل التنظيمي                            |
| 66 | الفرع الثالث: مفهوم الهيكل التنظيمي وأشكاله                    |
| 66 | أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي                                   |
| 67 | ثانياً: أشكال الهيكل التنظيمي                                  |
| 68 | الفرع الرابع: الموارد البشرية واليد العاملة والأشكال القانونية |
| 68 | أولاً: الموارد البشرية   |
| 68 | ثانياً: اليد العاملة   |
| 69 | ثالثاً: الأشكال القانونية                                      |
| 76 | المطلب الرابع: المخطط الإنتاجي                                 |
| 76 | الفرع الأول: تعريف وأهمية المخطط الإنتاجي                      |
| 76 | أولاً: تعريف المخطط الإنتاجي                                   |
| 76 | ثانياً: أهمية المخطط الإنتاجي                                  |
| 77 | الفرع الثاني: أهداف وخصائص المخطط الإنتاجي                     |
| 77 | أولاً: أهداف المخطط الإنتاجي                                   |
| 77 | ثانياً: خصائص المخطط الإنتاجي                                  |
| 78 | الفرع الثالث: أنواع ومراحل إعداد المخطط الإنتاجي               |
| 78 | أولاً: أنواع المخطط الإنتاجي                                   |
| 79 | ثانياً: مراحل المخطط الإنتاجي                                  |
| 80 | المطلب الخامس: المخطط المالي والملاحق                          |
| 80 | الفرع الأول: المخطط المالي                                     |
| 80 | أولاً: تعريف المخطط المالي                                     |
| 80 | ثانياً: أهمية المخطط المالي                                    |
| 81 | ثالثاً: أهداف وأنواع المخطط المالي                             |
| 81 | 1- أهداف المخطط المالي   |
| 81 | 2- أنواع المخطط المالي   |
| 81 | رابعاً: مراحل المخطط المالي ومحتواه                            |

## فهرس المحتويات

|  |   |
|--|---|
| 81   | -1 مراحل اعداد المخطط المالي                  |
| 82   | -2 محتوى المخطط المالي                        |
| 83   | خامسا: مصادر التمويل والقوائم المالية         |
| 83   | أولا: مصادر التمويل                           |
| 84   | ثانيا: القوائم المالية                        |
| 84   | -1 الميزانية                                  |
| 85   | -2 جدول حسابات النتائج                        |
| 89   | -3 عتبة المردودية                             |
| 90   | سادسا: الميزانية التقديرية والملاحق           |
| 90   | أولا: الميزانيات التقديرية                    |
| 92   | ثانيا: الملاحق                                |
| 92   | -1 مفهوم وأهمية الملاحق                       |
| 92   | -2 شروط الملاحق                               |
| 93   | -3 محتويات الملاحق                            |
| 94   | خلاصة الفصل                                   |
| الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع إنتاج المآزر للمؤسسات التعليمية في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب |   |
| 94   | تمهيد   |
| 97   | المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع         |
| 97   | المطلب الأول: وصف المشروع                     |
| 97   | أولا: ملخص المشروع                            |
| 98   | ثانيا: فكرة المشروع                           |
| 99   | المطلب الثاني: مراحل انشاء مؤسسة انتاج المآزر |
| 99   | أولا: تقييم الفرصة                            |
| 99   | ثانيا تحديد وصياغة المشروع                    |
| 101  | ثالثا: الاطار القانوني والمالي للمشروع        |
| 102  | رابعا: انطلاق المشروع                         |

## فهرس المحتويات

|     |  |
|-----|--|
| 102 | المطلب الثالث: نوع الانشاء                           |
| 103 | أولاً: أهداف   |
| 103 | ثانياً: أسباب اختيار الموضوع                         |
| 103 | المطلب الرابع: تسمية ونوع المشروع                    |
| 104 | المبحث الثاني: المخطط التسويقي                       |
| 104 | المطلب الأول: الدراسة التسويقية                      |
| 104 | أولاً: تحليل بيئة السوق                              |
| 104 | 1-السوق المستهدفة                                    |
| 104 | 2-تحديد الزبائن المستهدفين                           |
| 105 | 3-تحليل المنافسين                                    |
| 107 | 4-الموردين   |
| 105 | ثانياً: دراسة العرض والطلب                           |
| 108 | 1-الطلب  |
| 111 | 2-العرض  |
| 116 | ثالثاً: الاستراتيجيات التسويقية                      |
| 117 | رابعاً: المزيج التسويقي                              |
| 121 | المبحث الثالث: المخطط التنظيمي للمشروع               |
| 121 | المطلب الأول: تحديد احتياجات المشروع من اليد العاملة |
| 122 | المطلب الثاني: مهام الأفراد العاملين                 |
| 123 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي                       |
| 123 | أولاً: الهيكل التنظيمي                               |
| 124 | ثانياً: مواقيت العمل                                 |
| 124 | المطلب الرابع: الشكل القانوني للمشروع                |
| 130 | المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي للمشروع               |
| 130 | المطلب الأول: تحديد موقع ووصف للمشروع                |
| 130 | أولاً: موقع المشروع                                  |
| 131 | ثانياً: وصف المشروع                                  |

## فهرس المحتويات

|     |                                      |
|-----|--------------------------------------|
| 132 | ثالثا: مكونات الطاقة الإنتاجية       |
| 134 | رابعا: متطلبات المشروع               |
| 138 | خامسا: تحديد احتياجات المشروع        |
| 155 | المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع |
| 155 | المطلب الأول: هيكل التمويل للمؤسسة   |
| 156 | المطلب الثاني: جدول اهتلاك القرض     |
| 158 | المطلب الثالث: تحديد تكاليف المشروع  |
| 158 | أولا: هيكل الاستثمار                 |
| 159 | ثانيا: التكاليف التشغيلية السنوية    |
| 160 | ثالثا: الاهتلاكات                    |
| 161 | المطلب الرابع: القوائم المالية       |
| 161 | الفرع الأول: الميزانية الافتتاحية    |
| 162 | الفرع الثاني: جدول حسابات النتائج    |
| 165 | خلاصة الفصل                          |
| 167 | الخاتمة العامة                       |
| 170 | قائمة المراجع                        |
| 181 | الملاحق                              |

# الفهرس الأشكال

## فهرس الأشكال

### قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                              | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 08     | نمذج CSIP                                | 01        |
| 15     | أهداف مخطط الأعمال                       | 02        |
| 23     | وظائف مخطط الأعمال لمختلف أصحاب المصالح  | 03        |
| 31     | عملية إعداد المخطط التسويقي              | 04        |
| 47     | نمذج Pestel                              | 05        |
| 48     | نمذج Porter للقوى التنافسية الخمسة       | 06        |
| 52     | الاستراتيجيات التنافسية الأساسية لPorter | 07        |
| 57     | دورة حياة المنتج                         | 08        |
| 90     | الطريقة البيانية لحساب عتبة المردودية    | 09        |
| 101    | نمذج CSIP الخاص بالمشروع                 | 10        |
| 117    | شعار المؤسسة                             | 11        |
| 119    | قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة            | 12        |
| 123    | الهيكل التنظيمي للمشروع                  | 13        |
| 133    | شكل ورشة الخياطة                         | 14        |

# الفهرس الجداول

## فهرس الجداول

### قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول   | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 35     | مقارنة بين الدراسة الكمية والدراسة النوعية               | 01         |
| 38     | نتائج دراسة السوق  | 02         |
| 42     | أسس تجزئة السوق  | 03         |
| 50     | عناصر القوة والضعف                                       | 04         |
| 51     | الفرص والتهديدات   | 05         |
| 75     | المقارنة بين مختلف أنواع الشركات                         | 06         |
| 88     | جدول حسابات النتائج                                      | 07         |
| 97     | ملخص المشروع   | 08         |
| 104    | الزبائن المستهدفين                                       | 09         |
| 105    | SWOT تحليل   | 10         |
| 106    | نقاط القوة والضعف للمنافسة                               | 11         |
| 107    | مواصفات الآلات ، اللوازم، المواد الأولية والموردين       | 12         |
| 109    | نتائج الاستبيان  | 13         |
| 112    | الطاقة الانتاجية للمشروع                                 | 14         |
| 113    | التقسيمات المنتج للمؤسسة                                 | 15         |
| 114    | تقدير المبيعات الشهرية والسنة الأولى للمأزر Size « S »   | 16         |
| 114    | تقدير المبيعات الشهرية والسنة الأولى للمأزر Size « M »   | 17         |
| 115    | تقدير المبيعات الشهرية والسنة الأولى للمأزر Size « L »   | 18         |
| 115    | تقدير المبيعات الشهرية والسنة الأولى للمأزر Size « XL »  | 19         |
| 116    | تقدير المبيعات الشهرية والسنة الأولى للمأزر Size « XXL » | 20         |
| 116    | تأثير المشروع على المحيط Pestel                          | 21         |
| 119    | السعر  | 22         |
| 120    | الترويج للمؤسسة  | 23         |

## فهرس الجداول

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 121 | يوضح تحديد احتياجات المشروع من اليد العاملة                     | 24 |
| 122 | مهام الأفراد العاملين   | 25 |
| 131 | تفاصيل كراء المحل   | 26 |
| 134 | احتياجات المشروع من الآلات ومعدات                               | 27 |
| 136 | احتياجات المشروع من تجهيزات المكتبية                            | 28 |
| 139 | المشتريات من المواد الأولية للمأزر الطور الابتدائي « S » Size   | 29 |
| 140 | المشتريات من المواد الأولية للمأزر الطور الابتدائي « M » Size   | 30 |
| 141 | المشتريات من المواد الأولية للمأزر الطور الإبتدائي « L » Size   | 31 |
| 142 | المشتريات من المواد الأولية للمأزر الطور الإبتدائي « XL » Size  | 32 |
| 143 | المشتريات من المواد الأولية للمأزر الطور الإبتدائي « XXL » Size | 33 |
| 144 | المشتريات من المواد الأولية للمأزر الطور المتوسط « S » Size     | 34 |
| 145 | المشتريات من المواد الأولية للمأزر الطور المتوسط « M » Size     | 35 |
| 146 | المشتريات من المواد الأولية للمأزر الطور المتوسط « L » Size     | 36 |
| 147 | المشتريات من المواد الأولية للمأزر الطور المتوسط « XL » Size    | 37 |
| 148 | المشتريات من المواد الأولية للمأزر الطور المتوسط « XXL » Size   | 38 |
| 149 | المشتريات من المواد الأولية للمأزر الطور الثانوي « S » Size     | 39 |
| 150 | المشتريات من المواد الأولية للمأزر الطور الثانوي « M » Size     | 40 |
| 151 | المشتريات من المواد الأولية للمأزر الطور الثانوي « L » Size     | 41 |
| 152 | المشتريات من المواد الأولية للمأزر الطور الثانوي « XL » Size    | 42 |
| 153 | المشتريات من المواد الأولية للمأزر الطور الثانوي « XXL » Size   | 43 |
| 154 | مستلزمات أخرى من المواد الأولية                                 | 44 |
| 155 | الخدمات الضرورية  | 45 |
| 155 | الهيكل المالي للتمويل الثلاثي                                   | 46 |
| 156 | جدول اهتلاك القرض الممنوح من طرف البنك                          | 47 |
| 157 | اهتلاك القرض الممنوح من طرف وكالة ANSEJ                         | 48 |
| 158 | هيكل الاستثمار  | 49 |
| 159 | رأس المال العامل  | 50 |
| 159 | تكاليف التشغيل السنوية  | 51 |

## فهرس الجداول

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 160 | اهتلاك وسائل الانتاج                       | 52 |
| 161 | الميزانية الافتتاحية                       | 53 |
| 161 | سعر التكلفة للمآزر المدرسية للأطوار الثلاث | 54 |
| 162 | مخطط المبيعات لـ 6 سنوات القادمة           | 55 |
| 162 | جدول حسابات النتائج                        | 56 |

# المقدمة العامة

تشهد الأسواق الجزائرية حركة غير عادية مع اقتراب الدخول المدرسي الجديد ، حيث يبدأ التجار في عرض المآزر من مختلف الأنواع ، إلا أن الكثير منهم يقع في مشكل ندرة المقاسات مما يجعل الزبائن يلجؤون إلى "خياطات" بغية تفصيلها على المقاسات المناسبة.

كما فرضت في السنوات الأخيرة مواصفات للمئزر يجب الالتزام بها، حيث ترتدي البنات اللون الوردي و الذكور اللون الأزرق على جميع الأطوار الثلاث الابتدائي المتوسط الثانوي ، حيث أن الكثير من الأولياء لا يجدون المقاس المناسب لأبنائهم خاصة في الأيام الأخيرة التي تسبق الدخول المدرسي من هنا جاءت فكرة المشروع والمتمثل في مخطط أعمال لإنتاج المآزر الموحدة للمؤسسات التعليمية في ولاية بسكرة ، حيث ستسهل على الأولياء عملية البحث عن المئزر في الأسواق، كما أن تكاليفها منخفضة بعض الشيء عن تلك التي تباع في الأسواق.

ومن أجل تجسيد هذه الفكرة على أرض الواقع يجب علينا أن ننتهج طريقا يساعد على الحفاظ عليها واستمراريتها، هذا يكون وفق دراسة جيدة ومدققة لما يعرف بمخطط الأعمال الذي يعد بمثابة وثيقة حيوية تضبط استراتيجية عمل المقاول على كافة الأصعدة والمستويات ، والذي يتم تحديده بناء على النتائج التي أسفر عليها مخطط الأعمال ، كما يتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن، حيث تمويله يحدد وفق عوامل أساسية للنجاح ، وعوامل الخطر فيها، كما يوضح الموارد والقيمة التي يمكن الحصول عليها ، لمشروع مقترح ويتمثل في إنتاج المآزر الموحدة للمؤسسات التعليمية، باعتباره التوجه الذي اخترته لتقديم هذه الدراسة منطلقة في ذلك من التساؤل التالي:

\_\_ كيف يمكن اعداد مخطط أعمال لإنتاج المآزر الموحدة للمؤسسات التعليمية بولاية بسكرة ؟

وتدرج تحت هذا التساؤل أسئلة فرعية تتمثل في:

- ✓ ما المقصود بمخطط الأعمال؟ وماهي أهميته؟
- ✓ ماهي خطوات اللازمة لإعداد مخطط الأعمال؟
- ✓ كيف سيتم إعداد دراسة تسويقية وتنظيمية المناسبة للمشروع؟
- ✓ ما الخطوات التي يجب اتباعها لوضع مشروع مؤسسة إنتاج المآزر للمؤسسات التعليمية في ولاية بسكرة على أرض الواقع؟
- ✓ ما هو المخطط الإنتاجي الملائم للمشروع؟
- ✓ ماهي الاحتياجات التمويلية للمشروع؟
- ✓ كيف يمكن تطبيق مخطط أعمال على مشروع إنتاج المآزر الموحدة للمؤسسات التعليمية؟

#### أسباب اختيار الموضوع:

ويرجع اختيار الموضوع إلى مجموعة من الأسباب منها:

- ✓ عدم وجود مؤسسة مماثلة على مستوى الولاية .
- ✓ عدم التطرق لهذا المشروع من قبل والاقتناع بالفكرة بعد البحث والاطلاع الأولي للموضوع.
- ✓ تدعيما لمشروع مستقبلي متمثل في إنتاج المآزر الموحدة للمؤسسات التعليمية.
- ✓ توفير مناصب شغل على مستوى الولاية.
- ✓ التشجيع على اقتراح مشاريع مهما كانت فكرتها وتنفيذها عن طريق أجهزة الدعم الحكومية.
- ✓ لا يحتاج المشروع الى رأسمال كبير.
- ✓ الاستفادة من مزايا مخطط الأعمال لتقييم المشروع وتدارك الاخطاء، ونشر الوعي التخطيطي ومن ثم تعميم الفائدة لأصحاب المشاريع الجديدة الذين لم يتحصلوا على شهادة تعليم جامعي في التخصص أو أي نوع من تكوين.

### أهداف الموضوع:

تتمثل الأهداف المرجوة من دراسة هذا الموضوع في:

- ✓ الإلمام بالمعارف المتعلقة بإنجاز مخطط أعمال المشروع.
- ✓ توضيح فكرة إعداد مخطط الأعمال لإنتاج المآزر الموحدة.
- ✓ تقييم جدوى المشروع.
- ✓ تقبل الأفراد على توحيد المآزر من طرف المؤسسات التعليمية.

### أهمية الموضوع في:

يحظى الموضوع على أهمية كبيرة وتتمثل فيما يلي:

- ✓ تعزيز ثقافة اللباس الموحد.
- ✓ إمكانية تطوير وتوسيع المشروع من خلال طاقة إنتاجية أكبر وتكلفة أقل.
- ✓ توفير منتج بجودة عالية، وكسب ثقة الزبون.
- ✓ الاستحواذ على أكبر حصة سوقية بالولاية والدخول إلى الأسواق الوطنية.
- ✓ تقليل نسبة المخاطرة ومواجهة التحديات المستقبلية للمؤسسة.

### صعوبات البحث:

تكمن صعوبات البحث في الحصول على المعلومات حول الموضوع من طرف المنافسين، وتحديد رقم الأعمال الدقيق للمشروع، صعوبة تحصل على معلومات وفق فواتير شكلية.

### منهج البحث:

لقد اعتمدنا في إنجازنا لهذا الموضوع على مزيج من مناهج البحث العلمي فقد انتهجنا المنهج الوصفي وذلك عند تعرضنا للجانب النظري في الفصل الأول كما استخدمنا المنهج البنائي للفصل الثاني والمتكونة أبعاده الرئيسية فيما يلي:

- ✓ البعد التسويقي.

✓ البعد الإنتاجي .

✓ البعد التنظيمي .

✓ البعد التمويلي .

### هيكل الدراسة:

تطرقنا في دراستنا لهذا الموضوع الى فصلين أساسيين يتمحور الفصل الأول حول الجانب النظري أما الفصل الثاني حول الجانب التطبيقي الذي سوف يكون حول اعداد مخطط الاعمال لإنتاج المآزر الموحدة للمؤسسات التعليمية.

الفصل الأول:

الإطار النظري

تمهيد:

لقد أصبح إنشاء المؤسسات في السنوات الأخيرة محل اهتمام الدول، حيث تعتبر المشروعات الصغيرة إحدى المصادر الرئيسية للأفكار الجديدة، والابتكارات التي تعتمد على البحث، هذا ما جعل منها أداة لتنمية الاقتصاد بشكل عام، وما يفسر انتشارها في كافة أنحاء العالم خاصة في الدول المتطورة، وازداد اهتمام بإيجاد الطرق والوسائل التي تساهم في جعل هذه المؤسسات تنجح وتستمر، حيث يعكس ذلك ضرورة القيام بمخطط الأعمال تخطيط تقدم صورة مفصلة لكل مراحل المشروع بشكل جيد، من خلال فاعليته في إقناع الأطراف الآخذة، بأهمية المشروع وجدته في خلق القيمة.

إذ هو يمثل وثيقة هوية تعرف بالمشروع وصاحب المشروع لدى مختلف الأطراف ( شركاء ، البنوك ، رأس المال المخاطر... الخ).

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التفصيل في مخطط الأعمال من خلال التطرق إلى ثلاث مباحث.

- ✓ المبحث الأول: سيورة إنشاء المؤسسات.
- ✓ المبحث الثاني: أساسيات مخطط الأعمال.
- ✓ المبحث الثالث: العناصر الأساسية لمخطط الأعمال.

## المبحث الأول: سيرورة إنشاء المؤسسات

سنحاول تقديم في هذا المبحث سيرورة إنشاء المؤسسة وذلك من خلال أربع مطالب، يتضمن المطلب الأول تعريف إنشاء المؤسسات، أما في المطلب الثاني أنواع إنشاء المؤسسة، أما في المطلب الثالث نوضح مراحل إنشاء المؤسسة.

### المطلب الأول: تعريف إنشاء المؤسسات

- إن إنشاء المؤسسات هو ظاهرة معقدة غير متجانسة، بالإضافة إلى أنها تصرف لا يحدث في الكثير من المرات بالنسبة للفرد فعملية إنشاء المؤسسة لها تأثير كبير على خصائص الشخصية بالإضافة إلى أنها تجعل المنشئ أكثر ديناميكية وحركة وتضعه في حالات مختلفة سواء كانت لديه المهارات الكافية أو لم تكن لديه أية مهارات.
- إن إنشاء مؤسسة هو تصرف فردي ولا يتجدد في الكثير من الأحيان في الحياتي المهنية، ويترتب على إنشاء المؤسسة مسارات جد مختلفة فليس هناك أي مسار يشبه الآخر وعليه فان عملية إنشاء المؤسسة "هي عبارة عن مسار ينتهجه الفرد في محاولة منه بمهدف تحقيق ذاته وذلك من خلال تجميع الموارد اللازمة في إطار نسق تنظيمي معين".

### المطلب الثاني: أنواع إنشاء المؤسسات

إن اختلاف أنواع الإنشاءات ينبغي أن يقودنا إلى استخدام مقاربات تسمح لنا بتعرف على الأنواع المختلفة للمؤسسات. وفيما يلي أنواع المختلفة لعملية إنشاء المؤسسات:

#### أولاً: المقاربة التي تعتمد على درجة الحدائة والاستقلالية:

هذه المقاربة تتضمن بعدين أساسيين هما الحدائة والاستقلالية وهما يتعلقان بالمشروع

1. جميع المؤسسات الجديدة وليست مستقلة: بمعنى مؤسسات جديدة ولكن ليس لها استقلالية مالية، ولا قانونية فهي تابعة لمؤسسة أخرى كالفروع مثلاً.

2. جميع المؤسسات الناشئة والتي لم تنشئ نشاطات جديدة: أي أن المؤسسة تابعة للمؤسسة الأم أي أنها غير مستقلة على المستوى القانوني أي أن أغلبية رأس المال الاجتماعي لهذه المؤسسات مملوك من طرف مؤسسات أو منظمات أخرى في نشاطها، أو إن المؤسسة لا تخلق نشاطات جديدة أي أن المؤسسات الصغيرة والمبتدئة

تعتمد فقط على مبدأ استغلال نشاطات قديمة كانت تستغل سابقا من طرف أشخاص آخرين وفي هذه الحالة لا توجد حادثة ولا استقلالية<sup>1</sup>.

- **منطق الطبيعة القانونية la logique de pmisation juridique**: وفي هذا النوع من الإنشاءات لا توجد حادثة ولا استقلالية (بمعنى أنها تابعة لمؤسسة أخرى) تتغير صيغة المؤسسة قانونيا كتغيير من شركة المساهمة إلى شركة تضامن وهنا يتم تحويل نشاط المؤسسة الصيغة القانونية أو تستطيع أن تكون فرعا أي كما يمكن أن تكون من نفس المؤسسة الأم أو تعطيها نشاط جديد.

- **النمو الداخلي la logique de croissance interne**: حيث هذا النوع من الإنشاء يختلف عن السابق في درجة الحادثة والتي تعد مهمة في هذا النوع ولا توجد استقلالية وذلك يعني أن هذه المؤسسة جديدة عبارة عن فرع تابع للمؤسسة يمثل نشاط جديد للمؤسسة أو تدخل عليه تحديثات من خلال تصميم نشاط جديد أو تطوير أنشطة حالية من المؤسسة القائمة، بغض النظر عن حجم الشركة.

- **الاستئناف والاقتناء la logique de reprise d'entreprise ou acquisition**: وفي هذا النوع من الإنشاء تتميز بدرجة استقلالية عالية للمؤسسة المنشأة ولا توجد حادثة لأنها تمثل حالة استئناف أو اقتناء أو استحواذ لمؤسسة كانت موجودة بالفعل وتوقفت مؤخرا عن نشاطها من طرف الفرد.

- **إنشاء مؤسسة من العدم la logique de création ex nihilo**: وفي هذا النوع تتسم بدرجة عالية من الحادثة والاستقلالية، وهذه الحالة تعكس إنشاء المؤسسة من طرف فرد أو مجموعة أفراد وتكون مستقلة تماما وتعمل في نشاط جديد لم يكن موجود من قبل.

ثانيا: المقاربة التي تعتمد على درجة التغيير والحادثة:

هذه المقاربة تتضمن بعدين أساسيين هما: درجة التغيير تخص الفرد خلال عملية إنشاء أما الحادثة تتعلق بالبيئة (المحيط) التي لها صلة بالمشروع.

- **إنشاء الاستنساخ la création reproduction**: وفي هذا التقسيم تكون درجة التغيير والحادثة منخفضة ومستوى عدم اليقين غير موجود لأن المؤسسة موجودة من قبل وإعادة إنشاء نفسها أو مؤسسة أخرى قامت وأيضا لا يوجد هناك تغيير في الأفراد أي أن المخاطرة معدومة في هذا التقسيم.

<sup>1</sup> سريجي رانيا، إعداد مخطط الأعمال لمشروع مركز للتدليك والاسترخاء ببسكرة، مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 7.

- إنشاء التقليد **la création imitation**: وفي هذا التقسيم تكون درجة التغيير مرتفعة والحدثة منخفضة، وفي هذه الحالة لا يوجد قيمة مضافة للبيئة والفرد ليس لديه فكرة عن هذا النشاط ولكي يستطيع الدخول في هذا المجال على الفرد الاعتماد على (الكفاءات والمهارات والعلاقات).<sup>1</sup>
- إنشاء الابتكار والشمين **la création innovation-valorisatoir**: وفي هذا التقسيم تكون درجة التغيير منخفضة والحدثة مرتفعة، وفي هذا النوع يكون لدى الفرد الخبرة وشخصية أي صاحب المؤسسة يمتلك معلومات عن النشاط ويدع في إنشاء المؤسسة وعند إخراج النشاط إلى المجتمع سيكون جديد والعائق في هذه الحالة هو التسويق لأنه يبدأ من العملاء لأن السوق من الممكن ألا يتقبل المشروع وهنا درجة عدم اليقين مرتفعة.
- إنشاء الابتكار والمغامرة **la création innovation-a venture**: وفي هذا التقسيم تكون درجة التغيير مهمة جدا ومرتفعة، والحدثة أيضا مرتفعة وهذه الأخيرة مرتبطة بالتكاليف فكلما كان لدى المقاول معارف من ناحية الابتكار سيؤدي ذلك إلى انخفاض التكاليف وسيكسبه على طول مساره الوظيفي مهارات (التعلم الوظيفي) وعليه المشروع يبني ويعاد بناؤه من خلال ما اكتسبها المقاول من المعارف وهنا تكون المعمرة مبهولة ودرجة المخاطرة مرتفعة وترتكز هذه الأخيرة على بحوث التسويق وهذا كله سيؤدي إلى تخفيض من درجة عدم اليقين المرتفعة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مراحل إنشاء مؤسسة

قبل تقديم المراحل العامة المحددة في عمليات إنشاء المؤسسة يجب أن نذكر مميزات هذه العملية:<sup>3</sup>

- مراحل الإنشاء ليست خطية وغير ثابتة لكنها تكون دورانية لأن الفرد يتغير والمحيط يتغير.
  - في كل مستوى من مراحل الإنشاء لابد من توفر الموارد اللازمة لتغطية الاحتياجات مرحلة بمرحلة.
  - لا يمكن المرور من مرحلة الى مرحلة الى إذا توفرت فيها شرطين **Déclencheur** و **engagement**.
- وفيما يلي أهم المراحل التي نمر بها في إنشاء مشروع مؤسسة كما يلي:
- تقييم الفرصة.
  - تصميم وصياغة المشروع.

<sup>1</sup>Alain Fayolle, Entrepreneurial, Apprendre A Entreprendre, **directeur général** Em lyon Dunod, paris, 2004, p110.

<sup>2</sup> Alain Fayolle, op-cit, pp 113,116.

<sup>3</sup> Alain Fayolle, op-cit, p 118.

- تركيب الصيغة القانونية والمالية للمشروع.

- انطلاق الأنشطة

### الفرع الأول: تقييم فرصة إنشاء مشروع *évaluation de l'opportunité de création d'entreprise*

مشكلة تقييم فرصة الأعمال هي موضوع التطوير وما يترتب عليه، ومن جهة أخرى الهدف في كيفية تقييم الفرصة في إنشاء المؤسسة.

- الفرصة المقاولاتية: هي نتيجة لمزيج جديد من عوامل الإنتاج والذي ينعكس في إدخال منتج جديد، طريقة عمل جديدة في إنتاج، عند استغلال سوق جديد والولوج إلى مصدر جديد للتمويل وأخيرا شكل جديد لمنظمة صناعية.

- فرصة الأعمال: يمكن تعريفها بأن المشروع قد يؤدي إلى أحد الأنشطة الخالقة (المنشئة) للقيمة (القيمة الإبداعية) ذات مردودية ومع احتمالية الاستمرارية والتطوير والأخذ بعين الاعتبار فرصة السوق والموارد المتاحة للفرد ولذلك تعتمد الفرصة على:

✓ الفرد: رغباته، امكانيته المالية، دوافعه، قيمه، مهاراته، علاقته، معرفته.

✓ المحيط: الأشياء التي يقوم بها ماذا تقدم للمحيط، الملاءة.

✓ الوصول إلى الموارد: الوفرة تكاليف الحياة.

✓ الوقت: الوقت ضروري من أجل تحديد أبعاد المشروع وتقدير الموارد الضرورية.

ولكي يتم الحصول على الفرصة يتطلب تفكيك الفكرة الأصلية من خلال النزول إلى السوق وتحويل الفكرة الأولية إلى فرصة من خلال المراحل التالية:<sup>1</sup>

### 1. تفكيك وإعادة تكوين الفكرة الأصلية:

- الفكرة الجيدة ليست سوى أداة في يد الفرد أو الجماعة، وليست الفكرة المكون الرئيسي وإنما العمل الذي يمكن القيام به من الفكرة.

- الأفكار الجيدة ليست بالضرورة فرصة جيدة قد تكون فكرة بسيطة وتخلق قيمة كبيرة وقد تكون الفكرة عبقرية وتخلق قيمة وذلك يحدد حسب شروط البيئة والمحيط.

<sup>1</sup> Alain Fayolle, op- cit, p 90.

- النقاط الأفكار الناشئة الجديدة يعني وجود والحصول وتطوير القدرة على الاستماع ومراقبة الجودة ل طرح الأسئلة حول ما يحيط بالفكرة، وذلك لأن المنشأ يجب أن يعمل مثل الإسفنجة لامتنصص أكبر قدر ممكن من المعلومات والأفكار قبل القيام بفرز أو ترك العملية التسويقية.

- لا يستطيع المقاول تفكيك الفكرة الأولية إلا إذا كانت لديه مهارات وكفاءات وكذلك الاستعانة بمكاتب الاستشارة، والزبائن لجمع معلومات عن المحيط الخاصة بالمشروع.

2. **تقييم البدائل:** تتمثل في مجموعة من الاحتمالات التي تشكلت من تفكيك الفكرة الأولية للاستفادة منها عن طريق توسع في النشاط، وعند مواجهة الصعوبات في تطبيق الفكرة المختارة نختار بديل آخر من هذه البدائل. وتقييم الفكرة عن طريق ثنائية (المقاول/المحيط) وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

- هل المقاول يستطيع أن يطبقها؟.

- هل السوق يتقبلها؟.

3. **طرق تقييم البدائل والفرص:** بدراسة كل بديل بطريقة غير منفصلة عن طريق معيارين

- **المعيار الأول:** ماهية القيمة التي يقدمها الخيار.

- **المعيار الثاني:** وفي هذا المعيار يتطلب الإجابة على الأسئلة الآتية:

تحديد المستفيدين من المنتج وأين نجده؟

- ماهي حالة السوق؟

- ماهي الموارد الضرورية؟

- ما هي الميزة التنافسية التي تميز المنتج؟

ويتم تقييم الخيارات عن طريق وضع سلم من النقاط واختيار البديل الذي يحوز على أكبر عدد من النقاط، لأنه البديل الأنسب، وبالنسبة للبدائل الأخرى تصنف في قواعد وبيانات.

➤ وعليه **Déclencheur** هذه المرحلة هي الفكرة الأولية، **engagement** هي النزول الى السوق.<sup>1</sup>

من أجل تقييم جيد لفرصة إنشاء المؤسسة يجب أن:

- يتحلّى المقاول ولو بدرجة قليلة من الإبداع.

- من الضروري معرفة بعض المفاهيم وأدوات التسويق (التنبؤ بالمبيعات) لنجاح الانتقال من الفكرة إلى المنتج أو الخدمة متكاملة تؤدي إلى ربحية النشاط المستقبلي.

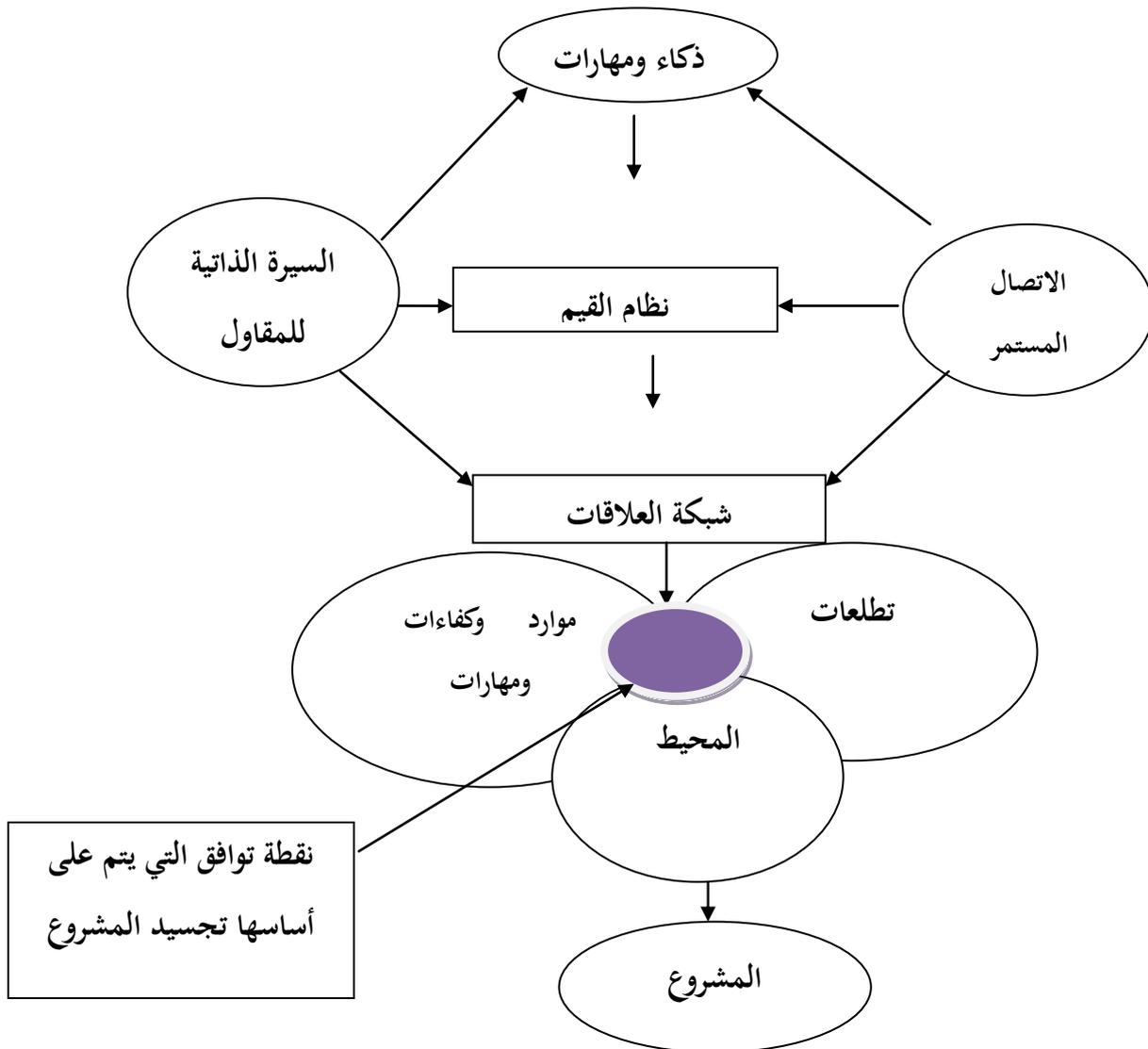
<sup>1</sup> Alain Fayolle, op- cit, p 118.

- تعلم كيفية اختيار الفرص التي سوف تتحمل تغيرات الوقت والمنافسة، مثل الفرص التي توفر مزايا تنافسية مستدامة.

الفرع الثاني: تصميم وصياغة إنشاء المشروع: في هذه المرحلة وبعد تحديد الفرصة وتحديد الخطوط العريضة للمشروع يتم تحويل الفرصة المقاولاتية إلى نشاط اقتصادي ذو مردودية ويجب أن يكون النشاط واقعي وقابل للتحقيق وذلك من خلال مجموعة من الدراسات التي تثبت ذلك وهي: دراسة السوق، الدراسة المالية، القانونية والإنتاجية وهذه الأخيرة تتمثل في مكونات مخطط الأعمال، ويتم تجزئة هذه المرحلة إلى عدة مراحل وهي:<sup>1</sup>

### 1. تموقع المشروع: كتابة التسمية الكاملة لنموذج CSIP

الشكل رقم (01): نموذج CSIP



المصدر: جودي حنان، المخطط التسويقي، محاضرة (غير منشورة) أقيمت على الطلبة سنة الثانية ماستر مقاولاتية في مقياس مخطط الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016/11/23.

<sup>1</sup> Alain Fayolle, op-cit, pp119,120.

والشكل أعلاه يوضح وضع حدود والإمكانات وتطلعات المحيط والهدف الذي يود صاحب المشروع الوصول إليه لبلوغ منطقة التوافق CSIP.

- **تعريف CSIP** : هي عبارة عن تكيف مع الإشكالية الكلاسيكية لتسيير الإستراتيجي والأعمال المتعلقة بنمذجة سلوك اتخاذ القرار في لحظة معينة منشأ المشروع يمتلك مجموعة من التطلعات هذه التطلعات قد تكون غير واضحة على مستوى المحيط ومستوى قدراته ومستوى الموارد وعلى مستوى الأهداف، إن إنشاء مشروع والوصول إلى تحقيقه يتطلب الاقتراب من منطقة التوافق csip وهي تموضع المشروع.

- **شرح نموذج CSIP:**

من خلال نموذج CSIP يجب أن يكون للمقاول ذكاء إستراتيجي بالإضافة إلى مجموعة من المهارات والكفاءات وهذه كمرحلة أولى نتقل بها إلى شيئين مهمين هما: نظام القيم وشبكة العلاقات، فنظام القيم تتمثل في قيم المقاول وقيم المحيط، فقيم المقاول مستمدة من خلال سيرته الذاتية وما مرَّ به في حياته من مواقف وما استمده من محيطه من قيم، كل هذا سيشكل نظام القيم وهذه القيم ستؤثر في مشروع هذا المقاول، فتسير المؤسسة بنظام قيم المقاول التي استمدها من سيرته الذاتية.

نظام القيم يتم تعزيزه بشبكة العلاقات وهي جد مهمة فالشخص الذي لديه علاقات واسعة وقوية لديه إمكانية نجاح مشروعه كبيرة وتساعد في جمع المعلومات التي ستوصله إلى ثلاث مناطق:

- منطقة تطلعات المقاول الخاصة.

- منطقة كفاءات ومهارات المقاول.

- منطقة موارد المقاول.

بناء على المعلومات التي نجتمعها من المحيط وبناء على القيم التي يمتلكها وبناء على قدراته يستطيع أن يشكل تطلعاته، ومن خلال علاقاته والمعلومات التي تم الحصول عليها سوف يحصل على الموارد اللازمة، وبناء على شبكة العلاقات ونظام القيم يستطيع أن يصل إلى تلك الكفاءات اللازمة وعند ربط هذه العلاقات فيما بينها نصل إلى نقطة التوافق بين تطلعات المقاول مع قدراته ومع موارده.

2. **حدود وهيكلية المشروع:** في هذه المرحلة يتم وضع أبعاد المشروع والتي تكون مرتبطة بموارد المؤسسة (موارد

مالية، بشرية، مادية)، المؤسسة لديها مجموعة من الموارد المتاحة لنضع أبعاد المشروع يجب أن نصل لأحسن

توليفة لاستخدام الموارد الموجودة في المؤسسة وهو ما يسمى بترشيد وعقلنة في استخدام الموارد، وهذه مرتبطة بما يمتلكه المقاول من مهارات وكفاءات.

3. **كيفية وضع إستراتيجية:** في هذه المرحلة توجد إستراتيجية الانطلاق والتي نبدأ بها نشاط المؤسسة وإستراتيجية التطوير نستخدمها عند توسع في نشاط المؤسسة، هاتين الإستراتيجيتين نحصل عليهما من خلال مفاتيح النجاح وذلك بعد دراسة محيط وموارد المؤسسة، ومن خلال دراسة المنافسين نحدد الميزة التنافسية للمشروع. هذه الإستراتيجية توضح لنا تموضع المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وما هي رسالتها ومهمتها.

#### ➤ مفاتيح النجاح الرئيسية لتصميم مشروع إنشاء مؤسسة:

- البحث عن أحسن توليفة ممكنة (المنشأ / مشروع انشاء) وتكون قبل انشاء المشروع، وتوليفة (مقاول / وضعية مستقبلية) وتكون بعد الإنشاء بمعنى عند التطوير.
- الفرد المقاول يجب أن يكون واقعي بشكل كبير.
- البحث عن تكاملات والتطابقات والتطلعات في جميع المستويات (قبل الإنشاء وبعد الإنشاء) وبين الجهات الفاعلة الرئيسية (تطلعات، الفرد، المحيط، الموارد..).
- يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة. قبل الإنشاء وعند التطوير.
- البحث عن الميزة التنافسية المستدامة والمرتبطة بالموارد البشري.<sup>1</sup>

➤ وعليه Déclencheur هذه المرحلة هي CSIP، engagement يجب المرور بجميع المراحل والالتزام بها.

#### الفرع الثالث: الإطار القانوني والمالي للمشروع:

ترتبط الوضع القانوني بشكل التمويل وكل وضعية لديها سقف معين (شركة الأسهم، التضامن، شركة الشخص الوحيد) فكل شكل لديه حصة مالية وأرباح وخسائر توزع حسب قانون الشركة. وتكوين المشروع مرتبط بمخطط الأعمال ويتم تقديمه للبنوك وتحدد الطبيعة القانونية وفق ثلاث مستويات (المالي، الإستراتيجي، البشري "عدد العمال") وعليه يتم تحديد كيفية التمويل عن طريق البنك والأموال الخاصة.

➤ وعليه Déclencheur هذه المرحلة هي الطبيعة القانونية، engagement الحصول على موافقة للتمويل لانطلاق المشروع.

<sup>1</sup> Alain Fayolle, op-cit, p120.

**الفرع الرابع: انطلاق الأنشطة:** هذه المرحلة تبدأ بعد ما نحدد الطبيعة القانونية والحصول على ( رأس المال، مواد أولية، نشاط تسويق) وانطلاق العمل من خلال توفير الموارد وتسجيل القانوني في السجل التجاري والاتصال بالبنك، وعليه لا يمكن أن نقول إن هناك مؤسسة إلا عند وصول إلى نقطة التعادل وبعدها تقف المؤسسة على قدميها من خلال عتبة المردودية (تكاليف=الإيرادات) والرقابة على نشاط المؤسسة من خلال المقارنة بين المخطط والفعلي<sup>1</sup>.

➤ وعليه Déclencheur هذه المرحلة هي الحصول على رأس المال، engagement الوصول إلى عتبة المردودية.

### المبحث الثاني: أساسيات مخطط الأعمال

إن مخطط الأعمال هو الركيزة الأساسية لنجاح واستمرارية المشاريع لذلك فقد أولى هذا الأخير باهتمام كبير من طرف الباحثين والكتاب في مجال المقاولاتية أو ما يسمى أيضا بزيادة الأعمال بذلك تنوعت وتعددت وتباينت التعاريف التي وضعت له.

### المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال وأهميته

يلعب مخطط الأعمال دورا أساسيا وفعالا في حياة أي مؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية إنشاءها وتكوينها أو من خلال توسعها وتطويرها إذ يسمح هذا الأخير باتخاذ القرارات التي تخدم إستراتيجية المؤسسة.

### الفرع الأول: تعريف مخطط الأعمال

حظي موضوع مخطط الأعمال باهتمام العديد من الكتاب والباحثين نظرا للدور الذي يلعبه هذا الأخير في نجاح واستمرارية المشاريع، حيث تعددت التعاريف إلا سوف نكتفي بعرض بعض منها.

➤ **التعريف الأول:** مخطط الأعمال هو: "عبارة عن ملف شامل لتقديم مشروع مقاولاتي (إنشاء، إعادة إنشاء، تطوير...) وهو مسار تحليل استراتيجي، كما يقوم مخطط الأعمال بإسقاطات للمستقبل والوسائل الضرورية له، كما يوضح جدوى ومردودية المشروع"<sup>2</sup>.

➤ **التعريف الثاني:** يمكن تعريف مخطط الأعمال بأنه: "وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله وتستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضا كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Alain Fayolle, op-cit, p122.

<sup>2</sup> Alain fayolle, op-cit , p292.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، ادارة وإستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص210.

➤ **التعريف الثالث:** كما يمثل مخطط الأعمال وثيقة هوية تعرف بالمؤسسة (ومؤسسيها) لدى مختلف الأطراف (شركاء، البنوك، رأس المال، المخاطرة،...)، كما يعتبر وسيلة اتصال تجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الانخراط في المشروع.<sup>1</sup>

➤ **التعريف الرابع:** يمكن تعريف مخطط الأعمال بأنه: مجموعة الدراسات التي تبدأ بدراسة فكرة المشروع أو عدة مشروعات وتنتهي بتقييم مدى صلاحية المشروع أو صلاحيتها مرورا بجوانب جدواه السوقية والفنية والمالية والبيئية والقانونية، وذلك تحقيقا لهدف اختيار المشروع الأصلاح من وجهة نظر المستثمر أو من وجهة نظر الدولة، بالإضافة إلى عدد آخر من الأهداف".<sup>2</sup>

➤ **التعريف الخامس:** "مخطط الأعمال هو وثيقة تعرض ملخص مشروع استثماري أو تغيير في إمكانيات مؤسسة.<sup>3</sup>

➤ **التعريف السادس:** "يعتبر مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة أو باعث مشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية و بوسائل بشرية و تقنية و مالية محددة ، المتعلقة بمجالات نشاطها (المنتجات و الخدمات و السوق و التسويق و الإنتاج والتنظيم ...) كما يعتبر أداة تصرف تعتمد خاصة عند ":

✚ إحداث مؤسسة جديدة

✚ عرض خدمة أو منتج جديد

✚ اكتساح سوق جديدة

✚ إبرم اتفاقية تعاون صناعية أو تجارية

✚ البحث عن شركاء لتمويل المشروع.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> لطرش الطاهر ، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهمية في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام 17/18/19/19 أبريل 2012، ص 01.

<sup>2</sup> يحيى عبد الغنى أبو الفتوح، دراسات جدوى المشروعات (بيئية- تسويقية- مالية)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية - مصر، 2003، ص 10 .

<sup>3</sup> Michel Sion et David Brault, **réussir son Business plan (Méthodes, outils et astuces)**, 3 édition, DUNOD, France - paris, 2013, p 3.

<sup>4</sup> قبة فاطمة، "الحاضرات كآلية لضمان ونجاح مخطط الأعمال"، مداخلة ضمن الأيام العلمية الثالثة الدولية حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر، الأيام 17/18/19/19 أبريل 2012، ص 4.

➤ **التعريف السابع:** "مخطط الأعمال هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد ومختلف الاستراتيجيات، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر،

كما أنه يوضح للملكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها".<sup>1</sup>

➤ **التعريف الثامن:** مخطط الأعمال " هو وصف تفصيلي شامل فيما يتعلق بمشروع المقاول".<sup>2</sup>

➤ **التعريف الإجرائي:** مخطط الأعمال هو "وثيقة تعتبر خارطة طريق بالنسبة لصاحب المشروع، هذه الوثيقة عبارة عن ملف يتكون هذا الملف من الدراسات التي يحتاجها المشروع من الفكرة حتى التجسيد على أرض الواقع، تحتوي على الدراسة التسويقية، الانتاجية، المالية، التنظيمية".

### ➤ الفرع الثاني: أهمية مخطط الأعمال

يعتبر مخطط الأعمال الركيزة الأساسية التي يبنى عليها المشروع، وتمثل أهميته فيما يلي:

1. إن مخطط الأعمال يحتوي على معلوماتك المالية، التاريخية والحالية، أو المخطط لها في المستقبل والأرقام الخاصة بك التي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف.
2. إن مخطط الأعمال عملك والسوق الذي تعمل من خلاله، ومن الممكن ألا يعرف اصحاب القروض أو المستثمرين معلومات كافية عن أعمالك، حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات الذكية، وهذا لا يتم إلا بالرجوع إلى المعلومات المدونة في خطة الأعمال.<sup>3</sup>
3. مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على اقناع البنك بديمومة المشروع وامكانية توسعه، وهو يؤثر على قارئه للتصرف وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار.
4. يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تشتغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.
5. كسب الوقت عند اعداد مخطط الأعمال.

<sup>1</sup> برا هيمي نوال، "السيرورة المقاولاتية: من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال"، مداخلة ضمن الأيام العلمية الثالثة الدولية حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، الأيام 17/18/19/أفريل 2012، ص 8.

<sup>2</sup> مجدي عوض مبارك، الريادة في المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2010، ص 144.

<sup>3</sup> جلاب محمد، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الثالثة الدولية حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 17/18/19/أفريل 2012، ص 5.

6. الاستفادة من الخدمات المجانية لخبير تضعه الوكالة على ذمته لمساعدته عن بعد.
7. يسمح بإعطاء نظرة سريعة وحاسمة ومحيدة عن المؤسسة.
8. يسمح على توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق على الخطة الخاصة بصاحب المؤسسة والاستراتيجية التي يتبعها من أجل النجاح، ويحتاج كل من أصحاب القروض والمستثمرين إلى هذه الخاصة من أجل تقييم فرص النجاح.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهداف وأنواع مخطط الأعمال

لمخطط الأعمال مجموعة من أهداف وأنواع ونذكر أهمها:

#### الفرع الأول: أهداف مخطط الأعمال

لمخطط الأعمال مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- + التنسيق: الناجح في إنشاء مشروع أو تطويره يتوقف على تناسق أعمال المقاول، على المستخدمين وعلى الشركاء الماليين كذلك الإداريين المنتجين والتجارين.
- + خلق عمل جماعي: يقتضي مخطط الأعمال من منفيذه الالتفاف حول الأهداف المسطرة وذلك بمساهمة الجميع على تحقيقها حسب الأولويات المحددة في الأعمال.
- + المرافقة والتسيير.
- + إبراز الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.
- + تحفيز المحيط الخارجي، هذا العنصر يعد الأهم في مخطط الأعمال كونه يهدف إلى إيجاد موارد خارجية لاسيما المالية، وذلك يجذب المستثمرين.
- + إعداد مخطط يتضمن الأهداف ومخطط العمليات يستعملان كمرجع لجميع المؤسسة.<sup>2</sup>
- + تحليل الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.
- + تنبؤ وتقييم مردودية المؤسسة في المستقبل، وكذا البنوك من أجل الاستثمار في المشروع.
- + تواصل حول الموضوع وجعله معروفا لدى المشرفين المحتملين لمؤسسة المستقبلية.
- + شرح الاستراتيجية والأهداف الموضوع من طرف صاحب المشروع.
- + من خلال خطة عمل يمكن اتخاذ الاجراءات الوقائية اللازمة لعدم وقوع في المشاكل وتفاديها.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 111.

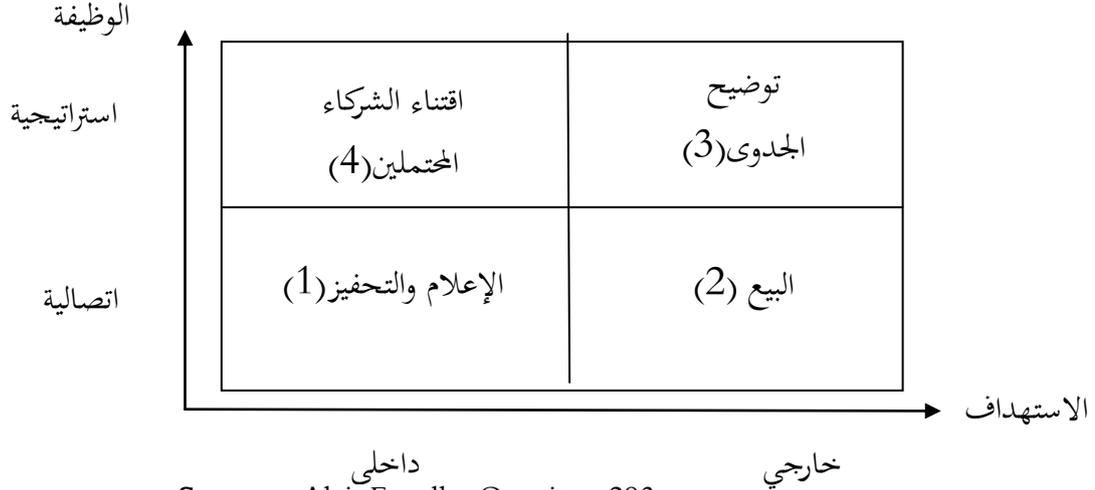
<sup>2</sup> Michel Coster, **Entrepreneuriat**, Pearson education, paris, France, 2009,p135 .

تحديد طبيعة ومحيط فرصة العمل التي تتمحور حول الأسباب المساهمة في وجود فرصة العمل.

التعرف على العوامل التي تحدد النجاح المستقبلي للمشروع واستمراريته.<sup>1</sup>

كما توجد مقارنتين أخريين لأهداف مخطط الأعمال تتمثل فيما يلي:

الشكل رقم(02): يوضح أهداف مخطط الأعمال



Source : AlainFayolle, Op-cit., p293.

شرح الشكل البياني:

## I. مخطط الأعمال كأداة اتصال:

يعد مخطط الأعمال كبطاقة تعريف للنظام (فرد/ مشروع) حيث يمثل همزة وصل ووسيط بين الشائبة(مقاول/مشروع) ومحيطه الشخصي(فريق العمل، المعاونين، الأصدقاء، العائلة) ومحيطه المهني( الشركاء، الإدارات العمومية، البنوك، المستثمرين، والجماعات المحلية) ونجد فيه نوعين من الاتصال:

1. اتصالية داخلي: يسمح للمقاول بتوضيح أفكاره، إقناع نفسه أولاً بجدوى الفرصة، اختبار قدرته في تحكمه في مختلف جوانب المشروع، وكذلك تقرب التنبؤات مع الواقع كما يحدد لفريق العمل الأفعال والنشاطات الواجب القيام بها من جهة والتنسيق والتكامل بين أفراد الفريق ويقف على مدى إنجاز الأعمال والأنشطة وتقديرها.
2. اتصالية خارجي: إنفعالية الاتصال تكمن في كونه وثيقة تستجيب لحاجات الموجه إليه(اهتماماته، أهدافه وممارساته) ويسمح مخطط الأعمال بإعطاء معلومات حول المشروع أو التخلي عليه لسبب ما.

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلمي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، الأردن، 2006،ص

## II. مخطط الأعمال كأداة إستراتيجية:

يعد مخطط الأعمال كأداة للتفكير الاستراتيجي وأداة للتوقع والمحاكاة حيث نجد من خلال هذا الهدف نوعين من الإستراتيجية:

1. إستراتيجية داخلية: بمعنى أن مخطط الأعمال يعتبر أداة قيادة فعالة يرشد فريق العمل للأعمال الواجب القيام بها والتنسيق بين مختلف مساهمات فريق العمل، والتكامل بينهما في مفهوم موحد كما يسمح مخطط الأعمال بمتابعة الأعمال المنجزة باعتباره مرجع لانطلاق الأنشطة وتطويرها.
2. إستراتيجية خارجية: يوضح الجدوى العملية والاستراتيجية للمشروع وإقناع الشركاء المحتملين أي يوفر في هذا المستوى، معلومة استراتيجية تمنح المستثمر الخارجي بتقدير أربع أشياء (تقدير واقعية، ملائمة، إمكانيات جدوى مشروع المقاولاتي).<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أنواع مخطط الأعمال

يمكن تصنيف مخطط الأعمال إلى تصنيفين:<sup>2</sup>

#### 1. التصنيف الأول

##### ✓ المخطط المختصر:

هي خطة قصيرة ومركزة تعرض الجوانب المهمة جدا و القضايا الرئيسية التي لا يجب أن يخلو منها أي مخطط أعمال وتحاول إسقاط الأهم منها للعمل الجديد وتعد الخطة المختصرة خطة مرضية لكل من الممولين والمستثمرين على حد سواء، خاصة عند احتوائها على تنبؤات مالية متعلقة بالمشروع، ويتميز هذا النوع من المخطط بالمحدودية في حالة عدم التأكد عالي في البيئة التي سوف يتواجد فيها العمل الجديد أو المشروع الجديد، إذ أن المخطط المختصر ما هو إلا مخطط عمل مبدئي لبداية النشاط، ووجوده هو أفضل في جميع الأحوال من عدم وجود خطة على الإطلاق.

<sup>1</sup>Alain Fayolle,op-cit, pp 292,293.

<sup>2</sup>طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص215.

### ✓ المخطط الشمولي:

في العادة يفضل المقاولون والمستثمرون كتابة خطة العمل وفق هذا الأسلوب والنوع، فهي خطة عمل كاملة ودقيقة وهذا لما تتوفر عليه من تحليل معمق للعوامل المهمة والخرجة التي من شأنها تحديد نجاح أو فشل المشروع الذي يراد تجسيده على أرض الواقع تحت مختلف الأحوال والافتراضات ويكون هذا النوع من خطط الأعمال مفيدا ومتميزا عندما يحتوي على:

- ✚ مواجهة التغييرات في العمل أو بيئة الخارجية.
- ✚ يصف الفرصة الجديدة والتي سيبدأ بها كعمل جديد.
- ✚ التوضيح المعمق والواقعي للمواقف التي من شأنها تعقيد العمل .
- ✚ تحديد ووصف الفرص والية التعامل معها بشكل واضح ودقيق .

### 2. التصنيف الثاني

#### ✓ المخطط القصير أو المصغر:

حيث من المحتمل أن يحتوي على (10) صفحات بالإضافة إلى أنه يجب أن يشمل أيضا على تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية، وخطة التسويق والكشوفات المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة، وهنا لا بد من الحذر في الإساءة لاستخدام المخطط الصغير لأنه ليس البديل عن الخطة التفصيلية المطلوبة والكاملة للمشروع.<sup>1</sup>

#### ✓ مخطط العمل:

وهو عبارة عن الأداء المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع من قبل المقاول، ويتوجب أن يكون هذا المخطط طويل ويحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن يكون في بعض الأحيان قصير في عرض المشروع.

#### ✓ مخطط التقديم:

وهو مخطط العمل، ويستخدم هذا المخطط عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لعرض الحصول على التمويل المالي. وتذهب جميع المعلومات الموجودة في مخطط التقديم تقريبا إلى مخطط العمل مع بعض الاختلافات المحددة.

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص332.

✓ **الخطط الإلكترونية:** تجري معظم الخطط وبرامج الأعمال بواسطة الحاسب بشكل أو آخر، ومن ثم يتم طبعها على نسخ ورقية متعددة، كما يجري من الوقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما

بين الأطراف المختلفة للأعمال، ومن الممكن هنا أن يجد المقاول أكثر ملائمة له والاحتفاظ بنسخة إلكترونية من

خطته، ويستخدم الغرض المستند على الحاسب في تقديم الخطة الإلكترونية.

### المطلب الثالث: خصائص مخطط الأعمال

هناك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها مخطط الأعمال ونسردها فيما يلي:

✚ **عبارة عن بناء فكري:** حيث يقوم على وقائع ويواجه حقيقة اقتصادية واجتماعية ومن أجل تفادي وجود المخرفات كبيرة في إعدادة يجب الالتزام بالوقت المحدد لتحضيره من اجل اختيار وأفكار والفرضيات لدى الأطراف المهمة في المحيط المستهدف، إن خاصية الفكرية المرتبطة بمخطط الأعمال مدعمة ببعده التوقعي فهو أيضا بناء توقعي وهو عمل جد صعب لذلك لا بد من طرح التساؤلات التالية:

- من يمكنه التنبؤ بالسلوكات المستقبلية للمنافسين؟  
- من يمكنه التوقع بظهور أزمات سياسية واقتصادية التي تؤثر على التوازن الاقتصادي وتكون التوقعات هذه جيدة إذا استخدمنا طرق عديدة للتنبؤ وسيناريوهات مختلفة لتوقع المحيط المستهدف.

✚ **مسار لتقليل عدم التأكد أو عدم اليقين:** يسمح مخطط الأعمال بتوضيح وتعليم مسار المؤسسة الجديدة فهو يسمح باختيار المسار المناسب بعد تحليل عدة مسارات، كل المعلومات المجمعة خلال المسار تساهم بتحديد مصادر الخطر والتقليل منها وهذا ما يتجسد في الإستراتيجية.

✚ **مسار للمحاكاة:** هو تمرين جد فعال لتحضير التوقعات، فمخطط الأعمال يسمح بمحاكاة عدة وضعيات وسيناريوهات يمكن للمؤسسة الجديدة مواجهتها في الواقع من أجل تحديد متغيرات كل وضعية وكل سيناريو وتحديد ديناميكيتها، فمحاكاة ليست متعلقة بالجانب المالي فقط وإنما تتعلق بسلوكات مختلفة الأطراف أو سلوكات المؤسسة أو تغيرات المحيط.<sup>1</sup>

✚ **مسار التدريب على مهنة المسير:** إن التفكير والتحليل الاستراتيجي يدخل ضمن المسير فمخطط الأعمال يقدم للمقاول إطار واضح حول ممارسة هذه المهنة من خلال مواجهته للتعقيد، صعوبة الاختيار،

<sup>1</sup> Alain fayolle ,op-cit, pp,294,295.

والقرارات الإستراتيجية لذلك على المقاول في هذه المرحلة اكتساب معارف ومهارات وظيفية وهناك مجموعة أخرى من الخصائص نوجزها فيما يلي:

- ✓ **الإيجاز:** لا يجب أن يكون مخطط الأعمال طويل ومن الأفضل أن يتكون من 25 إلى 30 صفحة.
- ✓ **الوضوح:** يجب أن يوضح فكرة المشروع، فهو لا يتطلب جهد خاص من القارئ لفهمه إذ يجب تفادي الغموض.
- ✓ **المقروئية:** أن يتضمن عرض للأعمال المنجزة بحيث تكون المعطيات واضحة ولا بد من ذكر مصادر الأرقام والبيانات المعروضة.
- ✓ **التناسق والانسجام:** لا بد من إظهار الانسجام في ثلاث حواريات فيما بينها وأن تدعم بعضها البعض وهي (فرد/ مشروع)، (عرض/سوق)، (أهداف/ موارد).
- ✓ **النزاهة:** لا بد من شرح الصعوبات وحالات عدم التأكد وإثبات الوضوح وليس الاعتقاد بمواجهة العراقيل المذكورة.
- ✓ **التدرج:** تفادي الغموض في التفاصيل والإجابة على ما يبحث عنه القارئ.
- ✓ **التمثيل:** اقتراح صور، رسوم بيانية، مخططات، جداول.
- ✓ **المرونة:** لا يجب أن يكون المشروع مقيد، ولكن يجب أن يشير إلى وجود أحداق متتابعة ومحملة ومهمة.
- ✓ **الواقعية:** فهي تمثل جانبا مهما في مخطط الأعمال الجيد، وتتمثل في ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره معطيات موجودة في الواقع وتبرز أهمية الواقعية بشكل خاص على مستوى تحديد الأهداف أو على مستوى الوسائل الموظفة لتحقيقها.
- ✓ **المصدقية:** وتتمثل في جمع واستعمال معطيات تتميز بدقة والموثوقية فالدقة تتمثل في أن هذه المعطيات تعبر عن حقيقة جوهر المشروع وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب وتنسجم مع المشروع وعليه تقتضي الدقة والمصدقية أن يقوم مخطط الأعمال بذكر مصادر المعلومات التي يتعين أن تكون معروفة وذات موثوقية أن يتجنب إخفاء مناطق الظل والشك حتى يتسنى للأطراف المعنية بالمشروع بالقيام بتقدير صحيح للمخاطر.

✓ الهيكلية الجيدة: يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تصنيف هذه الأخيرة إلى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل يخدم العرض والتحليل، كما يتعين أن يبين العرض والتحليل نقاط القوة في الملف.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: مكونات ووظائف مخطط الأعمال

وتتمثل مكونات ووظائف مخطط الأعمال كما يلي:

#### الفرع الأول: مكونات مخطط الأعمال

تتمثل مكونات مخطط الأعمال في العناصر التالية:

1. الصفحة الرئيسية (الغلاف): تتضمن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم وعنوان المؤسسة وطبيعة الأعمال وكافة أرقام الهواتف والموقع الإلكتروني والحاجات المالية من أسهم وديون ووثيقة متعلقة بضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائد لأصحاب الفكرة.

2. ملخص التنفيذ (الموجز): يتكون من ثلاث إلى أربعة صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال وبيانات عن ما تعالجه سواء تعلق بالاستراتيجية، التسويق، المالية وإجراءات البيع.

3. تحليل الصناعة والبيئة: والذي يتم من خلاله تحديد كافة التغيرات المتعلقة بالبيئة وجمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة والصناعة من خلال دراسة عدة تغيرات.

✚ الاقتصادية: والتي تتعلق بمستويات الدخل والتوزيع الديموغرافي وحجم البطالة.

✚ الثقافية: والتي تتعلق بالتغيرات الثقافية والسكانية والاتجاهات والعادات والتقاليد.

✚ التكنولوجية: والتي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية وكيفية الاستفادة منها في تحسين

الخدمات للزبائن.

✚ التغيرات القانونية: والمرتبطة بكافة التطورات في التشريعات والأنظمة.

4. وصف الأعمال: يتم توضيح مهمة الأعمال، وظيفة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة والموقع

والطبيعة الاقتصادية والديموغرافية التي يمكن توضيحها في:

✚ الاتجاهات العالمية والدولية المتعلقة بالنواحي الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والتشريعية.

✚ مجموع المبيعات في آخر خمس سنوات لنفس الصناعة.

✚ حجم النمو في نفس قطاع الإنتاج.

✚ أقرب المنافسين (ونقاط القوة والضعف).

<sup>1</sup>Michel Coster, op-cit, p,153.

الالتجاهات الموجودة في السوق.

خصائص المستهلكين والفئة المستهدفة.

مصنف طبيعة المخاطرة من حيث رسالة وأهداف المؤسسة؟

ماهي رسالة المؤسسة<sup>1</sup>؟

5. خطة الإنتاج أو العمليات: وهي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج وتكاليف المعدات والآلات التي

يحتاجها المشروع وإجراءات التخزين والموارد الأولية، الموردون وكذلك خدمات ما بعد البيع والصيانة

وتتضمن ما يلي:

هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج والعمليات؟

لماذا تم انجاز عقود الإنتاج مع الآخرين؟

لماذا تم انجاز عمل عقود الإنتاج مع الآخرين؟

ما هي خطوات ومراحل تنفيذ عمليات الإنتاج؟

لماذا الاتجاه نحو هذا النوع من الإنتاج والخدمات؟

لماذا سوف تنجح هذه المؤسسة؟

ما الذي تم انجازه من هذه المؤسسة لحد الآن؟

ما هي طبيعة المنتجات أو الخدمات التي سوف تقدم؟

ما هو موقع المؤسسة؟

هل البناء جديد أم قديم؟

هل يحتاج إلى تحديث؟ وما هو مقدار التكاليف؟

هل البناء مملوك لصاحب المؤسسة؟

هل المعدات التي تحتاجها؟

هل المعدات سوف تشتري أو تستأجر؟

ما هي طبيعة الخبرات التي تمتلكها والتي تساعد على نجاح تنفيذ المؤسسة؟

ما هي المواد الخام التي تحتاجها للإنتاج؟

من هم الموردون بالمواد الخام؟ وما هي التكاليف؟

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 114.

✚ ما هي آلية تخزين المواد الخام؟

✚ ما هي آلية نقل المواد الخام؟<sup>1</sup>

6. **الخطة التسويقية:** يتوجب في الخطة التسويقية إن تتطابق حاجات السوق، لذلك لابد من إجراء عملية تحليل السوق وكذلك الاستراتيجية التسويقية وتنبؤات المبيعات والموازنة.

7. **الخطة التنظيمية:** وهي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بتنظيم وتتضمن ما يلي:

✚ ما هو نموذج الملكية في المؤسسة؟

✚ إذا كان هناك شركاء منهم؟ ما هي الاتفاقيات والعقود؟

✚ من هم المساهمين وقيمة المساهمة لكل واحد منهم؟ من هو الأعضاء في مجلس الإداري؟

✚ من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات والرقابة؟

✚ من هم الأعضاء في فريق الإدارة؟

✚ ما هي الأوامر والمسؤولية لأعضاء فريق الإدارة؟

✚ ما هي آلية الدفع والمبيعات، والنسب الربحية لأعضاء فريق الإدارة؟

8. **الفريق الإداري:** ويشمل أعضاء الفريق وإستراتيجية الأفراد والتفاصيل.

9. **الخطة المالية:** وتشمل على الربح والخسارة والتدفقات النقدية وكشف الموازنة وتحليل نقطة التعادل والتقديرات المالية ومعايير قياس الأداء المالي وغيرها.<sup>2</sup>

10. **الملاحق:** تبين كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزبائن، قنوات التوزيع والعقود وقائمة الأسعار من المزودين والمنافسين.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: وظائف مخطط الأعمال

إن وظائف لمخطط الأعمال عدة وظائف داخلية وأخرى خارجية ويمنح عدة ميزات لصاحب المشروع حيث تصبح له رؤية أوضح، أكثر منهجية وتحليل.

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

في مرحلة انطلاق العمل يصب المنشئ جل اهتمامه على مشروعه الفتي وعلى شروط انجازه وتبالي تتضح لنا الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 116.

<sup>2</sup> فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلمي، مرجع سابق، ص 327.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 119.

2. الوظائف الخارجية (بنوك، شركاء عمال جدد، أصحاب مصالح...) أي وظيفة اتصال ومحاكاة ثم لإقناع

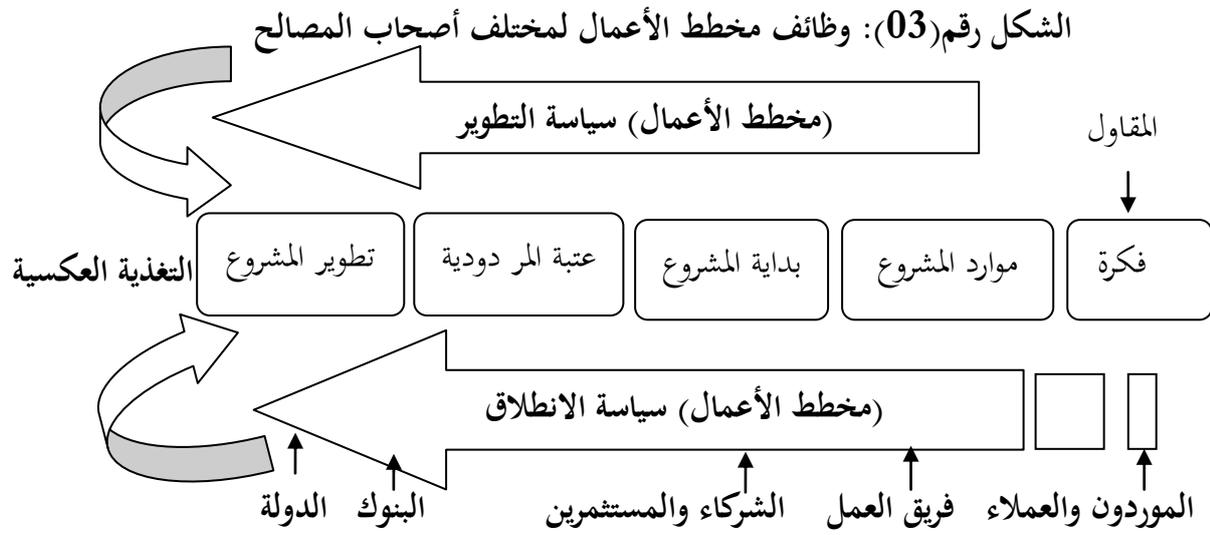
وتعبئة الموارد المختلفة، مالية منها أو البشرية سواء استقطاب للعمال أو جلب شركاء جدد.

كما يعتبر وسيلة لحكم على المؤسسة ومدى صحتها وإمكانياتها الحالية أو التطورية مستقبلا،

لاستقطاب اليد العاملة وجذب المستثمرين والشركاء المحتملين أو للحصول على (قروض من البنوك)،

وإقناع أصحاب المصالح

المختلفة سواء داخليا أو خارجيا كما سبق الذكر ويمكننا تلخيص هذا الطرح حسب الشكل التالي.<sup>1</sup>



المصدر: قدري فاتح ، مرجع سابق، ص ،10.

✓ **نلاحظ:** إن مخطط الأعمال عدة وظائف وتختلف أهميته باختلاف الأطراف وأصحاب المصالح:

1. بالنسبة لصاحب المشروع (المنشئ): معرفة مدى تحقيق أهدافه ومقارنة النتائج بالمتوقع وتصحيح

الأخطاء وتارك الاختلال، الاتصال والتغذية العكسية، التسيير والمتابعة.

2. بالنسبة لفريق العمل: بالإضافة إلى الوصف والتوصيف معرفة الواجبات والالتزامات الملقاة على عاتق

كل فرد ودوره في الخطة مما يخلق تكامل بين فريق العمل من خلال مشاركتهم الرأي ويزيد من متانة

الخطة

وتماسكها بفضل اقتراحاتهم لاسيما الميدانية منها.

<sup>1</sup> قدري فاتح ، إعداد مخطط الأعمال لمشروع مؤسسة لتصميم وتأثيث غرف الأطفال -عالم العصفير، مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 10.

- 3. بالنسبة للموردين والعملاء:** الموردون يمكنهم الحكم على المؤسسة وقدرتها التطورية وبتالي تقدير طلبياتها من المواد الأولية المنتظرة ومدى قدرة وفائها بديونها أما العملاء التأكد من مصداقية وصحة هذه المؤسسة ومدى تطور منتجاتها وطرق التوزيع وما إلى ذلك من ميزات إضافية تقدمها.
- 4. بالنسبة للبنوك:** عند احتياج تمويل ولا تتوفر لديك الموارد المالية اللازمة لذلك فسييل الوحيد الاقتراض، فمن خلال مخطط الأعمال يمكن الحكم على طلبك بالإيجاب أو القبول.
- 5. الشركاء والمستثمرين:** بفضل مخطط محكم ودقيق يمكن جذب شركاء محتملين أو مستثمرين جدد لدخول في مشروعك والحصول على موارد جديدة من جهة ومن أخرى إقناع وإظهار لشركاء مدى إلزامية التوسع والنمو في النشاط على سبيل المثال أو العكس.
- 6. الدولة:** مدى أهمية هذه المؤسسة ودوره في خلق القيمة ومدر مساهمتها في دفع عجلة الاقتصاد، بالإضافة إلى مراقبة رقم أعمالها وخضوعه للحماية(الضرائب المختلفة) ولقانون التجارة في حال مخالفتها للمواصفات الخ.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: العناصر الأساسية لمخطط الأعمال

يعتبر المخطط التسويقي جزءا مهما من مخطط الأعمال لأي مشروع، حيث يعبر عن السياسات التسويقية الواجب إتباعها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

#### المطلب الأول: الملخص التنفيذي

#### الفرع الأول: تعريف الملخص التنفيذي

الملخص التنفيذي هو الشرح المختصر لفكرة المشروع من جميع النواحي والهدف الأساسي لعمله هو جذب انتباه المهتمين بالفكرة أو بالمشروع وتحفيزهم للانتقال للخطوة الثانية وهي قراءة خطة العمل.

كما يعرف على أنه: وصف موجز للمنتج أو الخدمة والخصائص المميزة لها مع التوضيح باختصار للحلول المقدمة للمستهلكين مع تحديد العناصر المطلوبة للنمو وفرص تحقيق الربح ومصادره.

- حيث يرى البعض بأن الملخص التنفيذي يكتب قبل خطة العمل بحيث يكون مقدمه للمشروع فإذا استحوذ على انتباه وإعجاب المستثمر أو لجنة تحكيم مسابقة ينتقل للمستوي التالي وهو خطة العمل. أما إذا لم يستحوذ على انتباه/إعجاب المستثمر ينتقل للملخص فكرة مشروع آخر وبذلك يتم توفير وقت المستثمر أو لجنة تحكيم مسابقة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 11.

- إلا أن هناك من يري أن الملخص التنفيذي يفضل كتابته بعد كتابة خطة العمل بدعوي أن شرح كل شيء بخطة العمل يسهل علي رائد الأعمال تلخيص خطة العمل ووضع هذا التلخيص.

### الفرع الثاني: خصائص الملخص التنفيذي

- يجب أن يغطي الملخص التنفيذي قوة واحتمالات السوق فيما يتعلق بالعمل التجاري وذلك من خلال إدراج المنافسين في السابق والحاضر والمستقبل.
- يوجز الملخص التنفيذي النقاط الرئيسية لخطة عملك في صفحة واحدة أو صفحتين ويجب أن تكون قادرا على كسب إعجاب القارئ بأنه توجد فرصة تجارية هامة في السوق وأن منتجك أو خدمة شركتك سوف تستغل هذه الفرصة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: هدف الملخص التنفيذي ومضمونه

- يهدف الملخص التنفيذي إلى إقناع القراء بأن عملك جدير بالاستحقاق ويتعين أن يشجع هذا الملخص على قراءة الأجزاء المتبقية منه وذلك لكونه أول ما يطلع عليه المستثمر قد لا يحتاج الأمر منه أكثر من 3 إلى 5 دقائق لاتخاذ قرار مبدئي. ويتضمن الملخص التنفيذي ما يلي:

#### معلومات شخصية:

- الاسم واللقب.
- العنوان (مكان المشروع).
- الهاتف.
- البريد الإلكتروني.

#### معلومات عن المشروع:

- اسم المشروع.
- القطاع الذي ينتمي إليه المشروع.
- الشكل القانوني.
- شكل التمويل.
- مجموع التكاليف.

<sup>1</sup><http://preneur-masr.com/how-to-write-an-executive-summary> , 16.30, 27/02/2017.

- الفئات المستهدفة من العملاء.

- عنصر التمييز في المشروع<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: المخطط التسويقي

يعتبر التسويق وظيفة رئيسية في المنظمة ولهذا فهي تعتمد على التخطيط كي تتوافق وتتكامل مع بقية الوظائف الأخرى في منظمة وذلك بعرض بلوغ الأهداف المراد تحقيقها

### الفرع الأول: تعريف وأهمية المخطط التسويقي

#### أولاً: : تعريف المخطط التسويقي

تعددت التعاريف حول المخطط التسويقي والتي نذكر البعض منها مايلي:

- **التعريف الأول:** "هو عبارة عن المسار التسويقي الذي سيتبعه صاحب المشروع ، وذلك لفترة زمنية معينة قد تكون قصيرة أو طويلة"<sup>2</sup>.
- **التعريف الثاني:** "هو النشاط الإداري الذي يمكن إدارة التسويق من مواجهة التحدي الناتج عن تغيير البيئة التي تعمل بها المؤسسة، مما يفرض على إدارة التسويق التعديل والتكثيف المستمر بها، بما يتضمنه ذلك التعديل من أبعاد تنظيمية وتخطيطية"<sup>3</sup>.
- **التعريف الثالث:** "كما يعرف على أنه: وثيقة مكتوبة توضح الوضع الحالي من حيث المستهلك، المنافسين، والبيئة الخارجية وتوفر أسس تحديد الأهداف، والإجراءات التسويقية وتخصيص الموارد سواء المنتجات والخدمات الحالية أو المقترحة"<sup>4</sup>.
- **التعريف الإجرائي:** "هو الاستغلال المنظم للموارد التسويقية في المؤسسة من أجل وضع أهداف التسويقية لتحديد الاستراتيجية التسويقية من خلال دراسة السوق، الزبائن المتوقعين، المنافسة والمبيعات المتوقعة خلال فترة زمنية."

#### ثانياً: أهمية المخطط التسويقي

يمثل المخطط التسويقي الجزء المهم والرئيسي في مخطط الأعمال حيث أنها تعبر عن آمال المؤسسة من أجل تحقيق الاستمرارية ومنه تحقيق الأهداف المسطرة ويمكن تلخيص أهمية الخطة التسويقية في النقاط التالية:

<sup>1</sup>[http://preneur-masr.com/wp-content/uploads/Executive\\_Summ3ry.pdf](http://preneur-masr.com/wp-content/uploads/Executive_Summ3ry.pdf), 16.30, 27/02/2017.

<sup>2</sup> بشير العلاق ، مرجع سابق، ص23.

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، الأردن، 2008 ،ص 168.

<sup>4</sup> غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 81.

✚ يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة والوقت والجهد والمسافات والمكان، نظرا لأنه يعطي الفرصة للتطبيق العلمي في نطاق محدود وباستخدام النماذج، مثال اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق قبل غزو السوق كله.

✚ يعتبر أسلوبا علميا لإدارة التغيير السوقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.

✚ يساعد على توضيح الأهداف التسويقية.<sup>1</sup>

✚ تلبية رغبات وأذواق ومتطلبات الأسواق المستهدفة.

✚ أداة فعالة للتغلب على الأوضاع المعقدة من خلال التنبؤ بالمشكلات التسويقية المحتملة حدوثها والتهيؤ لمواجهتها.

✚ مساعدة الإدارة على تحديد وتحليل مواطن القوى والضعف في المؤسسة ومقارنتها مع المنافسين.<sup>2</sup>

✚ يحول التنبؤات الغامضة إلى تنبؤات واقعية ويشجع على البعد عن المضاربة.

✚ ينبئ بالمعلومات التي يمكن أن تواجه التغييرات الطارئة في الأسواق.

✚ يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق.

✚ يساعد على تحديد فرص وتفادي المخاطر التي تمس المؤسسة.

✚ يساعد على اتخاذ القرارات وذلك بالرجوع والعودة إلى المراحل والخطوات المسطرة مسبقا.<sup>3</sup>

✚ وطالما تتم وظائف التسويق خارج الشركات في البيئة التسويقية المحيطة لذلك يصبح التخطيط

التسويقي ضرورة ملحة في الحياة العملية.<sup>4</sup>

✚ العوامل المؤثرة في العرض والطلب على السلعة طرق التوزيع.

✚ الميزة التنافسية للمشروع والإستراتيجية التسويقية المتبعة

✚ هيكل السوق حجمه ونوعه خصائصه، المنافسين، المسيطر فيه حواجز الدخول والخروج.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 19.

<sup>2</sup> محمد عماد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق، منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص 112، 113.

<sup>3</sup> بشير العلاق، مرجع سابق، ص 23.

<sup>4</sup> مراد إسماعيل، شلغاف بن أعمار، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام 17/18/19 أبريل 2012، ص 13.

<sup>5</sup> رائد محمد علبه، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، الجنادرية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص 105.

يساعد على تعريف المستهلكين بالمنتجات المتوفرة في السوق.<sup>1</sup>

إن السوق هو الذي يوفر لمشروعات الأعمال متطلبات عملها وتشغيلها بعد إقامتها، سواء كانت

السوق هذه سوق السلع والخدمات أو سوق عناصر الإنتاج، أو القرار الخاص بإقامتها، توسيعها استمراريتها.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أهداف ومراحل المخطط التسويقي

وتتمثل أهداف ومراحل المخطط التسويقي فيما يلي:

#### أولاً: أهداف المخطط التسويقي

في ضوء التعريف بالمخطط التسويقي، يمكن تحديد عدد من الأهداف التي يرجى تحققها من خلال القيام

بتلك الدراسات نذكر ما يلي:

- ✓ تقدير حجم الطلب المتوقع على منتجات المشروع ومعدلات نمو وتحديد الحجم الكلي للسوق المتربق والشريحة التسويقية، للمشروع، بما يتضمنه ذلك من دراسة العوامل المحددة للطلب على منتجات المشروع.
- ✓ تحديد هيكل ونوع السوق وحسب نوعيات المستهلكين ودخولهم و أعمارهم.
- ✓ تحديد نمط الأسعار واتجاهاتها في الماضي، الحاضر والمستقبل وتحديد الإستراتيجية السعرية.
- ✓ تحديد مدى إمكانية تسويق المنتج المزعم أنتاجه وتقديمه للسوق، مع التوصيف الدقيق للمنتج والسوق الخاص بهذا السوق.
- ✓ تحديد الحملات الإعلانية والترويجية الخاصة بالسلع أو الخدمة محل الدراسة.
- ✓ الوصول إلى الأسلوب المناسب لتقدير حجم الطلب على منتجات المشروع.
- ✓ تقدير وتوصيف العرض الحالي والمستقبلي ومن ثم تقدير الفجوة التسويقية بتحديد حصة المشروع في السوق.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، دار حورس للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2005، ص 33.

<sup>2</sup> فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص60.

✓ التوصية بحجم الإنتاج الملائم طوال العمر الافتراضي للمشروع مع الأخذ ردود فعل المستهلكين والمنافسة في الاعتبار، بل تحديد الأسلوب الملائم لتقدير حجم العرض الحالي والعرض المستقبلي لمنتجات المشروع.<sup>1</sup>

### ثانياً: مراحل إعداد مخطط الأعمال التسويقي

هناك أربعة مراحل رئيسية لعملية إعداد المخطط التسويقي حيث كل مرحلة تضم عدة خطوات يمكن أن نذكرها وهي:

#### المرحلة الأولى: تحديد الأهداف

- مهمة المؤسسة: وهي أول خطوة لتخطيط النشاط وتكون في شكل مهام محددة واضحة بعيدة عن الغموض.

- أهداف المؤسسة: تعرف على أنها المقياس الدقيق والفعال والمرتبب للإستراتيجية الرئيسية التي ستقرر لوضعها في السير فهي تمثل النتائج المحددة المطلوب تحقيقها مستقبلاً كما يجب أن تتضمن الأهداف التي يشملها التخطيط وحتى تعود الأهداف التسويقية المحددة بالفائدة على المؤسسة لا بد أن تتوفر فيها عدة خصائص منها:<sup>2</sup>

✓ يجب أن تكون الأهداف واقعية وتناسب مع إمكانية المؤسسة.

✓ أن تكون الأهداف المحددة واضحة، حيث أن وضع الأهداف شرط أساسي لنجاح الخطة التسويقية، لأن الهدف الغامض يثير اللبس.

#### المرحلة الثانية: تحليل الوضعية

- تدقيق ومراجعة حسابات التسويق (المؤسسة)

من خلال هذا التدقيق تتمكن المؤسسة من فهم و استيعاب نقاط و مكامن القوة و الضعف المرتببة في نشاطها و فعاليتها المختلفة، و من خلال فهم هذه المكامن تستطيع المؤسسة توليد خياراتها الإستراتيجية كما

<sup>1</sup> أحمد عارف العساف وآخرون، الأصول العلمية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 456.

<sup>2</sup> بشير العلاق، مرجع سابق، ص 23.

أن هذا النوع من التدقيق يمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات من شأنها توجيهها إلى أفضل وسائل تحديد الميزة التنافسية والعمل باتجاه بلوغ أهدافها والمحافظة عليها.<sup>1</sup>

### - تحليل SWOT

يعد تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (SWOT) بمثابة مدخل نظمي لتقييم الوضع الاستراتيجي للمؤسسة من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف والتهديدات التي تواجهها. ويمكن تحليل

SWOT من خلال نقاط ضعف وقوة المؤسسة / المنتج، فرص وتهديدات القائمة في السوق / البيئة وهو أسلوب غالبا ما يستخدم لتوحيد البيانات المتجمعة من عمليات مراجعة / تدقيق السوق والبيئة والمنتج والمؤسسة ويلعب هذا التحليل دورا حيويا في مساعدة المؤسسة على تحقيق غرضين:

✓ تشخيص وتحديد أولويات القطاعات السوقية.

✓ تشخيص وتحديد أوليات الفرص.

### - الفرضيات:

تحديد الفرضيات يكون في شكل تحديد عناصر المحيط الخارجي والمتوقع، التي تعمل فيه المؤسسة في المستقبل ويعتبر التوقع من أهم الافتراضات الرئيسية كالتوقع بالمبيعات، مستويات الأجور، التكاليف، طبيعة الأسواق، سياسة التمويل، وخاصة التطور التكنولوجي وأيضا معدل نمو السكان.

### المرحلة الثالثة: صياغة الاستراتيجية

#### - أهداف وإستراتيجية التسويق

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

#### - نتائج التوجيه

- المزيج التسويقي: هو تحديد واستعمال مبادئ 4P<sup>1</sup> المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج.

#### المرحلة الرابعة: مراقبة وإدارة الموارد

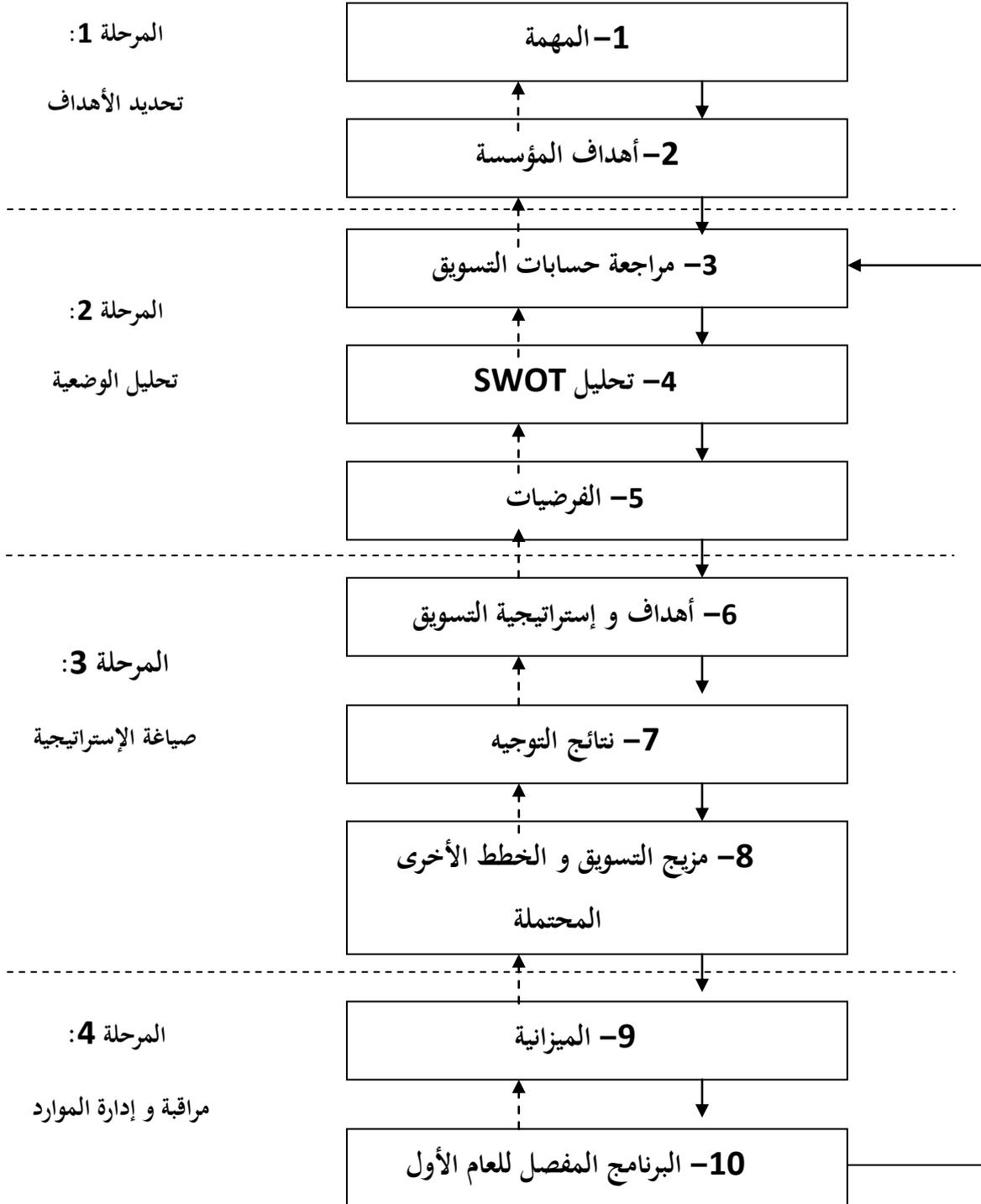
<sup>1</sup>Philippe Malaval, Christophe Bénaroya : Marketing business to business, 4<sup>e</sup> Edition Pearson education, France, p 287.

- الميزانية

- البرنامج المفصل للعام الأول

و يمكن توضيح عملية إعداد المخطط التسويقي في الشكل رقم (03) الموالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم(04): عملية إعداد المخطط التسويقي



Source : Macdonald Malcolm,op-cit,p52.

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

الفرع الثالث: عناصر المخطط التسويقي

يجب على المسوق أن يتعرف على المكونات الأساسية لوضع خطة تسويقية ناجحة تحقق كل أهدافه التي يريجوها وسوف نعرض هذه العناصر التي تحتوي عليها الخطة كما يلي:

- دراسة السوق.
- تحليل المنافسين.
- الاستراتيجيات التسويقية.
- المزيج التسويقي.

أولاً: دراسة التسويقية

I. تعريف السوق:

- يعرف انه التقاء العرض والطلب على السلع والخدمات أو رؤوس الأموال في مكان معين ومحيط معلوم.<sup>1</sup>
- يعني السوق مجموع الجماهير (الأفراد، منظمات، مؤسسات أو أجهزة) التي بإمكانها أن تؤثر على مبيعات المنتج المعين أو على نشاطات المؤسسة فهو يمثل مجموع المشتريين من هذه الأصناف المذكورة أو مجموع الأشخاص القادرين والراغبين في تملك منتج أو خدمة معينة، بمعنى يجب أن تتوفر الرغبة في الشراء والقدرة على الشراء.<sup>2</sup>

II. أنواع الأسواق:

- يمكن تمييز الأسواق حسب عدة معايير، سوف يتم التطرق إلى معيار واحد وهو معيار المنافسة
- 1. **عنصر المنافسة:** يزودنا رجال الاقتصاد بثروة كبيرة من المعلومات عن أشكال المنافسة في السوق والتي تشكل الظروف السائدة في أي صناعة، وتتم باختيار مسالك التوزيع ورسم السياسات المختلفة لمهمة التسويق، ومن أنواع أسواق المنافسة التي تقابلنا في الحياة العملية نجد:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر، بحوث التسويق مدخل لفعالية القرارات التسويقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص 95.

<sup>2</sup> نصيب رجم، دراسة السوق، دار العلوم لنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 17.

<sup>3</sup> صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة- المفهوم والاستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2000، ص 158.

أ. أسواق المنافسة الكامل:

تتميز بوجود العوامل التالية:

- يوجد عدد كبير من المنتجين في كل صناعة أو عدد كبير من البائعين، يؤدي إلى التحكم في السوق من حيث السعر والكمية المعروضة.
- تماثل السلع حتى لا يفضل المستهلك سلعة أخرى.
- حرية دخول إلى السوق سلعة معينة مفتوح أمام الجميع، إذ لا يوجد قيود للدخول على أي ميدان، وبالتالي ضمان استمرارية المنافسة الكاملة.
- بائعين تتطلب المنافسة الكاملة قرب البائعين أو المنتجين من السوق وعدم تحمل مصاريف للنقل.

ب. سوق الاحتكار الكامل:

يتمثل الاحتكار الكامل في المنتج واحد لجميع ما نحتاج إليه من سلع، بحيث أنه له إمكانية التحكم في هذه السلعة من حيث السعر، الكميات المعروضة، كما يستولي على دخول المستهلكين هذه السلعة والتي لا تكون لها أية سلعة بديلة.

ت. سوق المنافسة الاحتكارية:

نجد هذا النوع هو الغالب في الحياة العملية، حيث يتم التعامل من خلال سلع مختلفة ولو في الظاهر، ونظرا لوجود سلع بديلة لدى منتجين أو بائعين آخرين فإنه لا يمكن التأثير على الأسعار بدرجة كبيرة.

ث. سوق احتكار القلة:

من الحالات الموجودة أيضا في الحياة الاقتصادية نجد سوق احتكار القلة والذي يتميز بوجود عدد قليل من البائعين.<sup>1</sup>

III. تعريف دراسة السوق:

قبل تقديم عناصر دراسة السوق سنقوم بتوضيح بعض تعاريف:

تعني دراسة السوق القيام بجمع و تسجيل البيانات الخاصة بالمشتريين الحاليين و المرتقبين للسلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة و تشمل دراسة السوق:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 155، 160.

- ✓ تحديد السوق الخاصة بالمؤسسة و توصيفها كميًا من حيث السن، الدخل، المهنة، المنطقة و نوع النشاط و حجم الأعمال و الشكل القانوني.
- ✓ دراسة أنماط الشراء و العادات و الاتجاهات و الانطباعات و الدوافع و الآراء و الاحتياجات الخاصة بالمستهلكين و المشترين الصناعيين.
- ✓ تحديد حجم الطلب حاليًا و دراسة التغيرات المتوقعة مستقبلًا.
- ✓ تحديد المواصفات المطلوبة من المشتري أو المستهلك.
- و يمكن إعطاء تعريف آخر لدراسة السوق على أنه تحليل كمي و نوعي للسوق معناه تحليل العرض و الطلب الحقيقي و الافتراضي لسلعة أو خدمة لكي تستطيع تحديد و اتخاذ القرارات التجارية.

#### IV. أنواع دراسة السوق

يمكن تقسيم دراسات السوق الى قسمين كمية ونوعين :

➤ **الدراسة الكمية** : هي استخدام عينات أو مقاييس محددة وتعتبر دراسة إستنتاجية وتتم الدراسة الكمية بواسطة ما يلي :

- **سبر الآراء** : اجراء الدراسة في الميدان بفضل الاستجابات حول المشكل الذي يقوم بدراسته أو حله.
- **العينات الدائمة** : وهي العينات ممثلة للمجتمع المدروس، ودائمة، والتحقيقات تتم دائما على نفس الأشخاص.<sup>1</sup>

➤ **الدراسة النوعية** : جمع وتحليل المعلومات وتفسير البيانات التي لا تستطيع تفسيرها كميًا أي أنها تستخدم لتزويد بالملاح الرئيسية للأفكار ومحاولة فهم المشكلة من خلال إيجاد إطار نظري يمكن إختباره فيما بعد بواسطة الدراسات الكمية، وتعتبر الدراسات النوعية خطوة أساسية لا غنى عنها للبدء في تنفيذ الدراسات الكمية.

أما التقنيات المستعملة عموما فهي:

- **المقابلة المباشرة مع الزبائن** .
  - **الملاحظات في الحالات الحقيقية** بواسطة آلة تصوير مخفية تسجل السلوك الطبيعي للشراء عند الزبائن...
- الخ .

<sup>1</sup>عني أوديجيه، التسويق في خدمة المشروع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الحمراء، بيروت، 2008، ص ص82، 83.

❖ إن الغرض الأساسي من دراسة السوق هو الوصول إلى المعلومات والبيانات التي تساعد على فهم عوامل في السوق (الزبائن، المنتجات، الموردون، المنافسة، الأسعار، التوزيع).<sup>1</sup>

ويمكن أن نحدد الفرق بين الدراسة الكمية والدراسة النوعية من خلال الجدول التالي:<sup>2</sup>

الجدول (01) : مقارنة بين الدراسة الكمية والدراسة النوعية

| الدراسة النوعية  | الدراسة الكمية  |
|--|---|
| بعض الأمثلة  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- اكتشاف وفهم الحاجات، النقائص، الرغبات الخاصة بالمستهلكين أو الزبائن.</li> <li>- معرفة صورة منتج أو خدمة ما ومكوناته قيمته الرمزية.</li> <li>- إحصاء مميزات منتج ما.</li> <li>- تحسين طريقة الاتصال فيما يخص التغليف، الدعاية.</li> <li>- إعطاء مؤشرات حول قدرة اسم المنتج على عكس التموّج الذي نريده من خلال هذا الاسم</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد عادات الاستهلاك للمستهلكين، الماركات المشتراة، درجة الوفاء...</li> <li>- قياس مدى تقبل الزبون للتموّج الذي نريده للمنتج بعد استعماله.</li> <li>- تقديم نقاط القوة والضعف الخاصة بمنتج ما بالمقارنة مع المنافسين.</li> <li>- تقدير مقومات سوق ما بالنسبة لمنتج جديد.</li> <li>- تحليل معطيات خاصة بالبيع بالمقارنة مع الزبائن.</li> </ul> |
| نوع المعلومات الواجب جمعها   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- ما هي رغبات و محفزات المستهلكين.</li> <li>- ما هو تطور رغباتهم في 5 سنوات القادمة.</li> <li>- كيف يتخذون قرار الشراء.</li> <li>- ما هي طريقة جمعهم للمعلومات.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ما هو تقدير المبيعات المحتملة من حيث الكمية أو رقم الأعمال .</li> <li>- ما هو معدل رضى الزبائن.</li> <li>- ما هي حصة السوق التي يمثلها قطاع السوق.</li> </ul>  |
| التقنيات المستعملة   |   |

<sup>1</sup> زهير ثابت، ألفيا حسين، التسويق الفعال، كلية عين الشمس، القاهرة، 2006، ص 84.

<sup>2</sup> بن عيسى عبد الفتاح، إنشاء مؤسسة لتحضير ألوان الدهن وتقديم خدمات الديكور الداخلي للمنازل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص مقالاتية وإنشاء المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014 ص 41.

|  |  |
|--|--|
| <p>- استبيان بأسئلة مغلقة او نصف مغلقة )<br/>مرسل عن طريق البريد، الهاتف أو الأنترنت<br/>(...)</p> | <p>- الحوار و اللقاء رأس لرأس ( مدة ساعة ونصف إلى ساعتين).<br/>- مجموعات المستهلكين.<br/>- حصص الابتكار.</p> |
|--|--|

المصدر: بن عيسى عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 41.

## ٧. أهمية دراسة السوق

إن دراسة السوق لها أهمية كبيرة ومحورية في إعداد مخطط الأعمال لأي مشروع، وتكمن أهميتها في ما يلي:

- ✚ تحديد الطلب على المنتج وطلب على المنتجات.
- ✚ من خلال الطلب يتم تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.
- ✚ بعد تحديد الطاقة الإنتاجية يصبح في الإمكان اختيار التكنولوجيا ووسائل الإنتاج وتحديد حجم المؤسسة وجميع الجوانب الفنية.
- ✚ تحديد خطة الإنتاج والمبيعات التي تعتمد عليها التحليلات المالية والاقتصادية للمؤسسة، ومنها يتم استنتاج ربحية وعائد المؤسسة المالي والاقتصادي والاجتماعي.

- إن الغرض الأساسي من دراسة السوق هو الوصول إلى المعلومات و البيانات التي تساعد على فهم عوامل في السوق (الزبائن، المنتجات، الموردون، المنافسة، الأسعار، التوزيع.

### ● تحليل الزبائن:

يتم تحليل الزبائن من خلال طرح عدة أسئلة من أهمها:

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

● تحليل المنتجات:

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

- ✓ هل توجد منتجات بديلة؟<sup>1</sup>
- ✓ هل توجد منتجات مكملة؟
- ✓ هل يجب إنصاف المنتج بضمانات خاصة بالمستهلك؟
- ✓ هل احتمال رفض المنتج وارد حسب البيانات؟
- ✓ هل المنتج موجه للاستهلاك الصناعي أو النهائي؟
- ✓ هل توجد بيانات تسمح بتعديل طبيعة المنتج من حيث الشكل و المضمون؟
- ✓ هل يجب إرفاق المنتج بخدمات مكملة؟

● تحليل المنافسون:

إن تحليل السوق يسمح بالتعرف على:

- ✓ المنافسون الرئيسيون للمؤسسة؟
- ✓ مكان تموقعهم؟
- ✓ حصصهم السوقية؟
- ✓ مراكز قواهم و نقاط ضعفهم؟
- ✓ كيف يتنافسون (السعر، الجودة، النوعية، المواد الأولية، قنوات التوزيع، الخدمات شروط دفع السلع)؟
- ✓ بما يتميز منتج و خدمات المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة؟
- ✓ العوامل التي ترفع أو تنقص من حدود المنافسة؟
- ✓ نقاط القوة و الضعف لديهم (الموقع، الموارد، الشهرة، الخدمة،...)?

● تحليل الأسعار:

يسمح تحليل الأسعار بمعرفة:

- ✓ كيف تحدد الأسعار في هذا السوق؟
- ✓ هل تتدخل الحكومة في مجال هذا النشاط، بفرض أسعار قصوى وأسعار دنيا؟
- ✓ أسعار منتجات المنافسين، و كيف يتم تسعيرها؟
- ✓ هل يمكن بيع المنتجات بأسعار مختلفة، في أسواق و مواقف مختلفة؟

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص18.

✓ احتمال البيع بسعر التكلفة وارد؟

✓ احتمال تغير سعر البيع وارد، ويتغير لدى المنافسين، و ما هي ظروف ذلك؟

✓ العوامل المؤثرة في سعر المنتج<sup>1</sup>؟

• تحليل قنوات التوزيع:

يسمح تحليل السوق بالإجابة على ما يلي:

◀ الطرق الممكنة للتوزيع المناسب للمنتج؟

◀ قنوات توزيع المنافسين؟

◀ احتمال التوزيع المباشر وارد؟

◀ كيف يتم اختيار طرق التوزيع؟

◀ هل المنتج يحتاج لامتلاك مراكز التخزين؟

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

◀ الوسطاء الرئيسيون في هذا السوق؟

تسمح هذه الأسئلة بالحصول على معلومات ترتب بطريقة جيدة و تمكن من وصف السوق من عدة جوانب

كما هو محدد في الجدول رقم (02) التالي:

جدول رقم (02): نتائج دراسة السوق

| نتائج التحليل           | الموقف الايجابي   | الموقف السلبي   |
|-------------------------|---|---|
| حجم السوق و عدد العملاء | عدد كبير من العملاء   | عدد محدد  |
| حال السوق               | سوق ناشج و جديد   | سوق مشبع  |
| علاقة المنتج بالحاجة    | حاجة دائمة و الطلب على المنتج في تزايد  | سلعة كمالية ليس لها حاجة و طلب متناقص                   |
| المنافسون               | عدد محدود من المنافسون و حصص سوقية محدودة   | منافسون يتحكمون في السوق و منافسة شرسة                  |
| جودة المنتج بالسعر      | الطلب على المنتج مرتبط بالجودة بغض النظر عن السعر   | الطلب على المنتج مرتبط بالسعر و ذلك بسبب المنافسة       |
| التوزيع                 | توجد خيارات كثيرة في استعمال التوزيع و هناك مؤسسات التوزيع بتكاليف جيدة، سهولة التوزيع من | - وجود عدد محدود من الوسطاء يقدمون خدمات بتكاليف مرتفعة |

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 18.

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| خلال منافذ التوزيع في السوق | - يتطلب المنتج نظاما خاصا للبيع و التوزيع ويتضمن شراء آلات و وسائل النقل                      |
| متطلبات الخدمة              | سهولة خدمة المنتج و سهولة التعاقد على خدمة المنتج من جهة خارجية                               |
| الجهود البيعية المطلوبة     | سيقوم المنتج ببيع نفسه و يكون البيع بسهولة و بصورة متكررة و طرق الإعلان بسيطة                 |
| درجة استقرار السوق          | ليس هناك تأثير على سوق سلعة، وتتطلب في الأوقات الجيدة (الازدهار) و البيئة (الانكماش ، التضخم) |
| احتمال التصدير              | احتمال ممكن و كبير و سوق دولي وارد  |
|                             | يوجه المنتج إلى سوق محلي فقط  |

المصدر: غني أوديجيه، مرجع سابق، ص86.

### 1. التوقع بالمبيعات

ونتطرق فيه إلى تعريف التنبؤ بالمبيعات والأسس العلمية التنبؤ بالمبيعات.

◀ **تعريف التوقع بالمبيعات:** يعرف التوقع بالمبيعات بأنه "التوقع بالطلب الفعلي الموجه للمؤسسة لفترة زمنية مستقبلية محددة (شهر، سنة،... الخ) ويتم الحصول على هذا الطلب بشكل تقليدي، من التنبؤ السوق من خلال الهدف المحدد بواسطة المؤسسة عن حصتها في السوق".<sup>1</sup>

### ◀ أهمية التوقع بالمبيعات

- اعتبار رقم المبيعات التقديرية رقما ضروريا للقيام بالتخطيط والرقابة بالنسبة لجميع أوجه النشاط بالمنشأة حيث يجب الاعتماد عليه في إعداد المخطط الإنتاجي وتقدير الاحتياجات من قوى عاملة وأموال و مواد خام ومعدات.
- يساعد التوقع بالمبيعات على اتخاذ القرارات الملائمة في تخطيط المنتجات والتوزيع والتسعير والترويج.
- يساعد التنبؤ بالمبيعات في تحديد توزيع نفقات التسويق الفعلي خاصة رقم المبيعات التقديرية حسب القطاعات التسويقية المختلفة عند الاعتماد على طريقة القدرة على الدفع.

<sup>1</sup> تأليف ريجيبوروني وجان كلود إيزينيه، ترجمة أمين نايف العشعوش، التنبؤ بالمبيعات بين النظرية والتطبيق، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة

- يساعد التنبؤ بالمبيعات في إعداد برنامج تسويقي فعلي متكامل للمؤسسة، على مستوى منتج أو مجموعة من المنتجات.
- تظهر أهمية عملية التنبؤ بالمبيعات عند إضافة أشكال وأنواع جديدة من المنتجات التي تقوم بها المؤسسة عن طريق الاقتراحات أو عن طريق دراسة الطلب المتوقع على المنتجات والخدمات.
- اعتماد ميزانية المبيعات على رقم المبيعات حيث أنه بمقارنة المبيعات التقديرية بالنفقات التقديرية للقطاعات التسويقية المختلفة من منتجات ومناطق بيع وعملاء يمكن تحديد مدى الربحية واتخاذ القرارات الملائمة في مجالات تخطيط المنتجات والتوزيع والتسعير.<sup>1</sup>

## II. مراحل دراسة السوق:

تمر دراسة السوق بعدة مراحل نذكرها ما يلي:

### ❖ السوق المستهدفة: وتعرف على أنها تلك السوق التي تسعى الشركة إلى خدمتها.<sup>2</sup>

ويعد تحديد السوق المستهدفة من قبل المؤسسة الخطوة الأولى للقائمين على النشاط التسويقي، وعند تحديد السوق المستهدفة لابد التركيز على بديلين رئيسيين:

● **البديل الأول:** النظرة إلى السوق بصفة عامة ومحاولة تقديم منتج أو خدمة تشبع رغبات جميع المفردات التي يضمها السوق.

● **البديل الثاني:** تجزئة السوق بمعنى تقسيم السوق إلى شرائح وقطاعات باستخدام عدد من المعايير والأسس بحيث يكون فيها كل قطاع أو شريحة متجانسة في عدد من العوامل، ويشكل كل قطاع مستقلاً أو مستهدفاً بحد ذاته يتم تطوير منتج خاص أو خدمة خاصة به بمواصفات تتلاءم واحتياجات الزبائن ويحدد السعر المناسب في ضوء مقدرتهم الشرائية، وتستخدم طرق التوزيع المناسب لهم.

➤ **أهمية السوق المستهدف:** إن عملية استهداف سوق المعينة لتركز المؤسسة فيه خدماتها لها أهمية كبيرة والتي نلخصها في النقاط التالية:

● **دوره في تحديد احتياجات المستهلكين:** من المهم جداً أن نحدد الحاجات التي تسعى المؤسسة إلى إشباعها، إن السوق المستهدف يعمل على اكتشاف تلك الرغبات والمشاكل من

<sup>1</sup>بوهالي محمد، إعداد مخطط أعمال لإنجاز مركز ترفيهي "Karting & paint- ball"، مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 15، 16.

<sup>2</sup> بشير العلاق، مرجع سابق، ص 79.

خلال عملية تجزئة السوق والتي تعمل المحرك الأول لاستهداف السوق، والتجزئة لا تعني تقسيم أشكال متنوعة من المنتجات والخدمات، ولكنها تبدأ بتمييز حاجات ورغبات المستهلكين عن طريق تحليل المعايير والأسس التي يمكن أن تشترك أو تختلف فيها مجموعات المستهلكين.<sup>1</sup>

● **دوره في وضع المزيج التسويقي:** إن إستراتيجية استهداف السوق تستوجب قرارات تخص المستهلك الذي تتوجه إليه المؤسسة من خلال مزيج تسويقي تطور لأجله، وسعياً لذلك فإن مسار التسويق المستهدف يفترض تصنيف الزبائن المحتملين في قطاعات فرعية على أساس تعظيم درجة التشابه والتجانس داخل كل قطاع، وتعظيم التباين والاختلافات بين القطاعات من حيث الرغبات والأذواق، والغرض الأساسي من هذا هو الوصول إلى قطاع أو قطاعات السوق المستهدف، وذلك ما يمكن المؤسسة من تصميم البرنامج التسويقي الذي يتناسب مع تلك الرغبات والأذواق.

✓ **استغلال الفرص التسويقية:** إن التسويق المستهدف يسمح للمؤسسة من خلال تجزئة السوق بالكشف عن القطاعات المشبعة والحاجات غير المشبعة بما يمنح المؤسسة فرصة للنمو وتوسيع نشاطاتها كما أن ذلك يمكنها من متابعة التغيرات التي تطرأ على سلوك الأفراد، الأمر الذي يساعدها في تقديم منتجات جديدة تشبع الحالات المتجددة لهؤلاء الأفراد.

✓ **الاستجابات الفعالة لرغبات المستهلكين:** إن تحديد السوق المستهدف تحديداً دقيقاً من حيث حاجة أفراد وتطلعاته يساعد المؤسسة في توجيه العرض المناسب لهؤلاء الأفراد بما يحقق لهم الإشباع المطلوب.

✓ **تركيز جهود المؤسسة:** إن الاستهداف عملية فعالة من أجل تحسين عملية التخصيص للموارد التسويقية، فعن طريق المخصصات المالية نفسها يمكن تنمية المبيعات والأرباح بشكل أكبر يتم توجيهها إلى قطاعات منفصلة في السوق.<sup>2</sup>

❖ **تجزئة السوق:** هو مجموعة من الأفراد المعلومين الذين لديهم حاجات ورغبات معينة، وقدرة شرائية معلومة، وسلوك شرائي معلوم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق (دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية ولاية قسنطينة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 237.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 238، 239.

<sup>3</sup> أحمد ردينة عثمان يوسف، الاتجاهات الكمية والحديثة في بحوث التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 145.

○ مزايا وخصائص تجزئة السوق: لاشك بأن المؤسسة التي تهتم بتجزئة السوق إلى مجموعات تستحق عدة

مزايا وفوائد نذكرها:

- تصميم وإعداد منتجات تتجاوب مع حاجات السوق.
- المساهمة في تحديد استراتيجيات أو وسائل اتصال مناسبة.
- تقييم المنافسة السوقية.
- تقييم ومراقبة الاستراتيجية الحالية.<sup>1</sup>

○ أهمية تجزئة السوق: إن تجزئة السوق له أهمية كبيرة نلخصها فيما يلي:

- التعرف على عملاءك الحقيقيين.
- زيادة المبيعات وإيجاد أفضل الأسعار للمنتجات المعروضة.
- جذب العملاء والاحتفاظ بهم.
- تسويق العلاقة مع العملاء الأكثر ربحية.
- التركيز على أفضل القطاعات السوقية.

○ أسس تجزئة السوق: يمكن استخدام أسس متعددة عند تجزئة الأسواق إلى قطاعات مختلفة، وستقوم

بعرضها بإيجاز والشكل الموالي يبين لنا ذلك:

### الجدول رقم(03): أسس تجزئة السوق

| الديموغرافي   | السيكولوجي       | الجغرافي      | السلوكي                      |
|---------------|------------------|---------------|------------------------------|
| - العمر       | - السمات الشخصية | - الإقليم     | - الكمية المستخدمة الاستخدام |
| - العرق       | - الدوافع        | - الحضري      | - النهائي                    |
| - الدخل       | - أسلوب الحياة   | - الريفي      | - المنافع المتوقعة           |
| - المستوى     |                  | - كثافة السوق | - الولاء للعلامة التجارية    |
| - التعليمي    |                  | - المناخ      | - الحساسية السعرية           |
| - المهنة      |                  | - الأرض       |                              |
| - حجم العائلة |                  | - حجم المدينة |                              |
| - الدين       |                  | - حجم الولاية |                              |
| - الطبقة      |                  |               |                              |
| - الاجتماعية  |                  |               |                              |

المصدر: صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 623.

<sup>1</sup> بشير العلاق، مرجع سابق، ص 69.

○ استراتيجية الأسواق المستهدفة: علمنا مما سبق أن السوق المستهدفة هي عبارة عن مجموعة من المشترين الذين يشاركون في الحاجات أو الخصائص والتي تستطيع الشركة خدمتهم، ومنه مديرو التسويق يتعاملون مع القطاعات السوقية باستخدام عدة استراتيجيات نذكر منها فيما يلي:

1. استراتيجية التسويق غير متميز أو غير متنوع: في هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بإعداد برنامج تسويقي تركز فيه على كل ما هو مشترك بين المستهلكين عند تصميمها للمنتج، ومن مزايا هذه الاستراتيجية أنها غير مكلفة بسبب توحيد المنتج وبالتالي تؤدي إلى تخفيض التكاليف كذلك الإعلان، التوزيع، بحوث، لكن من عيوبها أنها لا تؤدي إلى المنافسة وعدم التنوع في الإنتاج.
2. استراتيجية التسويق المتنوع: هنا تقوم المؤسسة بخدمة كل المقاطع الموجودة في السوق، مزاياها أنها تعمل على تنوع المنتجات وبالتالي التنوع في الإعلان، التوزيع، البحوث، وبذلك الرفع من التكاليف.
3. استراتيجية التسويق المركز: أي تركز المؤسسة على مواردها المحدودة وبالتالي تختار مقطع صغير وجذاب في السوق وتقوم بخدمته.

➤ العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية الأسواق المستهدفة: وهناك عوامل تؤثر في عملية اختيار الاستراتيجية التسويقية نذكر منها:

1. استراتيجية مناسبة: عندما تكون مواردها محدودة، أحسن استراتيجية التسويق المركز.
2. تجانس المنتج: عندما يكون المنتج متجانس أحسن استراتيجية هي غير المتنوع.
3. مرحلة النضج: استراتيجية التسويق المميز.
4. تجانس السوق: نفس المستهلكين يشتركون نفس المنتج استراتيجية غير مميز.<sup>1</sup>

ثانياً: تحليل الوضع التنافسي

### 1. مفهوم تحليل المنافسة

لا بد لصاحب أي مشروع أن يتعرف على عروض منافسيه وكيفية قيامهم بأعمالهم وردود أفعالهم اتجاه أي منافسة جديدة من أجل جلب اهتمام العملاء، ويجب أن يكون هذا العمل متميزاً أمام عمل المنافسين، كما أن دراسة وتحليل الأعمال المنافسة تساعدك في العثور على طرق تحقق لك التميز من خلال المعرفة الجيدة لمنافسيك ومنتجاتهم وخصائصهم ونقاط ضعفهم ونقاط قوتهم، واستراتيجيتهم المتبعة في السوق حتى يكون بإمكانك الإلمام التام بما حولك، وتعمل على اقتناص الفرص التي تأتيك

<sup>1</sup> مراد إسماعيل وشلغاف بن أعمار، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص 10.

من نقاط ضعف المنافسين وأن تحسن استغلالها وأن تعمل على وضع الاستراتيجيات التي تتناسب مع كل حالة من الحالات التي ستمر عليك.

- طبيعة السوق المتوقع أن يخدمه.<sup>1</sup>
  - المحددات الأساسية للطلب على المنتج.
  - مدى توافر البيانات المطلوبة في قياس ودرجة دقة هذه البيانات.
- **العوامل المؤثرة على الطلب:** هناك عدة عوامل مؤثرة على الطلب نذكر منها:

- سعر السلعة.
- أسعار السلع الأخرى.
- عدد وطبيعة السكان.
- تغير أذواق المستهلكين.
- التغير التقني والتكنولوجي.
- الإعلان والترويج.

2. **دراسة بعض الإسقاطات البيانية:** لدراسة حجم السوق يتوجب دراسة الإسقاطات التي توضح كلا من:

- تطور الطلب (بمعنى تحديد مراحل تغيير الطلب)
- تطور العرض (بمعنى تحديد أهم التغييرات التي تطرأ على العرض)
- تطور الأسعار (بمعنى تحديد تقلبات الأسعار وتأثيرها على حجم السوق)

3. **دراسة الافتراضات والقرارات المبدئية المتعلقة بالمشروع:**

لدراسة حجم السوق يتوجب دراسة الافتراضات والقرارات المبدئية المتعلقة بالمشروع:

- تحديد جودة المنتجات/ الخدمات.
- تحديد الطاقة الإنتاجية وتطورها على مدار عمر المشروع.
- الأسعار المستهدفة وتطورها على مدار عمر المشروع.
- الخطة المقترحة للتسويق.

<sup>1</sup> العلواني كميليا، إعداد مخطط أعمال لمشروع مدرسة ابتدائية خاصة ببلدية بسكرة، مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص63.

أ. ماذا نعني بالمنافس؟: من وجهة نظر المنظمة فالمنافس هو شخص أو منظمة أخرى تنتج نفس منتجاتها أو تقدم خدماتها، ومن ثم فهو يسعى للحصول على حصة من أموال العملاء المنفقة على نفس المنتجات أو الخدمات التي ينتجها كلاهما:

ب. أنواع المنافسين: هناك نوعين أساسيين من المنافسين هما:<sup>1</sup>

- المنافس المباشر: وهو الذي يقدم سلعا وخدمات تتطابق بشكل شبه كامل مع منتجاتها في السوق.
- المنافس غير مباشر: هو الذي يقدم سلعا أو خدمات تؤثر على إقبال على منتجاتها أو تكمن من التحول عنا إليها، وذلك من خلال تقديم السلع والخدمات في شكل مجموعة أو حزمة سلعية أو خدمية، أو من خلال ما يقدمه المنافس من مزايا أو تخفيضات سعرية على المجموعة أو الحزمة السلعية أو الخدمية.

#### 4. ما هو تحليل المنافسين؟ ولماذا؟:

يتيح تحليل المنافسين الحصول على المعلومات الأساسية المتعلقة بالمنافسين كموقعهم وما يعرضون وكيف يعملون حتى الآن، وكيف ستكون ردة فعلهم حيال المشاركين الجدد، وبمعنى أشمل يوفر تحليل المنافسين السياق وقاعدة الحقائق لتمييز شركتك عن منافسيها وإيجاد استراتيجيات ناجحة من خلال:

- تنقيح وفهم ديناميكيات الصناعة وقواعد اللعبة.
  - التعلم من المنافسين.
  - تحديد فرص والفجوات الموجودة في السوق.
  - تحديد الخيارات الاستراتيجية البديلة في صناعة عوامل نجاحها.
  - تحديد الميزة التنافسية والتأكد من صحتها.
  - تحديد مبادرات المنافسين الأساسيين كالمنتجات الجديدة والتسعير والتوزيع.
- ولكي يتم تحليل المنافسين بشكل جيد لا بد من الإجابة على التساؤلات التالية:
- من هم المنافسون (وفق التعريف الذي تم تحديده للسوق؟)
  - في أي قطاعات سوقية ينشطون؟
  - ماهي أبرز إنجازاتهم في القطاعات السوقية التي ينشطون فيها؟
  - ماهي أبرز إخفاقاتهم (نقاط الضعف) في هذه القطاعات؟ وما هي نقاط قوتهم؟
  - ماهي أبرز الاستراتيجيات التي يتبعونها في هذه القطاعات السوقية؟

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 64.

5. تقسيم وتقييم مستوى المنافسة وتحديد الوضع الاستراتيجي المناسب في السوق:

أ. تحديد وتحليل البيئة الخارجية الكلية (نموذج PESTEL):

تحليل PESTEL هو أحد الأدوات المستخدمة، تعمل مسح وتحليل لبعض العوامل الخارجية والتي تؤثر على<sup>1</sup>

أي عمل جديد، حيث يستعمل النموذج في تحليل الأعمال عن طريق مسح شامل للمحيط الخارجي، وهو نموذج سهل وبسيط يعطي الكثير من العوامل المهمة لأي مشروع ناشئ وكلمة PESTEL هي عبارة عن اختصار للأحرف الأولى الأساسية للمحيط.

- **P** ترمز لـ **Political**: تعني ماهي العوامل السياسية التي قد تؤثر على مشروعك؟ مثلاً: اتفاقيات دولية، مشاكل سياسية، الظروف السياسية للبلاد... إلخ.

- **E** ترمز لـ **Economie**: وتعني ماهي العوامل الاقتصادية التي قد تؤثر على مشروعك؟ مثلاً: انهيار الأسهم/ التضخم، أسعار العقار، معدل دخل الفرد... إلخ.

- **S** وترمز لـ **Social**: وتعني ماهي العوامل الاجتماعية التي قد تؤثر على مشروعك؟ مثلاً: زيادة الدخل، مقاطعة منتج، العادات الاستهلاكية، العادات والتقاليد والثقافات.

- **T** وترمز لـ **Technologie**: وتعني ماهي العوامل التكنولوجية التي قد تؤثر على مشروعك؟ مثلاً: الأنترنت، الابتكارات، نظام الاتصالات حديث، استخدام تكنولوجيا متطورة... إلخ.

- **E** وترمز لـ **Environnement**: وتعني ماهي العوامل البيئية التي تؤثر على مشروعك؟ مثلاً: الظروف المناخية، الطبيعة، الصناعة ومن المخاطر المهددة للثروة الطبيعية.

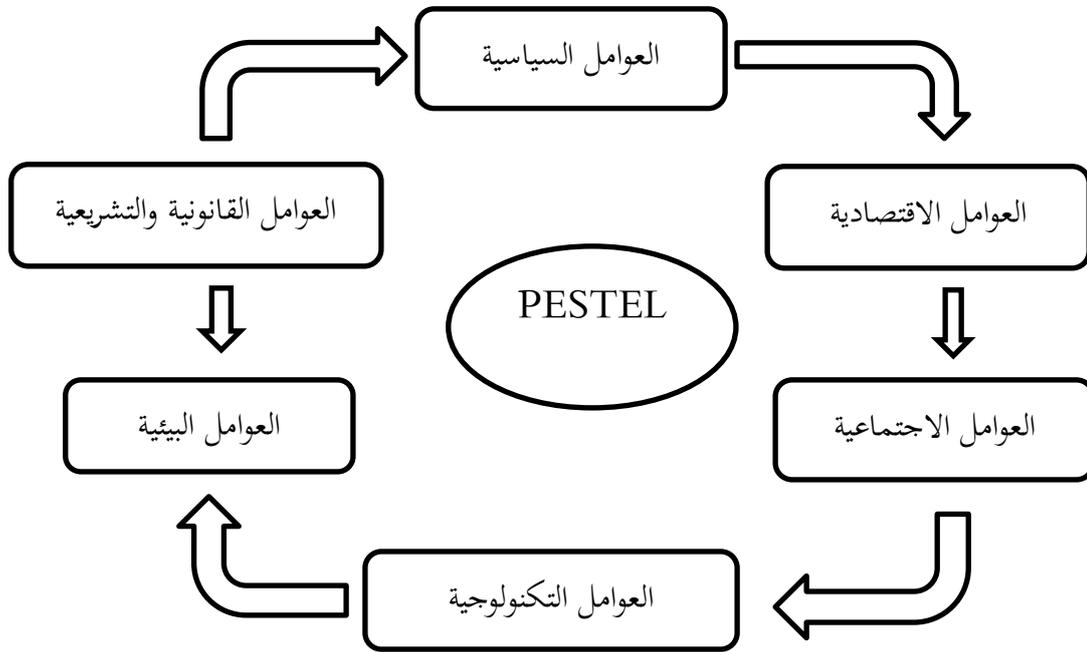
- **L** وترمز لـ **Légal**: وتعني ماهي القوانين والتشريعات التي قد تؤثر على مشروعك؟ مثلاً: قانون العمل، الحد الأدنى للمرتبات... إلخ.

تطبيق تحليل PESTEL هو خطوة جيدة في تطوير أي مؤسسة سواء كانت صغيرة أو متوسطة، وبالضبط عند دخول السوق حديثاً أو التأسيس أو بعده بفترة فهو يساعد على اتخاذ القرارات وتصويب مسار الشركة أو المنظمة إذا كانت تسير في غير الاتجاه السليم وهو أيض دراسة تشمل كل العوامل المؤثرة على الشركة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 65.

والشكل الموالي يوضح ذلك:<sup>1</sup>

الشكل رقم (05): نموذج PESTEL



المصدر: [www.zulaikhapot.com](http://www.zulaikhapot.com)

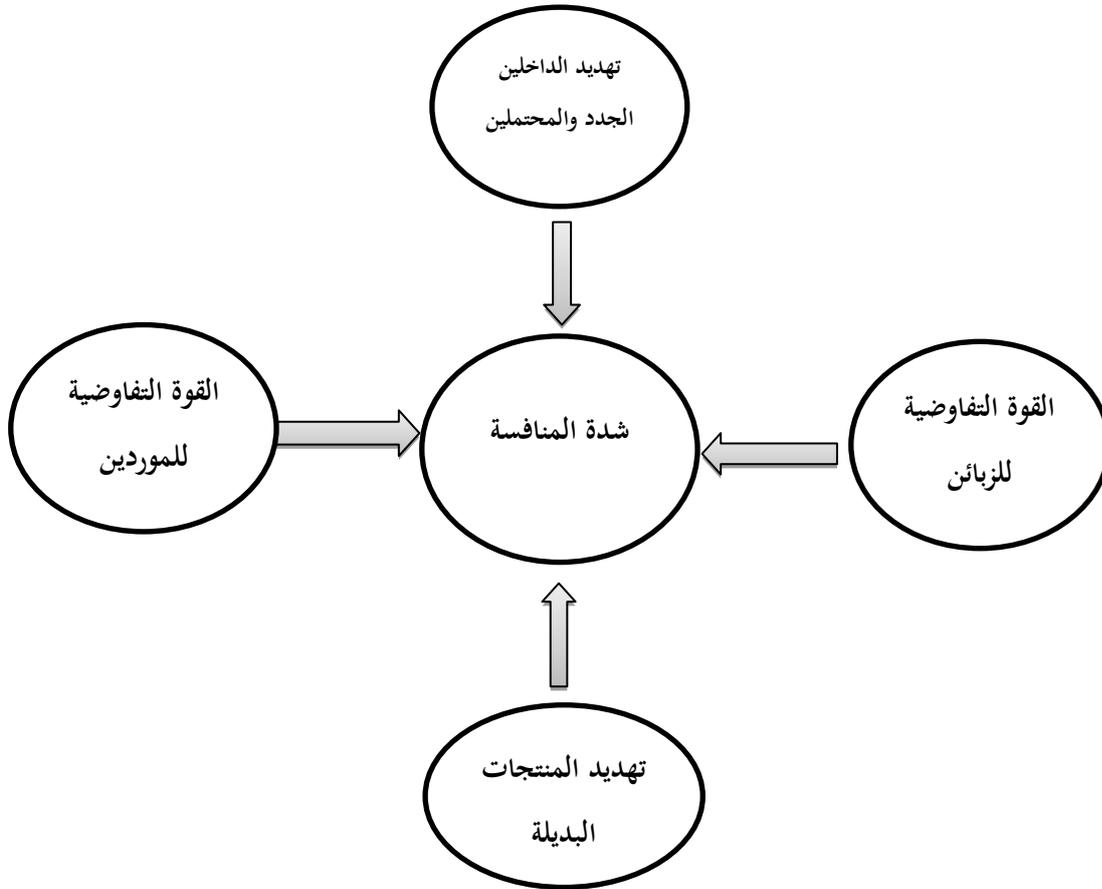
ب. تحديد وتحليل المنافسين والمقارنة معهم (نموذج قوى المنافسة مايكل بورتر)

بمجرد تعيين حدود الصناعة، فإن على المسير القيام بتحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة، بهدف التعرف على الفرص والتهديدات الناجمة عن محيط الصناعة والتي تختلف باختلاف مصدرها التابع لإحدى القوى المشكلة له والتي حددها Michel porter في نموذج القوى التنافسية الخمس التي تؤثر بشكل مباشر على استراتيجية المؤسسة والتي تشكل المنافسة داخل صناعة من الصناعات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 66.

<sup>2</sup> Allain desreumaux, Xavier Lecocq, et Vanessa Warnier, **Strategie(2ed)**, pearson, paris, France, 2009,p78.

الشكل رقم(06): نموذج porter للقوى التنافسية الخمسة



Source :Allaindesreumaux, Xavier Lecocq, et Vanessa Warnier ,op-cit,p77.

1- شدة المنافسة: تعبر عن كثافة وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة داخل الصناعة، وتشير المنافسة الى الكفاح والصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للحصول على حصة أكبر من السوق ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة:

- هيكل المنافسة
- ضعف معدل نمو السوق
- غياب التميز في المنتجات
- وزن التكاليف الثابتة في التكلفة الإجمالية للمنتجات

2- تهديد دخول منافسين جدد و المحتملين: المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تتنافس حالياً في الصناعة، ولكن لديها القدرة على ذلك إذا ما رغبت في ذلك. وعادة ما تحاول المؤسسات القائمة فعليا في صناعة ما الى محاولة كبح دخول المنافسين الجدد الى الصناعة إذ أنه كلما زاد عدد المؤسسات الداخلة الى الصناعة ما، كلما صعب المؤسسة القائمة حماية حصتها من السوق وتحقيق الأرباح، ويعتبر

خطر دخول منافسين محتملين الى حد ما، دالة في وجود عوائق الدخول للصناعة وهي العوامل التي تجعل عملية دخول المؤسسات الى الصناعة مكلفة، وتمثل العوامل التي تعيق دخول منافسين جدد لصناعة ما فيمايلي:

- التكاليف المترتبة باقتصاديات الحجم.
- الخبرة المتراكمة لفائدة المؤسسات القائمة.
- إمكانية الحصول على التكنولوجيا.
- رأس المال الحرج أو الضروري .

3- **القوة التفاوضية للموردين:** تشير هذه القوة الى قدرة الموردين على رفع أسعار المدخلات، أو رفع تكاليف الصناعة، ويرجع ذلك للعلاقة المباشرة بين مدخلات الصناعة ومستوى التنافسية الذي يمكن ان تظهر به المؤسسة، وتشكل القدرات التفاوضية للموردين عاملا حاسما في توجيه المنافسة في الصناعة التي قد تكون أصلا على الموردين، خاصة في ظل انتشار واسع لظاهرة الأخرجة.

4- **القوة التفاوضية للزبائن:** ان الزبائن في الصناعة قد يتمثلون في الأفراد المستهلكين الذين يستهلكون منتجات المؤسسة في النهاية أي يعبرون عن المستخدمين النهائيين مثل التجار التجزئة والجملة أو محلات الكبرى للتوزيع وغيرها. وتشير قوة التفاوضية لدى الزبائن الى قدرتهم على المساومة لتخفيض الأسعار التي تفرضها المؤسسات في الصناعة، أو إلى رفع التكاليف التي تتحملها المؤسسات في صناعة ما من خلال طلبهم منتجات أفضل جودة وخدمة.

5- **تهديد منتجات بديلة:** تتمثل في تهديد من قبل المنتجات البديلة، وهي تلك المنتجات الخاصة بصناعات أخرى، والتي يمكنها إشباع حاجات مماثلة للزبائن وبصفة عامة فإن المنتجات البديلة تظهر في القطاعات الناضجة، وهي تعتبر منافسة غير مباشرة بالنسبة للمؤسسة.<sup>1</sup>

ت. **تحديد وتحليل المنافسين والمقارنة معهم (نموذج swot):**

- يقصد بتحليل SWOT أي تحليل مكان القوة والضعف (الشركة/المنتج)، والفرص والتهديدات القائمة في (السوق/البيئة)، وهو أسلوب غالبا ما يستخدم لتوحيد البيانات المتجمعة من عمليات (مراجعة/تدقيق/السوق)، والبيئة والمنتج والشركة، ويلعب هذا النوع من التحليل دورا حيويا في مساعدة الشركة على تحقيق غرضين:

<sup>1</sup>Allain desreumaux, Xavier Lecocq, et Vanessa Warnier, op-cit, p79.

- ✓ تشخيص وتحديد أولويات القطاع السوقية، حيث يتم تحديد الأولوية من خلال الجاذبية العامة للقطاع السوقي، فالقطاع السوقي الجذاب يمثل فرصة ذهبية يمكن للشركة اقتناصها.
- ✓ تشخيص وتحديد أولويات الفرص، وذلك بعد تحليل مكان القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحديد وتشخيص الفرص الموجودة ضمن القطاع السوقي، والتي تمثل الفرص الأفضل للشركة ومنتجاتها.

ويعتبر هذا الأسلوب من أفضل الأساليب لبناء استراتيجيات الأعمال (خطط طويلة المدى، وخطط قصيرة المدى) وخطط الأعمال للوصول إلى الأهداف المرجوة لنجاح الشركة، وذلك بتحليل الوضع الداخلي والخارجي من خلال البنود الأربعة (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) والشكل التالي يوضح مما سبق:<sup>1</sup>

- نقصد بالمختصر swot: (strengths ,weaknesses ,opportunities ,threats)

يستخدم كأداة تحليل استراتيجي عامة في عدة مجالات وينقسم هذا التحليل الى عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.<sup>2</sup>

- **نقاط القوة:** تلك الأشياء الملموسة وغير ملموسة التي تمتلكها المؤسسة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة.
- **نقاط الضعف:** هو نقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المؤسسة من بلوغ ما تسعى الى تحقيقه قياسا بالمنافسين وما ينعكس على مستوى الأداء المتحقق فيها.

#### جدول رقم (04): جدول يوضح عناصر القوة والضعف

| عناصر القوة                 | عناصر الضعف                              |
|-----------------------------|--|
| - الكفاءة المميزة..         | - عدم وضوح التوجه الاستراتيجي.           |
| - معرفة جيدة بالمشتريين.    | - نقص المهوبة والخبرة الإدارية .         |
| - قيادة جيدة للسوق.         | - معدل إنجاز ضعيف في تنفيذ الخطط .       |
| - النوعية العالية للمنتجات. | - المعاناة من المشاكل العملية الداخلية . |

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 67.

<sup>2</sup> تأمر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل swot لبناء استراتيجية التسويق، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية لمؤسسات صناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، ص 12.

|              |  |
|--------------|--|
| الاستراتيجية | - عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في<br>- إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات. |
|--------------|--|

المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر، ط1، عمان، الأردن، 1998، ص69.

وتهدف عملية تحليل نقاط القوة والضعف للتعرف على ما تملكه المنظمة وما تعاني منه، من اجل الوصول الى الاستراتيجية المناسبة التي تمكن المنظمة من تعزيز نقاط قوتها او معالجة نقاط ضعفها.<sup>1</sup>

- الفرص: يقصد بها مجال الاعمال المرغوبة من المنظمة و التي يمكن أن تؤدي فيها الى الربحية.
- التهديدات: تشير إلى مجموعة العوامل المتعلقة ببيئة المنظمة و التي يمكن أن تؤدي تدهور مبيعاتها أو أرباحها.

#### جدول رقم (05): جدول يوضح الفرص والتهديدات

| الفرص   | التهديدات                              |
|---|--|
| - الدخول إلى أسواق جديدة في السوق.            | - احتمال دخول منافسين جدد .            |
| - إضافة إلى خط المنتج.                        | - زيادة مبيعات المنتجات البديلة.       |
| - تنوع المنتجات ذات العلاقة .                 | - نمو بطيء في السوق.                   |
| - إمكانية التكامل العمودي                     | - سياسات سعرية مناوئة .                |
| - نمو أسرع في السوق                           | - زيادة الضغوط التنافسية.              |
| - العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة | - نمو قوة المساومة للعملاء والموردين.. |

المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص69.

ويتضح من الجدول أن التعرف على الفرص والتهديدات يمكن المنظمة من اختيار الاستراتيجية التي تجعلها تستفيد من نقاط قوتها في استغلال فرص البيئة أو مواجهة تهديداتها.

#### ثالثاً: الاستراتيجية التنافسية

اقترح porter ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في القطاع<sup>2</sup>

والشكل الموالي يبين طبيعة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية كما وضحتها "Porter".

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر، ط1، عمان، الأردن، 1998، ص69.

<sup>2</sup> بن شني يوسف، دور الإستراتيجية التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية، مداخلة ضمن ملتقى الدولي الرابع حول دور الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، 19 ماي 2012، صص 08، 09.

الشكل رقم(07): الإستراتيجيات التنافسية الأساسية لـ"Porter "

|               |                             |                    |
|---------------|-----------------------------|--------------------|
| كل القطاع     | استراتيجية الهيمنة بالتكلفة | استراتيجية التمييز |
| مجال القطاع   | التركيز                     | استراتيجية         |
| جزء من القطاع |                             |                    |

القيمة المدركة التكلفة

المصدر : مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اقتصادية - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009، ص 30.

1- استراتيجية قيادة التكلفة: مفاد هذه الاستراتيجية هو الإنتاج بأقل تكلفة كلية ممكنة في القطاع، وهذا تزامنا مع توفر العديد من الدوافع والحوافز لتحقيق ذلك، وتسمح هذه الاستراتيجية للمؤسسة بتحقيق أرباح مرتفعة عن المنافسين، وتكون مبنية على اقتصاد السلام وأثر الخبرة. وتلزم هذه الاستراتيجية على المؤسسة وضع حوافز دخول للحد من شدة المنافسة وتسمح لها من ممارسة الضغط للهجوم على المنافسين بواسطة الأسعار المنخفضة.

ولهذه الاستراتيجية مزايا عديدة منها:

- اكتساب موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- التمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء حيث لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار.
- الأمان من الموردين الأقوياء، خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح للمؤسسة بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع المدخلات.

2- استراتيجية التمييز: وهي موجهة لسوق كبير الحجم، وتسمح للمؤسسة بمواجهة القوى الخمسة للمنافسة وتعتمد على عرض منتجات وخدمات مختلفة ومميزة عن المنتجين الآخرين، ويكون هذا التمييز

على أساس الجودة، العلامة أو الخدمة... الخ، توضع هذه الاستراتيجية المؤسسة في منأى ومأمن من هجوم المنافسين الحاليين والمحتملين بإقامة حواجز<sup>1</sup>

دخول لأن الداخلين المحتملين عليهم بدفع تحمل تكاليف إضافية لدخول هذا القطاع، وتسمح هذه الاستراتيجية للمؤسسة بتفادي الدخول في منافسة و حرب الأسعار، وتمكن المؤسسة من مواجهة الموردين وذلك بخلق هوامش لتغطية تكاليف التمويل. وتحقق استراتيجية التمييز مزايا للمؤسسة في ظل عدة مواقف منها:

- موقف تقدير المستهلكين لقيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجيات المستهلك.

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز.

3- استراتيجية التركيز: تقوم هذه الاستراتيجية على أساس تركيز على جزء محدد من السوق أو منطقة جغرافية صغيرة، تغطية السوق ككل للوصول الى أفضل موقع فيه، وتبرر هذه الاستراتيجية على أساس أن المؤسسة التي تخصص في تلبية حاجيات فئة من الزبائن تكون أكثر نجاعة من المنافسين الذين يتوجهون الى جميع زبائن السوق، ويتم تحقيق الميزة التنافسية إما بتميز المنتج بشكل أفضل يشبع حاجيات القطاع السوقي المستهدف. أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي أو بالتميز والتكلفة معاً. في هذا القطاع السوقي على المؤسسة تطوير ميزة تنافسية مميزة وصعبة التقليد والمحاكاة باعتماد على التكاليف الأقل وتميز منتجاتها وتحقيق الميزة الناتجة عن استخدام استراتيجية التركيز في الحالات التالية:

- وجود مجموعات مختلفة و متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

- عدم محاولة أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

- عدم كفاية موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين ومحدود.

- تفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من الحجم ومعدل النمو والربحية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 09.

<sup>2</sup> بن شني يوسف، مرجع سابق، ص 09.

## رابعاً: المزيج التسويقي

يرى بورتير أن المزيج التسويقي التسويق نفسه، ويعرف المزيج التسويقي بـ 4P وهي أربع مكونات باللغة الإنجليزية: المنتج **Produit**، السعر **Prix**، التوزيع **place**، الترويج **Promotion** وهو ما يسمى بالمزيج التسويقي التقليدي.

يعرف المزيج التسويقي بأنه مجموعة من الوسائل التي يستخدمها مدير التسويق لتحقيق أهدافهم وتشمل هذه الوسائل العديد من العوامل<sup>1</sup>

### I. مكونات المزيج التسويقي:

#### 1. المنتج:

##### أ. تعريف المنتج:

- وهو عبارة عن مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك ، لإشباع احتياجاته وهذه المنافع تشمل المنافع المادية والنفسية.<sup>2</sup>

- هو تعبير عن المنافع التي يرغب المستهلك في الحصول عليها ، ويتوقع أنها ستشبع حاجاته لذا ليس بالضرورة أن يكون المنتج يتمتع بخصائص مادية ملموسة وإنما قد يكون مجموعة من المنافع الغير مادية (الخدمة) التي تتمثل في أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر، يحقق قيمة مضافة في نوعية حياة العميل المتلقي للخدمة<sup>3</sup>.

##### ب. تصنيفات المنتج:

توجد تصنيفات متعددة للمنتجات ولكن سوف نتناول التصنيف الأساسي للمنتجات من وجهة نظر التسويق:<sup>4</sup>

❖ **المنتجات الاستهلاكية:** وهي تلك السلع الملموسة والتي يقوم المستهلك بشرائها بغرض الاستهلاك النهائي وتندرج ضمن.

✓ **المنتجات المسيرة:** هي سلع استهلاكية يقتنيها المستهلك النهائي في الحال وبجهد يكاد لا يذكر وهي منتجات يتكرر شراؤها مثل السجائر والصحف والمجلات... الخ .

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 142.

<sup>2</sup> عصام الدين أمين أبو علفة ، تسويق مفاهيم واستراتيجيات , النظرية والتطبيق مؤسسة جورس الدولية ، ص ص21،20.

<sup>3</sup> إلهام فخري طميعة، التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل استراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص ص154،155.

<sup>4</sup> حميد الطائي، محمود الصميدعي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006، ص، ص 159،161.

✓ منتجات التسويق:

وهي أيضا منتجات استهلاكية يقتنيها المستهلك النهائي، على أن المستهلك يقوم بمقارنتها بغيرها على أساس الملائمة والجودة والسعر وشكل المنتج مثل المفروشات، الأثاث... الخ .

✓ المنتجات الخاصة:

هي منتجات تتميز بمواصفات وخصائص فريدة وتحمل علامات تجارية معروفة وراسخة ويصعب للمستهلك الوصول إليها إذ تطلب مجهودا كبير للوصول إليها إذ تلب مجهودا كبير للوصول لها مثل الآلات المكتبية المتطور.

✓ المنتجات غير مرغوبة:

وهي عبارة عن منتجات استهلاكية إما أن لا تكون معروفة بالنسبة للمستهلك، أو انه يعرف بها لكنه لا يفكر بشرائها أو لا يكثر الإقبال على شرائها مثل الموسوعات بواليص تأمين.. الخ.

❖ المنتجات الصناعية

هي تلك المنتجات التي يشتريها المنتجون لاستخدامها في مواجهة متطلبات منظمة الأعمال سواء الإنتاج سلع أو تقديم خدمات أخرى أو لمساعدة في تسهيل الإنتاج وتصنف إلى ما يلي:

✓ المواد والأجزاء المصنعة:

هي تلك المواد التي تجري عليها عمليات إنتاجية من أجل تحويلها إلى منتجات قد تعد بالنسبة للمنظمة المنتجة منتجات تامة الصنع ولكن لمنظمات صناعية أخرى تعتبر منتجات نصف مصنعة، أما الأجزاء المصنعة فهي سلع تامة الصنع ولكنها تدخل في إنتاج سلع أخرى دون أن تفقدها شكلها مثل راديو سيارة .

✓ المنتجات الرأسمالية:

هي مجموعة الآلات، والمعدات ووسائل النقل والمصاعد الكهربائية وتتميز هذه المنتجات بأسعارها المرتفعة كما يتم شرائها عادة دون تدخل وسطاء.

✓ التجهيزات والخدمات الصناعية:

وهي تلك السلع التي لا تدخل مباشرة في العملية الإنتاجية ولا تكون جزءا من السلعة المصنعة مثل مواد الصيانة والتنظيف كالزيوت.

ت. مستويات المنتج: تتمثل فيما يلي:

✓ نواة المنتج :

يتواجد في المستوى الأساسي ويمثل الإجابة على سؤال " ماذا يشتري الزبون؟ " إذ يتعلق الأمر بالميزة الأساسية المقدمة والمعروضة للمشتري في وجه المشكل المطروح: فزبون الفندق يشتري المبيت والراحة ومشتري المرسيدس يطلب، الفخامة وتكون مهمة رجل التسويق هنا ليست في بيع خصائص إنما " ميزات " .

✓ المنتج الموسع:

فهو بالإضافة للنواة، فهو محاط بكل الخصائص فمثلا غرفة بالفندق على سبيل مثال تحتوي بالإضافة على سرير، كرسي، مغسل وما إلى ذلك.

✓ المنتج المنتظر:

يتعلق بمجموع الآمال والتوقعات التي ينتظر الزبون أن يجدها في المنتج فلا أحد يتوقع أن لا يشير الساعة إلى الوقت.

✓ المنتج الكلي:

يمثل مجموع ما يقدمه وما يعرضه حول المنتج الموسع لكي يجعله مختلفا ولقد قاد التفكير حول المنتج الكلي كثيرا من الصناعات إلى التوجه نحو بيع نظام أكثر من بيع منتج كما هو الحال في آلات التجارة والحدادة مثلا.<sup>1</sup>

ث. دورة حياة المنتج

تقسم دورة حياة المنتج إلى أربعة مراحل:

✓ مرحلة التقديم: تبدأ عند تقديم المنتج لسوق وهي نهاية مرحلة الابتكار للمنتجات الجديدة، وفي هذه المرحلة تكون المبيعات منخفضة أو أنها تتزايد بشكل بطيء.

✓ مرحلة النمو: ان اهم سمات هذه المرحلة هي ان المنتجات تبدأ بالارتفاع السريع بسبب معرفة المستهلكين بالمنتج في السوق نتيجة الجهد التسويقية التي بذلت في المرحلة السابقة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>قشوط إلياس، دور المنتجات الجديدة في تعزيز تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، غير منشورة، جامعة باجي مختار، غنابه، 2009، ص 4.

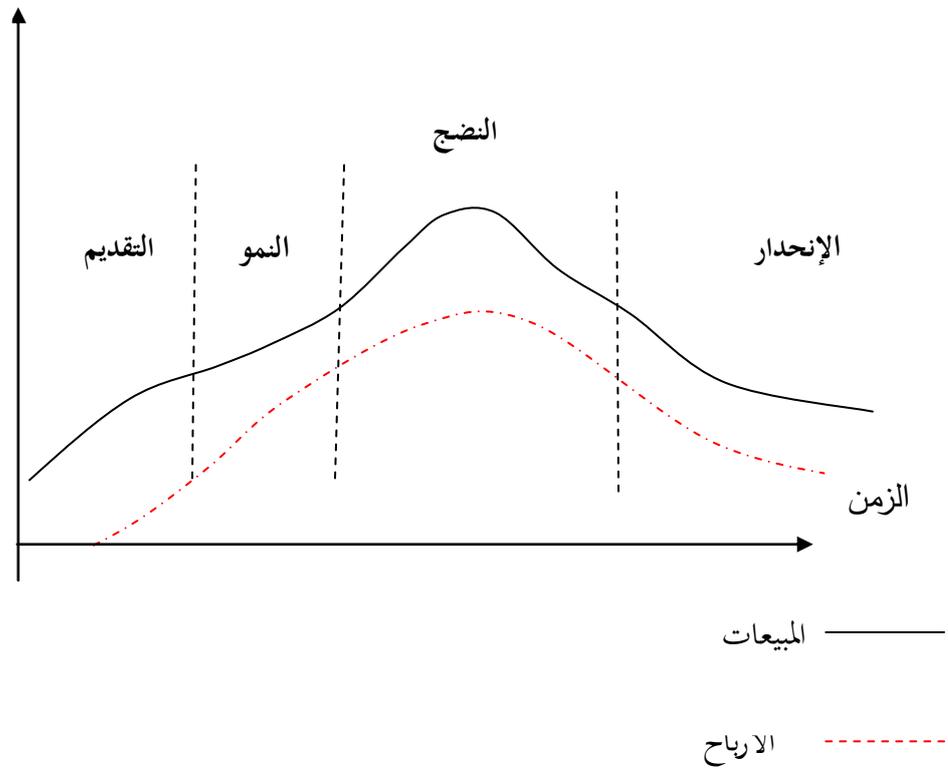
<sup>2</sup>محمد جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2010، ص81.

✓ **مرحلة النضج:** عند انتهاء مرحلة النمو فإن الإشباع السوقي يبدأ بالحدوث بالمبيعات تزداد ببطء وبصورة منخفضة ويدخل المنتج في مرحلة النضج السلبي وتتميز هذه المرحلة بطول فترتها بالقياس بالمراحل الباقية مما تخلق الكثير من المشاكل والتهديدات امام إدارة التسويق.

✓ **مرحلة الانحدار:** من اهم مؤشرات هذه المرحلة هي ان تميل المبيعات نحو الانخفاض بنسب أسرع مما في المرحلة السابقة نتيجة لتحول المستهلكين عن شراء هذا المنتج اما بسبب التغيير في الأنماط الاستهلاكية لهم او لظهور منتجات جديدة أكثر تطوراً.

الشكل رقم (08): دورة حياة المنتج

المبيعات/الأرباح



المصدر: محمود جاسم علي، استراتيجيات التسويق، دار الحامد، الأردن، 2000، ص120.

## 2. السعر:

عبارة عن القيمة النقدية لوحدة سلعة أو خدمة أو أصل أو مدخل إنتاج وفي بعض الأسواق يتحدد السعر بشكل كامل بواسطة قوى العرض والطلب وعبارة أخرى السعر هو العنصر الأكثر مرونة إلا أنه أكثر تعقيداً في الوقت نفسه وسبب في ذلك يعود إلى كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد أفضل الأسعار التي ينبغي البيع بها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حميد الطائي، محمود الصميدعي وآخرون، مرجع سابق، ص 31.

أ. أهمية التسعير وأهدافه

أ-1 أهميته:

إن أهمية السعر من الناحية العلمية تعود إلى أنه واحد من ثلاث عوامل تؤثر بشكل مباشر على الربح وهي السعر، التكلفة وكمية المبيعات وذلك لأن الربح هو الفرق بين الإيراد والتكاليف تنعكس أهميته التسعير في تطوير استراتيجية التسويق في استعمالات متعددة

- في بداية حياة المنتج الجديدة يستعمل السعر لكسب الدخول لسوق جديدة؛
- يستعمل السعر كوسيلة للمحافظة على حصة الخدمة في السوق طيلة عمرها تكتيكيا لتحديد موقعها في مواجهة المنافسين أما بالنسبة للمؤسسات التي تعمل من أجل أهداف مالية يجب تثبيت أن الأسعار عند مستوى يسمح لها بتحقيق أهداف مالية.

أ-2 أهدافه: وتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

■ الأهداف المتعلقة بالربح: وهي الأكثر شيوعا وتشمل:

- العائد على الاستثمار.
- العائد على المبيعات.
- تعظيم الأرباح.
- الأهداف المتعلقة بالمبيعات: لا ترتبط ارتباطا مباشرا بزيادة الأرباح ولكن هذه الأهداف تسعى إلى:
  - زيادة كمية الوحدات المباعة.
  - زيادة كمية القيمة النقدية للوحدات المباعة.
  - زيادة الحصة السوقية.

■ أهداف البقاء:

- البقاء والاستمرار.
- زيادة التدفقات النقدية .
- المحافظة على مستوى عالي من الجودة.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص 148، 149.

ب. العوامل المؤثرة في قرار التسعير: إن تقييم الخدمات ماديا يعتبر أكثر صعوبة إذا ما قورنت بالمنتجات الملموسة حيث تؤثر في تسعيرها العديد من العوامل منها:<sup>1</sup>

**ب-1 العوامل الداخلية: تتمثل في:**

- أهداف التسويق: البقاء في السوق، تعظيم الأرباح الحالية، قيادة الحصة السوقية، قيادة نوعية المنتج (الخدمة)، وهناك أهداف أخرى.
- استراتيجية المزيج التسويقي.
- التكاليف.
- اعتبارات تنظيمية.

**ب-2 عوامل خارجية: وهي:**

- طبيعة السوق.
- حالة المنافسة.
- قوى بيئية خارجية محيطة بالمؤسسة (اقتصادية، سياسية... الخ).<sup>2</sup>

**ت. طرق تحديد السعر:**

إن المؤسسة يجب عليها أن تتبع الطريقة المناسبة لتحديد سعر وعدم الاقتصار على الطريقة التقليدية التي تأخذ بعين الاعتبار التكاليف فقط ويضاف إليها هامش معين من الربح فهذا غير كافي حيث أن المنافسة الشديدة في السوق سوءا في الأسعار أو في الجودة، لهذا على المؤسسة معرفة مختلف الطرق المستعملة لتحديد السعر واختيار تلك التي تعود عليها بأكثر مردودية وفقا لأهدافها.

**ت-1 تحديد السعر على أساس تكاليف:**

حيث هناك عدة طرق لحساب تكلفة لا بد على المؤسسة من معرفتها حتى تتمكن من تحديد وحساب تكلفتها الحقيقية وهي طريقة بسيطة وأكثر شيوعا في الواقع العلمي وينتشر استخدامها في متاجر التجزئة وفي مجالات الأغذية والملابس.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تطوير المنتجات وتسعيرها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 277.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 257، 258.

<sup>3</sup> ميلودي ام الخير، تحليل النشاط التسويقي للخدمات الاشهارية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 35.

### ت-2 التسعير على أساس سعر السوق:

تقوم بعض المؤسسات بتسعير منتجاتها على أساس البدء بالسعر الذي يمكن قبوله في سوق وذلك حسب المقدرة الشرائية للمستهلكين، ثم يطرح من هذا السعر كل من تكلفة الإنتاج وتكلفة التسويق والمصاريف الإدارية الأخرى سيكون الناتج هو الربح الذي تحصل عليه المنشأ من بيع كل وحدة، وتكون المعادلة لسعر.

$$\text{الربح} = \text{السعر} - (\text{تكلفة الإنتاج وتكلفة التسويق والمصاريف الإدارية})$$

تمتاز هذه الطريقة:

- أنها تأخذ المستهلك في المقام الأول عند تحديد أسعار البيع.
- أنها تدفع المؤسسة إلى حد من الإسراف حتى يتم تحقيق أقصى ربح ممكن دون استغلال لأي طرف من الأطراف المعنية.<sup>1</sup>

### ت-3 تحديد السعر على أساس المنافسة:

لا جدال في أن المنتج عند تسعيره لسلعة لا يمكنه أن يتغاضى عن وجود منافسين والأسعار التي يبيعونها بها، وهناك عدد من السياسات التي يمكن من خلالها مواجهة أسعار المنافسين:

- الابتداء بأسعار الفائدة: والتي تمتاز في أن الكثير من المؤسسات تسترشد في تسعير بضائعها بأسعار الفائدة السوق الذين يبيعون سلع المنافسة وعليه يحدد السعر إما مطابقاً أو قريباً من أسعار المنافسين.
  - البيع بأسعار السوق: ويمكن إتباعها في كون السلع المنتجة غير معروفة في سوق إذا كانت جودتها غير عالية وقد يعتمد بعض المنتجين إلى بيع بأعلى سعر في السوق إذا كانت له شهرة خاصة في إنتاج صنف معين أو مجموعة من سلع في غالبية الأحوال تتطلب هذه السياسة إعلاناً فعالاً وجهوداً بيعية ضخمة.
- ث. استراتيجيات التسعير:

ث-1 استراتيجية قشط السوق : تستخدم من قبل المنظمات التي تقدم منتج جديد للسوق تعمل على استهداف قطاعات سوقية من المستهلكين يدركون قيمة المنتج بشكل أفضل ، ولديهم الاستعداد لدفع سعر مرتفع، وفي هذه الحالة تعتمد المنظمة على أسعار مرتفعة، وتقدم منتجات ذات جودة عالية، مبيعات أقل وأرباح مرتفعة.

ث-2 استراتيجية اختراق السوق : تستخدم عند تقديم منتج جديد للسوق تهدف إلى زيادة حجم المبيعات للسلعة للحصول على أكبر حصة سوقية باستخدام سياسة الأسعار المنخفضة.

<sup>1</sup> محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع ودار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، 2002، ص 275، 276.

ث-3 استراتيجيات قيادة السعر: تحدث عندما تقوم المنظمة بأخذ المبادرة في تغيير الأسعار، وتقوم باقي المنظمات بإتباعها على إن يحقق هذا التغيير ربح كافي، أو في حالة منظمة صغيرة، ولكن معتمدة وقادرة على وضع هيكل للسعر في السوق وينظر لقيادة السعر على أنها طريقة لترسيخ السياسات السعرية بهدف التغلغل من المنافسة السعرية ، وتجنب المشاكل المؤدية لحروب الأسعار.<sup>1</sup>

3. التوزيع: هو النشاط الذي يساعد على انسياب السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل بكفاءة و فاعلية و بالكمية و النوعية و الوقت الملائم و من خلال قنوات التوزيع.<sup>2</sup>

3-1 أهميته: وتكمن أهميته في ما يلي<sup>3</sup>:

✓ العمل على قضاء على الحواجز الزمنية والمكانية الموجودة بين المنتج والمستهلك.

✓ العمل على تصرف المنتجات والقضاء على التكدس.

✓ الترويج بالسلع وبيعها.

✓ البحث عن أسواق جديدة.

3-2 أنواع قنوات التوزيع:

تختلف القناة التوزيعية التي تعتمد عليها المؤسسة في توزيع منتجاتها والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة فإذا كانت المؤسسة تهدف إلى تقليص من تكلفة التوزيع ليصل المنتج إلى المستهلك بأسعار منخفضة فإنها تحاول أن تتخلص بقدر من الوسطاء والاعتماد على إمكاناتها الخاصة في توزيع منتجاتها أما إذا كانت المؤسسة تستهدف فئة فإنها تعتمد على الوسطاء ذوي الشهرة والسمعة الجيدة وبذلك يمكن تصنيف قنوات التوزيع حسب عدد الوسطاء الداخليين في القناة التوزيعية ومن أهم هذه القنوات ما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص324.

<sup>2</sup> بن الشيخ حسين محمد، دور المخطط التسويقي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص27.

<sup>3</sup> محمد فريد صحن، مرجع سابق، ص312.

<sup>4</sup> فطيمة بزعي، دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التجارية، منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009، ص57.

✓ منتج ← مستهلك: ويتم البيع هنا مباشرة من المنتج إلى المستهلك وتعتبر من أبسط وأقصر طرق التوزيع المباشرة وذلك بدون استخدام الوسطاء.

✓ منتج ← تاجر تجزئة ← مستهلك: يتمثل وسيط تجاري هنا في تاجر التجزئة والذي يتولى عملية البيع للمستهلك النهائي، وتستخدم هذه طريقة في حالة السلع التي يتم شرائها من طرف عدد كبير من المشترين.

✓ منتج ← تاجر جملة ← تاجر تجزئة ← مستهلك: وتعتبر طريقة أكثر استعمالاً في السلع الاستهلاكية مثل السجائر، الدواء،.... والتي تستهدف جميع الفئات ومختلف المناطق الجغرافية.

✓ منتج ← وكيل ← تاجر تجزئة ← مستهلك: أي وسيط وكيل بدل وسيط تاجر ويتم استخدام هذه القناة للوصول إلى تجار التجزئة كبيرة الحجم.

✓ منتج ← وكيل ← تجار جملة ← تاجر تجزئة ← مستهلك: تلجأ المؤسسة إلى هذه الطريق عندما تريد الوصول إلى تجار التجزئة الذين يعملون على نطاق محدودة .

### 3- استراتيجيات التوزيع:

يعتمد اختيار التوزيع المناسب على طبيعة السوق وعلى نوع السلع والخدمات بالإضافة إلى الموارد المتاحة للمؤسسة وعموماً ان هناك ثلاث استراتيجيات لتوزيع:<sup>1</sup>

**3-1 التوزيع الكثيف:** ويتضمن ذلك توفير سلعة في عدد كبير من منافذ التوزيع وتصلح هذه الاستراتيجية لتوزيع السلع الواسعة الانتشار، والتي يرغب المستهلك في الحصول عليها بأقل جهد ووقت ممكنين، ويمكن استخدام الآلات البيع ومتاجر التجزئة الصغيرة لخدمة هذا الغرض.

**3-2 التوزيع الانتقائي:** ويعني بهذا النوع من التوزيع توفير السلعة في المتاجر (منافذ التوزيع) قليلة ومنتقاة من بين البدائل عدة، ويتم اختيار المنافذ المرغوبة على أساس المعايير معينة مثل: سمعة الموزع، قدرته على خدمة السلعة، التزاماته على سعر محدد من قبل المنتج.

**3-3 التوزيع المحصور:** ويشير هذا النوع من الاستراتيجيات على اختيار موزع او وكيل وحيد في المنطقة جغرافية، يرغب المنتج فيها وتعامل معها، ويتم هذا الاختيار نتيجة تأكيد المنتج من جهد الموزع عن طريق عقد قانوني ملزم لكلا الطرفين، بالتزام الموزع بتنفيذ بنود الاتفاقية واتباع التوصيات الخاصة بالأسعار والترويج والإعلان والحفاظة على مستوي معين من المخزون.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات، استراتيجيات التسويق، دار مستقبل لنشر والتوزيع، ط 3، عمان، الأردن، 2002، ص 172.

I. الترويج:

فالترويج هو التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة، وهنا يجب على المؤسسة مراعاة وتحديد أسلوب النشاط التسويقي الذي تعتمده المؤسسة استخدامه وسبب اختيار ذلك فمثلا في بعض الصناعات يعتبر الإعلان هو أسلوب الترويج الرئيسي بينما في صناعات أخرى تكون الدعاية أو الاشتراك في المعارض هي الوسيلة الأفضل للاتصال بالعملاء.<sup>1</sup>

عناصر الترويج:

يتألف المزيج الترويجي من عدة اشكال يسعى كل منها في تحقيق الهدف العام لترويج وهو الإعلام وتأثيره في المستهلك لتحقيق عملية التبادل التي تتمثل عناصره فيما يلي:

1. الإعلان: هو شكل من اشكال الاتصال غير الشخصي مدفوع القيمة، للإرسال فكرة او معلومة ترتبط بسلعة او خدمة بواسطة منظمة ما او شخص معين.<sup>2</sup>
2. الدعاية: أي خبر يذاع او ينشر عن الشركة او منتجها بصورة إيجابية او سلبية من قبل وسائل الاعلام الجماهيرية بدون أجور المدفوعة.<sup>3</sup>
3. البيع الشخصي: البيع الشخصي هو الاتصال وجها لوجه بين البائع والمشتري بحيث يقوم البائع باستئجار المشتريين واقناعهم لشراء منتجات المنظمة ويعد البيع الشخصي أكثر اقناعا من الإعلان، يضاف لذلك ان جهود البيع الشخصي تولد تغذية استرجاعية فورية تمكن من التعامل مع إجابة المشتري والتعديل فيها، بما ينسجم والحالة المناسبة التي يراها كلا الطرفين الا ان مشكلة البيع الشخصي تكمن ارتفاع التكاليف.<sup>4</sup>
4. تنشيط المبيعات: وظيفة ترويجية تعبر عن كافة الأنشطة التي يقوم بها رجال التسويق بهدف اثارة وجذب المستهلك واقناعهم بالشراء داخل المتجر ويعتبر تنشيط المبيعات من الوسائل الغير شخصية التي تدعم البيع الشخصي وتكامل معه ضمن منظومة الترويج، ومن اهم وسائل تنشيط المبيعات الاجتماعات والندوات والمؤتمرات والحوافز والهدايا الترويجية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين عزة ، مرجع سابق ، ص 39.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق، الدار الجامعية للنشر وتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 516.

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، محمد تركي الشريدة، تأثير عناصر المزيج الترويجي على قرارات المستهلك الأردني في استخدام الهاتف الخليوي، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 4، العدد 4، ص 86.

<sup>4</sup> محمد طاهر نصير، حسين محمد إسماعيل، التسويق في الإسلام، الزاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 86.

<sup>5</sup> محمد العزاوي، احمد ادريس، أصول التسويق المعاصر للبيئة العربية، مكتبة الجامعة الحديثة لنشر وتوزيع، مصر، 2009 ص 202.

### المطلب الثالث: المخطط التنظيمي

إن المخطط التنظيمي أهمية كبيرة وفوائد كثيرة لا حصر لها كما يلي:

#### الفرع الأول: تعريف وأهمية المخطط التنظيمي

##### أولاً: تعريف المخطط التنظيمي

تعددت التعاريف حول المخطط التنظيمي والتي نذكر البعض منها مايلي:

**التعريف الأول:** هو خطة الإنتاج أو التخطيط متوسط للإنتاج والتي تغطي فترة زمنية عادة ما تكون سنة، وتعد على أساس تقديرات إجمالية للمخرجات من مستويات الإنتاج والعمالة للموارد وتحديد أفضل السبل لمقابلة الطلب المتوقع.<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** هو وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين، والرقابة على الأعمال، وكيفية أداء الأعمال.<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** يحدد المهارات الفردية للعاملين والإطارات الإدارية الضرورية والاحتياج إليها في تجسيد المشروع وكذا تطوره ونموه، كما يتم من خلاله إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح.<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي:** هو عبارة على أساليب علمية وتنظيمية بما يلائم تصميم نظام الإنتاج في المؤسسة، حيث يضم مجموعة من الأساليب الكمية لفحص وتقييم عناصر ومكونات الخطة الإنتاجية لاستغلال هذه العناصر ضمن محددات المفروضة.

##### ثانياً: أهمية المخطط التنظيمي

للتنظيم أهمية كبيرة وفوائد كثيرة لا حصر لها ويمكننا أن نورد جزء منها على النحو التالي:

- ✓ تحقيق منتجات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- ✓ تصميم الهياكل التنظيمية لتقليص الاختلاف بين الأفراد الى أقل درجة ممكنة، فالهياكل تفرض لضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة وليس العكس.
- ✓ - المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح من خلال الهيكل الأساسي للمنشأة.
- ✓ - تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة مما يتوقع من كل فرد استناداً للتعليمات والإجراءات والمعايير.

<sup>1</sup> محمد إبدوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 54.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 118.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 230.

- ✓ - المساعدة في اتخاذ القرارات.
- ✓ - تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة للمنشأة.
- ✓ - تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات.
- ✓ - تجنب الاختناقات في العمل.
- ✓ - تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار.
- ✓ - تمكين المؤسسة من الاستجابة للتغيرات في داخلها وخارجها والعمل على التكيف مع هذه التغيرات.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: خصائص ومراحل إعداد الهيكل التنظيمي الجيد

وتتمثل خصائص ومراحل كالتالي:

#### أولاً: خصائص الهيكل التنظيمي الجيد

- ✓ للهيكل التنظيمي عدة خصائص نذكر البعض منها ما يلي:
- ✓ **الملائمة:** يكون ملائم لحجم وطبيعة نشاط المؤسسة.
- ✓ **الواقعية:** أي ليس مثاليا ولكن يعبر عن المهام والأعمال التي تمثل الاختصاصات الحقيقية للمؤسسة.
- ✓ **المرونة:** إمكانية التغيير والتعديل وتطويره بما يواكب تطور الأنشطة ومهام المؤسسة واحتياجاتها المتجددة.
- ✓ **الوضوح:** يوضح بدقة العلاقة بين المستويات الإدارية، وتسلسل علاقات السلطة والمسؤوليات عن الأنشطة المختلفة.<sup>2</sup>
- ✓ **البساطة وعدم التعقيد:** يساعد على سهولة التدفق والاتصالات رأسياً وأفقياً، وتحقيق التنسيق الفعال بين القطاعات والإدارة والأقسام وغيرها.

#### ثانياً: مراحل إعداد الهيكل التنظيمي:

- وتتمثل مراحل الهيكل التنظيمي فيما يلي:
- ✓ **تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة:** أن الخطوة الأولى في عملية التنظيم هو معرفة الأهداف الرئيسية والفرعية، حيث أن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية في إعداد الهيكل التنظيمي المناسب.

<sup>1</sup> حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دارالحامد للنشر والتوزيع، ط2، 2000، صص 47، 49.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، صص 29، 31.

- ✓ تحديد ما يجب عمله: الخطوة التالية في عملية التنظيم هي الدراسة المهمة الخاصة بوحدة ما فهذا المهام هي بمثابة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف.
- ✓ تخصيص و توزيع الأعمال: تقرير كيف سيتم تقسيم الأعمال الواجب القيام بها، وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المؤسسة وإمكانياتها وظروفها.
- ✓ تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية والقيام بإعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية وهذا يتطلب تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بكل وظيفة، وكذلك نطاق الرقابة لكل مركز إداري أي عدد الأشخاص الذين يرتبطون مباشرة بالمدير، فإذا كان عدد المؤسسين التابعين للمدير غير كاف، يعني ذلك أو وقت المدير غير مستغل بشكل فعال، وقد يكون العكس بحيث لا يتوفر للمدير الوقت الكافي للقيام بالمهام المتوسطة به على أكمل وجه.
- ✓ تقرير السلطة اللازمة: في هذه الخطوة يتم تحديد حجم السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية بشكل ملائم، وتقرير يحقق التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات، من أجل تركيز الجهود والقضاء على التداخل والازدواجية في العمل.
- ✓ الخريطة التنظيمية: هي أحد مراحل وعناصر بناء هيكل تنظيمي حتى توضح بطريقة الرسم طبيعة ونوع الهيكل التنظيمي للمؤسسة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: مفهوم الهيكل التنظيمي و أشكاله

للهيكل التنظيمي مجموعة من الأنواع.

#### أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي

ويقصد بالهيكل التنظيمي شملاً على عدة الجوانب الرئيسية التالية:

- توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد.
- تحديد العلاقات لمن يتبع كل شخص و من أهم الأشخاص الذين يتبعون له و تحديد عدد المستويات التنظيمية.
- تجميع الأفراد في أقسام و الأقسام في دوائر و الدوائر في وحدات أكبر و هكذا.
- تفويض السلطات و تصميم الإجراءات لمراقبة التقييد بذلك.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، صص 34، 35 .

- تصميم الأنظمة و الوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال و مشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات و كذلك التفاعل و التعامل مع الجمهور و تقديم منتجات و خدمات جيدة<sup>1</sup>.
- الهيكل التنظيمي مخطط المشروع أو هيكلته الإدارية التي تبين نشاطات و وظائف المشروع ليوزع على الموارد البشرية العاملة على المشروع<sup>2</sup>.

### ثانياً: أشكال الهيكل التنظيمي

هناك العديد من الأشكال التنظيمية وأكثرها شيوعاً هي الأشكال التالية:

✓ **الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف:** يعتبر الشكل الشائع استخداماً في معظم المؤسسات، وهو يرتكز على مبدأ التخصص في المهام، إنه يعتمد على تقسيم أوجه النشاط بالمؤسسة إلى إدارات كل منها تحت إشراف مسؤول يقوم بأعباء الإدارة ويخضع إلى إشراف المدير العام، ويشغل هؤلاء الأشخاص مناصب نواب المدير العام في مختلف شؤون المؤسسة، وتتكون كل إدارة بدورها من أقسام، فكل يحتاج إلى خبرات ومهارات خاصة يمكن هذا النوع من جمع الأعمال المتشابهة مع بعضها البعض في صورة أقسام، إن الزيادة في التخصصات والوظائف مرهون بزيادة حجم المؤسسة والتي تنعكس على زيادة عدد المستويات بالهيكل التنظيمي.

✓ **الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات:** إن هذا التنظيم عادة ما يتم استخدامه عندما يكبر حجم المشروع وتتسع عملياته بالإضافة إلى تأثير نطاق الإشراف في الحد من القدرات المديرين حيث تؤدي كل ذلك إلى تعقد العمل الإداري، ويتم أيضاً استخدام هذا التنظيم في حالة إنتاج أكثر من سلعة واختلاف وتباين السلع والمنتجات.

✓ **الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي:** يستخدم هذا الهيكل عندما تكون الأنشطة متعلقة بالمؤسسة موزعة في عدة مناطق، فيكون التنظيم جغرافياً فقط على أساس أن الموقع هو الاعتبار المبدئي في تحديد وتمييز مسؤوليات التنفيذيين، وتجمع كافة الوظائف في كل منطقة في كل وحدة تنظيمية ويديرها مدير وفقاً للظروف السائدة في المنطقة وعلى ضوء أهداف وسياسة المشروع وخطته، إن معرفة الموقع يعتبر عاملاً أساسياً لفاعلية الإدارة ونجاحها، يمتاز هذا التنظيم بالتركيز على كل منطقة على حدة أخذاً بالحسبان الاعتبارات والمتغيرات والعوامل والخصائص والمشكلات المرتبطة بكل منطقة على حده.

<sup>1</sup> حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص 45، 48.

<sup>2</sup> حسين إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2002، ص 65.

- ✓ **الهيكل التنظيمي على أساس فئات العملاء:** يستخدم هذا التنظيم، في حالة توجيه نشاط المؤسسة لتلبية رغبات واحتياجات مجموعة متباينة من العملاء. وحتى تتمكن المؤسسة من إعطاء الاهتمام الكافي لكل
- ✓ نوع من العملاء فإنه عادة ما نلجأ لاستخدام هذا النوع من التنظيم الذي يبنى على أساس إرضاء كل فئة من فئات العملاء واشباع رغباتهم ومتطلباتهم على أساس دراسة خصائصهم واحتياجاتهم ورغباتهم وتصميم الأنشطة التسويقية وبناء الإدارات والأقسام على ضوء ذلك. تتفاوت الخصائص والمواصفات من فئة إلى أخرى وكذا الحاجات والمتطلبات. والضرورة تستدعي بناء التنظيم على أساس ذلك.
- يمتاز هذا التنظيم بالمساعدة على الاستفادة من مزايا التخصص والتنسيق، على أساس فصل الأنشطة المتعلقة بكل نوع من أنواع العملاء في إدارة متخصصة.
- ✓ **الهيكل التنظيمي المركب:** يعتبر الهيكل التنظيمي المركب من أكثر الهياكل شيوعاً في المؤسسات عموماً. ويتميز بإتباع أكثر من أساس واحد، انه مزيج من الأسس. إن كل مؤسسة تختار المزيج الملائم لطبيعة عملياتها وأنشطتها ومدى تنوعها وذلك وفقاً لطبيعة ظروفها البيئية الداخلية والخارجية لها، من عوامل وتغيرات. ولا يشترط أن تتبع نفس الأسس للتنظيم في كل إدارة من الإدارات.
- ✓ **الهيكل التنظيمي المصفوفي:** إن الصفة المميزة لهذا التنظيم هو أن بعض الأفراد يتلقون التعليمات من مديرين بدل مدير واحد كما هو معتاد في الأسلوب التقليدي في التنظيم ولذا فإنه توجد سلسلة دائرية من السلطة بدل من السلطة المعتادة. مما ينتج عنه مرونة في التنظيم، وتطبيق هذا التنظيم يتطلب قدراً كبيراً من التنسيق بين الإدارات الوظيفية وإدارات المشروعات.<sup>1</sup>

#### الفرع الرابع: الموارد البشرية و اليد العاملة و الأشكال القانونية

- أولاً: **الموارد البشرية تعريف "Glueck.W"** تلك الوظيفة في التنظيم التي تخلص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.<sup>2</sup>
- 1- مفهوم التخطيط للموارد البشرية:** يعرف بأنه: "أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلالها تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها، وأنواعها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجياتها".

<sup>1</sup>بجدي عيسى، رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، صص، 113، 111.

<sup>2</sup>أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004، ص 24.

2- استقطاب الموارد البشرية: هي عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة.

3- تحفيز الموارد البشرية: مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات.<sup>1</sup>

4- الحفاظ على الموارد البشرية: هي البحث عن الوسائل والبرامج الناجحة في الحفاظ على هذه الموارد. ومن بين الاهتمامات التي شغلت إدارة الموارد البشرية تلك المتعلقة بخلق وإيجاد مناخات العمل الصحيحة والسليمة وإعداد البرامج العلمية والعملية الكفيلة بالتخفيف من المخاطر على صحة ونفسية الأفراد العاملين بالمؤسسة، إلى جانب معرفة كيفية بناء علاقات عمل وذلك بتحديد الأسس والسياسات التي يجب أن يكون هدفها توضيح علاقات الأفراد بالمؤسسات.<sup>2</sup>

#### ثانياً: اليد العاملة

تعتبر الموارد البشرية جزء أساسي في أي مؤسسة، وعلى هذا يجب الأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل منها:<sup>3</sup>

- طبيعة ومستوى مؤهلات وخبرات ومهارات القوى العاملة التي يحتاج إليها تنفيذ المشروع ومدى توافرها في المؤسسة.

- مدى استعداد العاملين في المؤسسة لتقبل التغييرات التي قد يتطلبها تنفيذ المشروع.

- مدى توافر إمكانيات التدريب للعاملين لتهيئتهم وإعدادهم للمشروع.

- مدى الحاجة إلى إجراء تعديلات أساسية على بعض الوظائف في المؤسسة استجابة لما قد يتطلبه المشروع.

#### ثالثاً: الشكل القانوني:

يمكن تقسيم المؤسسات من حيث الأشكال القانونية إلى أربعة أنواع وهي المؤسسات الفردية، شركات التضامن، شركات ذات التوصية البسيطة، وأخيراً المجمعات.<sup>4</sup>

1. المؤسسة الفردية: هي عبارة عن تنظيم يجعل من المقاول والمؤسسة شخصاً واحداً، أي أن المقاول هو سيد القرار في المؤسسة، وهنا لا يوجد رأس مال اجتماعي أدنى محدد يمكنه توظيف أشخاص آخرين إذا اقتضت

<sup>1</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط2، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2007، ص 196.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة، بيروت 2002، ص 28.

<sup>3</sup> محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، مصر، الدار الجامعية، 2001، ص 222.

<sup>4</sup> المركز الوطني للسجل التجاري.

الضرورة، وفي أغلب الأحيان تأخذ المؤسسة اسم المقاول، وفي أحيان أخرى يختار لها اسماً تجارياً آخر. الإعتقاد المالي المخصص للمؤسسة يعكس حجم الاستثمارات المطلوبة ورأس المال المتداول التقديري. هذا النوع من المؤسسات يمنح للمقاول الحرية التامة في تسيير مؤسسته، إذ أنه ليس مرغماً بتقديم تقارير عن حالة المؤسسة لأطراف أخرى، ولا حتى بإشهار حساباته السنوية والأرباح المتحصل عليها، هذه الأخيرة تعتبر كأجر له، هو حر في التصرف فيه، وبالنظر لطبيعة المؤسسة الصغيرة الناشئة، فإن هذا النوع من الأشكال القانونية، يعتبر بدون شك الأكثر ملاءمة لها، لما تتميز به من مزايا كسهولة تسييرها، ملائمة للمشاريع ذات رأس المال القليل (لا ينصح بها في حالة وجود رأس مال ضخمة).

#### ❖ مزايا المؤسسة الفردية:

- سهولة اجراءات تكوين المؤسسة (سهولة التسجيل)
- يكون الدافع الى العمل شخصياً ومباشراً وذلك لإنفراد صاحب المؤسسة الفردية في الأرباح عند النجاح.
- الإتصال المباشر بين المدير المالك والعملاء مما يجعله على علم تام بالمتغيرات في احتياجاتهم مما يمكنه من مقابلتها بسرعة.
- المعرفة المباشرة لجميع العاملين في المنشأة وذلك لقلّة عددهم مما يخلق جواً من الألفة والمحبة بينها وتسود بينهما ثقافة العائلة في العمل.

#### ❖ عيوبها:

- قصر عمر المشروع حيث يقتصر عمر المشروع في الغالب على حياة مالكة، وعند توريث المشروع فإن نشاطه في الغالب قد يتغير نظراً لتغير الأجيال.
  - المسؤولية المالية غير محدودة حيث تلحق الخسارة في حالة حدوثها الى الممتلكات الخاصة لصاحب المؤسسة
  - المنافسة الشديدة في السوق وهذا يرجع الى تشابه المنتجات في المشروعات الصغيرة.<sup>1</sup>
2. شركات الأشخاص: تتميز هذه الشركات بأنها تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء، وتلعب فيها شخصية الشريك دوراً رئيساً بحيث لا يجوز له التنازل على حصته إلا بقيود معينة، حيث تنتهي الشركة إذا ما طرأ على شخصيته ما يؤدي إلى انعدامها فعلاً وقانوناً كالوفاة أو اهتزاز الثقة فيها كالإفلاس مثلاً. ويندرج تحتها الأنواع التالية:

<sup>1</sup> بوزاهري نور الهدى، إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنتاج الأكياس الورقية، بسكرة، مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص45.

أ- شركات التضامن: يقدم الشركاء حصصاً قد تتساوى أو تختلف حسب القيمة وطبيعة الحصة، في حين أن التزاماتهم تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وهذه أهم ميزة لهذه الشركة، وتعرف شركة التضامن على أنها نوع من الشركات التجارية التي تتكون من عدد من الأشخاص الطبيعيين لا يقل عن اثنين. وتمارس عملها تحت عنوان تجاري يتكون من أسماء الشركاء، ويكتسب الشريك فيها صفة التاجر، ويتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء أو من اسم أحدهم أو أكثر متبوعاً بكلمة "شركاؤهم"<sup>1</sup>

➤ ومن مزايا أخرى لشركة التضامن:

- سهولة تكوين الشركة

- اكتساب الشريك صفة التاجر

- سهولة تعديل رأس المال

- مسؤولية الشركاء غير محدودة

➤ عيوب شركة التضامن:

- رأس المال محدود

- سوء تصرف أحد الشركاء يضر بباقي الشركاء

- تنحل الشركة بوفاة أو إفلاس أحد الشركاء

- تعدد آراء الشركاء قد يعطل أعمال الشركة

- حصة الشريك غير قابلة للانتقال أو البيع

أسباب انقضاء شركات التضامن:

- انتهاء مدة الشركة

- انتهاء الغرض الذي قامت من أجله

- هلاك رأس المال كله أو بعضه

- موت أو انفصال أحد الشركاء

- اتفاق الشركاء علي فضها

<sup>1</sup> المادة 564 من القانون التجاري الجزائري، المرسوم التنفيذي رقم: 96-27 المؤرخ 1996/12/09

- حكم من المحكمة بسبب النزاع المستمر بين الشركاء<sup>1</sup>

ب- شركة التوصية البسيطة: هي شركة تتكون من طرفين، شركاء متضامنين يسري عليهم القانون الأساسي للشركاء بالتضامن، وشركاء موصين أي تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم، ولا يمكن لهم تداول حصصهم ولا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بإدارة الشركة كما لا يظهر اسمه في اسم الشركة، في حين يستطيع الموصي أن يتحصل على امتيازات عن الشركاء المتضامنين، مثل ضمان الأرباح بنسبة ثابتة تقدمها المؤسسة حتى وان لم تحقق أرباحا حقيقية فهي تتحملها في سنوات مقبلة.<sup>2</sup>

#### ❖ مزايا شركة التوصية البسيطة

- تقوم على الثقة المتبادلة بين الشركاء.
- تمكن بعض الأشخاص الممنوعين من التجارة كموظفي الحكومة من استثمار أموالهم.
- تمكن الشريك الوصي من التفرغ لأعمال أخرى.
- تمكن أصحاب الاختراعات للاستفادة من اختراعهم.
- ترضي المستثمر الحريص فحسارة الشريك الموصي لا تتجاوز حصته في راس المال.

#### ❖ عيوب شركة التوصية البسيطة:

- تقوم على الثقة المتبادلة بين الشركاء.
- الدخول في مضاربات غير مأمونة طمعا في كسب عاجل.
- عدم جدوى مراقبة الشريك الموصي للشركة.
- التغرير بالشركاء الموصين و إجماعهم بتحقيق أرباح.<sup>3</sup>

ب- شركة المحاصة: تتميز شركة المحاصة عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين وبأنها غير معدة للاطلاع 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> بوزاهري نور الهدى، مرجع سابق، ص 45، 46.

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

<sup>3</sup> بوزاهري نور الهدى، مرجع سابق، ص 46، 47.

3. شركات الأموال: هي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي، ولا اعتداد فيها بالاعتبار الشخصي، إن مسؤولية الشريك في شركات الأموال محدودة بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال. وتضم شركات الأموال شركات المساهمة.

أ- شركة المساهمة: تعرف شركة المساهمة بأنها الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة وتكون قابلة للتداول، ولا يكون كل شريك فيها مسؤولاً عن ديون الشركة إلا بمقدار ما يملكه من أسهم. ويشترط المشرع الجزائري ألا يقل رأس مال شركة المساهمة عن 5 ملايين (دج) على الأقل إذا لجأت الشركة للاكتتاب العام وعن مليون دج على الأقل إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق (يقتصر تكوين رأس المال على المؤسسين فحسب). ووضع المشرع حد ادني لعدد المساهمين والذي لا يجوز أن يقل من 7 أشخاص، ولكنه لم يضع حد أقصى لعدد المساهمين.

#### ❖ مميزات الشركة المساهمة :

- كبر راس المال مما يرضي كل أنواع المستثمرين.
- تمكن من القيام بالمشروعات الاقتصادية الكبرى.
- مسؤولية كل شريك محدودة بقدر ما يملك من أسهم راس المال.
- قابلية الأسهم للتداول .
- طول مدة بقائها.

4. الشركات المختلطة: هي الشركات التي يمتزج فيها الاعتبار الشخصي بالاعتبار المالي، فتمتع هذه

الشركات بمزيج من الخصائص بحيث تعمل في طياتها خصائص شركات الأشخاص وخصائص شركات الأموال.<sup>1</sup>

أ- شركة التوصية بالأسهم: تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسما إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر ومسؤول دائما وبصفة متضامنة مع ديون الشركة والشركاء موصين مساهمين ولا يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين اقل من ثلاثة ولا يذكر اسمهم في اسم الشركة، ومن هذا التعريف يتضح أن شركة التوصية تتفق مع شركة التوصية البسيطة، غير أنها تختلف عنها في أن حصص الشركاء الموصين فيها تمثل باسهم قابلة للتداول..<sup>2</sup>

ب- شركة ذات مسؤولية محدودة: تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص. وتعين بعنوان للشركة ويمكن أن يشمل

<sup>1</sup> المادة 564 من القانون التجاري الجزائري، المرسوم التنفيذي رقم: 96-27 المؤرخ 1996/12/09

<sup>2</sup> المادة 592 من القانون التجاري الجزائري، المرسوم التنفيذي رقم 93-08 المؤرخ في: 1993/04/25.

على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبقة أو متبوعة بكلمات - شركة ذات المسؤولية المحدودة - أو الأحرف الأولى منها أي - ش.ذ.م.م - وبيان رأسمال الشركة. ولقد بين المشرع الجزائري انه " لا يجوز أن يكون رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة اقل من 100000 دج وينقسم الرأسمال إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية مبلغها 1000 دج على الأقل. كما لا يجب أن يتجاوز الشركاء في شركة ذات المسؤولية المحدودة عشرين شريكا، وإذا أصبحت الشركة مشتملة على أكثر من عشرين شريكا وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة، وعند عدم ذلك تنحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لعشرين شريكا أو اقل.<sup>1</sup>

ت- **شركة الشخص الوحيد:** هي شركة ذات المسؤولية المحدودة لا تضم إلا شخصا واحدا كشريك وحيد، تسمى هذه الشركة مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة، هذا النوع من المؤسسات ما هو في الحقيقة إلا نوع من الشركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL) باعتبار ان اغلب القواعد التي تطبق على هذه الأخيرة تطبق أيضا على المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة. في هذه الحالة يعتبر المقاول الشريك الوحيد لنفسه. وعلى الرغم من أنه صاحب القرار إلا أنه مرغم على اتباع القواعد والتنظيمات المتعلقة بالشركات. إن المؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة هي عبارة عن مؤسسة منشأة من طرف شخص وحيد يشارك نفسه، براس مال اجتماعي أدنى يقدر بـ 100000.00 دج وتعيين مسير هو أمر ضروري.<sup>2</sup>

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

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

الجدول رقم (06): المقارنة بين مختلف انواع الشركات

| شركة ذات شخص وحيد        | مؤسسة ذات مسؤولية محدودة   | شركة ذات مسؤولية محدودة  | شركة المساهمة   |
|--------------------------|--|--|---|
| EURL                     | SARL   |  |   |
| عدد الشركاء              | شريك واحد وهو صاحب المؤسسة   | على الأقل 2 وعلى الأكثر 20   | على الأقل 7   |
| مبلغ راس المال الاجتماعي | 100000 دج  | 100000 دج  | 5 مليون دينار في حالة الاكتتاب العام<br>1 مليون دينار في حالة الأتاسي المغلق  |
| المسيرون                 | المسير يجب ان يكون شخص طبيعي، صاحب المؤسسة او شخص اخر                    | من الواجب ان يكون شخص طبيعي، قد يكون أحد الشركاء ام لا   | مجلس ادارة (ما بين عضوين) من 12 وبينهم رئيس يكون اجباريا شخص طبيعي، ويمكن تعيين مدير عام  |
| مسؤولية الشركاء          | على حسب قيمة المبلغ المقدم للشركة  | على حسب قيمة المبلغ المقدم للشركة  | على حسب قيمة المبلغ المقدم للشركة   |
| إختيار الميسرين          | قرار صاحب المؤسسة  | من خلال القانون الاساسي للشركة او من خلال الجمعية العامة العادية   | اعضاء مجلس الادارة معنيون من خلال الجمعية العامة العادية<br>- رئيس منتخب ومدير عام معين من طرف مجلس الادارة   |
| الضرائب على الارباح      | الضريبة على ارباح الشركات (IBS)  | (IBS)  | (IBS)   |
| اتخاذ القرار             | لمسير (يمكن تحديد صلاحياته في حالة ما إذا كان شخص اخر عدا صاحب المؤسسة.) | - المسير فيما يخص قرارات التسيير اليومي.<br>- الجمعية العامة العادية فيما يخص قرارات التسيير الاخرى.<br>- الجمعية العامة الغير عادية فيما يخص القرارات التي تغير من القانون الاساسي للشركة | مجلس الإدارة فيما يخص التسيير اليومي<br>- الجمعية العامة العادية فيما يخص قرارات التسيير الاخرى.<br>- الجمعية العامة الغير عادية فيما يخص القرارات التي تغير من القانون الاساسي |

|                |  |  |                            |
|----------------|--|--|----------------------------|
| محافظة الحسبات | ليست واجبة في حالة ما إذا لم يتجاوز رقم ملايين 14 الاعمال دينار. | ليست واجبة في حالة ما إذا لم يتجاوز رقم ملايين 14 الاعمال دينار. | إلزامي                     |
| نحاية الشركة   | المسير   | الجمعية العامة غير العادية                                       | الجمعية العامة غير العادية |

المصدر: بن عيسى عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 45.

### المطلب الرابع: المخطط الإنتاجي

#### الفرع الأول: تعريف وأهمية المخطط الإنتاج

##### أولاً: تعريف المخطط الإنتاجي

يعرف المخطط الإنتاجي بأنه: تصميم واستخدام نظام إجرائي لإعداد الخطط والتحكم في كل عناصر النشاط الإنتاجي.<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه وسيلة تبيين مراحل تصنيع المنتج و تعيين الموارد الأولية المستعملة حيث في حالة المنتج الجديد علينا استعمال برنامج يؤكد المراحل الرئيسية لتحقيقه.<sup>2</sup>

##### ثانياً: أهمية المخطط الإنتاجي

يستمد مخطط الإنتاجي أهميته من خلال دوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا من خلال ضمانه:

- ✓ 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 لمواد الإنتاج.
- ✓ رفع الإنتاجية للحد الأقصى الممكن عند توافر الطلب.
- ✓ تبني استراتيجيات الطلب تؤدي لتقليل تكاليف التخزين للحد الأدنى الممكن.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> زهواني رضا، تحسين تخطيط الانتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008، ص 49.

<sup>2</sup> عبد الستار محمد علي، التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، 2009، ص 146، 147.

<sup>3</sup> حمادي فاطمة الزهرة، إعداد مخطط أعمال لمشروع صناعة الألعاب القماشية للأطفال، بجامعة ولاية الوادي، مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 21.

✓ ( يعمل المخطط الإنتاجي على توضيح الأهداف أمام العاملين إلى جانب طرائق ووسائل تحقيقها يسمح بتمكين المؤسسة من تحقيق الوظائف الإدارية بكفاءة وفعالية وهذا عن طريق تأمين مقاييس ومعايير السيطرة على أداء في انجاز تلك الوظائف).

الفرع الثاني: أهداف وخصائص المخطط الإنتاجي

أولاً: أهداف المخطط الإنتاجي

يعمل المخطط الإنتاجي على تحقيق مجموعة من الاهداف التي تعكس تنوع المدخلات الإدارية لهذه الخطة وتتمثل هذه الاهداف فيمايلي:

- ✓ تخفيض التكاليف وتعظيم الارباح.
- ✓ ارتفاع مستوى خدمة الزبون.
- ✓ تخفيض استثمارات التخزين إلى حد أدنى.
- ✓ تقليل التغيرات الحاصلة في نسب الإنتاج إلى حد أدنى.
- ✓ تخفيض عدد التغيرات في مستويات القوى العاملة.
- ✓ تعظيم الاستفادة من مواقع العمل والمعدات.
- ✓ إيجاد أفضل تشكيلة من البدائل التي تحقق أفضل إجمالية للإنتاج والتي تحقق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

ثانياً: خصائص المخطط الإنتاجي

يتسم مجموعة من الخصائص أشار لها Schroe der وهي كالتالي:

- نطاق زمني محدود 12 شهرا والخروج بخطة محددة على أساس زمني (شهري مثلاً).
- مستوى إجمالي من الطلب القائم على المنتوجات.
- وتوضيح هذه المستويات لواحدة أو مجموعة محددة من مجاميع المنتوجات ويفترض بالطلب يكون مذبذبا وغير أكيد أو موسمي.
- اجمالية التغير في متغيرات الطلب أو الموارد معها.
- مجموعة متنوعة من الأهداف الإدارية والتي تتضمن على سبيل المثال: مستويات خزينة منخفضة، المرونة في الارتفاع مستويات المخرجات...إلخ.

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

- افتراض الثبات في التسهيلات وعدم التوسع فيها.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أنواع ومراحل إعداد المخطط الإنتاجي

#### أولاً: أنواع المخطط الإنتاجي

على أساس فترة التخطيط يمكن ان نميز ثلاث أنواع من المخطط وسنقوم بشرح مختصر لكل نوع هي:

#### 1. الخطة الإنتاجية طويلة الاجل:

توضع هذه الخطة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل ولمدة تزيد عن سنة الواحدة وقد تصل إلى خمس سنوات أو حتى أكثر توضع هذه الخطة لتحقيق أهداف طويلة الاجل وتحديد خطوط عامة للنشاط الإنتاجي والعمليات في المنظمة وعلى ضوء خطة الطاقة إذ يرتبط بمستوى الطاقة الإنتاجية المستهدفة لاختيار موقع المنظمة والترتيب الداخلي، تصميم المباني، والمستوى التكنولوجي وترتيب العمليات وغيرها من القرارات والأنشطة طويلة الاجل.

#### 2. الخطة الإنتاجية قصيرة الاجل:

وهذه الخطة تشير إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن شهر واحد وهي بذلك تشير إلى ما يدعى بمجدولة العمليات.

#### 3. الخطة الإنتاجية متوسطة الاجل:

وهي الخطة التي يتم اعدادها لفترة قادمة مدتها سنة واحدة وبشكل اجمالي مع انها في الواقع تضم خطط تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة وتتضمن هذه الخطة وضع تقديرات اجمالية لمستويات الإنتاج والمخزون لكل فترة خلال العام دون تخصيص لنوع معين من المنتجات أو الأقسام ويكون الهدف من هذه الخطة هو الوصول إلى الملائمة والتوفيق بين حجم الطاقة وحجم الإنتاج وبين حجم الطلب خلال فترة الخطة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود العبيدي، مؤيد الفضل، نظم دعم القرار ودورها في ترشيح خطط الإنتاج، الأردن، 2006، ص13.

<sup>2</sup> محمد البديوي، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2004، ص، ص 52، 53.

ثانياً: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي

إن المخطط الإنتاجي يتضمن عدة مراحل مترابطة و متداخلة فيما بينها كما يلي:

- تحليل و تقويم الظروف البيئية:

تبدأ عملية التخطيط من البيئة المحيطة، و عليه فان إدارة المؤسسة عامة وتخطيطها خاصة يفرض عليها كشف ومعرفة عناصر محيطها، و تشخيصها و توقعها و تحديد أثارها على أدائها و كذا تحديد القيود التي تفرضها والفرص التي تتيحها مما يقود إلى تحقيق كفاءة و فعالية للمؤسسة.<sup>1</sup>

- تحديد الأهداف:

إن تحديد الأهداف تمثل مرحلة أساسية من مراحل العملية التخطيطية للإنتاج، إذ توضح اتجاه المؤسسة و ما تريد تحقيقه في مجال نشاطها، و القرارات الخاصة باختيار هذه الأهداف تحدد بدرجة كبيرة المسار المستقبلي لها.

- تحديد البدائل و طرق العمال الممكنة:

لا بد من حصر أهم الطرق المتاحة للوصول إلى الأهداف تمهيداً للتقويم هو اختيار أنسبها، وتتطلب العملية إيجاد المعايير ليتم التقويم والمفاضلة على أساسها، وتبقى هذه المعايير ( المعايير الكمية ) مهما اختلفت أشكالها مرتبطة بمفهوم الكفاءة الاقتصادية، ونشير بأنه لا توجد قاعدة ثابتة لوضع عدد من البدائل لكل حالة

- صياغة الخطط وتنفيذها وتعديلها:

إن الخطوة الموالية من خطوات التخطيط هي وضع الخطط اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة في ضوء الفرص والمخاطر البيئية، ولكي تنجح العملية التخطيطية بالكامل فعلى الإدارة أن تضع مجموعة من الخطط للمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، ومن أجل صياغة الخطط نجد أننا كمجالات كثيرة لصنع القرارات الإدارية لتسيير لنظام وتحقيق أهداف هو من أهم لك القرارات ما يلي:

- قرارات خاصة بتحديد العناصر مثل مواصفات المنتجات ومد بإمكانية إنتاجها، وأخر متعلقة بتحديد المعلومات، والمواد اللازمة للوفاء بمتطلبات العملية الإنتاجية.

<sup>1</sup> سرجي رانيا، إعداد مخطط الأعمال لمشروع مركز للتدليك والاسترخاء بيسكرة، مرجع سابق ، ص53.

- قرارات خاصة بتخطيط العمليات الإنتاجية، واختيار وتصميم النظم الفرعية لتستخدم في عمليات الإنتاج.
- قرارات إنتاجية تترتب على نتائج تنفيذ العمليات الإنتاجية، والتي ينتج عنها تقييم لمستوى الإنجاز في نظام الإنتاج بالنسبة لعناصر المخرجات من هذا النظام<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس: المخطط المالي والملاحق

#### الفرع الأول: المخطط المالي

##### أولاً: تعريف المخطط المالي

**التعريف الأول:** يمثل المخطط المالي ذلك القسم من مخطط الأعمال الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية للفوائد والأرباح، فهو نوع من التخطيط الذي يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها وانتقائها بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار<sup>2</sup>.

**التعريف الثاني:** هو عبارة عن تخطيط للتدفقات التي تدخل للمؤسسة (وهي التحصيلات والتدفقات التي تخرج منها وهي المدفوعات) بما يفيد بأن الإدارة الجيدة للأموال لا تترك وإنما يلزمها التخطيط المسبق لتحديد الاجراءات التي تضمن تنافس بين القبض والإنفاق للأموال بشكل يجنب المؤسسة من التعرض لحالات العسر النقدي بمخاطرة وبما يسمح في نفس الوقت بتحقيق مستوى الأرباح المستهدفة<sup>3</sup>.

##### ثانياً: أهمية المخطط المالي

تتمثل فيما يلي:

- تحديد احتياجات المؤسسة من الأموال.
- التخطيط لكيفية تمويل هذه الأموال.
- التخطيط للاستثمار الفائض من الأموال بعد سداد القروض.
- استعمال القوائم المالية التقديرية كأدوات رقابية فعالة.
- تحسين إدارة الوقت.
- تحسين عملية التنسيق<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 54.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 227.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 210.

<sup>4</sup> زياد رمضان، محمود الخلايلة، التحليل والتخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للنشر والتوريدات، ط1، مصر، 2013، ص 193.

ثالثاً: أهداف وأنواع المخطط المالي

I. أهداف المخطط المالي

- يهدف المخطط المالي إلى تحقيق نقاط عديدة لنجاح المشروع وهي كالتالي:
- التعرف على تأثير النتائج على القرارات الاستثمار وقرارات التمويل وقرارات العائد.
- يساعد الشركة في تجنب اللجوء المفاجئ لمصادر الأموال وما ينتج عنه من تكلفة مرتفعة تؤدي إلى إضعاف المركز المالي للشركة.
- تحفيز العاملين وتشجيع التفكير المستقبلي.
- تجنب الإدارة للمفاجآت وإعدادها للتعامل مع المتوقع منها.<sup>1</sup>

II. أنواع المخطط المالي

- ينقسم المخطط المالي إلى عدة أنواع نذكر نوعين منها:
- مخطط المالي قصير الأجل:** يتم إعداد مجموعة من القوائم الهامة لتحديد النتائج المالية المتوقعة لأنشطة المؤسسة خلال فترة زمنية لا تتعدى سنة كقائمة التدفق النقدي (الميزانية النقدية) بغية تحديد حجم الكتلة النقدية المتوقعة.
  - مخطط المالي طويل الأجل:** يتم إعداد خطة مالية طويلة الأجل لمدة أكثر من خمس سنوات تحدد المؤسسة أهداف طويلة الأجل، لتوسع والنمو، لمدة من خمسة سنوات فأكثر.<sup>2</sup>

رابعا: مراحل إعداد مخطط المالي ومحتواه

I. مراحل إعداد مخطط المالي

- تتمثل مراحل إعداد المخطط المالي للمشروع بإتباع الخطوات التالية:
1. تحليل المعطيات الموجودة والتقديرية: والتي تشمل:
    - التعريف بالاستثمارات الضرورية (الميزانية التقديرية للاستثمار).
    - جمع المعلومات التقديرية عن النشاط.
    - تحديد احتياجات تمويل الاستغلال المتعلقة بمستوى النشاط (أي اعتبار فقط التغير الحاصل في احتياجات رأس المال العامل للاستغلال).
    - تحديد طاقة التمويل الذاتي التقديري (باعتماد على جدول حسابات النتائج التقديرية).
    - الأخذ بعير الاعتبار السياسة التقديرية لتوزيع الأرباح.

<sup>1</sup> العلواني كميليا، مرجع سابق، ص 103.

<sup>2</sup> قدرى فاتح، مرجع سابق، ص 65.

- اعتبار مخطط الإهلاك للديون الموجودة في السابق.

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

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

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

4. محاولة تغطية النقص الظرفي في التمويلات: وفي هذه الحالة يمكن توقع تأجيل توزيع الأرباح أو بعض الاستثمارات أو اللجوء إلى قروض الخزينة لتغطية العجز في موارد التمويل.<sup>1</sup>

## II. محتوى المخطط المالي

1. التنبؤ المالي: تقدير الاحتياجات المالية للشركة، قصيرة وطويلة الأجل لتلبية متطلباتها الحالية، والمستقبلية، وان استخدام التقنيات المالية (تهيئة قائمة التدفقات النقدية والموازنات) يمكن أن يساهم في تحسين التنبؤ.
2. هيكل رأس المال: حيث لا بد من تحديد النسبة المعقولة من كل من التمويل المقترض والتمويل الممتلك.
3. قرار هيكل رأس المال: تحديد هيكل رأس المال، استنادا إلى الحقائق والظروف القائمة، والمتوقعة، بالإضافة إلى كل من الربحية، السيولة، الرافعة المالية، طبيعة القطاع الذي تعمل الشركة ضمنه.
4. استخدام الأموال: من مهمة الخطة المالية تحديد كيفية استخدام تلك الأموال بشكل فاعل، وبما يؤدي إلى تعظيم عوائد الشركة وبالتالي تعظيم قيمتها.
5. صنع القرار الاستراتيجي: إن مثل هذا القرار يساهم في إدامة الموازنة ما بين نقاط القوة، ونقاط الضعف في الشركة، والتخطيط المالي يساعد على التأكد من أن كل من الموارد، والسياسات المالية ترتبط بشكل وثيق جدا مع الأهداف الاستراتيجية للشركة.
6. الرقابات المالية: تتضمن الخطة المالية تأطير أساليب الرقابة المالية، مثل القوائم المالية، التحليل باستخدام النسب المالية، تحليل التعادل، الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية، كل هذه الأساليب في الرقابة تسهم بشكل كبير في تقييم أداء الشركة في المجالات المالية.

<sup>1</sup> محمد بوشوشة، مصادر التمويل وأثرها على الوضع المالي للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007،

خامسا: مصادر التمويل والقائم المالية

I. : مصادر التمويل

1. التمويل قصير الاجل: يقصد بالتمويل قصير الاجل تلك الأموال التي تحصل عليها المنشأة من الغير تلتزم

بردها خلال فترة لا تزيد عادة عن سنة وتنقسم إلى:<sup>1</sup>

أ. الائتمان التجاري: وهو نوع من التمويل يمنحه المورد إلى المشتري نظير الدفع المؤجل خلال فترة محدودة ويتمثل في البيع بالأجل إلى المشتري، وتختلف الشروط والخصومات المرتبطة بالائتمان التجاري باختلاف شروط البيع.

ب. الاقتراض من البنوك (القروض المصرفية): تستطيع المشروعات الحصول على قروض من البنوك لفترة

زمنية محدودة وفي هذه الحالة لا بد من تحديد نوع القرض ومدته وسعر الفائدة التي يحملها البنك على المشروع، وطريقة سداده والضمانات المطلوبة سواء كان ضمان شخصي أو عيني. حتى يمكن تحديد تكلفة هذا النوع من الإئتمان.<sup>2</sup>

2. التمويل متوسط الاجل: يعرف بأنه ذلك النوع من القروض الذي يتم سداده في فترة زمنية تزيد عن سنة

وتقل عن سبعة سنوات تنقسم إلى:

أ. قروض مباشرة متوسطة الاجل: تمنح مثل هذه القروض من قبل البنوك وشركات التأمين ويتم سدادها على مدار السنوات على شكل أقساط دورية وهذه تسدد خلال فترات محددة ومتساوية شهر ثلاثة أشهر سداسي سنة وعادة ما يكون القرض مكفول بضمان معين بالإضافة إلى ان معدل الفائدة في حالة القروض المتوسطة الاجل يكون أكبر في حالة القروض قصيرة الاجل.

ب. القرض الايجاري: ان عقد القرض الايجاري هو عقد ايجار مع اختيار مشتريات وهي تقنية تمويل كغيرها من

التقنيات أين يمكن للمؤسسة ان تختار الاستثمار وتتصل بهيئة مالية للقرض الايجاري طالبة منها شراء وإعادة استئجاره منها.

3. التمويل طويل الأجل: التمويل طويل الاجل: تبلغ فترة استحقاق الأموال طويلة الاجل ما يزيد عن الحد

الأدنى لها وهو سبع سنوات ويمكن ان يكون من مصادر داخلية أو خارجية.

<sup>1</sup> غربية نسيم، خطوات إنشاء مشروع مصنع لإنتاج الرخام الصناعي، مذكرة مقدمة كجزء لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص 65.

<sup>2</sup> أحمد فوزي ملوخية، أسس دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص 262، 268.

أ. التمويل الذاتي: التمويل الذاتي للمؤسسة يعني قدرة المؤسسة على تمويل نفسها بنفسها دون اللجوء إلى الأطراف الخارجية، وذلك من خلال الإعتماد على النتيجة الصافية بعد اقتطاع الضرائب، والتي يوزع جزء منها على الشركاء والعمال، أما الجزء الباقي فهو المقدار الذي تستطيع المؤسسة التصرف فيه بعد نهاية الدورة، وبحسب التمويل الذاتي وفق العلاقة التالية:

$$\text{التمويل الذاتي} = \text{الأرباح الصافية غير الموزعة} + \text{الإهتلاكات} + \text{المؤنات}$$

ب. الأسهم والسندات: الأسهم هي وسيلة من الوسائل الرئيسية للتمويل طويل الأجل، وتصدر شركات المساهمة في الكثير من الحالات الأسهم، مرة واحدة خلال مدة حياتها، أما إذا كانت المؤسسة في حاجة إلى تمويل طويل المدى فبإمكانها إصدار سندات يكتتب فيها الجمهور وتدفع له عائدا من خلال معدل فائدة من القيمة الاسمية للسند.

ت. الائتمان الطويل المدى: يهدف هذا الائتمان إلى تمويل الاستثمار الثقيل وتسديده يمكن أن يستغرق مدة أكثر من سبع سنوات دون أن تتجاوز 25 سنة. والمجالات التي يستخدم فيها هذا النمط من التمويل تتمثل على وجه الخصوص في شراء الأراضي والعقارات المعقدة لإيواء النشاطات الإنتاجية، المباني التي تأوي الورشات أو المخازن أو المستودعات.<sup>1</sup>

## II. القوائم المالية

1. الميزانية: تعد الميزانية المكون للقوائم المالية وهي عبارة عن البيان الذي يوضح الأصول والخصوم والأموال الخاصة في نقطة زمنية معينة، وتعكس الميزانية الوضعية المالية للمؤسسة بما يتفق مع المبادئ المحاسبية التي تم إعداد القوائم المالية على أساسها.<sup>2</sup>

أ. عناصرها: تحتوي الميزانية على جانب الأصول وجانب الخصوم.

i. الأصول: تمثل الأصول مجموعة من الوسائل التي تمتلكها المؤسسة أو تكون تحت سيطرتها، من أجل الحصول على منافع اقتصادية مستقبلية نتيجة لأحداث سابقة، تشمل كلمة أصول كل ما يتعلق بالاستثمارات، المخزونات، المديون.<sup>3</sup>

✓ الاستثمارات: وتتكون (الاستثمارات) من ممتلكات تم إنشاؤها من طرف المؤسسة وأملك تم حيازتها مباشرة نشاطها وتستعمل الاستثمارات لمدة طويلة وبالتالي فهي قيم دائمة، وتنقسم الاستثمارات إلى :

<sup>1</sup> غربية نسيم، مرجع سابق، ص 65.

<sup>2</sup> طارق حماد عبد العالي، التقارير المالية أسس الإعداد والعرض والتحليل، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 1.

<sup>3</sup> محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2013، ص 2.

- المصاريف الإعدادية، القيم المعنوية، القيم المادية

✓ **المخزونات:** وتشمل كل الأملاك التي تم شراؤها أو تم إنتاجها داخليا بهدف استهلاكها واستعمالها في الإنتاج أو إعادة بيعها وتضم:

البضاعة، المواد واللوازم.

✓ **المدينون (الحقوق):** وتشمل جميع حقوق المؤسسة على الغير وتتكون من مجموعتين الأولى، قابلة للتحقيق والثانية جاهزة، وتشمل الحقوق العناصر التالية:

- مدينو الاستثمار، مدينو المخزونات، التسيقات، الزبائن أو العملاء، القيم الجاهزة.

**ii. الخصوم:** و تتمثل في المصادر المالية التي تستعمل لتمويل عناصر الأصول، وتنقسم إلى قسمين ( الأموال الخاصة والديون):<sup>1</sup>

✓ **الأموال الخاصة:** وتتضمن الأموال الخاصة (الحصة أو الحصص المقدمة عند التأسيس، المبالغ المضافة فيما بعد إن وجدت، الاحتياطات المكونة، الأرباح في انتظار التوزيع...).

✓ **الديون:** وتتمثل في الديون بأنواعها المختلفة (طويلة متوسطة وقصيرة الأجل).<sup>2</sup>

✓ **النتيجة:** ويمكن أن نجدتها في حالتين:

- في حالة الربح: فإن النتيجة تسجل في جانب الخصوم وذلك حفاظا على توازن الميزانية.

- في حالة الخسارة: فإن النتيجة تسجل في جانب الأصول وذلك حفاظا على توازن الميزانية.

## 2. جدول حسابات النتائج:

أ. **تعريف:** يمكن تعريف جدول حسابات النتائج ككشف محاسبي يستخدم لتحليل نتيجة السنة كمتعم للميزانية

؛ حيث يحلل أنشطة المؤسسة للحكم على نجاح أو فشل القرارات المالية المتخذة من طرف المؤسسة للوصول

إلى القرارات التقويمية، ويبين مصادر الأموال واستخداماتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوشاشي بو علام، التحليل المالي، دار همومة، الجزائر، 2000، ص 99.

<sup>2</sup> محمد بوتين، المرجع سابق، ص ص 10، 11.

<sup>3</sup> عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص 19.

ب. العناصر المكونة لجدول حسابات النتائج:

● أعباء الدورة :

وتتكون من:

- كل المصاريف المتعلقة بالنشاط : أي استهلاك البضائع والمواد الأولية والسلع والخدمات المستعملة في دورة الإنتاج.
- مختلف المصاريف المرتبطة بهذا النشاط من الضرائب ورسوم ومصاريف المستخدمين والمصاريف المالية... الخ.
- المصاريف المخصصة للاهلاك والمؤونات.
- كل مصاريف المتعلقة بالاستغلال الغير العادي للمؤسسة، مثل: الحقوق على الزبائن غير القابلة للتحصيل، أو الأعباء على الدورات السابقة، أو المؤونات الاستثنائية... الخ.

● منتجات الدورة:

تشمل منتوجات دورة معينة كل من:

✓ منتوجات الاستغلال:

- مبيعات البضائع، أو الإنتاج المباع
- الإنتاج المخزون

- بالإضافة إلى الأداءات المتممة (خدمات مقدمة) وتحويل أعباء الاستغلال والمنتجات الأخرى.<sup>1</sup>

✓ منتوجات خارج الاستغلال:

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

● الأرصدة الوسطية للتسيير:

وهي عبارة عن مختلف النتائج الوسطية التي تظهر في الجدول، وكيفية توزيعها حتى نصل الى النتيجة السنوية الصافية لدورة الاستغلال وهذه النتائج تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> سمير عبد العزيز، دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، مؤسسة شهاب الجامعية ، 1994، ص ص233.

✓ الهامش الإجمالي:

هو الفرق بين المبيعات من البضاعة وتكاليف شراءها.<sup>1</sup>

✓ القيمة المضافة:

- تعرف القيمة المضافة على أنها الثروة الإضافية لمخطط الأعمال في المؤسسة باستعمال خدمات وموارد الغير بالإضافة إلى وسائلها الخاصة، فهي تحسب بنفس الطريقة التي تحسب بها على المستوى الوطني ويعبر عنها بالفرق بين الإنتاج من جهة والاستهلاك الوسيط من السلع والخدمات المتحصل عليها من الغير مستعملة في الإنتاج من جهة ثانية.

- و تكون القيمة المضافة في المؤسسة التجارية مساوية إلى الفرق بين الهامش الإجمالي واللوازم والخدمات المستهلكة.

- أما في المؤسسات الصناعية أو الإنتاجية فتساوي إلى الفرق بين الإنتاج المباع والإنتاج المخزن وإنتاج المؤسسة لحاجتها الخاصة وتحويل تكاليف الإنتاج و الأدوات المتممة من جهة، والحسابين للاستهلاك من المواد واللوازم والخدمات من جهة ثانية.

● نتيجة الاستغلال والنتيجة خارج الاستغلال:

✓ نتيجة الاستغلال:

- وهي ناتجة عن النشاط الأساسي والعادي للمؤسسة خلال دورة الاستغلال وتعد كمؤشر أساسي أكثر من النتيجة الإجمالية، وتعد القيمة المضافة من عناصرها مما يستدعي القول أن نتيجة الاستغلال أشمل من القيمة المضافة وتعتبر كمؤشر من المؤشرات المردودية.

✓ نتيجة خارج الاستغلال:

- وتعتبر من النتائج الاستثنائية لكونها ناتجة عن نشاط خارج دورة استغلال المؤسسة ونحصل عليها بالفرق بين نواتج خارج الاستغلال والتكاليف خارج الاستغلال وتعتبر هاتين النتيجتين الرافدين المؤديين إلى النتيجة الصافية.

● نتيجة السنة المالية الإجمالية والنتيجة الصافية:

يجمع النتيجتين السابقتين نحصل على مستوى ما قبل النهائي من النتائج وهو النتيجة الإجمالية للسنة المالية أو الدورة الاستغلالية، وبعد طرح الضريبة على الأرباح بنسبة معينة ونحصل على النتيجة المالية الصافية للدورة الاستغلالية، وتعتبر هذه النتيجة كمؤشر مهم لقياس مردودية رؤوس الأموال الخاصة المستعملة في المؤسسة، إذ

<sup>1</sup> تسمير عبد العزيز، مرجع سابق، ص 239.

تعتبر كنتيجة أو أرباح استعمال هذه الأموال بعد توزيع عناصر التكاليف الأخرى على العوامل الإنتاجية الأخرى، كما تستعمل أيضا لحساب مردودية عناصر الأصول الثابتة الخاصة بنفس الطريقة.<sup>1</sup>

والجدول رقم (03) يبين لنا جدول حسابات النتائج كما يلي:

جدول رقم(07): جدول حسابات النتائج

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

المصدر: سمير عبد العزيز، مرجع سابق، 240.

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

### 3. عتبة المردودية (نقطة التعادل):

#### أ. تعريف عتبة المردودية:

هي النقطة التي تتساوى عندها الإيرادات الكلية للمشروع مع التكاليف الكلية وعند هذه النقطة فإن المؤسسة لا تحقق ربحاً 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، ويلبي تلك النقطة تحقيق أرباح.<sup>2</sup>

#### ✓ 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:

➤ 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 الإيرادي للوحدة = ثمن البيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة.

أو

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

التكاليف المتغيرة عند نقطة

$$\text{التكاليف المتغيرة للوحدة عند نقطة التعادل} = \frac{\text{المبيعات عند نفس النقطة}}{\text{التكاليف المتغيرة عند نقطة التعادل}}$$

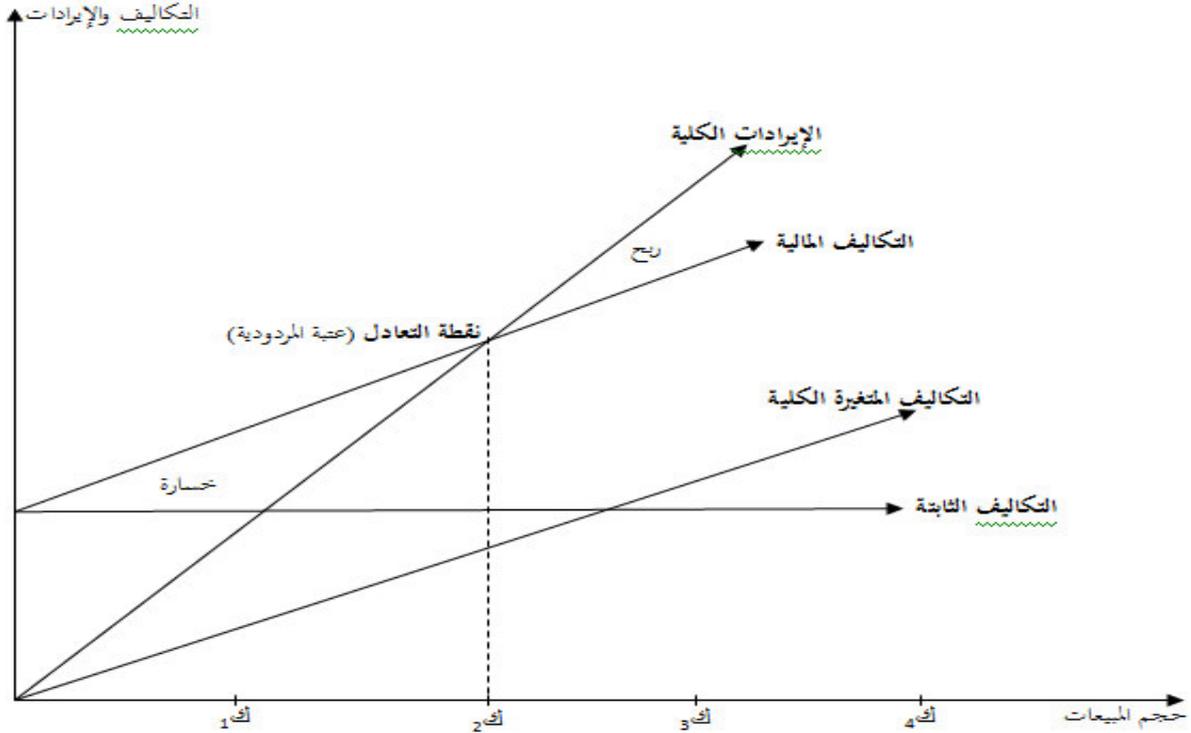
<sup>1</sup> عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار الصفاء للنشر، عمان، 2000، ص 203.

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

➤ الطريقة البيانية: وتقوم هذه الطريقة على تمثيل منحني التكاليف 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 (09): الطريقة البيانية لحساب عتبة المردودية



المصدر: عبد الحكيم كراجة وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، مرجع سابق، ص 210.

سدسا: الميزانية التقديرية واللاحق

أولا: الميزانيات التقديرية

### 1. تعريف الميزانية التقديرية

هناك العديد من تعاريف الموازنة التقديرية، نذكر منها ما يلي:

هي الوسيلة التي يمكن بواسطتها التفكير بمشاكل المستقبل قبل حدوثها لغرض الإعداد لها إعدادا سليما، وهي كذلك عبارة عن خطة للعمل وضعت بصورة أرقام تفصيلية ومعلومات تبين توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين في المؤسسة وكذلك طريقة التنفيذ الواجب إتباعها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هيثم محمد الزغي، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر، عمان، 2000، ص 256، 257.

<sup>2</sup> خالص صايب صالح، تقنيات تسيير الميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقبلية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، بن عكنون، الجزائر، 2003، ص 10.

هي تكوين الخطط الخاصة بفترة مقبلة مع التعبير عنها بالأرقام، وهذه الأرقام قد تكون في شكل مبالغ مالية، أو ساعات عمل أو وحدات إنتاج،... أو أي مقياس رقمي آخر.<sup>1</sup>

## 2. التقدير بالمبيعات:

يعتبر عامل التوقع بالمبيعات من العوامل الأساسية بل العامل الفعال والمؤثر الذي يمثل الخطوة الأولى في إعداد الميزانيات التقديرية للمشروع فقد اتفقت جميع الدراسات على أن نجاح نظام الميزانيات التقديرية لأي منشأة أو المنظمة اقتصادية يعتمد بدرجة كبيرة على الجهة المبذول في الوصول إلى درجة كبيرة من الدقة في التوقع بالمبيعات الاقتصادية.<sup>2</sup>

## 3. أنواع الموازنات التقديرية: هناك أنواع مختلفة من الموازنات التقديرية وهي ضرورية سواء كانت بالنسبة

للمؤسسات الكبيرة أو ذات حجم متوسط أو الصغيرة، وتتمثل هذه الأنواع في:<sup>3</sup>

أ. **الموازنة التقديرية للمبيعات:** تعتبر من أكثر الموازنات الفرعية ذات أهمية فهي المصدر الرئيسي للإيرادات الذاتية للمشروع، ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات، ولهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات بإتباع الأساليب العلمية.

ب. **الموازنة التقديرية للإنتاج:** تعرف على أنها الجدول الزمني للعمليات الإنتاجية في فترة زمنية مستقبلية وتهدف إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة في إنتاجها في فترة مستقبلية وتعتمد اعتمادا كبيرا على الموازنة التقديرية للمبيعات

ت. **الموازنة التقديرية للمشتريات:** بعد إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات وإعداد برنامج الإنتاج يكون هناك احتياج للمواد الأولية اللازمة، ويتم وضع جدول زمني لشراء هذه المواد وتبين هذه الموازنة:

✓ الكميات الواجب شراءها من كل نوع من المواد الأولية.

✓ التاريخ الذي يتم فيه الشراء.

✓ التكلفة المقدرة للمشتريات.

ث. **الموازنة التقديرية للأجور المباشرة:** ويقصد بالأجور المباشرة التي تسدد إلى العمال الذين يعملون في

أقسام الإنتاج وهي تتغير مع إنتاج طردي والغرض من هذه الموازنة هو:

✓ تحديد العمل المباشر اللازم للإنتاج معبر عنه بساعات العمل.

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1984، ص 399 .

<sup>2</sup> بوزاهري نور الهدى، مرجع سابق، ص 55.

<sup>3</sup> فركوس محمد، الموازنات التقديرية ( أداة فعالة تسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 4.

✓ تقدير تكلفة الأجور المباشرة اللازمة للإنتاج.

✓ إمداد إدارة المستخدمين بالبيانات العمال حتى تعمل على توفيرها.

ج. الموازنة التقديرية النقدية: توضح هذه الموازنة المركز النقدي للمنشأة فهي تحتل مكانة مهمة في الإدارة وبواسطة يتم اتخاذ القرار المناسب في حالة العجز تلجأ المؤسسة إلى الإقراض, أما إذا كان الرصيد فائضا فهي صاحبة القرار في التصرف بذلك الفائض.

### الفرع الثاني: الملاحق

يحتاج الباحث لوضع أو إضافة أجزاء توضيحية في نهاية الدراسة العلمية يمكن الرجوع إليها لزيادة التفصيل أو التفسير، مثل وثائق، مستندات، خرائط، مراسلات، نموذج الاستبانة، نصوص ولوائح قانونية... الخ.

### أولا: مفهوم الملاحق

### ثانيا: أهمية الملاحق

- الملاحق هي وسيلة مبررة وحجيجة لصاحب المشروع ومبرر للأرقام المدرجة ضمن المحاور الرئيسية لمخطط الاعمال
- معلومات إضافية داعمة لمحتويات التقرير.
- قائمة بالكلمات المفتاحية وأماكن ورودها في البحث.
- قوائم بوسائل الإيضاح المستخدمة في التقرير.
- لا يمكن أن تدرج الملاحق في متن الدراسة كل المعلومات والجداول التفصيلية التي لا تمد بصلة مباشرة بموضوع الدراسة، وإنما تكون معلومات مساندة، لذا فإنها تدرج في الملاحق لكيلا تكون مملة.

### ثالثا: الشروط الملاحق

- أن تكون مكتملة للنص وليست مجرد إضافة.
  - يجب أن تقدم الملاحق بطريقة واضحة (ترقيمها وعنونتها)
  - ذكر الملاحق يكون وفقا لمحتواها وعلاقتها بالبحث
  - يجب مراعاة ضرورة ترقيم الملاحق بشكل متسلسل، حسب موقع الإشارة إليها في متن البحث
  - أن توضع لها قائمة تنبئ عن محتوياتها في حالة تعددها.
  - عدم الإكثار من الملاحق كي لا ينفرد القارئ منها ويتجاهلها.
- يختلف المختصون في المنهجية حول المكان الذي توضع فيه الملاحق، فالبعض يعتبرها جزءا من البحث وبالتالي فهي تأتي بعد صلب البحث مباشرة أي قبل قائمة المصادر والمراجع، بينما يرى البعض الآخر

أن موقعها هو بعد المصادر والمراجع من جهتان نعتبر أن ملاحق هذا الكتاب هي على صلة وثيقة بموضوعه فاخترنا وضعها بعد الخاتمة، وقبل قائمة المراجع.<sup>1</sup>

#### رابعاً: محتويات الملاحق

- المراسلات التي قام بها الباحث والتي تعتبر أساسية حيث أنها تعكس أدلة وثائقية على جهد الباحث
- المقابلة والاستبيان فقد يجد الباحث ضرورة في وضع نموذج عن بالاستبيان الذي تم توزيعه أو عن المقابلة التي أجراها مع عدد من الأفراد.
  - نماذج من القوانين والأنشطة والتعليمات ذات العلاقة بالنصوص الواردة في البحث
  - نماذج استمارات أو وثائق مستخدمة في جهة معينة للبحث.
  - اية وثيقة أخرى يرى الباحث ضرورة في تقديمها لغرض تعزيز المعلومات الواردة في الدراسة<sup>2</sup>

<sup>1</sup><http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/method/chap1malahik.4.html>,10/03/2017,17:50.

<sup>2</sup>[https://docs.google.com/file/d/0B5ouQ\\_Ym2-loTTFKNHJoOG04OWM/edit](https://docs.google.com/file/d/0B5ouQ_Ym2-loTTFKNHJoOG04OWM/edit),10/03/2017,17:50.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل يمكن القول أن مخطط الأعمال يعد أكثر من وثيقة هامة بالنسبة للمؤسسة والأطراف

الأخرى، فيوضح مسار المؤسسة من بداية النشاط حيث يعكس استراتيجيتها حاضرا مستقبلا، لذلك يستعمل مخطط الأعمال قبل مرحلة الإنشاء وفي مختلف مراحل الحياة النشاط، وهذا بفضل تفسيره للمؤشرات الكمية والكيفية وتوضيحه لسيرورة النشاط وكيفية التمويل وجوانب التسويق والعمليات... وغيرها لذلك يعد أداة اتصال بين المؤسسات والأطراف أخرى، وأداة للتسيير والتوقعات والتفديرات على جميع المستويات يضع مخطط الأعمال في اعتباره المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة لذلك يجب على الأسئلة التالية:

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

# الفصل الثاني:

الجانب التطبيقي لمشروع إنتاج المآزر للمؤسسات  
التعليمية في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل  
الشباب بولاية بسكرة

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل تجسيد ما تم سرده في الفصل الأول، وهذا من خلال تقديم مشروع، وتكملة لذلك سنقوم باستعراض وتطبيق مخطط أعمال لمشروع إنتاج المآزر للمؤسسات التعليمية، وسيتم تمويل هذا المشروع من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ).

وحسب خطة هذا الفصل، سنتطرق بشيء من التفصيل على كل الجوانب التسويقية، التنظيمية، الإنتاجية، والمالية، وجاءت تفاصيلها كالآتي:

المبحث الأول: ملخص تنفيذي للمشروع.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع.

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي للمشروع.

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي للمشروع.

المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع.

## المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع

في هذا المبحث سنحاول إعطاء صورة عامة عن المشروع إنتاج المآزر وذلك من خلال الأفكار و المعلومات المجمعة من المحيط، وبالاحتكاك بمختلف الأطراف التي تمس المشروع من زبائن وموردين ومنافسين ووكالات دعم وربط العناصر التي تم تطرق إليها في الجانب النظري وسيتم التطرق إلى ملخص وفكرة المشروع، وأهدافه وأسباب اختياره.

### المطلب الأول: وصف المشروع

يتمثل المشروع في إنشاء مؤسسة لإنتاج المآزر للمؤسسات التعليمية في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ بولاية بسكرة، حيث يقوم المشروع بتلبية حاجة الأولياء إلى اقتناء المآزر باقتراب الدخول المدرسي، بنوعية جيدة واسعار معقولة، وتستمد المؤسسة هنا الكفاءة التقنية من مؤهلات العمال وخبراتهم والمشروع المقترح يصلح مشروع إنتاجي لشباب الخرجين أو مستثمر الصغير من حيث التكاليف النهائية وحجم الإنتاج، وسيتم ترويج المنتجات عن طريق المصقات، بطاقات الزيارة، ومواقع التواصل الاجتماعي، وترويج شفوي.

ولقد تطرقنا في هذا المطلب إلى ملخص المشروع والفكرة بتفصيل كما يلي:

أولاً: ملخص المشروع: التوضيح سيكون مفصل في خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (08): ملخص المشروع

| اسم صاحبة المشروع         | بن عيسى سماح                                   |
|---------------------------|--|
| اسم المشروع               | مؤسسة إنتاج المآزر للمؤسسات التعليمية          |
| نوع النشاط                | نشاط إنتاجي                                    |
| رمز النشاط                | 108121 (أنظر الملحق رقم 10)                    |
| تسمية النشاط في سجل تجاري | الإنتاج الصناعي للملابس والبياضة               |
| القطاع الاقتصادي          | إنتاجي   |
| موقع المشروع              | حي المجاهدين - بسكرة-                          |
| منتجات المشروع            | إنتاج المآزر (الابتدائي، المتوسط، الثانوي)     |
| السوق المستهدفة           | ولاية بسكرة                                    |
| الفئة المستهدفة           | الأولياء، تجار الجملة، تجار التجزئة            |
| وكالة الدعم               | الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ       |
| الشكل القانوني            | مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة EURL |
| شكل التمويل               | تمويل ثلاثي (الهيئة، البنك، المساهمة الشخصية)  |

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| مهارات المشروع              | مهارات التفصيل والخياطة، مهارات التسيير المشاريع، مهارة الطباعة على المآزر  |
| الأيدي العاملة              | 12 عامل   |
| استراتيجية الانطلاق         | ➤ إنتاج المآزر للتجار الجملة وتجار التجزئة و للأولياء   |
| استراتيجية التطوير          | ➤ توسيع موقع المشروع، زيادة الطاقة الإنتاجية، مع إدخال منتج جديد(خياطة مآزر عاملي المطاعم والمصانع)   |
| نوع الإنشاء                 | ➤ إنشاء مؤسسة من العدم الذي يتوافق مع إنشاء الابتكار والشمين  |
| مجموع التكاليف للسنة الاولى | 3564760 دج  |
| فرص المشروع                 | ➤ نقطة بيع في المحل.<br>➤ طلب كبير.<br>➤ الموردون الجيدون.<br>➤ فرص إمكانية تمويل من وكالات الدعم.  |
| المخاطر                     | ➤ ظهور منافسين جدد (مثل الخياطات اللواتي يمارسن النشاط في البيت) لا يملكون سجل التجاري (السوق السوداء) سبب ذلك هو عدم دفع التكاليف التي يدفعها صاحب المؤسسة والمتمثلة في الضرائب- تكاليف الكراء- مصاريف النقل التهرب الضريبي.<br>➤ المنتجات البديلة |
| المزايا مقارنة مع المنافسين | جودة أفضل، أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين ، تعظيم الطاقة الإنتاجية لتخفيض تكاليف واختراق السوق ، التمييز في المنتجات من خلال الطباعة على المآزر   |

المصدر: من إعداد الطالبة

### ثانيا: فكرة المشروع

تتلخص فكرة المشروع نتيجة ملاحظة السوق الوطنية في إنتاج المآزر بولاية بسكرة، حيث تعتمد الفكرة الرئيسية على حاجة الأولياء إلى اقتناء المآزر باقتراب الدخول المدرسي، و مع وجود مشكل المقاساة وألوان يصبح الأولياء يبحثون عن خياطات لخياطة مآزر المدرسي ، هذه الفكرة جاءت لتسهيل على الأولياء عملية اقتناء المآزر مع تكلفة منخفضة على التي يتم شرائها من السوق سعرها مرتفع جدا علما أن نوعية القماش تكون رديئة.

المطلب الثاني: مراحل إنشاء مؤسسة إنتاج المآزر

أولاً: تقييم الفرصة:

وسجل تجاري لقد تكونت فكرة المشروع من خلال السوق لجمع معلومات عن طريق مقابلة واستبيان مع مختلف الأطراف التي تمس المشروع من وكالة دعم بالإضافة إلى وكالتي ANSEJ ومراكز التسهيل، مديرية تشغيل الشباب، ضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وغير الأجراء، ووكالة التشغيل وجمع أكبر قدر من المعلومات وستظهر بتفصيل في تفاصيل المشروع إما بنسبة للمقابلة لكل من الزبائن والموردين والمنافسين فكانت كالاتي:

➤ **الزبائن:** في إطار تحديد الفئة المستهدفة لمنتجاتنا تم التركيز على تجار الجملة وتجار التجزئة (أصحاب المحلات)

بشكل خاص، وعلى الأولياء التلاميذ بشكل عام باعتبارها الفئة الأساسية، نجدهم يطمحون في اقتناء المنتج.

➤ **الموردين:** تتوافر المادة الأولية في السوق المحلي بكثرة ونقلها سهل فهي غير قابلة للانكسار لأنها أقمشة

وخيوط، ثمها جيد، يتوافر لديهم النقل، مستعدون لعقد الصفقات الكبيرة للتوريد للمشروع.

➤ **المنافسين:** يوجد عديد من منافسين على مستوى ولاية بسكرة مثل الخياطات، محلات الذين يتم البيع

وخياطات في الورشات، البيع بالجملة.

من هذا تستنتج أن فكرة المشروع ناجحة وواعدة وذات مردودية تعطي أرباحا كبيرة .

وعليه نعتبر:

-البادئ هو: الفرصة المقاولاتية.

-عامل الالتزام هو: قدرات المقاول على قيام المشروع.

ومن خلال ما سبق تم تحديد منتج المشروع وهو المآزر المدرسي.

**ثانيا: تحديد وصياغة المشروع:**

من خلال الفكرة المذكورة سابقا فان

1. **تطلعات للمشروع:** هي إنتاج المآزر المدرسية بسعر معقول، تجذب انتباه الزبون وتنال رضاء وتميز عن باقي

منتجات المنافسين، ويطمح للتوسع من خلال إضافة ماكينة خياطة جديدة لزيادة القدرة الإنتاجية ليبي الطلب

ويخلق الحاجة عند الزبون بشراء منتجات المؤسسة، ويتضمن ذلك إدخال منتج جديد والمتمثل في خياطة مآزر

عاملي المطاعم والمصانع، بالإضافة إلى الحرص على بناء ميزة تنافسية تؤهلنا للتفوق على المنافسين الحاليين.

2. **كفاءات وموارد المشروع:**

➤ **كفاءات وخبرات المشروع:** يتمتع المشروع بكفاءات وخبرات بالبدء بالمسيرة وهي متحصله على شهادة ليسانس

مالية نقود وبنوك و شهادة ماستر مقاولاتية هذه ميزة للمؤسسة لان المقاول متمكن من فهم والألمان بكل ما يحيط به

من معطيات خاصة بالسوق المتعلقة بمشروعه وتأهله لرسم الاستراتيجيات الخاصة بنشاطه، كما يحتم على المسير الاطلاع على أساليب تسيير الموارد البشرية لضمان سير الحسن لمشروعه، وكذا كيفية التعامل مع الزبائن لإرضائهم وجلب المزيد منهم باعتبارهم سبب وجود المشروع، بالإضافة إلى عاملات متحصلين على شهادات خياطة من التكوين المهني تثبت تأهيلهم المهني وسنوات الخبرة في إنتاج المآزر، وعامل متحصل على شهادة مهندس لإدخال البرامج على الطابعة للطباعة على اللباس.

➤ **الموارد المالية والمادية:** من المتوقع أن يحظى المشروع بالموارد المالية التي تتمثل في التمويل الثلاثي المقرر من عند الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب والبنك والمساهمة الشخصية، أما المادية فهم الموردون لماكينات الخياطة وماكينات السورجي وآلة الطباعة على القماش والمواد الأولية والتجهيزات المكتبية وغيرها والذين هم متوافرون بكثرة ومستعدون للتعامل مع المشروع.

➤ **إمكانية تقبل المحيط:** نجد أن المحيط سوف يستقبل المشروع جيدا فالقبول الاجتماعي متوافر، وكذا السياسي والقانوني ولا يشكل المشروع أي خطر على البيئة، في حين دعما لعجلة الاقتصاد المحلي حيث سوف يوفر 12 منصب شغل، ويلبي الطلب على منتج اعتدنا استراده، ونسبة للفتة المستهدفة من الزبائن (الأولياء وتجار الجملة وتجار التجزئة) كان هناك تقبل كبير لهذا النوع من إنتاج المآزر وهذا مستنتج من المقابلة والاستبيان والنفور من المنتج الرديء الذي يقدمه المنافسين.

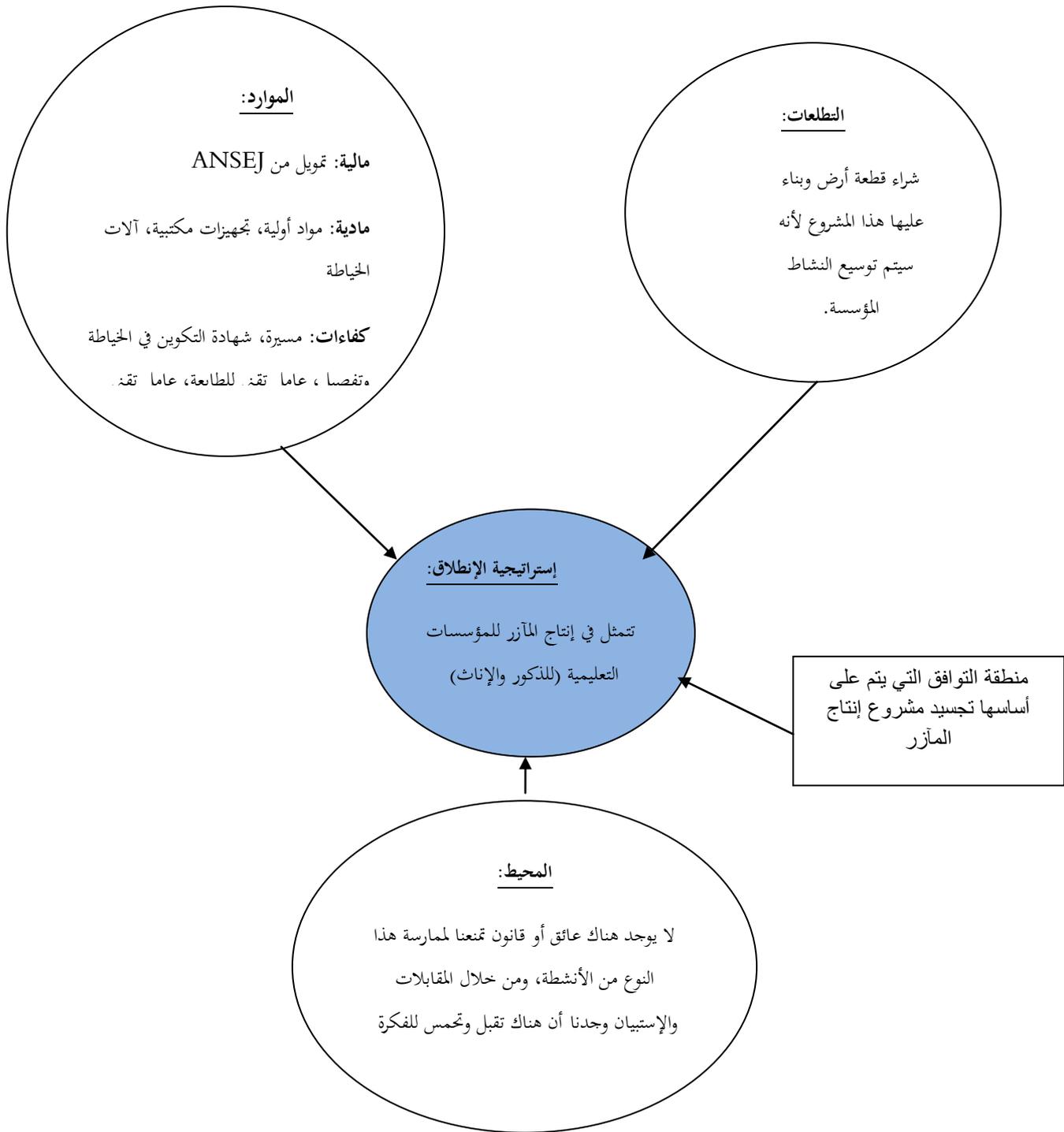
وعليه من خلال دمج بين التطلعات والهدف والمهارات والكفاءات المشروع توصلنا لنقطة التوافق المشروع للوصول إلى إستراتيجية الانطلاق مثلى والتمثلة في إنتاج المآزر للمؤسسات التعليمية خاصة بالتلاميذ المتمدرسين، كل هذا يصب في صالح المشروع قابل للتحقيق وما على المفاوض إلا المبادرة في إنشاء وتحقيق المرجو منه وإيجاد سبل مقاومة المنافسين وغلق السوق أمامهم.

أما إستراتيجية تطوير فتمثل في خياطة مآزر عمالي المطاعم والمصانع، مع زيادة عدد الموظفين لزيادة الطاقة الإنتاجية

وهذه الخطوات إجبارية ومفروضة في engagement ، CSIP هذه المرحلة هي Déclencheur وعليه

التنظيم المعمول به، ويجب على المفاوض نفسه الالتزام بها.

الشكل رقم (10): نموذج CSIP الخاص بالمشروع



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مصفوفة CSIP

ثالثا: الإطار القانوني والمالي للمشروع:

إن عملية التسجيل بالسجل الوطني للسجل التجاري تعتبر إجراء قانونيا ملزما، حيث لا توجد أي قوانين أو تشريعات في القانون الجزائري تمنع أو تعيق القيام بهذا النوع من المشاريع، بل العكس فإن الدولة تشجع الاستثمار،

وتتمثل الوثائق اللازمة لممارسة هذا النشاط، رمزه 108121 والمسمى الإنجاز الصناعي للملابس والبياضة ، بالإضافة إيداع الملف لدى وكالة دعم تشغيل الشباب واتباع اجراءات المصاحبة هو أمر ضروري خصوصا في حالتنا، باعتبار عدم قدرتنا على تمويل تكاليف المشروع ذاتيا، وفي هذه النقطة قد وقع اختيارنا على التمويل الثلاثي من اجل استفادتنا من دعم الوكالة والقرض البنكي وكذا من اجل الاستفادة من المزايا الجبائية التي تقدمها الوكالة<sup>1</sup> .

وعليه Déclencheur هذه المرحلة هي الطبيعة القانونية: مؤسسة ذات شخص الوحد EURL، engagement الحصول على موافقة للتمويل من طرف وكالة دعم تشغيل الشباب فهي الالية الانسب لتمويل مشروعنا.

#### رابعا: إنطلاق المشروع

إذا كان إيجاد الفكرة يعتبر من أصعب مراحل بناء المشروع بالنسبة للمقاول، فإن الحصول على الاموال اللازمة لتمويل المشروع هو بمثابة مرحلة لا تقل صعوبة عن إيجاد الفكرة، ان لم تكن اصعبها. وتبدأ هذه المرحلة بالحصول على رأس المال ، و المواد الأولية وهي خيوط وسحاب وأزرار، والحصول على الآلات الخياطة لإنتاج المآزر للمؤسسات التعليمية ، توفير الموارد البشرية الضرورية للمشروع، وانطلاق العمل من خلال توفير الموارد وعليه لا يمكن القول أن هناك مؤسسة إلا عند وصول إلى نقطة التعادل وبعدها تقف المؤسسة على قدميها من خلال عتبة المردودية والرقابة على نشاط المؤسسة من خلال المقارنة بين المخطط والفعلي.

وعليه Déclencheur هذه المرحلة هي الحصول على راس المال ، engagement بلوغ عتبة المردودية.

#### المطلب الثالث: نوع الإنشاء

إنشاء التقليد la création imitation: في هذه الحالة درجة الحدائة للمحيط منخفضة والتغير بالنسبة للفرد مرتفعة المنشئ يحاول أن يواكب ويطور الشركة باستخدام صيغة راسخة بالفعل ومع ذلك فانه يفتقر إلى جميع المهارات الضرورية فمن المهم أن يطور مهاراته أكثر، وبالتالي سيحدث تغير هنا في مهارات وأفكار وكفاءات الفرد بينما بالنسبة للمحيط فلن يقدم أي جديد لأن النشاط سابق وليس جديد.

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم (10،11)

أولاً: أهداف:

✓ المحافظة على إستمرارية المؤسسة وتوسيع حجمها، أي (تحسين صورة المؤسسة لدى زبائننا وتحقيق رغباتهم ، والسهر على إحترام ذوقهم فيما يخص نوعية المنتج وعملية التزيين).

✓ تحقيق أكبر ربح ممكن من الأرباح

✓ توفير منتج بكفاءة جيدة و اقل تكلفة ومدة سريعة في انجاز

✓ توفير فرص ومناصب عمل.

✓ تحقيق اقصى قدر ممكن من المبيعات كوسيلة للحصول المشروع على شهرة واسعة في السوق.

✓ إكتساب مكانة جيدة في السوق.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع:

✓ خلق فرص عمل جديدة.

✓ وجود الفرص الاستثمارية في قطاع الإنتاج.

✓ التخصص في مجال المقاولاتية وإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

✓ غلاء سعر المنتج المستورد سواء كان فخماً أو بسيطاً.

✓ وفرة مواد الخام مثل القماش المناسب لإنتاج المآزر وخيوط الخياطة وغيرها من اللوازم، بالإضافة إلى وفرة

الآلات وعدم الحاجة إلى استيرادها و ثمنها الجيد.

✓ توفر اليد العاملة في مجال الخياطة في ولاية بسكرة لانتشار التكوين المهني في التخصص وانتشار ممارسته كهواية

ومصدر رزق في البيت والورشات بكثرة في الولاية وخاصة من قبل النساء.

المطلب الرابع: تسمية ونوع المشروع

مشروع إنتاج المآزر للمؤسسات التعليمية حي المجاهدين ولاية بسكرة " هو مؤسسة خاصة تأخذ صفة

الشخص الوحيد EURL المتمثل في السيدة: بن عيسى سماح وهذا المشروع يتسم بمزاولة نشاط إنتاج المآزر المدرسية

حيث يقوم بإنتاج ثلاث أنواع منها للأطوار الثلاث، وتكون نقطة البيع في المحل، وبعد ذلك يزاول النشاط البيعي حيث

يقوم بعمليات التوزيع وعرض المنتوجات في الأسواق.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

يعتبر المخطط التسويقي أهم و أول مرحلة عند القيام بمخطط الأعمال لأي مشروع، حيث يعتبر الزبون هو أساس نجاح كل مشروع، وذلك بمعرفة مدى قبول الزبون لفكرة المشروع، وما الجديد الذي ستقدمه لتمييز على منافسيك كاستغلال نقاط ضعفهم، وتحديد عناصر المزيج التسويقي بحيث تتمكنك من دخول السوق بما يحقق أهدافك، وبالتالي يتوقف قرار الاستمرار في باقي المخططات أو التوقف البحث عن بدائل أخرى للمشروع على المخطط التسويقي.

المطلب الأول: الدراسة التسويقية

من خلال دراسة السوق عن طريق مقابلة والإستبيان، حيث ظهر أن السوق بها نقص كبير مثل هذا النوع من الأنشطة، كما يعتبر المشروع جد مميز وذلك مبين من خلال الاستثمارات المقدمة وكذلك الحوار مع عينات أخرى، حتى أنه تم جلب عدد كبير من الزبائن حتى قبل الإنشاء.

أولاً: تحليل بيئة السوق:

1. السوق المستهدفة: يستهدف السوق بولاية بسكرة جميع أولياء التلاميذ الذين يدرسون الأطوار الثلاث الابتدائي والمتوسط الثانوي، حيث يخفض لهم عناء البحث عن المقاسات وتكون متوفرة، وتجار الجملة وتجار التجزئة باستطاعتهم الوصول الى مستوى الولاية وخارج الولاية بفضل أقدميتهم وخبرتهم في المجال البيع وتوسيع شبكة العلاقات .
2. تحديد الزبائن المستهدفين:

حدد الزبائن المستهدفين ب 3 فئات كآآي:

الجدول رقم (09): الزبائن المستهدفين

| تجزئات السوق | تحديد الزبائن المحتملين | حاجات الزبائن وتفضيلاتهم   |
|--------------|-------------------------|--|
| 1            | الأولياء                | ✓ يبحثون على منتج بأفضل جودة وسعر معقول جودة أفضل.   |
| 2            | تجار الجملة             | ✓ التغليف إلزامي في شراء المنتج.<br>✓ أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين.<br>✓ أن يكون أفضل في نوعية وشكله مقبول |
| 3            | تجار التجزئة            | ✓ نوعية وشكل مقبول للمنتج المحلي.<br>✓ سعر الشراء أقل من سعر البيع في الأسواق                                |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المقابلة والاستبيان الملحق رقم (01)

جدول رقم (10) : تحليل SWOT:

| نقاط القوة   | نقاط الضعف   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- السهولة النسبية لتنفيذ المنتج النهائي.</li> <li>- توافر المعدات والآلات والمواد الأولية.</li> <li>- دراية باحتياجات الزبون المحلي.</li> <li>- السعر الجيد وجودة المنتج.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مؤسسة جديدة في السوق .</li> <li>- عدم ثقة الزبائن بالمنتج المحلي عموماً.</li> </ul>   |
| الفرص  | التحديات   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وجود مؤسسات مماثلة في الولاية.</li> <li>- توافر اليد العاملة المؤهلة، واحتياجها لفرص عمل أثر الركود الاقتصادي الذي تعرفه البلاد.</li> <li>- تزايد الطلب على منتج المآزر.</li> <li>- دعم الدولة للمنتج المحلي والمؤسسات الوطنية خاصة الصغيرة والمتوسطة من تمويل واعفاءات ضريبة وغيرها.</li> <li>- نقطة بيع في المحل.</li> <li>- الموردون الجيدون.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود منافسين للمنتج.</li> <li>- قوة بيعية غير فعالة.</li> <li>- سهولة تقليد المشروع.</li> <li>- عدم تحقيق مبيعات تغطي تكاليف المؤسسة.</li> <li>- الأزمة الاقتصادية لها تأثير على قوة العرض والطلب.</li> </ul> |

المصدر: من إعداد الطالبة

3. تحليل المنافسين: حيث يوجد نوعين من المنافسين وهما:

➤ **منافسين مباشرين:** لا يوجد مثيل للمشروع في الولاية إلا أنه يوجد منافسين مباشرين من خارج الوطن

مثل: الصين ، تركيا وهم منتجوا المآزر ( المنتج المستورد) إلا أنه غالي الثمن .

➤ **المنافسين الغير مباشرين** من داخل الوطن وهم ورشات الخياطة والخياطين المحليين غير أن منتجهم

منخفض الجودة وغير أصلي وللغرابة أنهم يضعون نفس اسعار، والخياطات الذين يمارسون مهنة الخياطة في المنزل.

نقاط القوة ونقاط الضعف للمنافسين:

جدول رقم(11): يبين نقاط القوة ونقاط الضعف للمنافسة.

| المنافسة  | نقاط القوة  | نقاط الضعف  |
|---|---|---|
| ➤ المنتجات المستوردة                            | -تصدر لكل أنحاء العالم<br>-صورة جيدة للمنتجات<br>-نوعية جيدة وتصاميم جيدة   | -غلاء الثمن.<br>-لا يتم الاشهار داخل الجزائر.<br>-عدم درايتهم باحتياجات وميولات الزبون المحلي.  |
| ➤ ورشات الخياطة المقلدة                         | -الاحتيال واستعمال رقع تشير إلى أن المنتج مصنوع في الخارج<br>بينما هو محلي صنع في ورشة متواضعة بإمكانيات متواضعة. | -مرتفعة السعر مقارنة بالمنتجات المحلية.<br>-لا يوجد وكلاء بيع في الجزائر حيث التواصل المباشر مع الزبون الجزائري.<br>-نفور العمال من الورشات بسبب عدم تحمل المسؤولية الاجتماعية تجاههم وهضم حقوقهم(أجور، تأمين، معاملة). |
| ➤ الخياطات الذين يمارسون مهنة الخياطة في المنزل | -الثمن منخفض<br>-الانتشار الواسع لهم.   | -عدم اتقان العمل وانعدام الجودة والرقى في المنتج النهائي.   |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المقابلة التي أجريت مع المنافسة

### كيف يمكن أن أعالج أو أتعامل مع نقاط الضعف؟

- ✓ سرعة الانتشار في السوق بتطوير حجم المشروع على مستوى الولاية.
- ✓ ربط شبكة علاقات قوية مع الزبائن.
- ✓ منح امتيازات للزبائن الدائمين.
- ✓ التميز الدائم وجعل المنتج صعب التقليد قدر الإمكان.
- ✓ الحفاظ على الجودة والمصداقية لكسب ثقة الزبون بالمنتج المحلي.
- ✓ الدعاية للمنتج المحلي وترغيب فيه.
- ✓ زيادة سرعة تنفيذ الطلبات والتعلم من الاخطاء ومطاردة التكاليف لخفض سعر المنتج النهائي.

4. الموردین: تتعامل المؤسسة مع مجموعة من الموردين وذلك فيما يخص المواد الأولية والآلات والمعدات الخاصة بالمشروع (أنظر الملحقات 05، 06، 07)، كما سنوضحها في الجدول في الجدول التالي:

الجدول (12): مواصفات الآلات، اللوازم، المواد الأولية والموردين الوحدة: (دج)

| عنوان محله وامتيازات التي يقدمها  | اسم المورد   | قيمة الوحدة<br>DA | العدد | الآلات واللوازم والمواد الأولية              |
|---|--------------|-------------------|-------|--|
| <p>شارع تمتاوي محمد رقم 38-<br/>بسكرة-<br/>royaumemachine@ya<br/>hoo.fr</p> <p>✓ تعامله جيد.<br/>✓ اسعاره مرتفعة قليلا.<br/>✓ موقعه قريب من المحل<br/>تقريبا.</p> | حمزة مناعي   | 39000             | 05    | آلات خياطة طراز<br><b>GEMSY</b>              |
|   |              | 55000             | 01    | آلات سورجي طراز<br><b>GEMSY</b>              |
|   |              | 35000             | 01    | مقص كهربائي<br><b>NEWSTAR</b>                |
|   |              | 35000             | 01    | مكواة بخارية                                 |
|   |              | 25000             | 01    | طاولة تفصيل                                  |
|   |              | 1500              | 01    | مقص تفصيل                                    |
|   |              | 1000              | 10    | مقص عادي صغير الحجم يدوي                     |
|   |              | 450               | 04    | مسطرة وملحقاتها                              |
| <p>03 شارع بنجار محمد -بسكرة-</p> <p>✓ توفير لكل احتياجات.<br/>✓ تعامله جيد.<br/>✓ اسعار مرتفعة قليلا.</p>  | دبشونة محمود | 59000             | 01    | حاسوب مكتبي HP I3<br>HDD 500 G RAM<br>04 DVD |
|   |              | 48000             | 01    | مكيف هواء 18000 BTU                          |
|   |              | 32000             | 01    | مكيف هواء 12000 BTU                          |
|   |              | 11800             | 01    | كرسي PDG                                     |
|   |              | 110000            | 01    | ثلاجة 2 PORTES MB                            |
|   |              | 30000             | 01    | ثلاجة 1 PORTES                               |
|   |              | 48000             | 01    | مكتب MDF 1,60 متر                            |
|   |              | 27000             | 01    | طابعة<br>CANON M.F<br>LAZER                  |
|   |              | 23000             | 01    | طابعة<br>M.F<br>JE D'ENCRE<br>COULEUR        |
|   |              | 1200              | 10    | كراسي للعمال                                 |
|   |              | 20000             | 01    | طابعة على القماش                             |

|  |              |      |       | T*SHIRT<br>60 * 40cm                    |
|--|--------------|------|-------|---|
| زاوية شارع بن عيسى وضيبي<br>محمد قاسم 65 حي الحرية<br>بسكرة<br>✓ تعامله جيد.<br>✓ اسعاره مرتفعة قليلا<br>لكن اختير لتحمله<br>مصاريف النقل.<br>✓ توفير لكل<br>الاحتياجات. | مصمودي زكريا | 1600 | 15    | 10 خيط آلة الخياطة                      |
|  |              | 160  | 15    | 10 خيط سورجي                            |
|  |              | 200  | 08    | 50م قماش البولين(أبيض-<br>أزرق-وردي)    |
|  |              | 20   | 08    | متر شريطي للقياس                        |
|  |              | 2000 | 10    | 05 علب طباشير                           |
|  |              | 1500 | 100   | سحاب ماجيك(أبيض-أزرق-<br>وردي)40سم+30سم |
|  |              | 100  | 20    | -2 علب إبر اليد                         |
|  |              | 13   | 10    | -10 إبر ماكينة السورجي                  |
|  |              | 12   | 10    | -10 إبر ماكينة الخياطة                  |
|  |              | 1100 | 25    | 25م فازلين                              |
|  |              | 3000 | 5 كلغ | ورق رسم للتفصيل كرافت                   |
|  |              | 5    | 200   | 3 علب أزرار(أبيض-أزرق-<br>وردي)         |
|  |              | 300  | 15    | 150م حاشية                              |

المصدر: من إعداد الطالبة

يحتاج المشروع إلى مواد تنظيف أخرى متوفرة يتم الحصول عليها بسهولة وعلى مدار السنة من مصنع عطية محمد مقابل المحل بيع بالجملة والتجزئة بالإضافة إلى زيت لصيانة الآلات.

ثانيا: دراسة العرض والطلب:

1. **الطلب:** تبعا لإحصائيات مديرية التربية بولاية بسكرة لسنة 2016 عدد التلاميذ الأطوار الثلاث قدر بـ 198978 تلميذ حيث تبلغ نسبة التلاميذ الطور الأول (ابتدائي) بـ 52.34% والطور الثاني (المتوسط) بنسبة 32.56% أما نسبة الطور الأخير الثانوي قدرت بـ 15.08% (أنظر الملحق رقم 17).  
 مما يعطي فكرة جيدة عن الطلب الذي ستلقاه المؤسسة من قبل المؤسسات التعليمية مع الأخذ بعين الاعتبار نتائج الاستطلاعات التي قمنا بها وهي أن هناك عدد كبير في المؤسسات التعليمية بولاية بسكرة.  
 ولكبر الفئة المستهدفة من قبل المقابلة الاستبيان تبين لنا أن أغلب الفئة هي التي يشترون المآزر المرأة بنسبة 51.11% أما نسبة الرجال فهي تقدر بـ 48.89%.

السوق المحتملة:

لتقدير المبيعات ومعرفة رأي عينة من السوق المستهدفة حول مدى تقبل فكرة المشروع بالنسبة لسكان المنطقة، قمنا بإجراء توزيع استبيان على مجموعة (الأولياء) من النساء والرجال (أنظر الملحق رقم 01)، تم طبع 60 إستمارة وزعت كلها في البيوت وعمال وأساتذة بالجامعة ومؤسسات الذين يعملون في القطاع الإقتصادي، استرجعنا 45 استمارة قابلة للدراسة، و15 من الاستبيان لم يسترجع. ومقابلة مع عينة حوالي 10 أشخاص بعضها كانت وجهها لوجه، والأخرى إلكترونياً، كذلك عبر وسيلة التواصل الإجتماعي الفيسبوك في صفحة خاصة بالمنطقة، نسبة تقبل الفكرة عالية.

وكانت نتائج الإستبيان كالتالي موضحة في الجدول:

الجدول رقم(13): نتائج الاستبيان

| الرقم | الأسئلة                      | الإجابة 1 | الإجابة 2 | الإجابة 3 | الإجابة 4 | الإجابة 5 | الإجابة 6 | الإجابة 7 |
|-------|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1     | الجنس                        | 48,89 %   | 51,11 %   | /         | /         | /         | /         | /         |
| 2     | الوضعية الاجتماعية           | 17,77 %   | 48,89 %   | 33,34 %   | /         | /         | /         | /         |
| 3     | المستوى التعليمي             | 4,45 %    | 8,89 %    | 35,56 %   | 2,22 %    | 4,44 %    | 4,44 %    | /         |
| 4     | الأجر الذي يتقاضاه           | 8,89 %    | 51,11 %   | 22,22 %   | 17,78 %   | /         | /         | /         |
| 5     | هل لديك الأولاد يدرسون في    | 44,44 %   | 20 %      | 6,67 %    | 15,56 %   | 2,22 %    | 2,22 %    | 8,89 %    |
| 6     | ما اللون المآزر الذي تشترونه | 44,44 %   | 31,11 %   | 8,89 %    | 2,22 %    | 2,22 %    | 2,22 %    | 8,89 %    |

|    |                                 |        |        |        |       |   |   |       |
|----|---------------------------------|--------|--------|--------|-------|---|---|-------|
| 7  | ما هو السعر الذي ستدفعونه       | %22,22 | %28,89 | %48,89 | /     | / | / | /     |
| 8  | كم مرة تشترون المآزر في السنة   | %64,45 | %31,11 | %4,44  | /     | / | / | /     |
| 10 | هل تفضلون المنتج                | %40    | %20    | %40    | /     | / | / | /     |
| 11 | ما تقييمكم للمنتج المحلي        | %60    | %26,67 | %11,11 | %2,22 | / | / | /     |
| 12 | ما الذي يجذبكم عند شراء المآزر  | %22,22 | %26,67 | %46,67 | %2,22 | / | / | %2,22 |
| 13 | هل تفضلون شكلا معيناً من المآزر | %28,89 | %44,44 | %26,67 | /     | / | / | /     |
| 14 | ملاحظات أخرى                    | 28,89  | 44,44  | 26,67  | /     | / | / | /     |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات المتحصل عليها.

1. من خلال المعلومات المجمعة في الإستمارة والمدونة في الجدول أعلاه لمعرفة مدى تقبل فكرة المشروع، حيث أن دراستنا استهدفت إلى فئة النساء بنسبة 51.11%، أما بنسبة 48.89% فئة الرجال ، فئة البطالين بنسبة 17.77%.

2. موظف القطاع العام بنسبة 48.89% أما النسبة المتبقية فهي للفئة الموظف في القطاع الخاص مستوى التعليم الإبتدائي بنسبة 4.45% ، متوسط بنسبة 8.89%، الثانوي بنسبة 35,56% وجامعي بنسبة 42.22% ، والذين لم يدرسون تقدر بنسبة 4.44% والدراسات العليا تقدر بنسبة 4.44% وهذا يدل على أن أغلبية العينة هن نساء وذوات مستوى علمي لا بأس به.

3. كما إستنتجنا من خلال الإستمارة أن الأجر الذي يتقاضاه بنسبة 8.89 % الفئة (15000-20000) والفئة الثانية بنسبة 51.11% (20000-30000) أما الفئة الأخيرة فنسبتها تقدر ب 22.22% النسبة المتبقية فهي أقل من الدخل المدرس 17.78%

4. كما نلاحظ ونسبة 44,45% التلاميذ الذين يدرسون الإبتدائي ونسبة التلاميذ الذين يدرسون المتوسط 20%

أما نسبة الذين يدرسون الثانوي 6.67% أما النسبة المتبقية هي نسبة مختلطة بين متوسط وابتدائي 15.56%

والنسبة المختلطة متوسط والثانوي 2.22% والنسبة إبتدائي والثانوي 2.22% والنسبة الأخيرة فهي مختلطة بين الأطوار الثلاث 8.89%.

5. كما نلاحظ من خلال الإستمارة أن نسبة اللون الأزرق 44.45% ونسبة اللون الوردي 31.11% والنسبة الأخيرة تخص اللون الأبيض 8.89% كما لانسى التلاميذ الذين لدى الأولياء يدرسون في (الإبتدائي والثانوي)،(المتوسط والثانوي)،(إبتدائي والمتوسط) بنسبة متعادلة على الإشتراك 2.22%.

6. السعر 400 دج بنسبة 22.22% ، والسعر 600 دج بنسبة 28.89%، والسعر أ: ثر من 600 دج فنسبته تحدد بمقدار 48.89%.

7. عدد المرات التي يتم شراء فيها المآزر في السنة تقدر نسبة 1 مرة ب 64.45%، أما النسبة 2 مرة تقدر ب 31,11 % ، نسبة 3 مرات 4,44% أما أكثر من مرة فهي لا توجد إجابة نسبتها بمعنى النسبة معدومة.

8. نسبة المنتج الأجنبي 20% وهي منخفضة نوعا ما عن المنتج المحلي أما النسبة الأخيرة 40% متعادلة مع نسبة (المنتج المحلي و عدم أهمية المصدر) تقدر ب 40%.

9. نسبة قبول المنتج المحلي بتقييم مقبول تقدر ب 60% ونسبة 26,67% للمتوسط في المنتج المحلي، النسبة الإجابة بتقييم جيد فهي تقدر ب 11.11% أما النسبة الأخيرة 2.22% لعدم الإجابة على نسبة القبول للمنتج.

10. نسبة تفضيل سعر معين من المنتج المآزر تقدر ب 28.89% ، ونسبة تفضيل الشكل حددت ب 26.67%، ونسبة تفضيل النوعية تقدر ب 46,67% أمن النسبة المتبقية فهي (السعر والشكل) تقدر ب 2.22% والنسبة الأخيرة (الشكل والنوعية) مقدر ب 2.22%.

11. ملاحظات أخرى إذا كانت الإجابة بنعم تكون نسبتها ب 28.89% ونسبة الإجابة ب لا تقدر ب 44.44% أما النسبة الأخيرة المتبقية فهي لعدم الإجابة على السؤال تقدر ب 26.67%(أنظر الملحق 1).

## 2. العرض:

يفيد تحليل العرض في معرفة من هم المنافسون للمؤسسة، والصعوبة في تحديد المنافسين المرتقبين وليس الحاليين، فمن المهم معرفة المنافسين المرتقبين، لأنهم يمثلون تهديدا على المؤسسة وكذا مدى قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها وتحقيق أهدافها يتوقف على قوة، أو ضعف منافسيها، واستراتيجياتهم في السوق.

والتحليل للبيئة التنافسية هو ما جاء به Michael Porter ، والمسمى بنموذج القوى الخمسة والمتكون من:

1. **قوة الموردين:** نجد أن الموردون الذين تم اختيارهم للمشروع يوفرون شروطا جيدة فهم قريبون من موقع المشروع اسعارهم جيدة ومستعدون للتعامل مهما كانت صيغة السداد نقدا أو شيكا، بالإضافة توافر عددهم، اذن لا يشكلون تهديدا لسلامة انطلاق وسير المشروع.
  2. **قوة الزبائن:** هم كثر و مقبلون على الشراء سواء كانوا أفرادا أو تجار الجملة أو تجزئة، يسددون نقدا، ولكن لهم تحفظ على المنتج المحلي هنا يجب على المؤسسة أن تثبت جودة منتجاتها وسرعتها في تسليم الطلبات.
  3. **الداخلون الجدد:** يمكن أن يكون هناك تهديد على المشروع ، وبما أن انتاجها لا يتطلب تكنولوجيا ورأس مال كبيرين عدى يد عاملة محترفة، مع تقليل من السعر اذن يمكن القول هنا أنه يوجد تهديد الداخلين الجدد خاصة أنه سوق واسع ومفتوح ولا توجد حواجز الدخول لا اقتصادية ولا قانونية ولا تكنولوجية، والوصول إلى طاقة انتاجية أكبر لاستغلال التكاليف الثابتة وخفض السعر وتلبية الطلب قدر الإمكان وكسب ولاء الزبون وترسيخ العلامة التجارية في ذهنهم.
  4. **دخول منتجات بديلة:** لا توجد منتجات بديلة .
  5. **المنافسين في الإنتاج:** يوجد المنافسون كثيرون في نفس المجال الذين يمارسون المهنة في ورشاتهم وفي منازلهم، و المقلدون بدون جودة أو علامة تجارية معينة ومعروفة ومقر معروف.
- بما أن الطلب المتوقع كبير والفتنة المستهدفة كبيرة جدا والمنافسون كثرون وضعاف الموردون في صالح المؤسسة، نجد أنه من الأجدى هنا أن نعتمد على الطاقة الإنتاجية للمؤسسة وما تستطيع توفيره من إنتاج، وما يمكنها استلامه من طلبات، مع تطلعات توسيعية تعمل عليها المؤسسة وتحتضنها كاستراتيجية.
- 🚩 **الطاقة الانتاجية للمشروع:** وفقا لأصحاب الورشات والخياطين ذوي الخبرة فان الطاقة الإنتاجية للمؤسسة ستكون
- كالتالي:

**الجدول (14): الطاقة الانتاجية للمشروع**

| العامل                | طاقته الإنتاجية في اليوم (المآزر/اليوم) | طاقته الإنتاجية في الأسبوع (05 أيام) | طاقته الإنتاجية في الشهر (22 يوم) | طاقته الإنتاجية في (11 شهرا) |
|-----------------------|---|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|
| عامل التفصيل          | 300                                     | 1500                                 | 33000                             | 363000                       |
| عامل الخياطة-السورجي  | 12                                      | 60                                   | 1320                              | 14520                        |
| عامل آلة الطياعة      | 20                                      | 100                                  | 2200                              | 24200                        |
| عامل الإنهاء والتوضيب | 100                                     | 500                                  | 1100                              | 121000                       |

المصدر: من اعداد الطالبة

اذن نأخذ أقل تقدير وهو نفسه العامل الأكثر حسماً في المؤسسة وهو الخياطة والسورجي اذن الطاقة الانتاجية السنوية لعامل واحد في قسم الخياطة هي 14520 مآزر في السنة، علماً بأن لدينا 06 خياطين، اذن الطاقة الانتاجية الشهرية هي 6600 وحدة والطاقة الانتاجية السنوية هي 72600 مآزر جاهز للتسليم. واستقاء من دراسة الطلب ونتائج الاستطلاع، تبين أن مآزر الابتدائي هي أكثر طلباً وعدد المرات أكثر من مرة في السنة تليها المآزر للطور المتوسط، ثم تليها مآزر طور الثانوي اذن قررت المسيرة تقسيم الطاقة الانتاجية على الأنواع ثلاث المقرر انتاجها، بالإضافة الى تقرير المحافظة على نفس الطاقة الانتاجية على مدار السنة وذلك لدعم خطة التخزين الفائض من الانتاج في مواسم انخفاض الطلب واطلاقه في مواسم ارتفاع الطلب وتصريفه خارج الولاية وتلبية الطلب المتزايد، وذلك يعطي لعمال التفصيل الوقت الكافي للمواسم الجديدة اللاحقة، وكذلك الاستفادة القصوى من التكاليف الثابتة كالأجور والكرام، ونوضح التقسيمات منتج كالتالي في الجدول التالي:

جدول رقم(15): التقسيمات المنتج للمؤسسة

| Size<br>«XXL» | Size<br>«XL» | Size<br>«L» | Size<br>«M» | Size<br>«S» | التقسيم<br>الشهري | نوع المنتج         | الانتاج<br>الشهري |
|---------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| 500           | 1000         | 1000        | 1000        | 1000        | 4500              | -مآزر<br>الابتدائي | 6600              |
| 300           | 300          | 300         | 300         | 300         | 1500              | -مآزر<br>المتوسط   |                   |
| 120           | 120          | 120         | 120         | 120         | 600               | -مآزر الثانوية     |                   |

المصدر: من اعداد الطالبة

وهكذا نكون قد قاربنا الوصول الى السير الأمثل للمنتج الذي يسمح لنا على الأقل تغطية نصف الطلب.

ونوضح المبيعات الخاصة بالسنة الأولى لمنتجنا كالتالي في الجداول التالية:

جدول (16): تقدير المبيعات الشهرية والسنة الأولى للمآزر «S» Size

| الشهر          | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     | 11     | المجموع |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| الكمية المباعة | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 11000   |
| سعر البيع      | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | -       |
| رقم الأعمال    | 500000 | 500000 | 500000 | 500000 | 500000 | 500000 | 500000 | 500000 | 500000 | 500000 | 500000 | 5500000 |

المصدر: من إعداد الطالبة

جدول (17): تقدير المبيعات الشهرية والسنة الأولى للمآزر «M» Size

| الشهر          | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     | 11     | المجموع |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| الكمية المباعة | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 11000   |
| سعر البيع      | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | -       |
| رقم الأعمال    | 500000 | 500000 | 500000 | 500000 | 500000 | 500000 | 500000 | 500000 | 500000 | 500000 | 500000 | 5500000 |

المصدر: من إعداد الطالبة

جدول (18): تقدير المبيعات الشهرية والسنة الأولى للمآزر «L» Size

| الشهر          | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     | 11     | المجموع |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| الكمية المباعة | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 11000   |
| سعر البيع      | 600    | 600    | 600    | 600    | 600    | 600    | 600    | 600    | 600    | 600    | 600    | -       |
| رقم الأعمال    | 600000 | 600000 | 600000 | 600000 | 600000 | 600000 | 600000 | 600000 | 600000 | 600000 | 600000 | 6600000 |

المصدر: من إعداد الطالبة

جدول (19): تقدير المبيعات الشهرية والسنة الأولى للمآزر «XL» Size

| الشهر          | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     | 11     | المجموع |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| الكمية المباعة | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 11000   |
| سعر البيع      | 600    | 600    | 600    | 600    | 600    | 600    | 600    | 600    | 600    | 600    | 600    | -       |
| رقم الأعمال    | 600000 | 600000 | 600000 | 600000 | 600000 | 600000 | 600000 | 600000 | 600000 | 600000 | 600000 | 6600000 |

المصدر: من إعداد الطالبة

جدول (20): تقدير المبيعات الشهرية والسنة الأولى للمآزر «XXL» Size

| الشهر          | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     | 11     | المجموع |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| الكمية المباعة | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 5500    |
| سعر البيع      | 800    | 800    | 800    | 800    | 800    | 800    | 800    | 800    | 800    | 800    | 800    | -       |
| رقم الأعمال    | 400000 | 400000 | 400000 | 400000 | 400000 | 400000 | 400000 | 400000 | 400000 | 400000 | 400000 | 4400000 |

المصدر: من إعداد الطالبة

### ثالثا: الاستراتيجيات التسويقية:

سوف تتبع المؤسسة استراتيجية السيطرة بالتكاليف لتغطية تكاليفها بحيث انتاج المنتج بتكاليف منخفضة لتحقيق هامش ربح ، وتقدم المنتج في شكل يجلب انتباه الزبون وبالتالي جلب أكبر عدد منهم، وهناك حافز يشجع المؤسسة على تحقيق التكلفة الأقل وهي توافر اقتصاديات الحجم.

الميزة التنافسية للمشروع: سوف تتميز المؤسسة بالمزيج التسويقي وفق معايير مناسبة لمثل هذه المشاريع، وهو مالا يهتم به المنافسون المحليين، ولا أي اعتبار عدى عن السعر وبعض التفكير في التوزيع فتصريف منتجهم لهم دون تخصيص علامة تجارية له عناية بالجوودة .

جدول رقم (21): يوضح تأثير المشروع على المحيط (Pestel):

| اجتماعيا:   | البيئة:   | سياسيا:  |
|---|---|--|
| المشروع مرغوب اجتماعيا لأنه لباس مدرسي مطبق من طرف الوزارة التعليمية ب ولاية الوطنية ككل. | ليس للمشروع أي تأثير على البيئة المحيطة به، فهو لا يطرح فضلات ضارة بالبيئة، عدى عن بقايا القماش التي يمكن | ليس من المتوقع أن يسبب مشاكل أو أن يحظى بعراقيل سياسية لا على المدى القصير ولا على المدى الطويل. |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | تدويرها والاستفادة منها أو بيعها للمهتمين بتدويرها.   |   |
| <u>قانونيا:</u><br>لا يواجه المشروع أي عقبات لا في انشاءه ولا في انطلاقه ،<br>تسييره وتوسعه. | <u>إقتصاديا:</u><br>هو مرغوب لأنه المشاريع المتوسطة والصغيرة المدعومة من قبل الدولة الجزائرية لما تساهمه في دفع عجلة النمو الاقتصادي المحلي ولخلق مناصب الشغل ب 12 منصب من المتوقع أن تكون دائمة. | <u>تكنولوجيا:</u><br>يستعمل المشروع تكنولوجيا متوسطة مثل الآلات خياطة صناعية عادية إلى متقدمة مثل آلات الطباعة الإلكترونية والمقص الكهربائي الفعال السريع والمكواة البخارية حديثة |

المصدر: من إعداد الطالبة

رابعا: المزيج التسويقي:

أ- **المنتج:** يقوم هذا المشروع بطرح منتج واحد في السوق وهو يتمثل في إنتاج المآزر للمؤسسات التعليمية ومن خصائص المنتج هو توفير المقاييس XXL. XL.L.M.S و ألوان المبرمجة من طرف الوزارة التعليمية أبيض، وردي، أزرق، من ورشة سماح للخياطة في ولاية بسكرة، يتمتع المنتج بجودة عالية ويتميز المآزر عن باقي المآزر التي تباع في السوق المحلية بالطباعة على المآزر.

تتمثل نقاط القوة وضعف المنتج خفة قماشه في الحرارة وهذا ما يناسب الجو في ولاية.

أما فيما يخص رمز المؤسسة فيكون كالتالي:

الشكل رقم(11): يبين رمز المؤسسة



المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على الموقع.

من خلال رمز المؤسسة السابق تتوضح رؤية ورسالة المؤسسة كما يلي:

رسالتنا:

مؤسسة سماح لإنتاج المآزر توفر لكم منتج ذو نوعية وسعر معقول متوفر على مدار السنة وبكل الأحجام لتلبية احتياجات السوق

رؤيتنا:

نسعى لإنتاج منتج أفضل وبأسعار معقولة لكسب ثقة الزبون

✓ **العلامة التجارية:** وذلك لتخصص المؤسسة في إنتاج المآزر لسهولة الجملة و ترسيخها في ذهن المستهلك تطبيقا لإستراتيجية التسويق الحديث.

✓ **مفهوم الشكل LOGO:** يعطي للمستهلك فكرة عن نشاط المؤسسة و مجال تخصصها في الخياطة .

✓ **شكل الطفل:** يدل على ذهاب الطفل مسرعا للمدرسة للإلتحاق بالصف مع التلاميذ.

✓ **الحقيقية:** اللون البني يدل على البيئة .

✓ **الالوان:** اللون الأخضر يدل إلى أحد ألوان اللون الوطني.

ب- **التسعير:** إن تحديد السعر هو عنصر أساسي حيث تم وضع السعر على أساس التكاليف التي يتطلبها المنتج ومن طرف المؤسسة .

إن المؤسسة تتبع: طريقة تسعير الإختراق السوق: وضع سعر الدخول منخفض نسبيا على المنتجات وذلك لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن الجدد بسبب أقل سعر وهذا بهدف زيادة الحصة السوقية وحجم المبيعات وتعد أنسب سياسة.

✚ مزايا سياسة سعر الإختراق:

✓ خلق سمعة جيدة للمؤسسة بين شرائح المستهلكين وهو يؤدي على زيادة حركة المبيعات عن طريق

الإعلان الشفاهي.

✓ خفض التكاليف في بداية النشاط لزيادة الفعال.

الجدول رقم (22): يبين السعر

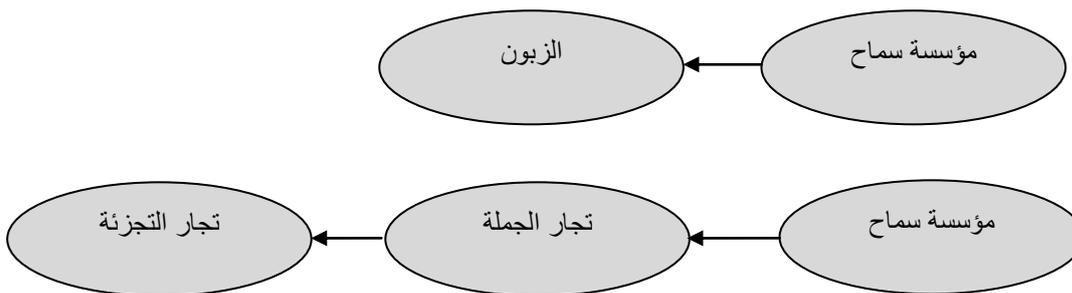
| المنتج                                    | المآزر |
|---|--------|
| يرغب الزبائن في دفع                       | XXXXX  |
| أسعار المنافسين (أو سياسة السعر المفروضة) | 1200   |
| السعر الأكثر ارتفاعا                      | 800    |
| السعر الأدنى                              | 600    |
| السعر الذي اقترحه                         | 400    |
| سعر التكلفة                               | 129,23 |
| سعر نهائي                                 | 400    |

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا للوثائق المقدمة في الدورة التكوينية

ركزت صاحبة المؤسسة على وضع سعر أدنى من المنافسين وهذا للتأثير على الزبون لعدم توجه للمنتجات الأخرى لأنها تهتم بتحقيق الربح، واعتمدنا في تقديم المنتج على السرعة والجودة في توفيره بأسعار جد معقولة تنفيذا لوعدهم الجودة والسعر المدروس، مع الاحتفاظ بهامش ربح جيد ومربح للمؤسسة ومرن ليتسنى خفضه أثناء فترة التنزيلات التي يجب أن تقوم بها المؤسسة وأثناء التخفيضات التي تقدم عند التفاوض مع الزبائن (الأفراد) أو تجار الجملة.

ت - التوزيع: تباع المؤسسة مباشرة إلى الأفراد، وتم اختيار هذه الطريقة لتسهيل تعامل المؤسسة مع عدد كبير من بائعي الجملة والتجزئة، في حين يستطيع هؤلاء الوصول إلى عدد أكبر من بائعي التجزئة والأفراد في المناطق الأخرى.

الشكل الرقم (12): قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

ث - الترويج: نوضح كيفية الترويج للمؤسسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): الترويج للمؤسسة

| كما سأحاول ضمان الإشهار لمؤسستي كما يلي: |   |                         |
|--|---|-------------------------|
| التكاليف                                 | التفاصيل  | نوع الإشهار             |
| 30 دج × العدد البطاقات                   | تقدم مباشرة وهي أقل تكلفة، والهدف منها ترسيخ صورة المؤسسة وفي ذهن الزبائن واستهداف زبائن جدد، تحتوي على العلامة التجارية + عبارات اشهارية للمؤسسة وعنوانها وهاتفها النقال، موقعها الإلكترونية وصفحتها على الفابيس بوك | بطاقة عمل Carte Visite  |
| سأضمن الترويج لمنتج مؤسستي كما يلي:      |   |                         |
| التكلفة                                  | التفصيل   | نوع الترويج             |
| مجاني.                                   | ● عن طريق الاتصال المباشر مع الزبائن ، ومحكاة مع الأفراد العائلة  | الترويج الشفوي          |
| لا تكلف المؤسسة (مجاني).                 | ● صفحة على الفايسبوك وتويتر وأنستغرام<br>● الاشتراك في موقع   | مواقع التواصل الاجتماعي |
| 500 دج = 5×120                           | تحتوي على المعلومات الخاصة بالمؤسسة ودعوة لزيارتها من أجل الاتصال على نطاق واسع وتكون في الأماكن العامة.  | الملصقات الاشهارية      |
| 350 دج                                   | المجموع   |                         |

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا للوثائق المقدمة في الدورة التكوينية.

ج- ترويج المبيعات: سأضمن ترويج مؤسستي كما يلي:

| التكلفة                       | التفاصيل  | نوع الترويج              |
|-------------------------------|---|--------------------------|
| 2,5 دج / كيس × 72600          | أكياس يحمل العلامة تجارية + كيفية التواصل مع المؤسسة، ومميزة. | التغليف                  |
| مجاني                         | عن طريق الحرص على جودة ومراعاة السعر والمعاملة الجيدة للزبون. | اكتساب السمعة الجيدة     |
| مجاني                         | كسبهم عن طريق امتيازات السعر والمعاملة وغيرها                 | التعامل مع موزعين الجملة |
| التغليف محسوب في تكلفة المنتج | المجموع   |                          |

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا للوثائق المقدمة في الدورة التكوينية.

### المبحث الثالث: المخطط التنظيمي للمشروع

إن أهمية في مخطط الأعمال هو مراعاة الجانب الإداري وذلك لتحديد إدارة المشروع والقوى العاملة اللازمة وتحديد مهام كل طرف في المشروع، مما يستلزم وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح مسؤوليات وسلطات التي يتحملها كل عامل.

#### المطلب الأول: تحديد احتياجات المشروع من اليد العاملة

يحتاج المشروع مبدئيا إلى 12 عاملا والجدول التالي يوضح مختلف العاملات ومؤهلاتهم والأجور التي يتقاضونها.

#### الجدول رقم(24): يوضح تحديد احتياجات المشروع من اليد العاملة ( الوحدة دج )

| الوظيفة                                 | العدد | الكفاءة و الشهادة | الأجر القاعدي الصافي دج | مجموع الأجور من نفس الفئة دج | نسبة الضمان الاجتماعي | قيمة الضمان الاجتماعي |
|---|-------|-------------------|-------------------------|------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| مسيرة وصاحبة المشروع                    | 01    | مؤهل+خبرة         | 35000                   | 35000                        | 26%                   | 9100                  |
| عامل تفصيل                              | 02    | مؤهل+خبرة         | 18000                   | 36000                        | 9%                    | 3240                  |
| عمال آلات الخياطة والسورجي              | 06    | مؤهل+خبرة         | 18000                   | 108000                       | 9%                    | 9720                  |
| عامل آلة الطباعة                        | 01    | مؤهل+خبرة         | 18000                   | 18000                        | 9%                    | 1620                  |
| عامل مساعد:<br>➤ عامل الإنهاء والتوظيف. | 1     | -                 | 15000                   | 15000                        | 9%                    | ANEM                  |
| عامل صيانة الآلة الخياطة                | 01    | مؤهل+خبرة         | 18000                   | 18000                        | 9%                    | 1620                  |
| المجموع                                 | 12    | -                 | -                       | 230000                       | -                     | 25300                 |

المصدر: إعداد الطالبة

#### كيفية حساب الأجر الصافي حسب قانون 87 مكرر من قانون العمال:

حسب القانون 11-90 المتعلق بعلاقات العمل ومعلومات مقدمة من طرف وكالة التشغيل:

✓ رتبة شاهدة تكوين أو تعليم ثانوي التي تتوافق مع رقم استدلالي يقدر ب 379.

وبناء على ما ذكر سابقا فإن:

✓ الأجر القاعدي = كل 1 رقم استدلالي يقابله 45 دج.

✓ الأجر الصافي = الأجر القاعدي + علاوة المنطقة (21%) - ضمان اجتماعي للعامل (9%)

المطلب الثاني: مهام الأفراد العاملين

لكل فرد مهامه في المؤسسة موكلة إليه يقوم بها حسب مؤهلاته وخبراته ومنصب الذي يشغله والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (25): يوضح مهام الأفراد العاملين

| المنصب                     | المهام والمسؤوليات  |
|----------------------------|---|
| المسيرة<br>(صاحبة المشروع) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• مسؤول عن وضع جداول العمل والعطل للعمال.</li> <li>• مسؤول على توفير المواد الأولية.</li> <li>• الإشراف على سير العمل في المؤسسة.</li> <li>• الإشراف على الوظائف التسويقية، الموارد البشرية، المحاسبة، خياطة.</li> <li>• حل النزاعات التي قد تنشئ بين العمال أو بين المؤسسة والزبون أو المورد.</li> <li>• الحرص على بعث جو الأخوة بين العمال وزرع روح الفريق بينهم،</li> <li>• الاستماع لآرائهم وأخذها بعين الاعتبار، وإعلامهم بكل جديد في المؤسسة من إجراءات، ومكافآت التي قد يحصل عليها فرد من العمال أو كلهم، وذلك من خلال تحفيزهم أكثر وإشعارهم بالتقدير والإنصاف.</li> <li>• التخطيط لأهداف الإستراتيجية ومراقبة النتائج التي حققتها المؤسسة ومقارنتها بالنتائج المخطط لها والعمل على تطويرها.</li> <li>• التكفل بطلبات الزبائن وتحديد الكمية المطلوبة، وبرمجة العمل والكمية الواجب إنتاجها يوميا.</li> <li>• توزيع المواد الأولية على العمال حسب الاحتياجات، فهو المسؤول على تسيير مخازن المادة الأولية.</li> <li>• المسؤول على التعامل و الاستقبال الزبائن والموردين .</li> </ul> |
| قسم التفصيل                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• التوقيع على أخذ الكمية المبرمجة من القماش ليتم تفصيله وذلك في السجل مخصص لمخزن المواد الأولية.</li> <li>• رسم في باترون أو نموذج القياس للأحجام المبرمجة.</li> <li>• قص القياسات حسب القياسات والألوان المبرمجة .</li> <li>• تسليم القطع المفصلة إلى قسم الطباعة.</li> </ul>   |
| قسم الطباعة                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استلام القطع المفصلة من عند قسم التفصيل.</li> <li>• تركيب قطع القماشية في آلة الطباعة.</li> <li>• برمجة آلة الطباعة على الرسم المبرمج الطباعة على أساسه.</li> </ul>  |

|   |                      |
|---|----------------------|
| ● متابعة عمل الآلات والتحقق من السير الأمثل للعملية.  |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ استلام القطع من الأقسام الأخرى.</li> <li>➤ جمع وخياطة القطع معاً.</li> <li>➤ تسليم القطع المنتهية لقسم الإنهاء والتضيب.</li> </ul>   | قسم الخياطة          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ إستلام القطع المنتهية من جميع الأقسام.</li> <li>➤ تنظيف القطع المنتهية من الخيوط.</li> <li>➤ حصر وتسجيل مدخلات المخزن من المنتجات الجاهزة وذلك في السجل الخاص بالمخزن والموضوع فيه.</li> <li>➤ وضع المآزر في كيس التغليف.</li> </ul> | قسم الإنهاء والتوضيب |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تخزين كل ما تم إنتاجه.</li> <li>➤ إدخال المآزر إلى المخزن المنتجات الجاهزة.</li> </ul>   | قسم التخزين          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ صيانة ماكينات الخياطة وآلة الطباعة في حالة العطب.</li> </ul>   | عامل الصيانة         |

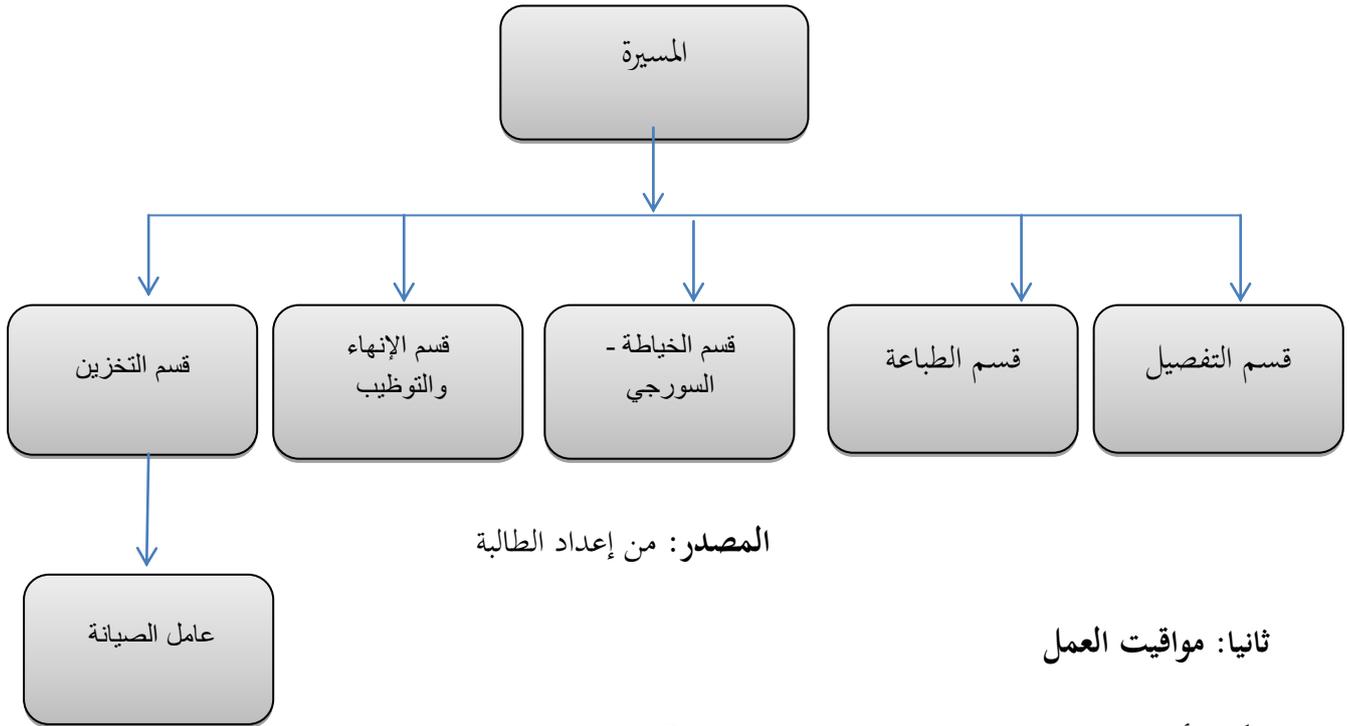
المصدر: من إعداد الطالبة

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

نوضح فيه الهيكل التنظيمي وتحديد مواقيت العمل وسياسة التوظيف التي اختارتها المؤسسة ومسؤوليات ومهام كل عامل في المؤسسة والقيم الأخلاقية والجوهرية التي تتعهد بها بالإضافة إلى القانون الداخلي لها.

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

الشكل (13): يبين الهيكل التنظيمي للمشروع



ثانيا: مواقيت العمل

تكون أوقات العمل الخاصة بالمشروع حسب المهام كالاتي:

يكون العمل على مدار 11 شهرا مع شهر واحد عطلة السنوية، ستكون ساعات العمل في المؤسسة يوميا ماعدا الجمعة والسبت وستكون 05 ساعات عمل، من الساعة 8:00 إلى الساعة 12:00 الفترة الصباحية، أما الفترة المسائية من الساعة 14:00 إلى الساعة 16:00، فترة الراحة من 12:00-14:00 احتياجات عطلة سنوية مدة شهر رمضان، عدد أيام العمل في الأسبوع 05 أيام، عدد أيام العمل في الشهر 22 يوم، عدد أيام العمل الفعلية في السنة 242 يوم.

المطلب الرابع: الشكل القانوني للمشروع

المشروع من نوع (EURL) بصفتها مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة،

اختارت المؤسسة أن تزاوّل نشاطها ذات الشخص الوحيد، وذات المسؤولية المحدودة، ولقد تم اختيار هذه الصيغة للأسباب أو الميزات التالية:

➤ هي مؤسسة لفرد.

➤ الرأسمال الاجتماعي الأدنى المطلوب هو 100,000 دج

- تكون الأملاك الشخصية لمستحدث المؤسسة منفصلة عن أملاك المؤسسة، ولن يتم اللجوء إليها إلى في حالة الديون المتركمة على الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة.
- يمنح التسجيل لدى السجل التجاري، صفة الشخصية المعنوية للمؤسسة وصفة التاجر للمسير.
- استحداث مؤسسة مع شركاء بحيث تسمح هذه الصيغة للمتعامل الاقتصادي الذي لا يرغب العمل بمفرده ويريد استحداث مؤسسة مع شخص أو عدة أشخاص، إمكانية أن يقدم التزامات باسم ولصالح المؤسسة وذلك باختيار الشكل القانوني الذي يناسبه ويساعده أكثر.
- وعلى صاحب المشروع التزام بالملفات الآتية:

### ➤ الإجراءات الإدارية والوثائق المطلوبة لإنشاء المشروع لدى مختلف الهيئات والإدارات:

#### 1. الملف الخاص بالشخص المعنوي يحتوي على الوثائق التالية:

- يتم التقييد المشروع في السجل التجاري تحت الرقم 108121(الملحق رقم 10)، ويتم تحضير الوثائق التالية لتسجيله:
  - الملف الخاص بالشخص المعنوي يحتوي على الوثائق التالية:
  - طلب محرر على استمارات يسلمها المركز الوطني للسجل التجاري.
  - عقد ملكية المحل أو عقد إيجار توثيقي (باسم الشركة).
  - نسختان من القانون الأساسي للشركة.
  - نسخة من الإعلان عن قانون الأساسي للشركة في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية وفي جريدة يومية وطنية.
  - نسخة مستخرج من شهادة الميلاد ومستخرج من صحيفة السوابق العدلية للمسيرين والمتصرفين الإداريين وأعضاء المديرين أو أعضاء مجلس المراقبة.
  - وصل تسديد حقوق الطابع الضريبي المنصوص في التشريع الجبائي المعمول به (4000دج).
  - وصل دفع حقوق القيد في السجل التجاري كما هو محدد في التنظيم المعمول به.
  - الاعتماد أو الرخصة اللذان تسلمها الإدارات المختصة عندما يتعلق الأمر بممارسة نشاطات أو مهنة مقننة.
- وبما أن المؤسسة ستعتمد على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، هناك مجموعة من الشروط يجب أن تتوفر في المستثمر وهي كالتالي:

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

- يجب على الشاب أو الشباب أصحاب المشاريع أن يساهموا في الاستثمار بأموال خاصة يتغير مستواها حسب مستوى الاستثمار.
- لا يكون أو يكونوا شاغلين وظيفة مأجورة عند تقديم طلب الإعانة.
- يجب على الشاب أو الشباب أصحاب المشاريع أن يشتركوا في صندوق ضمان أخطار قروض الشباب أصحاب المشاريع (في حالة التمويل الثلاثي فقط).
- بعد أن تستوفي هذه الشروط القانونية لدى الشباب ذوي المشاريع، تباشر مرحلة إعداد الملف الإداري والمالي.

### 1. الملف الإداري:

- شهادة ميلاد تحمل رقم الحالة المدنية رقم 12 .
- صورة طبق الأصل لبطاقة التعريف أو رخصة السياقة.
- وثائق تثبت المؤهلات المهنية لصاحب المشروع (شهادة تعليم، شهادة عمل أو الخبرة المهنية)؛
- شهادة الإقامة لصاحب أو أصحاب المشروع.
- عندما يحدث الاستثمار ثلاثة مناصب عمل دائمة على الأقل (بما في ذلك الشباب ذوي المشاريع الشركاء في المقاول) يمكن رفع سن مسير المقاول المحدث إلى 40 سنة كحد أقصى.
- تثبت صفة صاحب المشروع العاطل على العمل عن طريق وثيقتين تسحب من:
  - (CNAS) : وثيقة تثبت عدم الانتساب للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.
  - (CASNOS) : وثيقة تثبت عدم الانتساب للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء.
- وتسحب هاتين الوثيقتين من الإدارة المعنية وفق شروط هي:
  - (2) شهادة ميلاد.
  - مستخرج الضرائب.
  - آخر وثيقة تثبت نهاية الانتساب في حالة الانتساب.

### 2. الملف المالي:

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

### 3. الامتيازات المتوقعة الحصول عليها من الوكالة الممولة ANSEJ

أ - الامتيازات الجبائية:

❖ مرحلة تنفيذ المشروع: وتمثل الإمتيازات في:

✚ إعفاء الرسم على القيمة المضافة للحصول على معدات التجهيز والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.

✚ تطبيق معدل مخفض نسبته 5% من الحقوق الجمركية على معدات التجهيز المستوردة والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.

✚ الإعفاء من حقوق التسجيل على العقود المنشئة للمؤسسات المصغرة.

❖ مرحلة استغلال المشروع:

وتشمل الامتيازات الجبائية الممنوحة للمؤسسة المصغرة لمدة ثلاثة (3) سنوات بداية من انطلاق النشاط أو 06 سنوات بالنسبة للمناطق الخاصة وتمثل في:

الإعفاء الكلي من الضريبة على الأرباح الشركات والضريبة على الدخل الإجمالي والرسم على القيمة النشاطات المهنية.

- تمتد فترة الإعفاء لمدة سنتين (02) عندما يتعهد الشاب المستثمر بتوظيف ثلاث (03) عمال على الأقل لمدة غير محددة وتمثل هذه الامتيازات في:

2- عند نهاية فترة الإعفاء، تستفيد المؤسسة المصغرة من التخفيض جبائي ب:

- 70% خلال السنة الأولى من الضرائب.
- 50% خلال السنة الثانية من الضرائب.
- 25% خلال السنة الثالثة من الضرائب.

3- الإعفاء من الرسم العقاري على البنايات والمنشآت الإضافية المخصصة لنشاطات المؤسسات المصغرة.

➤ الانتساب لدى صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الاجراء وجوبا:

يجب تصريح بالعمال لدى الضمان الاجتماعي الزامي لأرباب العمل، ويجب التزام بكل واجبات أرباب العمل والمشاركين في ضمان الاجتماعي

1. بالنسبة لأرباب العمل:

- يجب ان يقوم بتسجيل (تصريح بالنشاط) لدى وكالة التأمينات الاجتماعية الولائية التي في المقاطعة التي توجد فيه المؤسسة أو نشاط خلال عشر أيام تلي تاريخ التشغيل أول عامل.
- رب العمل يجب ان يرسل طلب التسجيل لعماله إلى الوكالة في ظرف عشرة أيام تلي تاريخ تشغيلهم.
- بالنسبة للأجير يجب ان يسجل من طرف رب العمل لدى الوكالة.

- طلب تصريح للتسجيل
- بشهادة ميلاد
- بشهادة حالة عائلية .
- الانتساب لدى صندوق الوطني للضمان اجتماعي لغير الاجراء وجوبا
- نسخة من سجل التجاري
- شهادة ميلاد مسيرة المؤسسة
- بطاقة الضريبة تسحب من مفتشية الضرائب
- استمارة تسجيل تملأ على مستوى CASNOS
- نسخة من القانون الأساسي لشركة مثبت لدى موثق
- ملف الانخراط في CTA:
- ❖ ملف المستفيد:
- شهادة ميلاد عادية
- صورة شمسية
- نسخة مصادق عليها من الشهادة او مؤهل علمي
- صك بريدي او شيك بنكي
- طلب خطي (التوقيع+ البصمة للاستفادة من عقد CTA
- نسخة مصادق عليها من الشهادة او مؤهل العلمي
- 4 نسخ مصادق عليها من اثبات الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية
- 4 نسخ من محضر التنصيب وعقد CTA (يستخرج من الوكالة)
- نسخ من اتفاقية العقد بين مديرية التشغيل والمستخدم
- رسالة توجيه ممضاة ومختومة من طرف المستخدم + بطاقة طالب العمل
- عدم الانخراط في CNAS و CASNOS
- ❖ ملف المستخدم:
- بطاقة تقنية للمؤسسة المستخدم<sup>2</sup>
- نسخة مصادق عليها من سجل التجاري او وثيقة الاعتماد

<sup>2</sup> وثائق مقدمة من طرف وكالة التشغيل الشباب انظر الملحق 4.

- نسخة من بطاقة تعريف الجبائي للمستخدم
- كشف الراتب الشكلي<sup>3</sup>
- تصريح شرطي<sup>4</sup>
- 2 نسخ من صك البنكي مشطوب (RIB/ RIP)
- عقد عمل الكلاسيكي<sup>5</sup>

#### الملاحظة:

لا يتم التصريح بالمستفيد لضمان الاجتماعي الا بعد توقيع مديرية التشغيل على الملف

#### ❖ الملف المالي:

- كشف الحضور الشهري لكل مستفيد
- كشف الاجر الشهري لكل مستفيد
- شهادة الانخراط

#### ➤ DECLARATION DE COTISATION

- حوالات تثبت تسديد اجر المستفيد سواء بريدية أو بنكية لكل مستفيد
- شهادة إصدار حوالة بريدية.

#### ❖ الامتيازات والتحفيزات:

- بالنسبة لحاملي شهادات التعليم العالي CID 12000 دج لمدة ثلاث سنوات غير قابل للتجديد.
- بالنسبة للتقنيين الساميين TC/CID 10000 لمدة ثلاثة سنوات غير قابل للتجديد.
- بالنسبة لعقود التكوين المهني والتعليم الثانوي CIP 8000 دج.
- بالنسبة لعقود التكوين بدون مستوى CFI 6000 دج لسنة واحدة غير قابلة للتجديد.
- تخفيضات في إشتراكات الضمان الإجتماعي تقدر ب 3.5% بالنسبة لأرياب العمل (انظر الملحق رقم 4).<sup>6</sup>

#### ➤ ملف المرشح DAIP :

#### ❖ ملف المستفيد :

<sup>3</sup> وثائق مقدمة من طرف وكالة التشغيل الشباب انظر الملحق 3.  
<sup>4</sup> وثائق مقدمة من طرف وكالة التشغيل الشباب انظر الملحق 4.  
<sup>5</sup> وثائق مقدمة من طرف وكالة التشغيل الشباب انظر الملحق 4.  
<sup>6</sup> وثائق مقدمة من طرف وكالة التشغيل الشباب انظر الملحق 4.

- بطاقة طالب عمل .
  - نسخة من الدبلوم أو المؤهل العلمي .
  - صورتين شمسيتين .
  - صك بريدي مشطوب.
  - وثيقة إثبات وضعية الخدمة الوطنية.
  - نسخة من بطاقة التعريف الوطنية .
  - تصريح شرقي مصادق عليه .
  - شهادة ميلاد أصلية .
  - شهادة الحالة المدنية .
  - استمارة طلب الانخراط (SECU) من طرف صندوق الضمان الإجتماعي(CNAS)
- ملاحظة: يجب أن تكون العقود ممضية مع البصمة

#### ❖ ملف المستخدم :

- نسختين من البطاقة التقنية للمؤسسة
- نسختين من بطاقة التعريف الجبائي للمستخدم.
- من السجل التجاري أو وثيقة الإعتماد للمؤسسة المستخدمة.

#### ❖ الامتيازات والتحفيزات :

- بالنسبة لحاملي شهادات التعليم العالي CID 15000 دج لمدة قابل للتجديد.
- بالنسبة للتقنيين الساميين TC/CID 10000 دج لمدة قابل للتجديد.
- بالنسبة لعقود التكوين المهني والتعليم الثانوي CIP 8000 دج.
- بالنسبة لعقود التكوين بدون مستوى CFI 6000 دج لسنة واحدة غير قابلة للتجديد.
- الاعفاء من إشتراكات الضمان الإجتماعي لأرباب العمل.

#### المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي للمشروع

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

❖ ما هي الأصول الثابتة التي سيحتاجها المشروع؟

❖ ما هي متطلبات إنتاج السلعة؟

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

المطلب الأول: تحديد موقع ووصف للمشروع

أولاً- موقع المشروع:

تقع ولاية بسكرة في الجنوب الشرقي للجزائر، يحدها من الشمال ولاية باتنة ومن الشمال الغربي ولاية المسيلة، ومن الشمال الشرقي ولاية خنشلة ومن الجنوب الجلفة، ومن الجنوب الشرقي ولاية الوادي، ومن الجنوب ولاية ورقلة على مساحة قدرها 21 509.80 كلم<sup>3</sup>. حيث تم تحديد مكان المشروع بحي المجاهدين بولاية بسكرة، المشروع سيكون في منزل السكن العائلي مؤجر من طرف الوالد تبلغ مساحة المنزل 100 م<sup>3</sup>، حيث يتم كراء المحل لمدة سنتين (24 شهرا) التي يغطيها قرض وكالة ANSEJ المخصص لكراء المحلات وهو 500000 دج، يتم التعاقد مع ولي الأمري (الوالد) والمؤسسة المستفيدة من امتياز الإعفاء من الرسم العقاري ورسوم التسجيل، تكلفته الشهرية تقدر ب 20000 دج، وتكلفته السنوية لمدة سنتين (24 شهرا) تقدر بمبلغ 480000 دج أما 20000 دج المتبقية فهي حق الاكتتاب مع الولي لعقد الإيجار. ويمكن توضيح تفاصيل الكراء في الجدول التالي:

جدول (26): تفاصيل كراء المحل

| مبلغ الكراء الشهري      | مدة كراء المحل | مجموع المبلغ للكراء |
|-------------------------|----------------|---------------------|
| 20000 دج                | 24 شهرا        | 480000 دج           |
| حق الإكتتاب عقد الايجار | 20000 دج       | 20000 دج            |
| المجموع الكلي           |                | 500000 دج           |

المصدر: من إعداد الطالبة

ومن المتوقع بعد مدة تغطية القرض أن يتمكن المشروع من تغطية التكاليف الكراء من عوائده.

ثانيا- وصف المشروع:

- ✓ يعتبر حي المجاهدين بولاية بسكرة من أحلى الأحياء.
- ✓ يتميز بالهدوء والأمان، بعيد عن الأسواق والأماكن التي فيها الفوضى.
- ✓ يتميز المشروع بقربه من محطة المسافرين القديمة.

- ✓ سهولة التنقل لشراء المواد الأولية.
- ✓ قريب تقريبا من المورد.
- ✓ قريب أيضا من الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب وهذه أهم مميزات يتميز بها الموقع.
- ومن أهم أسباب اختيار هذا الموقع مايلي:
- ✓ مكان الإنتاج هو نفسه نقطة البيع في المحل.
- ✓ يتضمن مواصفات تخدم المشروع.
- ✓ التقليل من تكاليف المشروع كالنقل إلى نقاط البيع ومن محلات الموردين.

### ثالثا: مكونات الطاقة الإنتاجية

يمكن تلخيص العملية الانتاجية لمنتج المآزر المدرسي الذي تقرر المؤسسة وفقا لملاحظة الخياطات في المنتجات المماثلة، مع الملاحظة أن المنتج المؤسسة يمر بنفس العملية الانتاجية من حيث اليد العاملة والآلات والمواد الأولية المستعملة عدى عن الوقت الذي يتطلبه كل منتج مثل الطباعة على المآزر ثقيل ويأخذ الوقت الطبع على القماش، أما المآزر الطور الابتدائي يتطلب وقت أكبر من التركيب الملحقات ومتمثلة في تركيب السحاب.

#### 1. المدخلات: وهي المواد الاولية للوازم لعملية الانتاجية للحصول على المنتج النهائي.

أ. قماش بوبلين: بالمقدار المقرر لصنع المآزر الواحد وهو 1,30 م للمآزر تلاميذ يدرس في الابتدائي و بمقاسين ( M , S ) و 1,40 م للتلميذ يدرس في المتوسط مقاسين ( XL , L ) أما التلميذ الذي يدرس في الثانوية و بمقاس 1,50 م و الألوان حسب الجنس والمستوى الدراسي والطلبات المقدمة، والشكل حسب ما هو مقرر إنتاجه في التقسيمات الطاقة الإنتاجية، ويحدث تغيير عند استلام طلبيات مغايرة، فالمشروع يتمتع بالمرونة التي تسمح له بالانتاج حسب الطلبية سواء في النوع، اللون المقاس، فالآلات نفسها واليد العاملة نفسها وكذلك المادة الاولية والوازم.

ب. لفافة خيط الخياطة: هو الخيط يستعمل لغرض الخياطة للمآزر الواحد تستهلك ما يقارب 50/1 لفافة أي بمقدار 0,02 لفافة من الحجم الكبير.

ت. لفافة خيط السورجي: أربع أنواع من الخيوط حيث نوع واحد من الخيط يكون خيط عادي أما بقي الخيوط الثلاث تكون مطاطية.

ث. أكياس التغليف: كيس واحد شفاف للمآزر الواحد.

#### 2. عملية التحويل:

- أ- المقص الكهربائي: ييسط القماش على طاولة التفصيل ويتم رسم المقاسات المبرجة، وتوزع الكمية بالتساوي على الوجهين للمآزر الأمامي والخلفي حيث يختلف تفصيلها.
- ب- آلة الطباعة الإلكترونية: يتم ادخال البيانات أو الإسم المراد طبعة على القماش مع برجة آلة الطباعة وتمديدتها على الطاولة وتركها تعمل لوحدها ثم نزعه عند الانتهاء.
- ت- آلة السورجي : أولا تعمل الآلة على خياطة القطع مع بعضها البعض، وثانيا تعمل على تهذيب حواف القماش المقصوفة لمنعها من طرح الألياف المكونة للقماش، لتكون خياطة جيدة للمآزر.
- ث- قسم الإنهاء والتوضيب: هنا يكون المنتج قد أكتمل وتأتي مرحلة تخليصه من الخيوط الزائدة مع تركيب ملحقات علة المآزر إذا كانت الطلبية أزرار ، ثم يتم توضيبه في كيس التغليف الذي هو عبارة عن كيس بلاستيكي شفاف مزركش بالعلامة التجارية للمؤسسة طوله طول المآزر.
- 3- المخرجات: عبارة عن مآزر جاهز للتسليم ويحتوي كل كيس على 5 مقاسات وهي: L XL،M،S ، .XXL.
- 4- التغذية العكسية: يتم تلقيها من العمال في الخط الإنتاجي أولا حيث يقدمون تقريرا على أي خلل يمكن أنه قد حدث أثناء العملية الانتاجية وبصفتهم زبائن يعبرون عن رأيهم الصريح في المنتج النهائي، والعملية الانتاجية ككل عن طريق الحوار أو استمارة .

#### الشكل(14): شكل ورشة الخياطة



المصدر: من إعداد الطالبة صورة غوغل

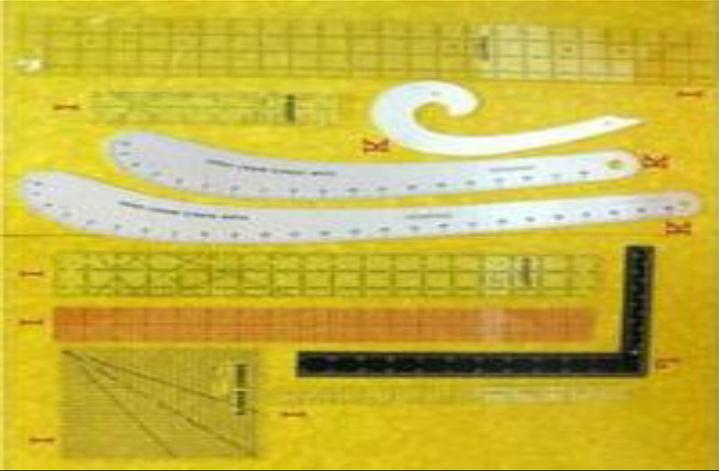
رابعاً: متطلبات المشروع

1- الآلات والمعدات : يتطلب المشروع مجموعة من الآلات والمعدات نبرزها في الجدول التالي:

جدول رقم (27): يوضح إحتياجات المشروع من آلات ومعدات

| المبلغ "دج" | الصورة   | عدد | الآلات والمعدات                 |
|-------------|--|-----|---------------------------------|
| 55000       |   | 1   | Machine<br>5fil surgit<br>gemsy |
| 25000       |   | 1   | طاولة تفصيل                     |
| 195000      |  | 5   | machine<br>droite<br>gemsy      |

|              |  |           |                                |
|--------------|--|-----------|--------------------------------|
| <p>35000</p> |     | <p>1</p>  | <p>مقص كهربائي<br/>للتفصيل</p> |
| <p>35000</p> |   | <p>1</p>  | <p>مكواة بخارية</p>            |
| <p>1500</p>  |  | <p>1</p>  | <p>مقص يدوي</p>                |
| <p>1000</p>  |   | <p>10</p> | <p>مقص يدوي<br/>صغير</p>       |

|        |  |    |                               |
|--------|--|----|-------------------------------|
| 1800   |  | 04 | مسطرة<br>التفصيل<br>وملحقاتها |
| 349300 |  |    | المجموع                       |

المصدر: من اعداد الطالبة انظر الملحق رقم (06)

2- تجهيزات مكتبية: يتطلب المشروع تجهيزات مكتبية نبرزها في الجدول التالي: المبلغ "دج"

جدول رقم (28): احتياجات المشروع من تجهيزات المكتبية

| N° | Désignation              | Photo   | QU | Prix.U | Montant |
|----|--------------------------|---|----|--------|---------|
| 1  | Micro                    |  | 1  | 59000  | 59000   |
| 2  | Bureau                   |  | 1  | 48000  | 48000   |
| 3  | Climatiseur<br>12000 BUT |  | 1  | 32000  | 32000   |

|   |                                  |   |   |        |               |
|---|----------------------------------|---|---|--------|---------------|
| 4 | Climatiseur<br>18000 BUT         |    | 1 | 48000  | <b>48000</b>  |
| 5 | Chaise pilote                    |    | 1 | 11800  | <b>11800</b>  |
| 6 | Refrigerateur<br>2 portes MB     |   | 1 | 110000 | <b>110000</b> |
| 7 | Refrigerateur<br>1 portes        |  | 1 | 30000  | <b>30000</b>  |
| 8 | Imprimante<br>canon M.F<br>Lazer |  | 1 | 27000  | <b>27000</b>  |

|    |                                    |  |    |              |               |
|----|------------------------------------|--|----|--------------|---------------|
| 9  | Chaise en Bois                     |   | 10 | 1200         | 1200          |
| 10 | Presse T*shirte 60 * 40 cm         |   | 1  | 20000        | 20000         |
| 11 | Imprimante M.F JET D'ENCRE COULEUR |  | 1  | 23000        | 23000         |
|    |                                    |  |    | <b>TOTAL</b> | <b>420800</b> |

المصدر: من اعداد الطالبة انظر الملحق رقم (07) لماذا 2 ثلاجة و2 مكيف؟؟؟؟

خامسا: تحديد احتياجات المشروع

من تحديد الطاقة الإنتاجية والطلب الواجب تلبيةه ومراحل عملية الانتاج يبدأ بالتوضيح ما يستهلكه المشروع لإنتاج الكمية اللازمة ونوضحها ما يلي:

أ- شراء المواد الأولية: تفصلها في الجدول التالي:

الجدول(29): المشتريات من المواد الأولية للمآزر طور الإبتدائي (Size S)

الوحدة: المآزر الواحد

| المجموع  | 11     | 10     | 9      | 8      | 7      | 6      | 5      | 4      | 3      | 2      | 1      | الشهر           |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------|
| 11000  | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | 1000   | الكمية المنتجة  |
| المادة الأولية 1 = قماش بوبلين الكمية الضرورية 1,30 م سعر الوحدة = 1/200 م |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |                 |
| 5500   | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | الكمية          |
| 1100000  | 120000 | 120000 | 120000 | 120000 | 120000 | 120000 | 120000 | 120000 | 120000 | 120000 | 100000 | القيمة          |
| القيمة الإجمالية للمواد الأولية "دج"                                       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |                 |
| 1100000  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | 100000 | المبلغ الإجمالي |

إعداد الطالبة بناءً عن المعلومات المتحصل عليها سوق

الجدول (30): المشتريات من المواد الأولية للمآزر طور الإبتدائي (Size M)

الوحدة: المآزر الواحد

| المجموع  | 11    | 10    | 9     | 8     | 7     | 6     | 5     | 4     | 3     | 2     | 1     | الشهر              |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------|
| 11000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | الكمية<br>المنتجة  |
| المادة الأولية 1 = قماش بوبلين الكمية الضرورية 1,30 م سعر الوحدة = 1/200 م |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                    |
| 4950   | 450   | 450   | 450   | 450   | 450   | 450   | 450   | 450   | 450   | 450   | 450   | الكمية             |
| 990000   | 90000 | 90000 | 90000 | 90000 | 90000 | 90000 | 90000 | 90000 | 90000 | 90000 | 90000 | القيمة             |
| القيمة الإجمالية للمواد الأولية "دج"                                       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                    |
| 990000   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 90000 | المبلغ<br>الإجمالي |

إعداد الطالبة بناء عن المعلومات المتحصل عليها سوق

الجدول (31): المشتريات من المواد الأولية للمآزر طور الإبتدائي (Size L)

الوحدة: المآزر الواحد

| المجموع  | 11    | 10    | 9     | 8     | 7     | 6     | 5     | 4     | 3     | 2     | 1     | الشهر              |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------|
| 11000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | الكمية<br>المنتجة  |
| المادة الأولية 1 = قماش بوبلين الكمية الضرورية 1,50 م سعر الوحدة = 1/200 م |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                    |
| 1782   | 162   | 162   | 162   | 162   | 162   | 162   | 162   | 162   | 162   | 162   | 162   | الكمية             |
| 356400   | 32400 | 32400 | 32400 | 32400 | 32400 | 32400 | 32400 | 32400 | 32400 | 32400 | 32400 | القيمة             |
| القيمة الإجمالية للمواد الأولية "دج"                                       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                    |
| 356400   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 32400 | المبلغ<br>الإجمالي |

إعداد الطالبة بناءً عن المعلومات المتحصل عليها سوق

الجدول (32): المشتريات من المواد الأولية للمآزر طور الإبتدائي (Size XL)

| المجموع  | 11    | 10    | 9     | 8     | 7     | 6     | 5     | 4     | 3     | 2     | 1     | الشهر              |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------|
| 11000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | الكمية<br>المنتجة  |
| المادة الأولية 1 = قماش بوبلين<br>الكمية الضرورية 1,50 م<br>سعر الوحدة = 1/200 م |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                    |
| 825  | 75    | 75    | 75    | 75    | 75    | 75    | 75    | 75    | 75    | 75    | 75    | الكمية             |
| 165000   | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 | القيمة             |
| القيمة الإجمالية للمواد الأولية "دج"   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                    |
| 165000   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 15000 | المبلغ<br>الإجمالي |

إعداد الطالبة بناءً عن المعلومات المتحصل عليها سوق

الجدول (33): المشتريات من المواد الأولية للمآزر طور الإبتدائي (Size XXL)

| المجموع  | 11    | 10    | 9     | 8     | 7     | 6     | 5     | 4     | 3     | 2     | 1     | الشهر           |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------|
| 5500   | 500   | 500   | 500   | 500   | 500   | 500   | 500   | 500   | 500   | 500   | 500   | الكمية المنتجة  |
| المادة الأولية 1 = قماش بوبلين الكمية الضرورية 1,60 م سعر الوحدة = 1/200 م |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                 |
| 792  | 72    | 72    | 72    | 72    | 72    | 72    | 72    | 72    | 72    | 72    | 72    | الكمية          |
| 158400   | 14400 | 14400 | 14400 | 14400 | 14400 | 14400 | 14400 | 14400 | 14400 | 14400 | 14400 | القيمة          |
| القيمة الإجمالية للمواد الأولية "دج"                                       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                 |
| 158400   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 14400 | المبلغ الإجمالي |

إعداد الطالبة بناءً عن المعلومات المتحصل عليها سوق

الجدول (34): المشتريات من المواد الأولية للمآزر طور المتوسط (Size S)

الوحدة: المآزر الواحد

| المجموع  | 11     | 10     | 9      | 8      | 7      | 6      | 5      | 4      | 3      | 2      | 1      | الشهر           |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------|
| 3300   | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | الكمية المنتجة  |
| المادة الأولية 1 = قماش بوبلين الكمية الضرورية 1,60 م سعر الوحدة = 1/200 م |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |                 |
| 5500   | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | الكمية          |
| 1100000  | 120000 | 120000 | 120000 | 120000 | 120000 | 120000 | 120000 | 120000 | 120000 | 120000 | 100000 | القيمة          |
| القيمة الإجمالية للمواد الأولية "دج"                                       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |                 |
| 1100000  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | 100000 | المبلغ الإجمالي |

إعداد الطالبة بناء عن المعلومات المتحصل عليها سوق

الجدول (35): المشتريات من المواد الأولية للمآزر الطور المتوسط (Size M)

الوحدة: المآزر الواحد

| المجموع  | 11    | 10    | 9     | 8     | 7     | 6     | 5     | 4     | 3     | 2     | 1     | الشهر           |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------|
| 3300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | الكمية المنتجة  |
| المادة الأولية 1 = قماش بوبلين الكمية الضرورية 1,60 م سعر الوحدة = 1/200 م |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                 |
| 4950   | 450   | 450   | 450   | 450   | 450   | 450   | 450   | 450   | 450   | 450   | 450   | الكمية          |
| 990000   | 90000 | 90000 | 90000 | 90000 | 90000 | 90000 | 90000 | 90000 | 90000 | 90000 | 90000 | القيمة          |
| القيمة الإجمالية للمواد الأولية "دج"                                       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                 |
| 990000   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 90000 | المبلغ الإجمالي |

إعداد الطالبة بناء عن المعلومات المتحصل عليها سوق

الجدول (36): المشتريات من المواد الأولية للمآزر للطور المتوسط (Size L)

الوحدة: المآزر الواحد

| المجموع  | 11    | 10    | 9     | 8     | 7     | 6     | 5     | 4     | 3     | 2     | 1     | الشهر              |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------|
| 3300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | الكمية<br>المنتجة  |
| المادة الأولية 1 = قماش بوبلين الكمية الضرورية 1,60 م سعر الوحدة = 1/200 م |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                    |
| 1782   | 162   | 162   | 162   | 162   | 162   | 162   | 162   | 162   | 162   | 162   | 162   | الكمية             |
| 356400   | 32400 | 32400 | 32400 | 32400 | 32400 | 32400 | 32400 | 32400 | 32400 | 32400 | 32400 | القيمة             |
| القيمة الإجمالية للمواد الأولية "دج"                                       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                    |
| 356400   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 32400 | المبلغ<br>الإجمالي |

إعداد الطالبة بناءً عن المعلومات المتحصل عليها سوق

الجدول (37): المشتريات من المواد الأولية للمآزر الطور المتوسط (Size XL)

الوحدة: المآزر الواحد

| المجموع  | 11    | 10    | 9     | 8     | 7     | 6     | 5     | 4     | 3     | 2     | 1     | الشهر           |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------|
| 3300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | الكمية المنتجة  |
| المادة الأولية 1 = قماش بوبلين الكمية الضرورية 1,60 م سعر الوحدة = 1/200 م |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                 |
| 825  | 75    | 75    | 75    | 75    | 75    | 75    | 75    | 75    | 75    | 75    | 75    | الكمية          |
| 165000   | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 | القيمة          |
| القيمة الإجمالية للمواد الأولية "دج"                                       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                 |
| 165000   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 15000 | المبلغ الإجمالي |

إعداد الطالبة بناء عن المعلومات المتحصل عليها سوق

الجدول (38): المشتريات من المواد الأولية للمآزر للطور المتوسط (Size XXL)

الوحدة: المآزر الواحد

| المجموع  | 11    | 10    | 9     | 8     | 7     | 6     | 5     | 4     | 3     | 2     | 1     | الشهر           |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------|
| 3300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | الكمية المنتجة  |
| المادة الأولية 1 = قماش بوبلين الكمية الضرورية 1,60 م سعر الوحدة = 1/200 م |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                 |
| 792  | 72    | 72    | 72    | 72    | 72    | 72    | 72    | 72    | 72    | 72    | 72    | الكمية          |
| 158400   | 14400 | 14400 | 14400 | 14400 | 14400 | 14400 | 14400 | 14400 | 14400 | 14400 | 14400 | القيمة          |
| القيمة الإجمالية للمواد الأولية "دج"                                       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                 |
| 158400   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 14400 | المبلغ الإجمالي |

إعداد الطالبة بناء عن المعلومات المتحصل عليها سوق

الجدول (39): المشتريات من المواد الأولية للمآزر الطور الثانوي (Size S)

الوحدة: المآزر الواحد

| المجموع  | 11     | 10     | 9      | 8      | 7      | 6      | 5      | 4      | 3      | 2      | 1      | الشهر              |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------------|
| 1320   | 120    | 120    | 120    | 120    | 120    | 120    | 120    | 120    | 120    | 120    | 120    | الكمية<br>المنتجة  |
| المادة الأولية 1 = قماش بوبلين الكمية الضرورية 1,60 م سعر الوحدة = 1/200 م |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |                    |
| 5500   | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    | الكمية             |
| 1100000  | 120000 | 120000 | 120000 | 120000 | 120000 | 120000 | 120000 | 120000 | 120000 | 120000 | 100000 | القيمة             |
| القيمة الإجمالية للمواد الأولية "دج"                                       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |                    |
| 1100000  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | 100000 | المبلغ<br>الإجمالي |

إعداد الطالبة بناء عن المعلومات المتحصل عليها سوق

الجدول (40): المشتريات من المواد الأولية للمآزر للطور الثانوي (Size M)

الوحدة: المآزر الواحد

| المجموع  | 11    | 10    | 9     | 8     | 7     | 6     | 5     | 4     | 3     | 2     | 1     | الشهر              |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------|
| 1320   | 120   | 120   | 120   | 120   | 120   | 120   | 120   | 120   | 120   | 120   | 120   | الكمية<br>المنتجة  |
| المادة الأولية 1 = قماش بوبلين الكمية الضرورية 1,60 م سعر الوحدة = 1/200 م |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                    |
| 4950   | 450   | 450   | 450   | 450   | 450   | 450   | 450   | 450   | 450   | 450   | 450   | الكمية             |
| 990000   | 90000 | 90000 | 90000 | 90000 | 90000 | 90000 | 90000 | 90000 | 90000 | 90000 | 90000 | القيمة             |
| القيمة الإجمالية للمواد الأولية "دج"                                       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                    |
| 990000   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 90000 | المبلغ<br>الإجمالي |

إعداد الطالبة بناء عن المعلومات المتحصل عليها سوق

الجدول (41): المشتريات من المواد الأولية للمآزر الطور الثانوي (Size L)

الوحدة: المآزر الواحد

| المجموع  | 11    | 10    | 9     | 8     | 7     | 6     | 5     | 4     | 3     | 2     | 1     | الشهر              |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------|
| 1320   | 120   | 120   | 120   | 120   | 120   | 120   | 120   | 120   | 120   | 120   | 120   | الكمية<br>المنتجة  |
| المادة الأولية 1 = قماش بوبلين الكمية الضرورية 1,60 م سعر الوحدة = 1/200 م |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                    |
| 1782   | 162   | 162   | 162   | 162   | 162   | 162   | 162   | 162   | 162   | 162   | 162   | الكمية             |
| 356400   | 32400 | 32400 | 32400 | 32400 | 32400 | 32400 | 32400 | 32400 | 32400 | 32400 | 32400 | القيمة             |
| القيمة الإجمالية للمواد الأولية "دج"                                       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                    |
| 356400   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 32400 | المبلغ<br>الإجمالي |

إعداد الطالبة بناء عن المعلومات المتحصل عليها سوق

الجدول (42): المشتريات من المواد الأولية للمآزر للطور الثانوي (Size XL)

الوحدة: المآزر الواحد

| المجموع  | 11    | 10    | 9     | 8     | 7     | 6     | 5     | 4     | 3     | 2     | 1     | الشهر              |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------|
| 1320   | 120   | 120   | 120   | 120   | 120   | 120   | 120   | 120   | 120   | 120   | 120   | الكمية<br>المنتجة  |
| المادة الأولية 1 = قماش بوبلين      الكمية الضرورية 1,60 م      سعر الوحدة = 1/200 م |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                    |
| 825  | 75    | 75    | 75    | 75    | 75    | 75    | 75    | 75    | 75    | 75    | 75    | الكمية             |
| 165000   | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 | القيمة             |
| القيمة الإجمالية للمواد الأولية "دج"   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                    |
| 165000   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 15000 | المبلغ<br>الإجمالي |

إعداد الطالبة بناءً عن المعلومات المتحصل عليها سوق

الجدول (43): المشتريات من المواد الأولية للمآزر الطور الثانوي (Size XXL)

الوحدة: المآزر الواحد

| المجموع  | 11    | 10    | 9     | 8     | 7     | 6     | 5     | 4     | 3     | 2     | 1     | الشهر              |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------|
| 1320   | 120   | 120   | 120   | 120   | 120   | 120   | 120   | 120   | 120   | 120   | 120   | الكمية<br>المنتجة  |
| المادة الأولية 1 = قماش بوبلين الكمية الضرورية 1,60 م سعر الوحدة = 1/200 م |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                    |
| 792  | 72    | 72    | 72    | 72    | 72    | 72    | 72    | 72    | 72    | 72    | 72    | الكمية             |
| 158400   | 14400 | 14400 | 14400 | 14400 | 14400 | 14400 | 14400 | 14400 | 14400 | 14400 | 14400 | القيمة             |
| القيمة الإجمالية للمواد الأولية "دج"                                       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                    |
| 158400   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 14400 | المبلغ<br>الإجمالي |

إعداد الطالبة بناء عن المعلومات المتحصل عليها سوق

ب - مستلزمات أخرى من المواد الأولية: وهي ملخصة في الجدول التالي.

الجدول رقم (44): مستلزمات أخرى من المواد الأولية الوحدة: ب دج

| التكلفة السنوية | البيان             |
|-----------------|--------------------|
| 2400            | خيط الخياطة        |
| 24000           | خيط سورجي          |
| 1300            | إبر ماكينة السورجي |
| 160             | متر شريطي          |
| 1000            | طبشور              |
| 15000           | سحابات             |
| 400             | إبر اليد           |
| 1200            | إبر ماكينة الخياطة |
| 1100            | فزلين              |
| 3000            | ورق كرافت للتفصيل  |
| 3000            | أزرار              |
| 45000           | حاشية              |
| <b>97560</b>    | <b>المجموع</b>     |

المصدر: من إعداد الطالبة أنظر الملحق رقم(05)

➤ تكلفة الإجمالية للمواد الأولية = القيمة الإجمالية للمواد الأولية + مستلزمات أخرى من المواد الأولية.

$$97560 + 755400 =$$

$$= 852960 \text{ دج}$$

ج - خدمات الضرورية ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (45): الخدمات الضرورية

| البيان   | التكلفة السنوية "دج" |
|----------|----------------------|
| الكهرباء | 60000                |
| الماء    | 7200                 |
| المجموع  | 67200                |

المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع

المطلب الأول: الهيكل التمويلي للمؤسسة

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:

جدول رقم (46): الهيكل المالي للتمويل الثلاثي عندما تكون تكلفة الاستثمار من 1,00 000 000 دج إلى 10 000 000,00 دج

| البيان           | النسبة | المبلغ "دج" |
|------------------|--------|-------------|
| المساهمة الشخصية | 2%     | 29665,48    |
| قرض الوكالة      | 28%    | 415316,72   |
| قرض بنكي         | 70%    | 1038291,8   |
| المجموع          | 100%   | 1483274     |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على سجلات من وكالة ANSEJ

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

البنك:

$$\text{قيمة الدفعة السداسية} = \frac{\text{القرض}}{10} = \frac{1038291,8}{10} = 103829,18 \text{ دج.}$$

الوكالة:

$$\text{قيمة الدفعة السداسية} = \frac{\text{القرض}}{10} = \frac{415316,72}{10} = 41531,672 \text{ دج.}$$

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:

الجدول رقم (47): جدول اهلاك القرض الممنوح من طرف البنك

| مخطط تسديد القرض الخاص بالبنك |                           |                         |                         |                     |
|-------------------------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|
| اسم المقرض: البنك             |                           | مبلغ القرض: 1038291,8   |                         |                     |
| فترة السماح: 3 سنوات          |                           | معدل الفائدة: 0 %       |                         |                     |
| مدة التسديد: 5 سنوات          |                           | فترات التسديد: كل سداسي |                         |                     |
| فترة التسديد                  | رأس المال المتبقي المستحق | مبلغ فائدة الفترة       | القيمة المسددة من المال | المبلغ الكلي المسدد |
| 2021/06/30                    | 1038291,8                 | 0                       | 0                       | 0                   |
| 2021/12/31                    | 1038291,8                 | 0                       | 0                       | 0                   |
| 2022/06/30                    | 1038291,8                 | 0                       | 0                       | 0                   |
| 2022/12/31                    | 1038291,8                 | 0                       | 0                       | 0                   |
| 2023/06/30                    | 1038291,8                 | 0                       | 0                       | 0                   |
| 2023/12/31                    | 1038291,8                 | 0                       | 0                       | 0                   |
| 2024/06/30                    | 1038291,8                 | 0                       | 103829,18               | 311487,54           |
| 2024/12/31                    | 934462,62                 | 0                       | 103829,18               | 830633,44           |
| 2025/06/30                    | 830633,44                 | 0                       | 103829,18               | 726804,26           |

|           |           |   |           |            |
|-----------|-----------|---|-----------|------------|
| 622975,08 | 103829,18 | 0 | 726804,26 | 2025/12/31 |
| 519145,9  | 103829,18 | 0 | 622975,08 | 2026/06/30 |
| 415316,72 | 103829,18 | 0 | 519145,9  | 2026/12/31 |
| 311487,65 | 103829,18 | 0 | 415316,72 | 2027/06/30 |
| 207658,36 | 103829,18 | 0 | 311487,65 | 2027/12/31 |
| 103829,18 | 103829,18 | 0 | 207658,36 | 2028/06/30 |
| 0         | 103829,18 | 0 | 103829,18 | 2028/12/31 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على سجلات من وكالة ANSEJ

ملاحظة:

- في هذا الجدول قمنا بتقدير بداية النشاط إبتداءً من 2018/01/01
- يبدأ إهلاك قرض البنك إبتداءً من نهاية السنة الثالثة من انطلاق النشاط.
- نسبة الفائدة 0% .

الجدول رقم (48): إهلاك القرض الممنوح من طرف وكالة ANSEJ

| مخطط تسديد القرض الخاص بـ ANSEJ |                           |                   |                         |                     |
|---------------------------------|---------------------------|-------------------|-------------------------|---------------------|
| اسم المقرض: ANSEJ               |                           |                   | مبلغ القرض: 415316,72   |                     |
| مدة التسديد: 5 سنوات            |                           |                   | معدل الفائدة: 0%        |                     |
| فترة السماح: 8 سنوات            |                           |                   | فترات التسديد: كل سداسي |                     |
| فترة التسديد                    | رأس المال المتبقي المستحق | مبلغ فائدة الفترة | القيمة المسددة من المال | المبلغ الكلي المسدد |
| 2026/06/30                      | 415316,72                 | 0                 | 41531,672               | 41531,672           |
| 2026/12/31                      | 373785,04                 | 0                 | 332253,36               | 41531,672           |
| 2027/06/30                      | 332253,36                 | 0                 | 290721,69               | 41531,672           |
| 2027/12/31                      | 290721,69                 | 0                 | 249190,02               | 41531,672           |
| 2028/06/30                      | 249190,02                 | 0                 | 207658,35               | 41531,672           |
| 2028/12/31                      | 207658,35                 | 0                 | 166126,68               | 41531,672           |
| 2029/06/30                      | 166126,68                 | 0                 | 124595,00               | 41531,672           |

|           |           |   |           |            |
|-----------|-----------|---|-----------|------------|
| 83063,33  | 41531,672 | 0 | 124595,00 | 2029/12/31 |
| 41531,672 | 41531,672 | 0 | 83063,33  | 2030/06/30 |
| 0         | 41531,672 | 0 | 41531,672 | 2030/12/31 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على سجلات من وكالة ANSEJ

ملاحظة:

- ✓ فترة التسديد هي 5 سنوات ابتداءً من آخر قسط بنكي وتكون سداسية.
- ✓ الإعفاء من مبلغ الفائدة .

### المطلب الثالث : تحديد تكاليف المشروع

أولاً: هيكل الإستثمار نجدها مبينة في الجدول التالي:

#### جدول رقم (49): هيكل الاستثمار

| المبلغ "دج" | البيان              |
|-------------|---------------------|
| 13174       | تأمين               |
| 349300      | آلات ومعدات         |
| 420800      | تجهيزات مكتب        |
| 500000      | قرض من أجل كراء محل |
| 200000      | رأس مال العامل      |
| 1483274     | المجموع             |

المصدر: من إعداد الطالبة

ملاحظة:

- ✓ التأمين ضد المخاطر (تأمين الآلات و المعدات). قيمته مستمدة من الفواتير الشكلية المستخرجة من الشركة الجزائرية للتأمين SAA. بقيمة 13174 دج.

من خلال ذكرنا لكل التكاليف الداخلة في الاستثمار يمكن تحديد قيمة هذا الأخير والذي يصل إلى :  
1483274 دج.

- ✓ الرأس المال العامل: وتتمثل قيمة رأس المال العامل في النقدية السائلة التي تكفي لمقابلة تكاليف مختلفة مثل التكاليف ، التي قدرناها في بداية السنة الأولى من بداية النشاط بـ 3564760 دج.

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

الجدول رقم(50): رأس المال العامل

| البيان                                   | التكلفة (دج) |
|--|--------------|
| كلفة شراء المواد الأولية ( الشهر الأول ) | 251800       |
| الأجور ( الشهر الأول )                   | 122000       |
| تكاليف مختلفة ( الشهر الأول )            | 67200        |
| المجموع                                  | 441000       |

المصدر: من إعداد الطالبة

ملاحظة:

تمنح الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ما قيمته 200000,00 دج من رأس المال العامل في حين يبقى بقية

المبلغ كمساهمة شخصية من صاحب المشروع :

✓ 3364760 = 200000 - 3564760 دج.

ثانيا: التكاليف التشغيلية السنوية

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

السنوية التقديرية لستة سنوات.

جدول رقم (51): تكاليف التشغيل السنوي

| البيان                | 2018    | 2019     | 2020      | 2021      | 2022      | 2023      |
|-----------------------|---------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| تكاليف المواد الأولية | 852960  | 861489,6 | 870104,49 | 878805,53 | 887593,58 | 896469,51 |
| أعباء المستخدمين      | 1342000 | 1342000  | 1368840   | 1368840   | 1396216,8 | 1396216,8 |
| الخدمات الخارجية      | 307200  | 307200   | 310272    | 310272    | 313374,72 | 313374,72 |
| الترويج               | 182030  | 182030   | 183850.3  | 183850.3  | 185688,8  | 185688,8  |

|            |           |            |            |            |            |         |
|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|---------|
| 12911,84   | 12911,84  | 13042,26   | 13042,26   | 13174      | 13174      | التأمين |
| 190266.66  | 190266.66 | 190266.66  | 190266.66  | 190266.66  | 190266.66  | الإهلاك |
| 2994928,33 | 2986052,4 | 2945076,75 | 2936375,71 | 2896160,26 | 2887630,66 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرضيات المالية : تم إجراء التخطيط المالي للمشروع لمدة ست سنوات بالإعتماد على الفرضيات التالية:

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

ثالثا: الإهلاكات:

جدول رقم (52): إهلاك وسائل الإنتاج

| نوع الاستثمار | تكلفة الشراء | العمر الإنتاجي | نسبة الإهلاك    | قسط الإهلاك السنوي "دج" |
|---------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------------|
| آلات الخياطة  | 195000       | 5              | $20\% = 1/5$    | 39000                   |
| آلة السورجي   | 55000        | 5              | $20\% = 1/5$    | 11000                   |
| تجهيزات مكتب  | 420800       | 3              | $33,33\% = 1/3$ | 140266.66               |
|               |              |                | المجموع         | 190266.66               |

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الرابع: القوائم المالية

الفرع الأول: الميزانية الافتتاحية

جدول رقم (53): الميزانية الافتتاحية لسنة 2018/01/01 للمشروع

| الرقم | الأصول         | المبالغ "دج"   | الرقم | الخصوم         | المبالغ "دج"   |
|-------|----------------|----------------|-------|----------------|----------------|
|       | آلات ومعدات    | 349300         |       | رأس مال الخاص  | 29665,48       |
|       | تجهيزات مكتب   | 420800         |       |                |                |
|       | تأمينات        | 13174          |       | قرض البنك      | 1038291,8      |
|       | إيجار          | 500000         |       |                |                |
|       | الصندوق        | 200000         |       | قرض ANSEJ      | 415316,72      |
|       | <b>المجموع</b> | <b>1483274</b> |       | <b>المجموع</b> | <b>1483274</b> |

المصدر: من اعداد الطالبة

سعر التكلفة:

جدول رقم(54): سعر التكلفة المآزر الأطوار الثلاث

الوحدة :دج

| XXL | XL | L | M | S | المقاس                     |
|-----|----|---|---|---|----------------------------|
|     |    |   |   |   | التكاليف                   |
|     |    |   |   |   | المواد الأولية             |
|     |    |   |   |   | الكمية المنتجة             |
|     |    |   |   |   | سعر التكلفة الوحدة الواحدة |

المصدر: من اعداد الطالبة

تكلفة الوحدة من المواد الأولية = قيمة المواد الأولية الإجمالية / الكمية المنتجة.

ملاحظة:

وبافتراض أن نشاط المؤسسة ينمو بمعدل 2,30% سنويا فإن رقم الأعمال المتوقع للسنوات ل 6 القادمة يمكن توضيحه

في الجدول التالي:

## جدول رقم (55): مخطط المبيعات للسنوات ل 6 القادمة

| البيان      | السنة 1 | السنة 2 | السنة 3 | السنة 4    | السنة 5    | السنة 6    |
|-------------|---------|---------|---------|------------|------------|------------|
| رقم الأعمال | 5000000 | 5115000 | 5232645 | 5352995,83 | 5476114,73 | 5602065,36 |
| تطور%       | -       | %2,30   | %2,30   | %2,30      | %2,30      | %2,30      |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على سجلات من وكالة ANSEJ

## الفرع الثاني: جدول حسابات النتائج: سنوضحه في الجدول التالي:

## جدول رقم (56): جدول حساب النتائج

| البيان                        | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       |
|-------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| إنتاج مباع                    | 5000000    | 5115000    | 5232645    | 5352995,83 | 5476114,73 | 5602065,36 |
| انتاج مخزن                    | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| مواد ولوازم مستهلكة           | 852960     | 861489,6   | 870104,49  | 878805,53  | 887593,58  | 896469,51  |
| <sup>7</sup> الخدمات الضرورية | 307200     | 307200     | 310272     | 310272     | 313374,72  | 313374,72  |
| القيمة المضافة                | 3839840    | 3946310,4  | 4052268,51 | 4163918,3  | 4275146,63 | 4392221,13 |
| أجور العمال                   | 1342000    | 1342000    | 1368840    | 1368840    | 1396216,8  | 1396216,8  |
| تأمينات                       | 13174      | 13042,42   | 12910,52   | 12778,78   | 12647,04   | 12515,3    |
| مصاريف الإيجار                | 20000      | 20000      | 20000      | 20000      | 20000      | 20000      |
| الامتلاكات                    | 190266.66  | 190266.66  | 190266.66  | 190266.66  | 190266.66  | 190266.66  |
| أعباء الاستغلال               | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| النتيجة الخام الاستغلال       | 1184907,34 | 1184775,76 | 1211483,86 | 1211352,12 | 1238597,18 | 1238465,44 |
| نتيجة                         | 1184907,34 | 1184775,76 | 1211483,86 | 1211352,12 | 1238597,18 | 1238465,44 |

<sup>7</sup> الخدمات الضرورية = تكاليف الاشهار + تكاليف الكهرباء والماء + تكاليف التغليف

|            |            |            |          |            |                 |                           |
|------------|------------|------------|----------|------------|-----------------|---------------------------|
|            |            |            | 86       |            |                 | الاستغلال<br>الصافية      |
| 1428732.1  | 1428863.84 | 1401618.78 | 1401750. | 1375042.42 | 1375154         | تدفقات نقدية<br>صافية     |
|            |            |            | 52       |            |                 |                           |
| 8411161.66 | 6982429.56 | 5553565.72 | 4151946. | 2750196.42 | 1375154         | تدفقات نقدية<br>متراكمة   |
|            |            |            | 94       |            |                 |                           |
| 1335263.64 | 1335386.76 | 1309924.09 | 1310047. | 1285086.37 | 1285190.65      | تدفقات نقدية<br>مستحدثة   |
|            |            |            | 21       |            |                 |                           |
|            |            |            |          |            | 18377624,7<br>2 | القيمة الحالية<br>الصافية |

المصدر: من إعداد الطالبة

ملاحظة:

✓ المبيعات تزداد بقيمة 2,30% سنويا.

ومن خلال جدول حسابات النتائج يمكن توضيح ما يلي:

✓ التدفقات النقدية الصافية هي عبارة عن النتيجة الصافية 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.

✓ القيمة الحالية الصافية = مجموع التدفقات النقدية الحالية - قيمة الاستثمار.

$18377624.72 = 1483274 - 19860898.72 = VAN$  دج.

✓ ومن خلال التدفقات النقدية الصافية نستنتج أن فترة استرداد رأس المال هي كالتالي:

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

متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية =  $\frac{8411161.66}{6} = 1401860.28$  دج

فترة الاسترداد =  $\frac{1483274}{1401860.28} = 1.058$  تقريبا سنة و 21 يوم

ومنه الفترة التي يتم إسترداد مبلغ المشروع في حوالي 13 شهرا تقريبا .

ومن خلال جدول حسابات النتائج نلاحظ أن صافي القيمة الحالية يساوي 18377624,72 دج وهي نتيجة مشجعة لقيام المشروع، كما أن المشروع ناجح ويدر أرباح .

## 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 إنتاج المآزر للمؤسسات التعليمية في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ بولاية بسكرة وبناءً على هذه الدراسة رأينا الدور الهام لمخطط الأعمال في تحديد فرص نجاح أو فشل المؤسسة.

وبالتالي نستطيع القول بأن المشروع قابل للتطبيق بناءً على دراسة مخطط الأعمال بجميع محاوره والتي تشير إلى مردودية هذا المشروع، حيث يظهر لنا جدول حساب النتيجة الأعباء والنواتج المحققة من طرف مؤسسة خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى 2023، ومن النتيجة الصافية نقول أن المؤسسة تحقق ربحاً.

الخاتمة العامة

### خاتمة:

لقد تم في هذه الدراسة احتواء مخطط الأعمال ومختلف مكوناته، كأهم وثيقة تقوم على دراسات واقعية لقياس مدى صلاحية نجاح فكرة مشروع للتنفيذ، إن اعتماد مخطط الأعمال كخطوة أولى لإنشاء مؤسسة يتطلب التخطيط الجيد لكافة مراحل المشروع، خاصة وأنه أداة ضرورية لإقناع أجهزة التمويل بإمكانية تجسيد المشروع على أرض الواقع ونجاحه، لذا وقبل البدء بأي مشروع اقتصادي يجب أن يتم إعداد مخطط أعمال له والذي هو عبارة عن عملية جمع المعلومات المتعلقة بالمشروع ومن ثم تحليلها لمعرفة مدى إمكانية التنفيذ وتقليل المخاطر وتحقيق الربحية وبالتالي معرفة مدى نجاح المشروع من فشله.

يتضمن مخطط الأعمال عدة جوانب منها ما هو يتعلق بالجانب التسويقي بحيث يتم من خلالها توفير المنتج بما يتوافق ومتطلبات السوق وبذلك التنبؤ بالمبيعات، وأيضا الجانب الإنتاجي ليتم من خلاله تحديد الموقع الذي يناسب طبيعة المشروع وأيضا تحديد مختلف الموردين ومراحل العملية الإنتاجية، أما في الجانب المالي يتم تحديد تكاليف المشروع ومصادر التمويل وبذلك فهو يمثل الحلقة الأضعف لأنه يتطلب إقناع الجهات التمويلية بفكرة المشروع ونجاحها ليتوفر بعدها التمويل اللازم، ويتم ترجمة كل ذلك في قوائم مالية معينة، وفيما يخص الجانب الإداري والقانوني يتم تحديد الموارد البشرية اللازمة للمشروع وتحديد مسؤوليات وسلطات كل طرف، وفي الأخير يتم تحديد الشكل القانوني للمشروع الذي يترتب من خلاله مجموعة من الالتزامات والحقوق نص عليها القانون.

إن الميزة التي يملكها خرجي الجامعة أصحاب مشاريع عن باقي الأشخاص قدرتهم على خلق عمل خاص بهم من خلال القيام بمخطط أعمال لمشاريعهم الخاصة، عوضا عن الاستعانة بمحاسب أو مكتب دراسات أو حتى وكالات الدعم والمرافقة، فيكونون بذلك مسؤولين وملمين بتفاصيل مشاريعهم من الفكرة وصولا لمرحلة التجسيد على أرض الواقع، فتكون لديهم فرص نجاح واستمرار أكبر.

### نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية حول إعداد مخطط أعمال للمشروع إنتاج المآزر للمؤسسات التعليمية توصلنا إلى

- ✓ مخطط الأعمال أداة قيمة تساعد المبادرين على أن يخطوا أولى خطواتهم نحو تجسيد أفكارهم وطموحاتهم المستقبلية على أرض الواقع.
- ✓ المخطط التسويقي جانب مهم من جوانب مخطط الأعمال حيث يجب إعداده بدقة.

## الخاتمة العامة

- ✓ يساعد مخطط الأعمال على التعرف على الجهات الممولة للمشروع.
- ✓ لا يمكن الحكم على أن مخطط الأعمال يعطي نتائج صحيحة في كل الحالات وإنما هو مبني على تقديرات تتقرب بشكل كبير من الواقع.
- ✓ أثبت مخطط الأعمال المقترح أن مشروع إنتاج المآزر للمؤسسات التعليمية قابل لتجسيد على أرض الواقع وذو مردودية.

### ✚ الاقتراحات:

- ✓ ضرورة إنشاء مكاتب خاصة لإعداد مخطط أعمال يكون فيها مختصين في جميع المجالات.
- ✓ عدم اهمال أي مكون من مكونات مخطط الأعمال لأنها قد تكون سبب في فشل المشروع.
- ✓ يجسد مخطط الأعمال أول وأهم وثيقة تترجم فيه فكرة مشروع.
- ✓ إمكانية القيام بمخطط أعمال في مرحلة إنشاء أو توسع المؤسسة.

# قائمة المراجع

أولاً: الكتب بالعربية:

1. أحمد ردينة عثمان يوسف، الاتجاهات الكمية والحديثة في بحوث التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
2. أحمد عارف العساف وآخرون، الأصول العلمية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
3. أحمد فوزي ملوخية، أسس دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
5. إلهام فخري طميلة، التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل استراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
6. أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، عمان، الأردن، 2007.
7. بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تطوير المنتجات وتسعيورها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
8. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
9. بوشاشي بوعلام، التحليل المالي، دار همومة، الجزائر، 2000.
10. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1984.
11. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة، بيروت 2002.
12. حسين إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2002.
13. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دارالحامد للنشر والتوزيع، ط2، 2000.
14. حميد الطائي، محمود الصميدعي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

## قائمة المراجع

15. خالص صافي صالح، تقنيات تسيير الميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقبلية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون، الجزائر، 2003.
16. رائد محمد عليه، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، الجنادرية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.
17. زهير ثابت، ألفيا حسين، التسويق الفعال، كلية عين الشمس، القاهرة، 2006.
18. زياد رمضان، محمود الخلالية، التحليل والتخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للنشر والتوريدات، ط1، مصر، 2013.
19. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر، ط1، عمان، الأردن، 1998.
20. سمير عبد العزيز، دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، مؤسسة شهاب الجامعية، 1994.
21. صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
22. صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة- المفهوم والاستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2000.
23. طارق حماد عبد العالي، التقارير المالية أسس الإعداد والعرض والتحليل، الدارالجامعية، مصر، 2002.
24. طاهر محسن منصور الغالي، ادارة وإستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
25. عبد الحلیم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار الصفاء للنشر، عمان، 2000.
26. عبد الستار محمد علي، التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
27. عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق، الدار الجامعية للنشر وتوزيع، الإسكندرية، 2004.
28. عصام الدين أمين أبو علفة، تسويق مفاهيم واستراتيجيات، النظرية والتطبيق مؤسسة جورس الدولية، 2007.
29. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.
30. غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.

## قائمة المراجع

31. غني أوديجه، التسويق في خدمة المشروع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الحمراء، بيروت، 2008.
32. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلمي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
33. فركوس محمد، الموازنات التقديرية ( أداة فعالة تسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
34. فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.
35. فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.
36. مؤيد الفضل، تخطيط ومراقبة الإنتاج - منهج كمي مع حالة دراسية -، دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية، 2007.
37. مجدي عوض مبارك، الريادة في المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
38. محمد إبدوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
39. محمد إبراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق، دار مستقبل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2002.
40. محمد البديوي، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2004.
41. محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، دار حورس للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2005.
42. محمد العزاوي، احمد ادريس، أصول التسويق المعاصر للبيئة العربية، مكتبة الجامعة الحديثة لنشر وتوزيع، مصر، 2009.
43. محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2013.
44. محمد جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2010.
45. محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، مصر، الدار الجامعية، 2001.

## قائمة المراجع

46. محمد صالح المؤذن، **مبادئ التسويق**، دار الثقافة للنشر والتوزيع ودار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، 2002.
47. محمد طاهر نصير، حسين محمد إسماعيل، **التسويق في الإسلام**، اليزاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
48. محمد عماد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، **استراتيجيات التسويق**، منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.
49. محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر، **بحوث التسويق مدخل لفعالية القرارات التسويقية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997.
50. محمود العبيدي، مؤيد الفضل، **نظم دعم القرار ودورها في ترشيد خطط الإنتاج**، الأردن، 2006.
51. محمود جاسم علي، **استراتيجيات التسويق**، دار الحامد، الأردن، 2000.
52. محمود عبد الفتاح رضوان، **مهارات إعداد الهياكل التنظيمية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.
53. نصيب رجم، **دراسة السوق**، دار العلوم لنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
54. هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
55. هيثم محمد الزغبى، **الإدارة والتحليل المالي**، دار الفكر، عمان، 2000.
56. يحيى عبد الغنى أبو الفتوح، **دراسات جدوى المشروعات (بيئية\_ تسويقية\_ مالية)**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية – مصر، 2003.

### ثانيا المراجع الأجنبية:

1. Alain fayolle, **Entrepreneuriat apprendre à entreprendre**, directeur général EM Lyon DUNOD ,Paris,2004.
2. Allain desreumaux, Xavier Lecocq, et Vanessa Warnier, **Strategie(2ed)**, pearson, paris, France, 2009.
3. Macdonald Malcolm: **Marketing plans**, 5<sup>th</sup> Edition, England, 2002.
4. Michel Coster, **Entrepreneuriat, Pearson education**, paris, France, 2009 .
5. Michel Sion et David Brault, **réussir son Business plan (Méthodes, outils et astuces)**, 3 édition, DUNOD,France – paris, 2013.
6. Philippe Malaval, Christophe Bénaroya : **Marketing business to business**, 4<sup>e</sup> Edition Pearson education, France.

ثالثا أطروحات والمذكرات:

1. العلواني كميليا، إعداد مخطط أعمال لمشروع مدرسة ابتدائية خاصة ببلدية بسكرة، مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
2. بن الشيخ حسين محمد، دور المخطط التسويقي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.
3. بن عيسى عبد الفتاح، إنشاء مؤسسة لتحضير ألوان الدهن وتقديم خدمات الديكور الداخلي للمنازل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص مقاولاتية وإنشاء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014.
4. بهدي عيسى، رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
5. بوزاهري نور الهدى، إعداد مخطط الأعمال لمشروع انتاج الأكياسالورقية، بسكرة، مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
6. بوهالي محمد، إعداد مخطط أعمال لإنجاز مركز ترفيهي "Karting & paint- ball"، مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
7. تأليف ريجيبوروني وجان كلود إيزينيه، ترجمة أيمن نايف العشوش، التنبؤ بالمبيعات بين النظرية والتطبيق، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
8. حمادي فاطمة الزهرة، إعداد مخطط أعمال لمشروع صناعة الألعاب القماشية للأطفال، بجامعة ولاية الوادي، مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

9. زهواني رضا، تحسين تخطيط الانتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008.
10. سريجي رانيا، إعداد مخطط الأعمال لمشروع مركز للتدليك والاسترخاء ببسكرة، مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
11. طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق (دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية ولاية قسنطينة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
12. عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.
13. غريبة نسيمة، خطوات إنشاء مشروع مصنع لإنتاج الرخام الصناعي، مذكرة مقدمة كجزء لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.
14. فطيمة بزعي، دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التجارية، منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009.
15. قدرى فاتح، إعداد مخطط الأعمال لمشروع مؤسسة لتصميم وتأثيث غرف الأطفال-عالم العصافير، مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
16. قشوط إلياس، دور المنتجات الجديدة في تعزيز تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009.
17. محمد بوشوشة، مصادر التمويل وأثرها على الوضع المالي للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007.

18. مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اقتصادية - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009.
19. ميلودي ام الخير، تحليل النشاط التسويقي للخدمات الاشهارية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- رابعا: الملتقيات:**
1. براهيم نوال، " السيرورة المقاولاتية: من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال"، مداخلة ضمن الأيام العلمية الثالثة الدولية حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، الأيام 17/18/19/أفريل 2012.
2. بن شني يوسف، دور الإستراتيجية التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية، مداخلة ضمن ملتقى الدولي الرابع حول دور الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، 19 ماي 2012.
3. ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل swot لبناء استراتيجية التسويق، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات صناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العلوم التطبيقات الخاصة، عمان.
4. جباري شوقي، شرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بغث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الثالثة الدولية حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 17/18/19/أفريل 2012.
5. جلاب محمد، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الثالثة الدولية حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، الأيام 17/18/19/أفريل 2012.
6. قبة فاطمة، "الحاضنات كآلية لضمان ونجاح مخطط الأعمال"، مداخلة ضمن الأيام العلمية الثالثة الدولية حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، الأيام 17/18/19/أفريل 2012.

## قائمة المراجع

7. لطرش الطاهر ، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهمية في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام17/18/19/ أبريل 2012.
8. مراد إسماعيل، شلغاف بن أعمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام17/18/19/ أبريل 2012.

### خامسا: المجالات والمحاضرات:

1. جودي حنان، المخطط التسويقي، محاضرة (غير منشورة) أقيمت على الطلبة سنة الثانية ماستر مقاولاتية في مقياس مخطط الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016/11/23.
2. هاني حامد الضمور، محمد تركي الشريدة، تأثير عناصر المزيج الترويجي على قرارات المستهلك الأردني في استخدام الهاتف الخليوي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4.

### سادسا: القوانين:

1. المادة 517 من القانون التجاري الجزائري، المرسوم التنفيذي رقم: 96- 27 المؤرخ 1996/12/09.
2. المادة 564 من القانون التجاري الجزائري، المرسوم التنفيذي رقم: 96- 27 المؤرخ 1996/12/09.
3. المادة 592 من القانون التجاري الجزائري، المرسوم التنفيذي رقم 93-08 المؤرخ في: 1993/04/25.
4. المركز الوطني للسجل التجاري.
5. وثائق المركز الوطني للسجل التجاري ولاية بسكرة.
6. وثائق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

### سابعا: مواقع إلكترونية:

1. <http://preneur-masr.com/how-to-write-an-executive-summary>, 16.30, 27/02/2017.
2. [http://preneur-masr.com/wp-content/uploads/Executive\\_Summ3ry.pdf](http://preneur-masr.com/wp-content/uploads/Executive_Summ3ry.pdf) ,16.30, 27/02/2017.
3. [www. Zulaikhapot.com](http://www.Zulaikhapot.com)
4. [http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/method/chap1\\_malahik.4.html](http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/method/chap1_malahik.4.html), 10/03/2017, 17:50.

5. [https://docs.google.com/file/d/0B5ouQ\\_Ym2-loTTFKNHJoOG04OWM/edit](https://docs.google.com/file/d/0B5ouQ_Ym2-loTTFKNHJoOG04OWM/edit), 10/03/2017,17:50.

الملاحق

1. الإستهبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

- جامعة محمد خيضر بسكرة -

فرع إدارة أعمال

تخصص مقاولاتية



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم التسيير

السنة الثانية ماستر

استهبيان

أخي الفاضل، أختي الفاضلة.

بعد التحية والسلام :

في إطار تحضير مذكرة التخرج للحصول على شهادة ماستر تخصص مقاولاتية بغرض إعداد مخطط أعمال لمشروع إنتاج المآزر للمؤسسات التعليمية بولاية بسكرة، ونرجو منكم الإجابة بدقة على الاستهبيان ذلك بوضع الإشارة (X) مكان الإجابة التي ترونها مناسبة وإتمام المعلومات المطلوبة .  
كما أعلمكم أن هذه المعلومات تستخدم لغرض علمي ليس أكثر، ونشكركم على حسن تعاونكم، وفي الأخير تقبلوا تحياتنا الخالصة.

الأستاذة: سلاف رحال

إعداد الطالبة : سماح بن عيسى

السنة الجامعية: 2016 / 2017

معلومات عامة:

- \* الجنس:  ذكر  أنثى
- \* الوضعية الاجتماعية:  بطل(ة):  موظف قطاع عام  موظف قطاع خاص

\* المستوى العلمي:

- ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات العليا
- لم يدرس

\* الأجر الذي يتقاضاه:

- 20000-15000  30000-20000  من 30000 فما فوق

الأسئلة:

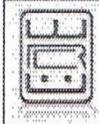
- هل لديك الأولاد يدرسون في:
  - الابتدائية
  - المتوسط
  - الثانوية
- ما لون المآزر الذي تشترونه: أزرق  وردي  أبيض
- ما هو السعر الذي ستدفعونه:
  - 400 دج  600 دج  أكثر من 600
- كم من مرة تشترون المآزر في السنة:
  - مرة  2مرة  3مرات  أكثر من 3مرات
- هل تفضلون:
  - المنتج المحلي  المنتج الأجنبي  لا يهتمكم مصدره أبدا
- ما تقييمكم للمنتج المحلي:
  - مقبول  متوسط  جيد

7. ما الذي يجذبكم عند شراء المأزر:

- السعر       الشكل       النوعية

8. هل تفضلون شكلا معيناً من المأزر؟.....

9. ماهي الملاحظات أخرى التي تقترحها.....



Ministère du Commerce

Centre National du Registre du Commerce



Résultat de La Recherche.  
Personnes Morales - Nouvelles Données

Antenne locale : ANTENNE DE BISKRALe : 24/04/2017

| Etat  | NRC ETS WIL          | Raison Sociale                                    | Ancien N°RC |
|-------|----------------------|---|-------------|
| Radié | 00B0242286 - 00 - 07 | EURL : PALMIER ZIBANE COUTURE ET CONFECTION       |             |
| Actif | 15B0243466 - 00 - 07 | EURL : CHALASTYL                                  |             |
| Actif | 16B0243574 - 00 - 07 | EURL USINE OASIS DES ZIBANS DE COUTURE ET TEXTILE |             |
| Actif | 17B0243578 - 00 - 07 | EURL MOUNA MENZER                                 |             |
| Radié | 98B0242121 - 00 - 07 | SNC"BABY PRINCE LEBSAIRA ALI ET CIE"              | 89B0000007  |

## Centre National du Registre du Commerce

Antenne locale : ANTENNE DE BISKRA

Le : 24/04/2017

## Résultat de La Recherche Liée à une Personne Physique

| Etat  | Nrc_Ets_Wil          | Nom         | Prénom        |
|-------|----------------------|-------------|---------------|
| Radié | 00A1219256 - 00 - 07 | KOB         | EL HADBA      |
| Actif | 00A1219689 - 00 - 07 | LACHI       | ASSIA         |
| Radié | 01A1221383 - 00 - 07 | DENDANI     | ZINEB         |
| Radié | 04A1227063 - 00 - 07 | BRINIS      | FARIDA        |
| Radié | 05A1227934 - 00 - 07 | LOUAFI      | MOUNIRA AKILA |
| Actif | 07A1232579 - 00 - 07 | BRIAK       | SALIMA        |
| Radié | 08A1234511 - 00 - 07 | CHERIF      | MESSAOUDA     |
| Radié | 08A1234816 - 00 - 07 | TOUBA       | FATIMA        |
| Actif | 08A1234888 - 00 - 07 | TOURQUI     | TOUNES        |
| Actif | 09A1235323 - 00 - 07 | ASSOUS      | AICHA         |
| Radié | 09A1235839 - 00 - 07 | GUESMIA     | FOUZIA        |
| Actif | 09A1236704 - 00 - 07 | MEITAH      | IMANE         |
| Actif | 10A1237074 - 00 - 07 | CHETIOUI    | SABAH         |
| Actif | 10A1237911 - 00 - 07 | BOUSSACI    | SAMIR         |
| Radié | 10A1238038 - 00 - 07 | BEN SMAINE  | FATIMA        |
| Actif | 10A1238210 - 00 - 07 | BACHIR      | MESSAOUD      |
| Actif | 11A1239154 - 00 - 07 | RAIS        | AICHA         |
| Actif | 11A1239747 - 00 - 07 | HAFID       | GOURAYA       |
| Radié | 11A1240170 - 00 - 07 | BOUROUBA    | NOUARA        |
| Actif | 11A1241297 - 00 - 07 | ATHMANI     | KARIMA        |
| Actif | 12A1242380 - 00 - 07 | SAI         | OUANASSA      |
| Actif | 12A1243248 - 00 - 07 | GHERIB      | FERHAT        |
| Radié | 12A1244019 - 00 - 07 | BOUKCHERIDA | LAILA         |
| Actif | 14A1249510 - 00 - 07 | FIZIR       | FATIMA ZOHRA  |
| Actif | 15A1250989 - 00 - 07 | KHALIL      | ZAHIA         |
| Radié | 15A1251788 - 00 - 07 | TAHRAOUI    | ASSIA         |
| Actif | 16A1252581 - 00 - 07 | SAADOU      | MESSAOUDA     |
| Actif | 16A1253787 - 00 - 07 | BOUDIAF     | DALILA        |
| Actif | 17A1254471 - 00 - 07 | ABDERRAZAK  | ABDELHAMID    |
| Radié | 98A1213591 - 00 - 07 | BEN BELLAT  | NADIA         |
| Actif | 99A1216479 - 01 - 07 | KHERFI      | AHMED         |

A footer with

new  
lines

L'organisme de l'employeur

Mr :  
Cite :  
M fisc :

FICHE DE PAYE (MODEL)  
ANNEE DE :2017

Salarie : nom prénom.  
Emploi :  
Si de famille: célibataire/mariée.

| DESIGNATION                 | TAUX/NBR | BASE     | GAIN     | RETENUES |
|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|
| Salaire de base             |          | 16347.29 | 16347.29 |          |
| Indemnité de zone           | 21%      | 16347.29 | 3432.93  |          |
| Salaire de poste            |          | 19780.22 |          |          |
| Cotisation sec. Sociale     | 9%       | 19780.22 |          | 1780.22  |
| Net impos=s.br-(ind.z=c.ss) |          | 13256.03 |          |          |
| Cotisation IRG              |          |          |          |          |
| total                       |          |          | 19780.22 | 1780.22  |
| Allocation familiale        |          |          |          |          |
| Salaire net a payé          |          |          |          | 18000.00 |

Salariel'employeur

Observation :salaire de poste plus ou égal 19780.22 ODA

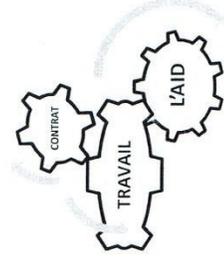
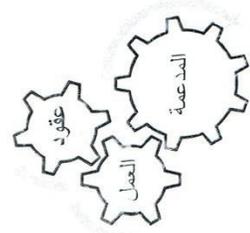
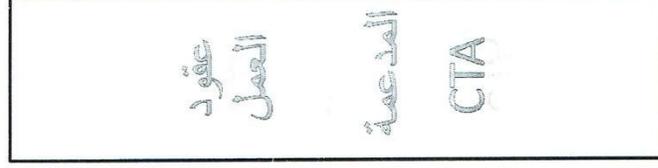
-direction de l'emploi(033.71.16.49)

## 4. وثائق خاصة ب CTA و DAIP

## عقود العمل المدعمة

## \*CTA\*

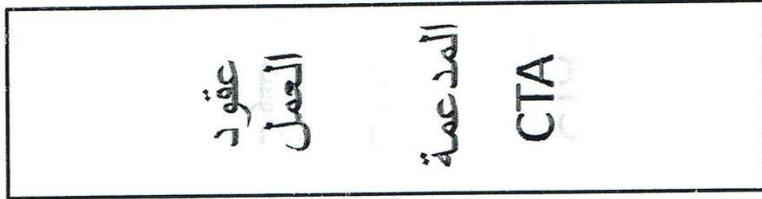
عقد العمل CTA مثله مثل أي عقد عمل يخضع فيه المستخدم والعامل لقانون العمل 11-90 إلا أن هذا العقد يختلف من حيث التحفيز والامتيازات التي تمنحها الدولة من مساهمات وتخفيضات في اشتراكات الضمان الاجتماعي إلى المستخدمين سواء كانت مؤسسات عمومية اقتصادية أو خاصة .



## المراسيم المتعلقة بعقود العمل المدعمة

### \*CTA\*

- المرسوم التنفيذي رقم 126-08 المؤرخ في 19 ابريل سنة 2008 المتعلق بجهاز المساعدة على الإدماج المهني
- المرسوم تنفيذي رقم 71-10 المؤرخ في 31 جانفي 2010 الذي يحدد كفاءات تطبيق تخفيضات في حصة اشتراك أصحاب العمل في الضمان الاجتماعي بعنوان ترقية التشغيل.
- المرسوم التنفيذي رقم 105-11 المؤرخ في 06 مارس 2011 المتعلق بمساهمة الدولة في عقود العمل المدعمة ثابتة لثلاث سنوات.
- المرسوم التنفيذي رقم 142-13 مؤرخ في 10 أفريل سنة 2013 المتعلق بتحديد مدة عقد العمل المدعمة ثلاث سنوات غير قابلة للتجديد



# بطاقة تقنية

اسم المؤسسة : .....  
 اسم الممير : .....  
 عنوان المؤسسة : .....  
 رقم الهاتف : .....  
 رقم الإعتدأ أو السجل التجاري : .....  
 رقم الضمان الإجتاعي : .....  
 رقم التعريف الجبائي : .....  
 رقم الحساب : .....  
 نوع الحساب :  BADR  BDL  BEA  BNA  CCP  CNEP  CPA  CRMA  TRESOR  
 وكالة : .....  
 عدد عمال المؤسسة : .....  
 نشاط المؤسسة : .....

## عدد الاستفادات السابقة من جهاز (DAIP) وعقود (CTA)

| نوع العقد | العدد |
|-----------|-------|
| CID       |       |
| CIP       |       |
| CFI       |       |
| CTA       |       |

رئيس الوكالة المحلية للتشغيل

ختم وامضاء صاحب المؤسسة

عرض عمل  
OFFRE D'EMPLOI  
DAIP//CTA

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة العمل و التشغيل و الضمان الإجتماعي  
الوكالة الوطنية للتشغيل

|  |               |                            |  |
|--|---------------|----------------------------|--|
| <b>Réserver a l'agence</b>                     |               | <b>مخصص للوكالة</b>        |  |
| G.M  | .....         | N.Q                        | .....  |
| B.A.E  | .....         | S.J                        | <input type="checkbox"/> PRIVE <input type="checkbox"/> PUB <input type="checkbox"/> MIXTE |
| Poste(s) proposés : .....                      |               |                            |  |
| N° d'Offre : .....                             |               | C.I.D : .....              |  |
| N° d'Entreprise : .....                        |               | C.I.P : .....              |  |
| Date : .....                                   |               | C.F.I : .....              |  |
| <b>Réserver a l'entreprise :</b>               |               | <b>مخصص للمؤسسة:</b>       |  |
| <b>عدد الاستفادات السابقة من الجهاز (DAIP)</b> |               |                            |  |
| الملاحظات                                      | اللقب و الاسم | نوع العقد<br>(CID-CIP-CFI) |  |
|  |               |                            |  |
|  |               |                            |  |
|  |               |                            |  |

Raison sociale : ..... اسم المؤسسة  
Adresse : ..... عنوان المؤسسة  
Téléphone : ..... الهاتف Fax : ..... الفاكس  
e-mail : ..... البريد الإلكتروني  
Activités principales : ..... النشاطات الرئيسية للمؤسسة  
Activités secondaires : ..... النشاطات الثانوية للمؤسسة

|  |  |                     |
|--|--|---------------------|
| <b>Effectifs - عدد العمال في المؤسسة</b> |  |                     |
| Cadres :                                 |  | عدد الإطارات :      |
| Maîtrise :                               |  | عدد أعوان التحكم :  |
| Exécution :                              |  | عدد أعوان التنفيذ : |
| <b>Total :</b>                           |  | <b>المجموع :</b>    |

Responsable de recrutement : ..... المسؤول عن التوظيف في المؤسسة  
**Exigences de l'Offre :** **متطلبات العرض :**  
Diplôme : ..... الشهادة (الدبلوم المطلوب في المنصب)  
Autres exigences : ..... متطلبات أخرى للمنصب  
le poste proposé : ..... المنصب المقترح

|                            |                                 |                           |
|----------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| <b>مصادقة رئيس الوكالة</b> | <b>ملاحظة مصلحة أرباب العمل</b> | <b>ختم وإمضاء المؤسسة</b> |
|                            |                                 |                           |

تصريح شرفي

أنا الممضى أسفله السيد:.....  
المولود بتاريخ:.....  
الحامل ل ب ت و.أو.ر س رقم:.....الصادرة بتاريخ:.....  
من طرف دائرة:.....  
الساكن ب:.....

أصرح بشرفي:

-أنني بطل ولم يسبق لي أن اشتغلت من قبل ولم أمارس أي نشاط تجاري.  
-أنني لا أزاول دراسة حاليا ولن أقوم بذلك خلال فترة استفادتي من العقد في إطار  
جهاز المساعدة على الإدماج المهني.(CTA-DAIP)  
-أنني لا أتقاضى أي منحة حاليا.

المعتمد

مصادقة البلدية

## 5. فاتورة الشكلية للمادة أولية

ت / ت للبزازة وللأقمشة المعدة للتجهيز والتأثيث

محل بيع مواد ولوازم الخياطة

بسكرة في: 2017/05/10

مصمودي زكريا

مدين: بين عيسى سماح - بسكرة -

زاوية شارع بن عيسى سعدي وضيبي محمد قاسم

65 حي الحرية بسكرة

فاتورة شكلية

س ت رقم: 12/A/1242060-07/00

| الرقم | تعيين                                       | الكمية | سعر الوحدة | المجموع   |
|-------|---|--------|------------|-----------|
| 01    | 10 خيط آلة الخياطة                          | 15     | 16.00      | 2400.00   |
| 02    | 10 خيط سورجي                                | 15     | 160.00     | 24000.00  |
| 03    | 50م قماش البولين (أبيض - أزرق - وردي)       | 08     | 200.00     | 80000.00  |
| 04    | متر شريطي للقياس                            | 08     | 20.00      | 160.00    |
| 05    | 05 علب طباشير                               | 10     | 2000       | 1000.00   |
| 06    | سحاب ماجيك (أبيض - أزرق - وردي) 40سم + 30سم | 100    | 1500       | 15000.00  |
| 07    | 2- علب إبر اليد                             | 20     | 10.00      | 400.00    |
| 08    | 10- إبر ماكينة السورجي                      | 10     | 13.00      | 1300.00   |
| 09    | 10- إبر ماكينة الخياطة                      | 10     | 12.00      | 1200.00   |
| 08    | 25 يار فازلين                               | 25     | 1100.00    | 1100.00   |
| 09    | ورق رسم لتفصيل كرافت                        | 5 كلغ  | 3000.00    | 3000.00   |
| 10    | 3 علب أززار (أبيض - أزرق - وردي)            | 200    | 5.00       | 3000.00   |
| 11    | 150م حاشية                                  | 150    | 300.00     | 45000.00  |
|       | المجموع                                     |        |            | 177560.00 |
|       | الرسم على القيمة المضافة 19%                |        |            | 33736.40  |
|       | المجموع العام                               |        |            | 211296.40 |

توقف هذه الفاتورة عند المبلغ ( يكتب المبلغ بالحروف ) مائتان و احدى عشرة ألف و مائتان و ستة و تسعون دينار جزائري.

مدير



## 6. فاتورة الشكليه للآلة الخياطة

**EURL ROYAUME DE LA MACHINE**

Rue tautaoui mohamed N° 38 -BISKRA-

royaumemachine@yahoo.fr

NIF : 001307024325739

RC N° :07/00-0243257B13

NIS : 001307010011083

FACTURE PROFORMAT N°025 .17

BISKRA LE : 02/05/2017

DOIT : SAMAH BEN AISSA

- BISKRA-

| N° | Désignation                      | Qté | P.unité   | Montant    |
|----|----------------------------------|-----|-----------|------------|
| 01 | Machine à coudre droite PC GEMSY | 05  | 39 000.00 | 195 000.00 |
| 02 | Surjiteuse GEMSY                 | 01  | 55 000.00 | 55 000.00  |
| 03 | Ciseau électrique NEWSTAR        | 01  | 35 000.00 | 35 000.00  |
| 04 | Chaudière ROTONDI                | 01  | 35 000.00 | 35 000.00  |
| 05 | Table de coupe                   | 01  | 25 000.00 | 25 000.00  |
| 06 | Ciseau manuel                    | 01  | 1 500.00  | 1 500.00   |
| 07 | Coupe fil                        | 10  | 100.00    | 1 000.00   |
| 08 | Regle de coupe                   | 04  | 450.00    | 1 800.00   |
|    |                                  |     | TOTAL HT  | 349 300.00 |
|    |                                  |     | TVA 19%   | 66 310.00  |
|    |                                  |     | TOTAL TTC | 415 610.00 |

Arrêtée la présente facture proformat à la somme de : quatre cent quinze mille six cent dix dinars.

Cacher et signature



## 7. فاتورة الشكلية للتجهيزات المكتبية

**EL MANSOUR BUREAUTIQUE**

Vente Matériel Informatique, Bureautique &amp; Papèterie

BISKRA LE : 03/05/2017

DEBCHOUNA Mahmoud  
03, Rue Nadjar Med BISKRA  
RC N°: 06/A/1230214  
Code Fiscal N°: 165072000048146  
N° D'article: 07017122663  
CPT. N°: 005 00307 400220771083 (BDL Agence de Biskra)

DOIT: BEN AISSA Samah BISKRA

**FACTURE PROFORMA**

| N°               | Designation                                  | Quantite | P.U        | Montant           |
|------------------|--|----------|------------|-------------------|
| 01               | MICRO ORDINATEUR HP I3 HDD 500G RAM 04 G DVD | 01       | 59 000,00  | 59 000,00         |
| 02               | CLIMATISEUR 18000 BTU                        | 01       | 48 000,00  | 48 000,00         |
| 03               | CLIMATISEUR 12000 BTU                        | 01       | 32 000,00  | 32 000,00         |
| 04               | CHAISES PILOTE                               | 01       | 11 800,00  | 11 800,00         |
| 05               | REFRIGERATEUR 2 PORTES MB                    | 01       | 110 000,00 | 110 000,00        |
| 06               | REFRIGERATEUR 1 PORTES                       | 01       | 30 000,00  | 30 000,00         |
| 07               | BUREAU MDF 1,60M                             | 01       | 48 000,00  | 48 000,00         |
| 08               | IMPRIMANTE CANON M.F LAZER                   | 01       | 27 000,00  | 27 000,00         |
| 09               | IMPRIMANTE M.F JET D'ENCRE COULEUR           | 01       | 23 000,00  | 23 000,00         |
| 10               | CHAISE EN BOIS                               | 10       | 1 200,00   | 12 000,00         |
| 11               | PRESSE T * SHIRT 60*40 cm                    | 01       | 20 000,00  | 20 000,00         |
| <b>TOTAL HT</b>  |  |          |            | <b>420 800,00</b> |
| <b>TVA 19 %</b>  |  |          |            | <b>79 952,00</b>  |
| <b>TOTAL TTC</b> |  |          |            | <b>500 752,00</b> |

Arrêter la présente facture proforma à la somme de :

CINQ CENT MILLE SEPT CENT CINQUANTE DEUX DA

**LE FOURNISEUR**

*Med AIE*  
Fai

## 8. تأمينات الآلة الخياطة



Structure: 2a0705  
 Adresse: Rue Hamouda Ahmed ben Abderrzak Biskra  
 Tél: 033 534 702 Fax: 033 534 700 Email: 2a0705@2a.dz

Date: 11/05/2017  
 Heure: 12:53  
 Page: 1

## PROFORMAT CONTRAT Multirisque Professionnelle

## Identification du contrat

**Client:** 229007945 BEN SAMAH  
**Police n°:**  
**Date d'effet:** 11/05/2017 **Date fin de contrat:** 10/05/2018  
**Tarif:** - - -

## Données Objets à assurer

|   |                 |
|---|-----------------|
| Adresse                                   | BISKRA          |
| Wilaya                                    | 07              |
| Commune                                   | 0701            |
| Qualité de l'Occupant                     | Propriétaire    |
| Description Exacte de la profession :     | INFORMATICIENNE |
| Profession / Commerce                     | 99              |
| Classe Profession ou Commerce             | B221            |
| Chiffre d'affaires                        | 500752          |
| Nombre d'employés                         | 2               |
| Valeur du Contenant (déclarée) (en DA)    | 500752          |
| Superficie totale bâtie (m²)              | 60              |
| Valeur normative calculée du contenant    | 1200000         |
| Valeur du contenant Assuré                | 500752          |
| Valeur Totale Assurée                     | 1001504         |
| Valeur du Contenu                         | 609752          |
| Valeur du contenu Professionnel           | 500752          |
| Valeur Matériel Informatique              | 109000          |
| Valeur Matériel Electrique                | 0               |
| Limite Deqâts des Eaux                    | 25              |
| Limite Vol du contenu(% du contenu)       | 50              |
| Frequence de Transport de Fonds par Pers  | Non             |
| Extension aux pertes indirectes après In  | Non             |
| Limite Pertes Indirectes après Incendie   | 0               |
| Extension aux pertes indirectes après Dé  | Non             |
| Limites Pertes Indirectes après Déqâts de | 0               |
| Infiltration d'eaux pluviales (taux)      | Non             |
| Extension à la RC professionnelle ?       | Non             |
| Limite de Garantie RC                     | 0               |
| Limite Dommages Matériels                 | 0               |
| Franchise RC sur Dommages Matériels       | 0               |
| Nombre d'Aides ou Assistants              | 0               |

## Garanties

| Garantie                                      | Capital    | Prime de base | Réduction | Majoration | Prime nette |
|---|------------|---------------|-----------|------------|-------------|
| 08.01.02.04 Incendie Bâtiment                 | 500,752.00 | 325.49        |           |            | 325.49      |
| 08.01.02.04 Incendie Matériels et équipements | 609,752.00 | 1,296.13      |           |            | 1,296.13    |
| 09.01.02.03 Dégâts Des Eaux                   |            | 798.00        |           |            | 798.00      |
| 09.03.02.02 Vol du contenu                    |            | 457.31        |           |            | 457.31      |
| 13.01.03.01 Responsabilité civile générale    |            | 375.00        |           |            | 375.00      |
| 17.01.02.01 Défense et recours.               |            | 100.00        |           |            | 100.00      |



Structure: 2a0705  
 Adresse: Rue Hamouda Ahmed ben Abderrzak Biskra  
 Tél: 033 534 702 Fax: 033 534 700 Email: 2a0705@2a.dz

Date: 11/05/2017  
 Heure: 12:53  
 Page: 2

### PROFORMAT CONTRAT Multirisque Professionnelle

|              |                 |              |               |              |                 |
|--------------|-----------------|--------------|---------------|--------------|-----------------|
| Prime nette: | <b>3,351.93</b> | Compléments: | <b>500.00</b> |              |                 |
| Réduction:   |                 | Taxes:       | <b>731.87</b> | Net à payer: | <b>4,663.80</b> |
| Majoration:  |                 | Timbres:     | <b>80.00</b>  |              |                 |



## 9. تأمينات التجهيزات المكتبية



Structure: 2a0705  
 Adresse: Rue Hamouda Ahmed ben Abderrzak Biskra  
 Tél: 033 534 702 Fax: 033 534 700 Email: 2a0705@2a.dz

Date: 11/05/2017  
 Heure: 14:27  
 Page: 1

## PROFORMAT CONTRAT Multirisque Professionnelle

### Identification du contrat

**Client:** 229007946 BEN AISSA SAMAH

Police n°:

**Date d'effet:** 11/05/2017 **Date fin de contrat:** 10/05/2018

Tarif: - - -

### Données Objets à assurer

|   |              |
|---|--------------|
| Adresse                                   | BISKRA       |
| Wilaya                                    | 07           |
| Commune                                   | 0701         |
| Qualité de l'Occupant                     | Propriétaire |
| Description Exacte de la profession :     | COUTURIERE   |
| Profession / Commerce                     | 70           |
| Classe Profession ou Commerce             | B232         |
| Chiffre d'affaires                        | 415610       |
| Nombre d'employés                         | 1            |
| Valeur du Contenant (déclarée) (en DA)    | 415610       |
| Superficie totale bâtie (m²)              | 60           |
| Valeur normative calculée du contenant    | 1200000      |
| Valeur du contenant Assuré                | 415610       |
| Valeur Totale Assurée                     | 831220       |
| Valeur du Contenu                         | 831220       |
| Valeur du contenu Professionnel           | 415610       |
| Valeur Marchandise                        | 415610       |
| Valeur Matériel Electrique                | 0            |
| Limite Degâts des Eaux                    | 25           |
| Limite Vol du contenu(% du contenu)       | 50           |
| Frequence de Transport de Fonds par Pers  | Non          |
| Extension aux pertes indirectes après In  | Non          |
| Limite Pertes Indirectes après Incendie   | 0            |
| Extension aux pertes indirectes après Dé  | Non          |
| Limites Pertes Indirectes après Dégâts de | 0            |
| Infiltration d'eaux pluviales (taux)      | Non          |
| Extension à la RC professionnelle ?       | Non          |
| Limite de Garantie RC                     | 0            |
| Limite Dommages Matériels                 | 0            |
| Franchise RC sur Dommages Matériels       | 0            |
| Nombre d'Aides ou Assistants              | 0            |

### Garanties

| Garantie  | Capital    | Prime de base | Réduction | Majoration | Prime nette |
|---|------------|---------------|-----------|------------|-------------|
| 08.01.02.04 Incendie Bâtiment                         | 415,610.00 | 270.15        |           |            | 270.15      |
| 08.01.02.04 Incendie Matériels et équipements         | 831,220.00 | 1,246.83      |           |            | 1,246.83    |
| 08.03.02.01 Tempête, grêle et neige sur les toitures. |            | 3,000.00      |           |            | 3,000.00    |
| 09.01.02.03 Dégâts Des Eaux                           |            | 1,136.00      |           |            | 1,136.00    |
| 09.03.02.02 Vol du contenu                            |            | 831.22        |           |            | 831.22      |
| 17.01.02.01 Défense et recours.                       |            | 100.00        |           |            | 100.00      |



Structure: 2a0705  
 Adresse: Rue Hamouda Ahmed ben Abderrzak Biskra  
 Tél: 033 534 702 Fax: 033 534 700 Email: 2a0705@2a.dz

Date: 11/05/2017  
 Heure: 14:27  
 Page: 2

### PROFORMAT CONTRAT Multirisque Professionnelle

|              |                 |              |                 |              |                 |
|--------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|
| Prime nette: | <b>6,584.20</b> | Compléments: | <b>500.00</b>   |              |                 |
| Réduction:   |                 | Taxes:       | <b>1,346.00</b> | Net à payer: | <b>8,510.20</b> |
| Majoration:  |                 | Timbres:     | <b>80.00</b>    |              |                 |



|  |   |
|--|---|
|  <p>وزارة التجارة<br/>المركز الوطني للسجل التجاري</p> |    |
| <p><b>مدونة النشاطات الاقتصادية الخاضعة لتقيد بالسجل التجاري</b></p> <p>رؤية محددة الى غاية : 2017/02/12</p>                           |   |
| رمز النشاط :   | 108121  |
| تسمية النشاط :   | الإنجاز الصناعي للملابس والبياضة  |
| مضمون النشاط :   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تجهيز الملابس الخارجية للرجال ، النساء و الأطفال ؛</li> <li>- تجهيز ملابس العمل ؛</li> <li>- تجهيز الملابس الداخلية للرجال ، النساء و الأطفال (قمصان ، صدارات ، منامات ، الألبسة الداخلية إلخ ...)</li> <li>؛</li> <li>- صنع المخيطات المنزلية و التأثيثية ؛</li> <li>- تحقيق الدراسات في مجال الخياطة ( إنجاز القباري و التصاميم ) .</li> </ul> |
| النشاطات الإضافية :  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- أشغال التنقيح الصناعي.</li> <li>- توزيع المنتجات المحددة في مضمون النشاط لتجار الجملة، التجزئة، و الجماعات.</li> <li>- تركيب أقمشة التأثيث المسهورة.</li> </ul>  |
| 1 11   |   |



## 12. مراسيم خاصة بضمان الاجتماعي CNASS

I. النصوص المتعلقة بواجبات المستخدمين تجاه الضمان الاجتماعي الخاصة بالتصريح و دفع الاشتراكات

**I. TEXTES RELATIFS AUX OBLIGATIONS DES EMPLOYEURS EN MATIERE DE DECLARATION ET DE VERSEMENT DES COTISATIONS DE LA SECURITE SOCIALE**

**المادة 21 من القانون رقم 14-83 المعدل بالمادة 118 من القانون رقم 15-86 المؤرخ في 1986-12-29**  
يجب أن تدفع الاشتراكات مرة واحدة من طرف المستخدم :

1- خلال الثلاثون يوما التابعة لنهاية كل فصل مدني، إذا كان المستخدم يشغل أقل من 10 اجراء  
2- خلال الثلاثون يوما التابعة لنهاية كل شهر، إذا كان المستخدم يشغل أكثر من 9 اجراء

**المادة 24 من القانون رقم 14-83 المعدل بالمادة 119 من القانون رقم 15-86 المؤرخ في 1986-12-29**  
في حالة انعدام الدفع في الاجال المحددة للاشتراكات تتسبب في إضافة زيادة تقدر بـ 5 ٪، تطبق على كل قيمة الاشتراكات المستحقة.  
الإشتراكات الأساسية تضاف إليها زيادة تقدر بـ 1 ٪ على كل شهر متأخر.

**المادة 41 من القانون رقم 14-83 المعدل بالمادة 69 من القانون رقم 12-98 المؤرخ في 1998-12-31 المتضمن لقانون المالية لسنة 1999.**

**ART. 21 DE LA LOI N°83-14 MODIFIE PAR L'ARTICLE N°118 DE LA LOI N°86-15 DU 29-12-1986**  
LES COTISATIONS FONT L'OBJET D'UN VERSEMENT UNIQUE PAR L'EMPLOYEUR :

1- DANS LES 30 JOURS QUI SUIVENT L'ECHEANCE DE CHAQUE TRIMESTRE CIVIL SI L'EMPLOYEUR OCCUPE MOINS DE DIX (10) SALARIES.  
2- DANS LES 30 JOURS QUI SUIVENT L'ECHEANCE DE CHAQUE MOIS SI L'EMPLOYEUR OCCUPE PLUS DE NEUF (09) SALARIES.

**ART. 24 DE LA LOI N°83-14 MODIFIE PAR L'ARTICLE N°119 DE LA LOI N° 86-15 DU 29-12-1986**  
LE DEFAUT DE VERSEMENT DANS LES DELAIS DES COTISATIONS DONNE LIEU A UNE MAJORATION DE 5% APPLIQUEE AU MONTANT DES COTISATIONS DUES. LES COTISATIONS PRINCIPALES SONT MAJOREES DE 1% PAR MOIS DE RETARD SUPPLEMENTAIRE

**ART. 41 DE LA LOI N°83-14 MODIFIE PAR L'ARTICLE N°69 DE LA LOI N° 98-12 DU 31-12-1998 PORTANT LA LOI DE FINANCES POUR L'ANNEE 1999**

**II. NOTICE EXPLICATIVE**

1/ **طبيعة الاشتراكات**

AS : ASSURANCES SOCIALES  
AT : ACCIDENTS DU TRAVAIL  
RET : RETRAITE  
RA : RETRAITE ANTICIPEE  
AC : ASSURANCE CHOMAGE

ت : تأمينات اجتماعية  
ح ع : حوادث العمل  
ت : التقاعد  
ت م : التقاعد المسبق  
ت ب : التأمين عن البطالة

2/ **وعاء الاشتراكات**  
وهو المبلغ لكي الخاضع للاقتطاع، وفقا للقوانين المعمول بها حاليا (امر 01-95 المؤرخ في 21 جانفي 1995 وكذا المرسوم التنفيذي 208-06 المؤرخ في 5 جوان 1996)  
MASSE SALARIALE TOTALE SOUMISE A COTISATION CONFORMEMENT A LA LEGISLATION EN VIGUEUR (ORDONNANCE 95/01 DU 21 JANVIER 1995 ET LE DECRET EXECUTIF 96-208 DU 5 JUIN 1996).

3/ **عدد الاجراء**  
هذا التعيين إجباري، ويعبر عن العدد الاجمالي لاجراء التابعين لطبيعة الاشتراكات.  
بالنسبة للمستخدم، يجب وضع العدد الحقيقي لاجراء المتواجدين بالمؤسسة في اخر يوم للفترة المحددة (بما فيهم الاجراء المتغيبون بسبب مرض أو عطلة)

**CETTE MENTION EST OBLIGATOIRE**, ELLE CORRESPOND AU NOMBRE TOTAL DE SALARIES ASSUJETTIS A LA NATURE DE COTISATION. POUR UN EMPLOYEUR : IL FAUT REPORTER LE NOMBRE DE SALARIES INSCRITS DANS L'ETABLISSEMENT AU DERNIER JOUR DE LA PERIODE (Y COMPRIS LES ABSENTS POUR CONGES OU MALADIES).

\* **ارفق قائمة الاجراء المقادير للمؤسسة خلال الفترة السابقة وفق النموذج المرفق (وضعية حركية الاجراء DAC02)**  
\* **JOINDRE LA LISTE DES SALARIES AYANT QUITTE L'ENTREPRISE DURANT LA PERIODE PRECEDENTE SUIVANT LE MODELE CI-JOINT (REF. DAC02 - ETAT DES MOUVEMENTS DU PERSONNEL).**

## 13. ورقة العلاج الطبي

**ورقة العلاج الطبي**  
**FEUILLE DE SOINS MEDICAUX**

**SECURITE SOCIALE**      **الضمان الاجتماعي**

Le dossier médical doit être adressé ou présenté à l'organisme de Sécurité Sociale dans les (3) mois qui suivent le premier acte médical.  
معلومات خاصة بالمؤمن عليه

**RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ASSURE**

N° Immatriculation  رقم التسجيل

Nom  الإسم  
Prénoms  اللقب  
Né(e) le  تاريخ الإزدياد

Adresse  العنوان  
Wilaya  ولاية      Daira  دائرة

Quelle est votre situation à la date des soins ? / ماهي وضعيتك أثناء تاريخ العلاج ؟  
 أجير : إسم و عنوان المستخدم  
SALARIE : Nom et adresse de votre employeur  
 غير أجير : حدد نشاطك  
NON SALARIE : Précisez votre activité  
 حالات أخرى : متقاعد، صاحب منحة، طالب، معوق، عامل مهاجر إلخ... (حدد)  
AUTRES CAS : retraité, pensionné, étudiant, handicapé, travailleur émigré, etc... (précisez)

**RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE MALADE**      معلومات خاصة بالمريض

من هو المريض؟ / Qui est le malade?  
 الأصل       الزوج       النفل       Ascendant  
 المؤمن       Conjoint

Nom et prénoms  الإسم و اللقب  
Né(e) le  تاريخ الإزدياد  
Activité professionnelle habituelle  النشاط المهني المعتاد

هل هو مستفيد من مزايا أخرى للضمان الاجتماعي؟ إذا كان نعم ماهي؟  
Est-il bénéficiaire d'un avantage de Sécurité sociale ? si Oui lequel ?  
S'agit-il d'un accident ? Oui  Non  هل يتعلق بحادث؟ نعم  لا

**COMMENT VOULEZ-VOUS ETRE REMBOURSE ?**      كيف تريد أن يتم التعويض ؟

Guichet / شباك       Mandat-poste / حوالة  
 C.C.P. N°  الحساب الجاري البريدي  
 Banque / البنك      الوكالة البنكية / Agence bancaire  
 رقم الحساب / N° Compte

أقسم بشرفي أن المعلومات السابقة صحيحة  
J'atteste sur l'honneur l'exactitude des renseignements portés ci-dessus.  
توقيع المؤمن عليه  
Signature de l'Assuré

Le loi punit quiconque se rend coupable de fraude ou de fausse déclaration.  
كل شخص يقوم بتزوير أو بدلي بتصريحات غير صحيحة يعاقب طبقا للقانون.

## 14. شهادة العمل والأجر

**شهادة العمل والأجر**  
**ATTESTATION DU TRAVAIL ET DE SALAIRE**

الضمان الاجتماعي  
SECURITE SOCIALE

Agence : وكالة :  
Centre de paiement : مركز الدفع :

**هوية رب العمل**  
IDENTIFICATION DE L'EMPLOYEUR

Nom et Prénoms : الاسم واللقب  
ou n° de l'adhérent : رقم المنخرط  
Raison sociale : الطبيعة الاجتماعية :  
Adresse : العنوان :

**هوية الأجير**  
IDENTIFICATION DU SALARIE

Noms : الاسم :  
Prénoms : اللقب :  
Né(e) le : تاريخ الميلاد :  
Adresse : العنوان :  
Profession : المهنة :

**المعلومات الضرورية لدراسة الحقوق**  
RENSEIGNEMENTS NECESSAIRES POUR L'ETUDE DES DROITS

Date de recrutement : تاريخ التوظيف :  
Date du dernier jour de travail : تاريخ آخر يوم عمل :  
Date de reprise de travail : تاريخ استئناف العمل :  
l'intéressé(e) n'a pas repris son travail à ce jour : المعني(ة) بالأمر لم يستأنف العمل الى يومنا هذا :

**في حالة التوقف عن العمل لمدة تقل عن 6 أشهر أو في حالة الأمومة**  
EN CAS D'ARRET DE TRAVAIL  
D'UNE DUREE INFERIEURE A 06 MOIS ET EN CAS DE MATERNITE

l'assuré(e) a travaillé pendant : المؤمن أشغل لمدة :  
du : من :  
au cours des 03 mois ou des 12 mois de date à date précédant : خلال (3) الثلاثة أشهر التي أو التي (12) عشرة شهرا من التاريخ :  
la constatation de la maladie ou de la grossesse. الى التاريخ الذي سبق معاينة المرض أو الحمل

**في حالة التوقف عن العمل أكثر من 6 أشهر أو في حالة العجز**  
EN CAS D'ARRET DE TRAVAIL  
DEPASSANT 06 MOIS OU EN CAS D'INVALIDITE

l'assuré(e) a travaillé pendant : المؤمن أشغل لمدة :  
du : من :  
au cours des 12 mois ou des 3 années précédant : خلال الاثني عشر (12) شهرا أو (3) الثلاثة سنوات التي :  
la constatation de la maladie. سبقت معاينة المرض.

Imp. CNAS 12/92 - AS 8

15. شهادة طبية لمعاينة الحمل

الضمان الاجتماعي

**شهادة طبية لمعاينة الحمل**

تُملأ من طرف الطبيب أو القابلة قبل نهاية الشهر الثالث من الحمل

أنا الممضي أسفله،

(1)

أشهد أنني أجريت بتاريخ [ ]/[ ]/[ ] فحصاً كاملاً على السيدة :

وقد لوحظ علامة الحمل [ ] اشهر.

تاريخ الوضع المحتمل : [ ]/[ ]/[ ]

عدم وتوقيع الطبيب

**تتملأ من طرف المؤمن**

رقم التسجيل [ ]

الاسم : [ ]

اللقب : [ ]

العنوان : [ ]

تاريخ الميلاد : [ ]/[ ]/[ ]

**مخصص لفئة الضمان الاجتماعي**

استلم في : [ ]/[ ]/[ ]

(1) لقب، واسم وصفة الطبيب.

## 16. جدول نسبة التشغيلية و نسبة البطالة

01er Trimestre 2017

TAB.1 / : POPULATION TOTALE, POPULATION ACTIVE, POPULATION OCCUPEE ET POPULATION EN CHOMAGE

|   | RUBRIQUE                  | Nombre  | Observations |
|---|---------------------------|---------|--------------|
| 1 | POPULATION TOTALE         | 894 290 |              |
| 2 | POPULATION OCCUPEE        | 335645  |              |
| 3 | POPULATION EN CHÖMAGE (*) | 19 557  |              |
| 4 | POPULATION ACTIVE         | 355 202 |              |
| 5 | TAUX DE CHOMAGE : _____   | 5,51%   |              |
| 6 | TAUX D'OCCUPATION : _____ | 37,53%  |              |
| 7 | TAUX D'EMPLOI : _____     | 55,83%  |              |
| 8 | TAUX D'ACTIVITE: _____    | 59,08%  |              |

(\*) : Se baser sur les inscrits auprès de l'ANEM et des agences de placement privées, non placés.

## 17. عدد التلاميذ الإبتدائية والمتوسط والثانوية في ولاية بسكرة

## QUESTIONNAIRE SUR LES DONNES SOCIO ECONOMIQUES PAR WILAYA

WILAYA DE BISKRA  
TOTAL WILAYA

|           | DONNEES STATISTIQUES                      | EXISTANT 2016 |
|-----------|---|---------------|
| EDUCATION | Enfants scolarisés dans le pré-scolaire   | 6056          |
|           | <b>PRIMAIRE :</b>                         |               |
|           | Total enfants scolarisés dans le Primaire | 104160        |
|           | Garçons scolarisés dans le Primaire       | 55116         |
|           | Filles scolarisés dans le Primaire        | 49044         |
|           | Nombre d'écoles primaires                 | 374           |
|           | Nombre total des Classes primaires        | 3323          |
|           | Nombre d'enseignants dans le primaire     | 3948          |
|           | Nbre de cantines dans le primaire         | 191           |
|           | <b>MOYEN :</b>                            |               |
|           | Total enfants scolarisés dans le Moyen    | 64795         |
|           | Garçons scolarisés dans le Moyen          | 33510         |
|           | Filles scolarisés dans le Moyen           | 31285         |
|           | Nombre de CEM                             | 126           |
|           | Nombre total des Classes Moyen            | 1864          |
|           | Nombre d'enseignants dans le moyen        | 3408          |
|           | Nbre de cantines dans le moyen            | 45            |
|           | Nbre d'internat dans le moyen             | 0             |
|           | <b>LYCEE :</b>                            |               |
|           | Nombre Eleves dans les Lycees             | 30023         |
|           | Garçons scolarisés dans les Lycees        | 12459         |
|           | Filles scolarisés dans les Lycees         | 17564         |
|           | Nombre de Lycees (y compris technicum)    | 53            |
|           | Nombre total des Classes dans les Lycees  | 1033          |
|           | Nombre d'enseignants dans les lycées      | 2047          |
|           | Nbre de demi_pension dans le secondaire   | 29            |
|           | Nbre internat dans le secondaire          | 3             |

18. وثائق خاصة بوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

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



ANSEJ

**إستمارة التسجيل**

**المسير**

أنا الممضي(ة) أسفله:

الإسم: \_\_\_\_\_

اللقب: \_\_\_\_\_

الجنس: ذكر  أنثى

ابن (ة): \_\_\_\_\_

تاريخ الميلاد: \_\_\_\_\_ رقم شهادة الميلاد: \_\_\_\_\_

بلدية الميلاد: \_\_\_\_\_ ولاية الميلاد: \_\_\_\_\_

العنوان الشخصي الحالي: \_\_\_\_\_ بلدية: \_\_\_\_\_

ولاية: \_\_\_\_\_ البريد الإلكتروني: \_\_\_\_\_ الهاتف: \_\_\_\_\_ رقم بطاقة التسجيل (ANEM): \_\_\_\_\_

الشهادة أو مستوى التأهيل: \_\_\_\_\_

مستوى التعليم: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

العنوان التجاري إن وجد: \_\_\_\_\_ بلدية: \_\_\_\_\_ ولاية: \_\_\_\_\_

أطلب الإعانات المالية و الامتيازات الجبائية الممنوحة في إطار برنامج الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لتحقيق مشروع:

في إطار التمويل:  الثلاثي  الثنائي  الثلاثي

الإعانات المالية المطلوبة:  القرض بدون فائدة العادية:  القرض بدون فائدة للكراء:

القرض بدون فائدة لعربات ورشة  القرض بدون فائدة للمكاتب الجامعية

**أصبح يشرفي أنتي:**

- لا تمارس أي نشاط ذي أجره أو من دون أجره عند ايداع الملف على مستوى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
- غير مسجل على مستوى مراكز التكوين أو المعاهد أو الجامعة عند ايداع الملف على مستوى الوكالة.
- لم استفيد من اعانة الدولة في نطاق انجاز مشروع/ انشاء مؤسسة مصغرة / خلق نشاط.
- مسجل على مستوى الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) بطاقة سارية المفعول.

اسم و لقب المسير \_\_\_\_\_  
الإمضاء \_\_\_\_\_

كل تصريح كاذب يؤدي تلقائيا إلى إلغاء التسجيل المعني مع إمكانية الملاحقة القضائية بناء على المادة 223 من قانون العقوبات.

| جدول ملخص التجهيزات والخدمات المطلوبة (التفصيل في الملحق) | يملأ من طرف مسير المؤسسة                           |
|---|--|
| <b>المبلغ الاجمالي (TTC)</b>                              | <b>التعيين</b>                                     |
|   | التجهيزات  |
|   | معدات النقل (إن وجد) (مع احتساب الرسم على السيارة) |
|   | التأمين متعدد المخاطر للمعدات                      |
|   | التأمين عن جميع المخاطر لمعدات النقل               |
|   | فاتورة التهيئة (عند الضرورة)                       |
|   | رأس المال العامل                                   |

---

**خاص بالوكالة**

فرع/ ملحقة: \_\_\_\_\_ بطاقة التعريف الوطنية رقم: \_\_\_\_\_

الصالحة في: \_\_\_\_\_ سلمت من طرف: \_\_\_\_\_

رقم Sieje V3: \_\_\_\_\_ اسم وإمضاء المرافق: \_\_\_\_\_ تاريخ الإيداع: \_\_\_\_\_

ملاحظة هامة: عند ايداع هذه الاستمارة يكون الشاب مرفوق ببطاقة التعريف الوطنية.

### اتفاقية بين

الشباب المستثمر السيد/..... مسير المؤسسة المصغرة..... الكائن مقرها ب.....

#### من جهة

والمورد السيد/..... المولود في ..... ب..... مسير شركة..... السجل  
التجاري رقم..... الرقم الجبائي..... الكائن مقرها ب.....

#### من جهة أخرى

تم الإتفاق و الإقرار على ما يلي:

#### المادة 01 : موضوع الاتفاقية

بمقتضى هذه الاتفاقية المتعلقة ببيع وشراء العتاد فان كل من الشاب المستثمر و المورد يلتزمان بتطبيق محتوى الاتفاقية الحالية.

#### المادة 02 : التزامات الشاب المستثمر

- يلتزم الشاب المستثمر باقتناء العتاد الخاص بنشاط..... من المورد.....
- يلتزم الشاب المستثمر بتسليم للمورد شيك بنسبة 30% من قيمة العتاد عند الطليبة.
- يلتزم الشاب المستثمر بتسليم للمورد شيك بنسبة 70% في مدة أقصاها عشرين يوم (20) من تاريخ استلام العتاد.
- يلتزم الشاب المستثمر باستلام العتاد من طرف المورد كما هو مذكور في الفاتورة الشكلية.

#### المادة 03 : التزامات المورد

- يلتزم المورد بتسليم عتاد جديد للمستثمر قبل استلامه شيك بنسبة 70%.
- يلتزم المورد بتسليم العتاد الجديد للمستثمر وفقا للمواصفات وكذا كمية و نوعية العتاد المحددة في الفاتورة الشكلية، كما يجب أن تكون الفاتورة مبينة الرقم والتاريخ و مدة توفر العتاد.
- يلتزم المورد بتسليم العتاد في الأجل المحددة في محتوى الاتفاقية في ظرف ..... و في حالة التأخير في التسليم تفرض عقوبات التأخير.

- يلتزم المورد بتسليم العتاد في العنوان المحدد في السجل التجاري الخاص بالشباب المستثمر .
- يلتزم المورد بتسليم الوثائق الخاصة ببيع العتاد من فاتورة نهائية، وصل التسليم و ذلك وقت تسليم العتاد .
- يلتزم المورد بتحديد مدة الضمان للتجهيزات المقتناة .
- يلتزم المورد بضمان خدمات ما بعد البيع من تركيب و كذا تشغيل التجهيزات .
- يلتزم المورد بإصلاح العطب خلال مدة الضمان أو استبدال العتاد إذا اقتضى الأمر ذلك .

**المادة /04/ عملية التسليم**

تتم عملية تسليم العتاد للمستثمر بحضور ممثل عن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و المورد و محضر قضائي .

**المادة /05/ عقوبات التأخير**

- تفرض عقوبات التأخير بـ..... عن كل يوم تأخير في تسليم العتاد .

**المادة / 06 / تغيير المورد**

- لا يمكن للمستثمر تغيير المورد إلا باتفاق الطرفين أو في الحالات التالية :

- \* عدم تسليم العتاد وفقا لما هو متفق عليه في الاتفاقية الحالية .
- \* عدم تسليم العتاد في الأجال المحددة في مضمون الاتفاقية .
- \* في حالة توقف المورد عن العمل لسبب من الأسباب كالإفلاس .
- \* وفاة المورد .

**المادة / 07 / فسخ الإتفاقية**

يعمل الطرفان على إحترام بنود هذه الاتفاقية ،و يمكن فسخها بإرادة أحد الطرفين و العودة إلى ما كان عليه الطرفان قبل التعاقد .

**المادة /08/ حل النزاعات**

يتم حل النزاعات بين الأطراف الناتجة عن عدم تطبيق الاتفاقية، بالتراضي و إلا عن طريق الجهات القضائية المختصة إقليميا .

**المادة / 09 / تطبيق الاتفاقية**

يبدأ سريان هذه الاتفاقية و يتم تطبيقها ابتداء من تاريخ إمضاءها من قبل الطرفين .

.....في.....

**إمضاء المستثمر(ة)**

**إمضاء المورد(ة)**