



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

إعداد مخطط أعمال لورشة تغليف
وصيانة آراءك السيارات والحافلات
-بلدية أولاد جلال-

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

إعداد الطالب: الأستاذ المشرف:

صيفي وليد

كشيدة كمال

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

[/http://www.univ-biskra.dz](http://www.univ-biskra.dz)

الموسم الجامعي: 2016-2017



شكر و عرفان

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إلى هذا التوفيق لو لا فضل الله علينا فحمدا
وشكرا كثيرا لله عز وجل.

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله فأظهر بسماحته
تواضع العلماء وبرحابته سماحة العارفين أستاذي المشرف : صفيي وليد الذي تفضل
بالإشراف على هذه المذكرة فجزاه الله عني كل خير وله 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 أنوه بالشكر إلى موظفي قسم علوم التسيير وعمال المكتبة.

كشيدة كمال

الإهداء

إلى الفؤاد الطاهر الذي ضخ نور الهداية في عروق البشرية
إلى رسول الإنسانية.....الذي أرسل رحمة للعالمين
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى القلب الذي يفيض بالحنان والشفاه التي لا تهمل الدعاء
إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها
إلى بحر تعجز الكلمات أن ترسو في شواطئه
إلى من كانت الجنة تحت قدميها
أمي العزيزة

إلى المشعل الذي أنار لي دربي و علمني الفضيلة والأمانة
إلى من استعذب السير فوق الأشواك لقطف الورود
إلى القلب الذي ينبض بالعطاء دون انتظار الثناء
أبي رحمة الله عليه

إلى الورود التي ترعرعت ذاك الحنان وهذا العطاء
إلى من رضعوا معي الصداق والوفاء
إخوتي وأخواتي

إلى العصافير الصغيرة والبراعم المتفتحة
إلى براءة الطفولة وبسمة الحياة.
أبنائهم

إلى أهل الوفاء ومنبع الإخاء ورصيدي في الحياة
الأصدقاء

لم ي اخترعوا بعد لغة حروفها ومفرداتها أجزاء من القلب ولو فعلوا لأهديتهم
أبجديتها كاملة
إلى كل الأحبة

ملخص:

من أجل إعداد إنطلاقة ناجحة لأي مشروع يجب إعداد مخطط أعمال لأنه أساس نجاحه وإستمراره، وهذا من خلال الدراسة الجيدة والشاملة التي تخص كل من الجوانب التسويقية، الإنتاجية، التنظيمية، المالية، وكذا معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهه، بوضع إستراتيجية مناسبة تأخذ بعين الإعتبار كل هذه الجوانب وهذا ما يرفع إحتمال نجاح المشروع بعد إنطلاقه.

من هنا نستنتج أن مخطط الأعمال ضرورة حتمية لنجاح المشاريع وتوسيعها وكيفية إدارتها ومعالجة المشاكل التي يمكن أن تواجه المشروع.

Résumé :

Pour un démarrage réussi de tout projet il faut préparer un plan de travail car c est la base de son succès et de sa continuité, et ceci grâce à une bonne étude dans l'ensemble se rapportant à chacun des aspects de la commercialisation, de la productivité, réglementaires et financiers, il faut également connaître les points de forces, les points de faiblesses, les opportunités et les menaces à confronter, par une stratégie appropriée tenant compte de tous ces aspects, c est cela ce qui augmente la probabilité de réussite du projet après son lancement.

De la, nous concluons que le plan de travail est impératif pour la réussite des projets et de son expansion, ainsi que la façon de gérer ces projets et de son expansion, ainsi que la façon de gérer ces projets et de traiter les problèmes qui peuvent être confrontés au cours du projet.



قائمة

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	البسملة
	شكر وعرفان
	الإهداء
I	ملخص الدراسة
I-II-III	فهرس المحتويات
V	فهرس الأشكال
VI-VII	فهرس الجداول
أ - ب	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال ومكوناته	
4	تمهيد الفصل
5	المبحث الأول: أساسيات في مخطط الأعمال
5	المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال وأهميته
6	المطلب الثاني: أهداف مخطط الأعمال
6	المطلب الثالث: خطوات إعداد مخطط الأعمال
8	المبحث الثاني: أساسيات في المخطط التسويقي
8	المطلب الأول: مفهوم المخطط التسويقي وأهميته
8	المطلب الأول: مفهوم المخطط التسويقي وأهميته
9	المطلب الثاني: عناصر المخطط التسويقي
17	المطلب الثالث : أشكال المخطط التسويقي
18	المبحث الثالث : أساسيات في المخطط الإنتاجي
18	المطلب الأول: تعريف المخطط الإنتاجي وأهميته
19	المطلب الثاني: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي وأنواعه
20	المطلب الثالث : إحتياجات المخطط الإنتاجي

فهرس المحتويات

22	المبحث الرابع: أساسيات في المخطط المالي
22	المطلب الأول: تعريف المخطط المالي ومراحله
23	المطلب الثاني: مكونات المخطط التمويلي
28	المطلب الثالث: أهمية المخطط المالي
29	المبحث الخامس: أساسيات في المخطط التنظيمي والقانوني
29	المطلب الأول: مفهوم المخطط التنظيمي وأهميته
30	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وخصائصه
30	المطلب الثالث: الأشكال القانونية للمؤسسات
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمشروع تغليف وصيانة أرائك السيارات والحافلات	
35	تمهيد الفصل
36	المبحث الأول: تقديم لمخطط الأعمال مشروع ورشة تغليف وصيانة أرائك السيارات والحافلات، في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ)
36	المطلب الأول: التعريف بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ)
37	المطلب الثاني: تقديم المشروع
37	المطلب الثالث: فكرة المشروع
38	المطلب الرابع: وصف المشروع
39	المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع
39	المطلب الأول: مهمة المشروع
39	المطلب الثاني: دراسة السوق
46	المطلب الثالث: المزيج التسويقي
47	المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع
47	المطلب الأول: تحديد موقع المشروع
49	المطلب الثاني: إحتياجات المشروع
53	المطلب الثالث: مخطط الإنتاج ومراحله

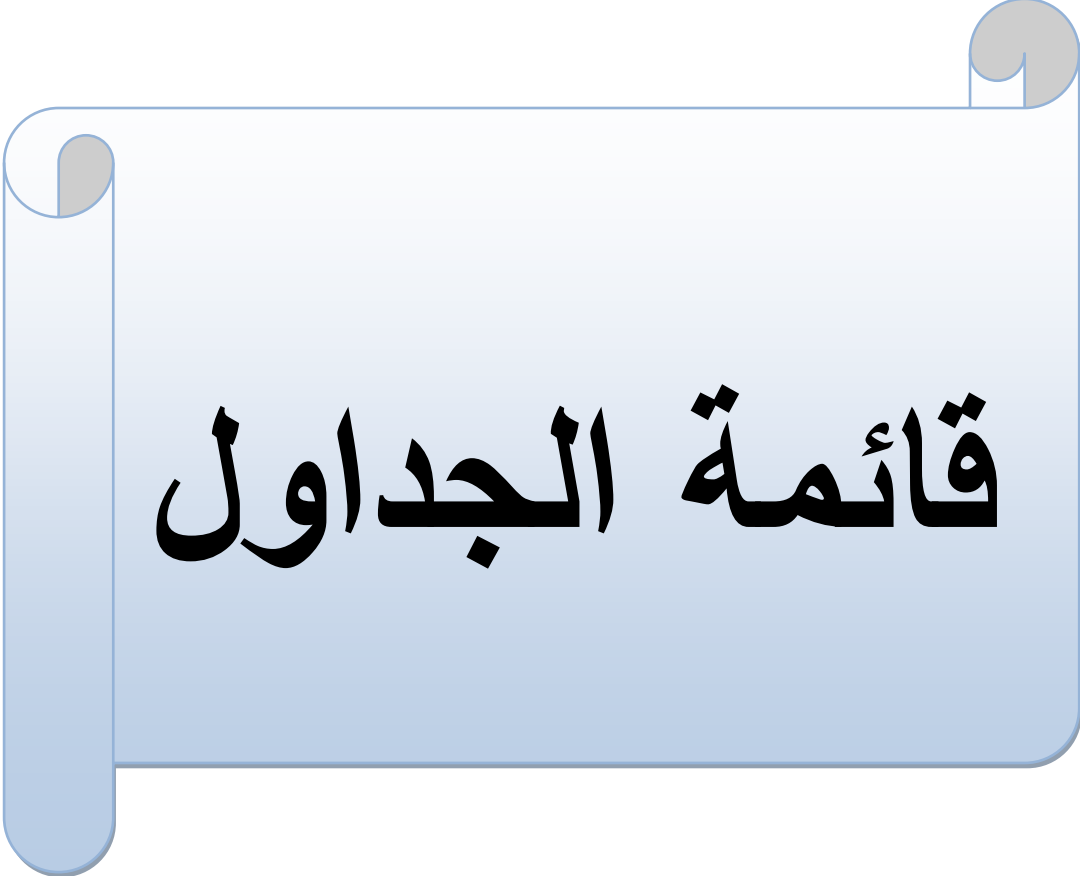
فهرس المحتويات

59	المبحث الرابع: المخطط التنظيمي والقانوني للمشروع
59	المطلب الأول: القوى العاملة
60	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
62	المطلب الثالث: الدراسة القانونية للمشروع
65	المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع
65	المطلب الأول: إيرادات وتكاليف المشروع
69	المطلب الثاني: مصادر التمويل
73	المطلب الثالث: القوائم المالية
76	خلاصة الفصل
78	خاتمة
80	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الأشكال
38	شعار المؤسسة	1-2
48	موقع المؤسسة من Google Earth	2-2
60	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	3-2



قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
	التحليل الداخلي(عناصر الضعف والقوة)	1-1
	التحليل الخارجي(الفرص والتهديدات)	2-1
	ملخص المشروع	1-2
	المنافسين المباشرين	2-2
	نقاط القوة والضعف	3-2
	الفرص والتهديدات	4-2
	نتائج الإستبيان	5-2
	سعر المنتج بالدينار الجزائري	6-2
	مجموع المواد الأولية التي تستعمل في الأغلفة	7-2
	ألات ومعدات المشروع	8-2
	تجهيزات المكتب والإعلام الخاصة بالمشروع	9-2
	المصاريف الضرورية	10-2
	مستلزمات الإنتاج	11-2
	الكمية الإنتاجية لأنواع الأغلفة في الأشهر الـ 6	12-2
	الكمية الإنتاجية لأنواع الأغلفة في الأشهر الـ 3	13-2
	الكمية الإنتاجية لأنواع الأغلفة في الشهرين المتبقين	14-2
	كمية المادة الأولية المستعملة لإنتاج الأغلفة في 6 أشهر	15-2
	كمية المادة الأولية المستعملة لإنتاج الأغلفة في 3 أشهر	16-2
	كمية المادة الأولية المستعملة لإنتاج الأغلفة في الشهرين المتبقين	17-2
	إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة للمشروع	18-2
	يوضح الإيرادات المتوقعة من المبيعات	19-2
	الإيرادات المتوقعة خلال ثمانية سنوات القادمة	20-2
	تكاليف التشغيل السنوية	21-2
	هيكل الإستثمار	22-2
	الهيكل التمويلي للمشروع	23-2
	إهلاك القروض البنكية	24-2

	إهلاك قروض الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب	25-2
	إهلاك الإستثمارات	26-2
	الميزانية الإفتتاحية للمشروع	27-2
	جدول حسابات النتائج	28-2
	التدفقات النقدية	29-2
	الميزانية الختامية N/12/31	30-2

مقدمة عامة

مقدمة:

يشهد الاقتصاد العالمي منذ عدة سنوات تحولات وتطورات كثيرة من الناحية الاقتصادية أدى ذلك إلى كثرة التحديات، التي أصبحت تميز بيئة الأعمال الراهنة والتميزة بالتعدد وعدم التأكد، ظهور لأهمية المشاريع الصغيرة كدعم أساسية للمبادرات الفردية وترقية الابتكار الذي يعتبر الخيار الاستراتيجي الذي يضمن للمشروع الصغير النمو والتميز. وعليه أصبحت المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة تحتل أهمية كبيرة في مختلف الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ويرجع ذلك للدور الكبير الذي تلعبه في سياسة تفعيل الاستثمارات، من خلال زيادة فرص التوظيف ومواجهة الفقر، إلا أن عدم التخطيط الجيد لهذه المشاريع قد يؤدي إلى تعرضها لمشاكل قد ينجم عنها الزوال بعد فترة قصيرة من ظهورها هذا إلى جانب الأخذ بعين الاعتبار أن العمل بالمشاريع الصغيرة ليس بالشيء الهين، إذ يتطلب إجراء دراسات مسبقة ودقيقة قبل إنشاء المشروع.

ويعتبر مخطط الأعمال من الوسائل ذات الأهمية الكبرى في اقتناع الشخص بمشروعه، كما أنه أداة إقناع في يد حاملها والتي من خلالها يمكنه إقناع البنوك والمؤسسات المالية بتمويل مشروعه، وعلى هذا وجب على معدي مخطط الأعمال أن يأخذوا الوقت الكافي لإعداداته ودراسة كافة جوانبه، من أجل معرفة مدى صلاحية فكرة المشروع للتنفيذ. وعلى هذا الأساس قامت الدولة على المستوى الوطني بإنشاء العديد من شبكات الدعم والمرافقة، تهدف كلها إلى مساعدة أصحاب المشاريع على تجسيد أفكارهم على أرض الواقع، حيث تعتبر الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب أحد الأليات التي تساهم بشكل فعال في توفير الدعم اللازم لهذه المشاريع وكذلك زيادة فرص نجاحها وتجسيدها في أرض الواقع.

الإشكالية:

تتمحور هذه المذكرة حول إعداد مخطط الأعمال لمشروع ورشة خاصة بتغليف وصيانة أراءك السيارات والحافلات، في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب – ANSEJ بسكرة. -، ومن خلال هذه الإشكالية نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ما هي متطلبات إعداد مخطط الأعمال؟
- كيف يتم إعداد مخطط أعمال لمشروع ورشة خاصة بتغليف وصيانة أراءك السيارات والحافلات؟

أسباب اختيار الموضوع :

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

أهمية الدراسة:

- تتجلى أهمية هذه الدراسة فيما يلي:
- التطرق إلى بعض الجوانب المتعلقة بمخطط الأعمال.
- تقديم مخطط الأعمال للمشروع المراد إنجازه.

أهداف الدراسة:

- تتجلى أهداف هذه الدراسة فيما يلي:
- محاولة الإحاطة بمختلف جوانب إعداد المشروع.
- إبراز العلاقة بين مخطط الأعمال ونجاح المشروع الجديد.

منهج الدراسة:

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

صعوبات الدراسة:

- تكمن صعوبات الدراسة فيما يلي:
- فكرة المشروع جديدة على المنطقة.
- صعوبات تتمثل في كيفية إقناع الزبائن بأهمية المشروع.
- صعوبات تتعلق بنوعية الجلد المستعمل في عملية التغليف.
- كيفية إقناع الزبائن والظفر باتفاقيات معهم.
- كيفية إقناع الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ) بأهمية المشروع لدعمه.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين أحدهما نظري والآخر تطبيقي:

الفصل الأول: يتمحور حول الجانب النظري وذلك من خلال التطرق للمحاور الرئيسية لمخطط الأعمال ومدى أهميتها.

الفصل الثاني: نقوم من خلاله بإسقاط الجانب النظري على مشروع ورشة خاصة بتغليف وصيانة أراءك السيارات والحافلات.

الفصل الأول:

الإطار النظري لمخطط الأعمال ومكوناته

تمهيد الفصل:

تمثل مجموع المشاريع أهمية كبيرة في إقتصاديات الدول، لما لها من تأثير فعال في التنمية الإقتصادية، حيث أصبح الإهتمام بهذه المشاريع أمر ضروري على الدول القيام به، من خلال إيجاد الوسائل والطرق المناسبة التي تساهم في جعل هذه المشاريع ناجحة وفعالة، ولهذا يجب وضع مخطط أعمال كأداة للتخطيط من أجل تقديم صورة مفصلة للمراحل التي يمر بها المشروع، والذي من خلاله نستطيع إقناع الأطراف الأخذ بأهمية المشروع وجدية في خلق القيمة، من خلال هذا الفصل النظري سنقوم بالتطرق إلى أساسيات حول مخطط الأعمال من خلال المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: أساسيات في مخطط الأعمال.
- ✓ المبحث الثاني: أساسيات في المخطط التسويقي.
- ✓ المبحث الثالث: أساسيات في المخطط الإنتاجي.
- ✓ المبحث الرابع: أساسيات في المخطط المالي.
- ✓ المبحث الخامس: أساسيات في المخطط التنظيمي والقانوني.

المبحث الأول: أساسيات في مخطط الأعمال

إن لمخطط الأعمال أهمية كبيرة بالنسبة للباحثين وذلك للدور الذي يلعبه في نجاح وإستمرارية المشاريع محل الدراسة، ولهذا سوف نتطرق إلى مفهوم مخطط الأعمال من خلال عدت تعاريف وأهدافه وخطواته.

المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال وأهميته

سوف نقوم بالتطرق حول مفهوم مخطط الاعمال وأهميته

أولاً: مفهومه

وذلك من خلال التطرق إلى مجموعة من التعاريف نذكر منها:

- 1- هو وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله وتستخدم لفحص جوانب الجدوى من ذكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضا كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية¹
- 2- يعتبر مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة لبلوغ أهداف محددة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية²
- 3- يعتبر الشكل الكتابي للمشروع المقاولاتي، وهو يمثل وثيقة تشمل حوالي 30 إلى 40 ورقة تقريبا والتي تقدم العناصر الأساسية للمشروع، إضافة إلى طبيعة النوع، وفرص المشروع مستندة على تحليل السوق والمنافسة والمجموعة (فريق العمل) وتماشكهم بالمشروع وكذلك الموارد اللازمة لإنجازه ورؤيته المستقبلية³
- 4- هو وثيقة تصف ما خطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المراحل القادمة⁴
- 5- يتم في مخطط الأعمال تحديد أو توضيح جوانب متعلقة بالمشروع من جانب التسويقي والمالي والإنتاجي والموارد اللازمة لإنجازه ورؤيته المستقبلية على الأسئلة التالية:⁵

- أين نحن الآن ؟

- وأين سنذهب ؟

¹ طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع ط1، 2009 ، ص 210.

² جلاب محمد الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمة في بعض العمليات الإستثنائية للمؤسسة، الأيام العملية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، مخطط الأعمال: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة 18/17/16 أفريل 2012 ص04.

³ 134 p, 2009, Paris, Pearson Education France, Entrepreneuriat, Michal Costter

⁴ فايزة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد علي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008 ، ص 111.

⁵ بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 عمان الأردن، 2008 ، ص111.

- وكيف سنصل إلى نقطة ما ؟

ثانياً: أهميته

وتتمثل أهميته فيما يلي:¹

- يحتوي مخطط الأعمال على المعلومات المالية، والتاريخية، والحالية، أو المخطط لها في المستقبل والأرقام الخاصة بك التي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف.
- إن خطة الأعمال عملك والسوق الذي تعمل من خلاله، ومن الممكن ألا يعرف أصحاب القروض أو المستثمرين معلومات كافية عن أعمالك حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات الذكية، وهذا لا يتم إلا بالرجوع إلى المعلومات المدونة في خطة الأعمال.
- يحتوي مخطط الأعمال على الخطة الخاصة بالمؤسسة والإستراتيجية المتبقية من أجل النجاح، ويحتاج كل من أصحاب القروض والمستثمرين إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص النجاح.

المطلب الثاني: أهداف مخطط الأعمال

يهدف مخطط الأعمال إلى:²

- المساعدة في توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق الأهداف.
- التصدي والإستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلاً.
- مساعدة المنشأ على الإنشاء ووضع مشروع قيد الإنجاز، هنا بالأحرى معرفة خطة مخطط الأعمال المعني، والمتعلق عموماً بالوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال.
- إيجاد موارد خارجية (الأصل التمويلي) من أجل إنجاز المشروع والتي تعتبر الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال.

المطلب الثالث: خطوات إعداد مخطط الأعمال

- وهو أنه لا يوجد طريقة مثلى لإعداد مخطط الأعمال بشكل نهائي ومتمكامل، إلا أنه يمكن تقديم خطوط عامة تمثل مقترحات مقبولة لمخطط الأعمال يستطيع أصحاب المشاريع تكييفها وفق أهدافهم، ونعرض مجموعة من الخطوات التي تساعد في ذلك منها:³

¹ محمد جلاب، مرجع سابق، ص 08.

² شوقي جباري، شرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، مخطط الأعمال: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد التنفيذ، جامعة بسكرة، 18/17/16 أبريل 2012، ص 09.

³ الطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 229.

الإلتزام الشخصي: يمثل القدرة على بذل الجهد المطلوب لتحقيق الأهداف والتطوير المستمر.

التحليل الشخصي: يمثل عرض موضوعي لجوانب القوة والضعف الفردية بموضوعية تامة دون تجاهل جوانب الضعف للعمل على معالجتها، وأهم ما يعرض هو الخبرة والمعرفة والتجربة في مجال الأعمال والإدارة، وذلك لمعرفة حقائق الأمور لإتخاذ الإجراءات الصحيحة لكتابة خطة العمل وتنفيذها بكفاءة.

إختيار المنتج أو الخدمة: طبيعة العمل الذي يريد الفرد ان يكون فيه وهذا يؤدي للبحث عن المزيد من البيانات والمعلومات الضرورية والدقيقة والصادقة حول هذا المجال وكيفية الدخول إليه.

البحث عن الأسواق: تحث أصحاب المشاريع على المزيد من البحث على معلومات وبيانات ترتبط بالقدرة على تحقيق مبيعات كافية للوصول إلى إيرادات وأرباح مجزية .

التنبؤ بالإيراد من المبيعات: إذا ما عرف السوق وحجمه باحتمالية صادقة ودقيقة يمكن لصاحب المشروع أن يقدر نسبة معينة للحصة السوقية التقريبية التي سيتحصل عليها المنتج أو الخدمة، إن هذا الأمر يجب أن يكون ضمن إفتراضات وفروض واقعية تأخذ في الإعتبار المنافسة والوقت المتاح للوصول للأهداف المحددة.

إختيار الموقع: بعد دراسة المواقع المحتملة من مزايا ومساوئ المحتملة لكل منها يتم إختيار الأفضل والمناسب منها، من الضروري إجراء موازنة بين التفضيلات والرغبات الشخصية ومنطق ومتطلبات الأعمال.

تطوير خطة الإنتاج: إن من بين المهم الإجابة عليه هنا هو حجم وحدات التصنيع والإنتاج لأن هذا الأمر يؤثر على القدرات الإنتاجية وتقدير حجم الإنتاج السنوي وكيفية ملائمة جدولة الإنتاج للحاجات الفعلية في الأسواق، إن تسهيلات الإنتاج ومتطلباته ترتب بطرق تقلل من المناولة للمواد الأولية وتؤدي إلى أفضل إستخدام للعاملين وأوقاتهم، وتعطي مرونة للتوسع.

تطوير خطة التسويق: في إطار هذه الخطة يتم التعامل مع الزبائن للحصول على أرباح مناسبة، ومن الضروري الإشارة في هذه الخطة إلى قنوات التوزيع، والأسعار، والإعلان، والبيع الشخصي، والترويج.

تطوير خطة تنظيمية: هنا تحدد المهارات الفردية للعاملين والكوادر الضرورية والإحتياج إليها في إطار المشروع وتطوره ونموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح.

تطوير خطة قانونية: يتم إختيار الشكل القانوني المناسب وتحديد نوع الملكية للعمل، ويختار صاحب المشروع الصيغة الملائمة للمؤسسة التي يريد إقامتها.

تطوير خطة محاسبية: من الضروري تحديد الملامح الأساسية للنظام المحاسبي قبل بدء النشاط، فهو بذلك يزود متخذ القرار والجهات الخارجية بالمعلومات الضرورية حول المشروع وكذلك حساب التكاليف وتحديد الحقوق والالتزامات.

تطوير خطة تأمينية: من الضروري عدم تجاهل تسجيل الجوانب التأمينية والسلامة المناسبة للعمل أو التفكير فيها بشكل متأخر، إن هذا الجانب والمرحلة من خطة العمل تتعامل مع مخاطر بطريقة علمية ومنهجية صحيحة، وهكذا يتم حماية العمل وخاصة في بداية ممارسة النشاط والعمل.

تطوير برنامج لإدارة الجودة الشاملة: إن الجودة موضوع حيوي للنجاح هكذا يتطلب الأمر التزام كبير من صاحب المشروع على صعيد المنتج، لغرض الوصول إلى رضا كامل للزبائن وتحسين مستمر للمنتج والخدمة وإشراك الجميع فيه كل من العاملين والإدارة.

تطوير خطة مالية: تمثل هذه الخطة ملتقى جميع الجهود والتحليلات الأخرى حيث يتم ترجمة أوجه العمل المختلفة بقيم نقدية، هنا نستطيع معرفة الأموال المطلوبة وكيفية الحصول عليها، والتي تحتوي على كافة التفاصيل المرتبطة بالجانب المالي والكشوفات المالية الأساسية ونقطة التعادل وغيرها.¹

المبحث الثاني: أساسيات في المخطط التسويقي

يعتبر المخطط التسويقي جزء مهم من مخطط الأعمال، حيث يعطي رؤية وسياسة تسويقية الواجب على المؤسسة إتباعها من أجل تحقيق أكبر حجم من المبيعات ولذلك أصبح إعدادها في هذا العصر سمة من سمات المفهوم التسويقي حيث تكون ملزمة بكل جوانب المشروع.

المطلب الأول: مفهوم المخطط التسويقي وأهميته

أولاً : التعريف بالمخطط التسويقي.

وذلك من خلال عدت تعاريف نذكر منها:

1- المخطط التسويقي المحكم هو بيان واضح بالأهداف والإستراتيجية واضحة المعالم لتحقيق هذه الأهداف وخطة متكاملة يوضح كيفية تنفيذ الإستراتيجية وملخص دقيق وشامل بالموقف الراهن للمنظمة في بنية الأعمال، حيث أن الخطة التسويقية هي عبارة عن خارطة طريق للنشاطات التسويقية الخاصة بالمنظمة لفترة زمنية مستقبلية محددة، تكون من 3 إلى 5 سنوات، ومما تجدر الإشارة إليه أنه لا توجد خطة تسويقية عامة جاهزة للتطبيق أو التنفيذ في جميع

¹مرجع سبق ذكره، ص 229.

المنظمات والحالات فالصيغة المحددة لخطة التسويق في أي مؤسسة إنما تعتمد على مجموعة العوامل مثل: الجمهور المستهدف، والغرض من الإستهداف ونوع ومستوى تعقيد المؤسسة والتنظيم وطبيعة الصناعة وغيرها¹

2- ويعرف على أنه تنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الاهداف المطلوبة والقيام بإيجاد حلول لمعوقات الأداء والإستفادة من الإيجابيات المتوصل إليها في زمن معين وهو في حد ذاته ليس أكثر من منهج منظم لتحديد مجموعة من الخبرات، وجعلها واضحة لما يتفق معا أي مؤسسة على العموم من تنظيم وبرمجة وحفظ الإجراءات التي من شأنها أن تسمح بتحقيق هذه الأهداف.

3- تتضمن الخطة التسويقية كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق المنتجات والخدمات والتسعير، الترويج وكذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة²

ولهذا مما نستخلصه من هذه التعاريف وهو أن المخطط التسويقي وثيقة تساعد صاحب المشروع على معرفة أحوال السوق وإختيار الإستراتيجية المناسبة من أجل التماشي مع أحوال السوق.

ثانياً: أهمية المخطط التسويقي

نذكر منها مايلي:

- يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة والجهد والمسافات والمكان نظراً لأنه يعطي الفرصة لتطبيق العملي في نطاق محدود بإستخدام النماذج.
- يؤدي إلى تنسيق فعال بين كل من الإنتاج والتمويل، إدارة وظائف الأفراد والتسويق والعلاقات العامة.
- ينتج عن إستعدادات لمواجهة التغيرات الطارئة في الأسواق.
- أيضاً يقوم بتوفير معدلات مثالية يسترشد بها للأداء التسويقي الفعال.
- يعتبر التخطيط التسويقي أسلوباً علمياً لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الإستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.

المطلب الثاني: عناصر المخطط التسويقي

تكمّن هذه العناصر الأساسية والمهمة فيما يلي:

✓ دراسة السوق.

¹ بشير العلاف، التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات، دارالبازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008 ص 24، 23.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ص 118 .

✓ الإستراتيجيات التسويقية.

✓ المزيج التسويقي.

أولاً: دراسة السوق

وذلك من خلال دراسة السوق دراسة جيدة ودقيقة من أجل تحديد كل القرارات التفصيلية الخاصة بالتسويق ولهذا فإن هذه الدراسة لها فعالية كبيرة من أجل إقامة عمل متقن يؤدي إلى الوصول إلى فرص ناجحة في السوق.

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

1-1 مكونات البيئة التسويقية:

- **البيئة الداخلية:** وتنقسم إلى قسمين هما:
 - ❖ **البيئة الداخلية مباشرة:** وتمثل بعناصر المزيج التسويقي التي هي المنتج، التسعير، الترويج، والتوزيع، وهي تمثل المتغيرات الداخلية التي يمكن السيطرة عليها من قبل الإدارة.
 - ❖ **البيئة الداخلية الغير مباشرة:** وتشمل المتغيرات الأخرى الغير التسويقية.
 - **أنظمة الإنتاج:** التي تركز على توزيع السلع والخدمات بأقل تكلفة.
 - **نظام التمويل:** الذي يعمل على توفير الأموال اللازمة لإنتاج السلع والخدمات.
 - **نظام المعلومات:** وهي مجموعة من العناصر الآلية والبشرية التي تعمل سوية بشكل كامل من أجل تحقيق التدفق الكامل للمعلومات المتاحة.
 - **نظام الأفراد:** وهو المسؤول عن عمليات التخطيط، التنظيم، التحفيز، التوجيه، الرقابة.
- **البيئة الخارجية:** تنقسم إلى قسمين هما:
 - **البيئة الخارجية الخاصة:** تشمل (6) متغيرات رئيسية وهي:
 - ✓ **المستهلكين:** توجه أي مؤسسة جهودها للمستهلكين، وبالتالي تحاول إشباع هذه الرغبات بتوفيرها سلع وخدمات بأسعار تناسب دخولهم وجودة ونوعية تشبع رغباتهم.
 - ✓ **المنافسون:** وهي معرفة المؤسسة عن أحوال المنافسين وما يتعلق بهم من حيث طبيعة المنافسة مثل: تشكيلة المنتجات، المواصفات والخدمات التي يقدمها قبل أو بعد البيع.

¹ محمد الصبري، التسويق الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009 ص 167.

- ✓ **الوسطاء:** هم حلقة وصل أو قناة توزيعية غير مباشرة تستخدم لتخفيف العبء عن المؤسسة، ولهذا فإن الوسيط يلعب دور الحلقة ما بين المؤسسة والسوق.
- ✓ **الموردين:** هم مجموعة من الأشخاص تقوم المؤسسة بالتعامل معهم وذلك من خلال تجهيزها بالمواد الأولية أو نصف مصنعة التي تدخل في عملية الإنتاج.
- ✓ **المستخدمين:** وهي مجموع العلاقات المتواجدة في كل المحيط الداخلي والعلاقات ما بين الدوائر والجو والمناخ الداخلي للعمل يجب أن تكون متفاعلة ومتكاملة لأن هذا يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأداء.
- ✓ **التجمعات:** وهي عبارة عن مجموعة منظمة قد تتعارض أهدافها مع سياسات المؤسسة وتقف عائقا أمام إستغلال الفرص التسويقية.
- **البيئة الخارجية العامة:** هي مجموعة العوامل الخارجية، غير المسيطر عليها تؤثر على نشاط المؤسسة وأهدافها، ويمكن تقسيم متغيرات البيئة الخارجية إلى:¹
- ✓ **المتغيرات الاقتصادية:** كمعدل النمو الإقتصادي، ومعدل الدخل الوطني ومتوسط دخل الفرد، أسعار المواد الأولية، السياسة المالية والنقدية للدولة.
- ✓ **المتغيرات السياسية والقانونية:** كالتشريعات القانونية، والأوضاع الأمنية، والمراسيم والقوانين.
- ✓ **المتغيرات الاجتماعية والثقافية:** كالقيم الاجتماعية السائدة والتقاليد والأعراف.
- ✓ **المتغيرات التكنولوجية:** تتمثل في آخر المستحدثات التقنية والعلمية.
- ✓ **تحليل SWOT:**
- هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويكمن تحديد معنا العناصر ومتضمناتها كالآتي:
- القوة:** وهي تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة وتكون قادرة على إستخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة.
- الضعف:** هو النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المؤسسة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياسا بالمنافسين، وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها.

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

الفرص: هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة إستراتيجية، وغالباً ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المتحقق أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية.

التحديات: تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على المؤسسة، وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها أو في إنحسار حصتها السوقية.

ولهذا فإن الجدول التالي سيوضح لنا كيف ذلك، من خلال البحث والتدقيق عند تنفيذ مدخل SWOT في التحليل¹

جدول (1-1): التحليل الداخلي (عناصر الضعف والقوة)

عناصر القوة	عناصر الضعف
- الكفاءة المميزة . - معرفة جيدة بالمشتريين . - قيادة جيدة للسوق . - إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات والخدمات . - النوعية العالية للمنتجات والخدمات .	- عدم وضوح التوجه الإستراتيجي . - نقص الموهبة والخبرة الإدارية . - معدل إنجاز ضعيف في تنفيذ الخطط . - المعاناة من المشاكل العملية الداخلية . - عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية .

المصدر : سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية ط1، دار البازوري للنشر، عمان، الأردن، 1998 ص.69

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق ص69.

جدول (1-2): التحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)

الفرص	التهديدات
- الدخول إلى أسواق جديدة في السوق . - تكنولوجيا واعدة . - تنوع المنتجات والخدمات . - نمو أسرع في السوق . - العمل مع شركاء إستراتيجيين في الميدان	- احتمال دخول منافسين جدد . - زيادة مبيعات المنتجات البديلة . - نمو بطيء في السوق . - سياسات سعرية منافسة . - زيادة الضغوط التنافسية .

المصدر : سعد غالب ياسين، مرجع سابق 69.

ثانياً: الإستراتيجيات التسويقية.

1- إستراتيجيات المنتج:¹

1-1 إستراتيجية قيادة التكلفة:

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

2-1 إستراتيجية التمييز:

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

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات BOT، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، مصر، 2001 ص38.

3-1 إستراتيجية التركيز:

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

2- تحديد علاقة المنتج بالسوق: في هذا البعد يمكن طرح السؤال التالي:¹

عن طريق ماذا سيتم تقديم السلعة أو الخدمة إلى السوق ؟ .

وللإجابة على هذا السؤال سنتطرق إلى ثلاث إستراتيجيات وهي:

✓ **إستراتيجية الإختراق:** فهدف المشروع من الإختراق أو النفاذ إلى الأسواق هو بيع المزيد من المنتجات، لذا لا بد عليه من تكثيف حملاته الإعلانية، وتخفيض أسعار إلى مستويات لا يقدر المنافسون على منافسة.

✓ **إستراتيجية تطوير السوق:** فمن خلال هذه الإستراتيجية يعمل المشروع على إستهداف مناطق جغرافية جديدة بمنتج قديم، أو بيع ذلك المنتج القديم لفئة المستهلكين الغير معتادين على إستهلاك تلك السلعة، وهذا ما يتطلب توفير منافذ توزيع جديدة.

✓ **إستراتيجية تطوير المنتج:** إن إستراتيجية تطوير المنتج تعمل على تطوير المنتج الذي يمر ب (4) مراحل وهي " التقديم، النمو، النضج، الإندثار " فمن خلال هذه الإستراتيجية يعمل المشروع على تكثيف البحث والتطوير بهدف تطوير سلعة وتقديمها بنوعيات جديدة قادرة على جذب المستهلكين إليها ولكن بعد تلك الفترة الزمنية يؤدي التوسع إلى زيادة معدل الربح، وهذا دليل على تفوق ووفورات الحجم على الزيادة في تكاليف التوسع.

3- تحديد الموقف التنافسي للمشروع:

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

¹أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قياد القاهرة، 2001، ص295، ص64.

ولمواجهة المنافسة نجد الإستراتيجيتان التاليتان:¹

● إستراتيجية المنافسة:

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

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

- إستراتيجية الملامح الجانبية والتي تتعلق بالتركيز على مجال الجودة للمنتج والعلامة التجارية.

● إستراتيجية توسيع السوق:

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

4- السياسة التجارية:

تعكس السياسة الإستراتيجية بشكل صادق النتائج التي تم التوصل إليها عبر التحليل السوق، ويتعين أن تتضمن السياسة التجارية تحليلاً وتبريراً للخيار المعتمد من طرف المؤسسة في توزيع منتوجها وذلك من بين الإستراتيجيات المتاحة في هذا المجال، ويتعلق الأمر على وجه التحديد بما يلي:³

- إستراتيجية المنتج والخدمة: ويهدف ذلك إلى تسهيل وصف المنتج أو الخدمة، يتعين تحديد الخصائص العامة لهذا المنتج " ومزاياه مقارنة مع ما يقدمه المنافسون " وإستعماله، يتم بعد ذلك القيام بوصف واضح ودقيق لكل منتج وخدمة مع تحديد مزايا كل واحد.

¹ يحيى عبد الغني، أبو الفتوح، أسس إجراءات دراسات الجدوى للمشروعات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2003، ص108.

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص42.

³ لطرش الطاهر، مخطط الأعمال - عناصره الأساسية وحدود أهميته 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 أيام 19/18/17 أفريل 2012 ص8-9.

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

ثالثا : المزيج التسويقي

يمكن تعريفه بأنه ذلك الخليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة السلعة بما يتناسب مع المستهلك، ثم دراسة وتحديد السعر المناسب والتنافسي لبيعها، ثم الترويج لها لدى المستهلكين ومن ثم توزيعها وإيصالها للمكان والزمان المناسب من أجل إشباع حاجات المستهلك بأعلى مستوى ممكن وتحقيق الربح المناسب، ولتحقيق هذه الأهداف هناك مجموعة من الوسائل ولكن للسهولة يمكن تلخيصها في كل من:¹

✓ المنتج:

قبل طرح أي منتج لابد لنا من التخطيط له بناء على البيانات التي حصلنا عليها، وتشمل عملية التخطيط: إحتياجات السوق من حيث الكم والجودة، وشكل المنتج، وتغليفه، وطرق تعبئته، وتصميم خدمات ما بعد البيع، والضمان على المنتجات الصناعية، وتحديد مراكز الخدمة إذا وجدت، وتتوقف الوظائف هنا على نوعية المنتج.

✓ التسعير:

عملية التسعير مهمة للغاية، وكثير من المنتجين يقع في فخ أنه ينتج سلعة مميزة ويضع أسعارا لا تناسب مع السوق، فتحديد السعر مهم، وكيفية حساب السعر أهم، وبناء على ذلك يمكن للمنتج تحديد هامش الربح ونسب

¹ بلال خلف السكارنة مرجع سابق ص141.

الخصم التي تمنح للموزعين، وهناك عوامل مهمة في عملية التسعير منها: سعر الخام المستخدم، وتكلفة العمالة والنقل والطاقة والعائد على رأس المال وهامش الربح.

✓ التوزيع: (المكان)

التوزيع عملية متكاملة تشمل تغطية المنطقة المستهدفة لتسويق المنتج بشبكة من الموزعين، وآليات نقل المنتج وتأمين وصوله للأسواق، وسبل تخزين المنتج وإعادة طرحه في الأسواق.

✓ الترويج:

تمثل حملات الترويج جانب مهم في عملية التسويق، فهي تساهم في إقناع المستهلك بالمنتج وتحيي أجواء السوق للمنتج، وتختلف حملات التسويق باختلاف المنتج، المكان، وثقافة جمهور المستهلكين، وتنصب حملات الترويج على الإعلان بأنواعه المختلفة، ويمثل التلفزيون وسيلة إعلان مهمة في أسواق العالم الثالث، وفي الفترة الأخيرة ظهر الترويج والإعلان عن طريق الإنترنت، ومن المتوقع أن تلقى هذه الوسيلة إهتماماً متزايداً في المستقبل القريب، ويهدف الترويج في المقام الأول إلى زيادة المبيعات والوصول بشكل أفضل للأسواق¹

المطلب الثالث : أشكال المخطط التسويقي .

الأشكال التي يقوم عليها المخطط التسويقي تتمثل فيما يلي:

• الإتساع:

وهي خطة تمثل مدى الشمولية والتأثير الذي تكون به على المؤسسة وتكون بنوعين:

1- **الخطة الإستراتيجية:** وتتمثل بالخطة الكلية للمؤسسة والتي تسعى لتحقيق مكانة مميزة لها في بيئة الأعمال أو الصناعة التي تعمل بها ويكون أمدتها طويلاً.

2- **الخطة التكتيكية:** وهي تلك الخطط التفصيلية التي تشتق من الخطة الإستراتيجية ويكون أمدتها الزمني قصير.

• الوقت:

وهو المدى الزمني الذي يغطي الخطط لغرض الإنجاز وقد يتفاوت هذا المدى بحسب خصوصية المؤسسة في النشاط الذي تمارسه وطبيعة الأهداف الموضوعية وبدورها تنقسم الخطط من حيث المدة الزمنية إلى:

¹ د. سيد كاسب . د. جمال الدين، المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، ص 76-77.

1. **طويلة الأجل:** وهي المخطط التي تكون في الغالب أكثر من ثلاث سنوات وتتميز في نوع من الصعوبة في التوقع للتحقق لتعدد المتغيرات المحتمل دخولها على الخطة عند التنفيذ.
2. **قصيرة الأجل:** في الغالب لمدة سنة واحدة أو أقل من ذلك وفرصة تحقيقها تكون واضحة نظرا لإمكانية إستقراء المتغيرات المبحوثة في الخطة.

- **التخصص:** وهي الخطة التفصيلية التي تعبر عن هدف معين، كأن يكون زيادة نسبة المبيعات المحققة لرجل البيع بمقدار 5% للأشهر الست القادمة.

- **تكرار الإستخدام:** وتعبر عن مدى إستخدام الخطة خلال فترة التخطيط التسويقية الحالية أو لفترات زمنية أخرى، ويمكن تقسيمها إلى نوعين هما:

1- **الإستخدام المحدد للخطة:** وهي تلك المخطط التي تستخدم لمرة واحدة وقد لا تستخدم في أي وقت آخر قريب، مثل الحملات الترويجية للدخول في سوق محدد لأغراض الإختيار أو قياس فعالية الإعلان عبر وسيلة إعلانية محددة لمؤسسة صناعية وليس تسويقية.

2- **الإستخدام الدائم للخطة:** وهي تلك الخطة التي تعتمد بشكل مستمر ومتكرر ونظرا لإرتباطها مع طبيعة وخصوصية عمل المؤسسة، كما هو مثلا لخطة المبيعات في الشركات التسويقية والتي تماثل خطة الإنتاج من حيث الأهمية والتكرار في المنظمات الصناعية، وبالتالي فإن تفاصيل الخطة يمكن أن تتكرر كلما دعت الحاجة لوضع الخطة ولكن إمكانية إضافة تفاصيل أو محاور جديدة عليها¹.

المبحث الثالث : أساسيات في المخطط الإنتاجي

إن من بين القرارات التي يجب أن يحتويها مخطط الأعمال هي وجود خطة للإنتاج التي تعتبر من أهم القرارات الإستراتيجية لإدارة أي منظمة، فلا يمكننا تصور نجاح أية مؤسسة دون إتباعها لأساليب علمية وموضوعية في التخطيط لإنتاجها.

المطلب الأول: تعريف المخطط الإنتاجي وأهميته

أولا: تعريفه

وذلك من خلال عدت تعاريف نذكر منها مايلي:

¹ تامر ياسر البكري، إستراتيجيات التسويق، جبهة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2007، ص156-157.

- 1- يعرف المخطط الإنتاجي على أنه إعداد طريقة أو أسلوب لتحقيق متطلبات الإنتاج¹.
- 2- ويعرف Mayer على أنه " الأخذ بالإعتبار الطلب المستقبلي على سلعة معينة , وعلى هذا الأساس يتم تعبئة الطاقة الإنتاجية اللازمة لمواجهة الطلب، إن هذا النشاط يتطلب التنبؤ بالمبيعات المستقبلية، وتوجيه هذا التنبؤ في مختلف المتطلبات الإنتاجية والعمل للحصول على المتطلبات"².
- 3- هو وضع الإستعدادات اللازمة بما يكفل إستخدام الإمكانيات المتاحة من خامات وألات وطاقات بشرية في سبيل تحقيق هدف المشروع نحو الإنتاج للمنتجات المطلوبة بالكميات المحددة ومستوى الجودة المناسبة وبالتكلفة المقدرة³.

ثانياً: أهميته

تكمن أهميته بأنه أساس وركيزة المؤسسة من أجل خلق قيمة إقتصادية بالنسبة للمؤسسة والمجتمع ومن المظاهر التي توضع ذلك نذكر منها:⁴

- إرتفاع رأس مال العامل لتشغيل العامل الواحد .
- زيادة العمليات الصناعية وإرتفاع درجة التخصص المطلوبة لأن لأدائها.
- زيادة الألية ووسائل التحكم فيها.
- زيادة الحاجة إلى تخصصات دقيقة لمجهودات مجموعة من الأفراد من تخصصات متباينة.
- التغير المستمر في المواد المستخدمة وظهور الكثير من البدائل.

المطلب الثاني: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي وأنواعه

أولاً: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي

يمر مخطط الإنتاج عادة بمرحلتين هما:⁵

¹ مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2004 ص.26

² حداد ونبيلة، وضعية تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2001 ص.27.

³ عبد الفتاح دياب، إدارة الإنتاج رؤية جديدة، بدون دار النشر، القاهرة، مصر، 2001 ص.60.

⁴ حداد نبيلة، مرجع سابق ذكره، ص.33.

⁵ إبراهيم بدران ومصطفى الشيخ، الريادية(الإبداع في إنشاء المشاريع)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص.433.

- المرحلة الأولى: المخطط الأولي، ويتم فيه وضع العمليات والألات والمساحات اللازمة بشكل تقريبي حتى يتم التعرف على الحدود الأساسية للمساحات والإرتفاعات والمتطلبات، وبالتالي يمكن حساب التكلفة التقديرية الأولية.
 - المرحلة الثانية: المخطط العملي، وبعد إتمام المرحلة الأولى وعند ثبوت الجدوى الإقتصادية للمشروع يتم وضع المخطط العملي أو الفعلي باستخدام الأرقام الدقيقة لكل مرحلة من مراحل العمل.
- كما أنه من المفضل أن تؤخذ بعين الاعتبار إمكانية التوسع والإضافة في المستقبل، فإذا كنا نتكلم عن إنتاج سلعة فينبغي توضيح العملية الإنتاجية منذ إستلام المواد الخام حتى تسليم المنتج النهائي، وماهي السلع التي يمكن أن تنبثق عنها.

ثانيا : أنواع المخطط الإنتاجي

يمكن التمييز بين (3) أنواع من المخطط هي:¹

1. الخطة الإنتاجية طويلة الأجل:

توضح هذه الخطة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل ولمدة تزيد عن السنة الواحدة وقد تصل إلى 5 سنوات أو أكثر، وغالبا ما توضع هذه الخطة لتحقيق أهداف طويلة الأجل , وتحدد خطوطا عامة للنشاط الإنتاجي والعمليات في المنظمة وعلى ضوء خطة الطاقة، إذ يرتبط بمستوى الطاقة الإنتاجية المستهدف، إختيار موقع المنظمة، والترتيب الداخلي، وتصميم المباني، والمستوى التكنولوجي وترتيب العمليات وغيرها من القرارات والأنشطة طويلة الأجل.

2. الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل:

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

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

3. الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل:

تشير هذه الخطة إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد، وهي بذلك تشير إلى ما يدعى بجدولة الإنتاج والتي تمثل آخر عملية من عمليات تخطيط الإنتاج.

¹ محمد إيديوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012، ص52-53.

المطلب الثالث : إحتياجات المخطط الإنتاجي

أبرز ما يحتاجه المشروع الإنتاجي، من الناحية الفنية تقوم بالتركيز على الموقع ومن الجانب التكنولوجي نركز على الآلات.

أولاً: الجانب الفني (الموقع)

ومن العوامل التي يجب مراعاتها في تحديد الموقع مايلي:¹

- 1- **القرب من مصادر المادة الخام:** وهو من العوامل الهامة خاصة بالنسبة للمواد الثقيلة، وقد يقارن المسؤولون في المشروع بين تكلفة نقل المادة الخام من مصدرها إلى المصنع وبين تكلفة نقل المنتج النهائي من المصنع إلى السوق لإختيار أقلهما تكلفة.
- 2- **القرب من السوق المستهلكة:** تفضل المشروعات قربها من الأسواق خاصة في حالة المنتجات التي تريد من وزنها بعد إنتاجها كالمشروبات الغازية.
- 3- **القرب من طرق المواصلات:** يعتبر قرب المشروع من طرق المواصلات البرية من العوامل التي تؤخذ في الإعتبار حتى يمكن أداء خدمة النقل للمؤسسة سهل.
- 4- **ملائمة الظروف الجوية لطبيعة العمليات الصناعية:** تتطلب بعض الصناعات ظروف جوية معينة من حيث درجات الحرارة والرطوبة كصناعة الغزل والنسيج التي تتطلب جوا معتدلا، وإن كان التقدم في صناعات أجهزة التكييف قد قلل من أهمية هذا العامل.
- 5- **قرب المشروع من مصادر الأيدي العاملة:** لاشك أن قرب المشروع من الأماكن الأهلة بالسكان والتي تتوفر فيها الأيدي العاملة سوف يؤدي إلى إنضباطهم في مواعيد أعمالهم لقرب المؤسسة من مساكنهم هذا إلى جانب إنخفاض أجورهم نسبيا، كما يجب على المشروع ضرورة توافر وسائل الانتقال اللازمة لهم.
- 6- **القرب من مصادر الطاقة:** يعتبر هذا العامل بالنسبة للصناعات التي تعتمد على المياه كقوة محرقة بالنسبة لها، كذلك بالنسبة للمشروعات التي تعتمد على الكهرباء حتى يمكن تخفيض تكلفة نقل الطاقة، وأن التقدم في وسائل النقل المختلفة قد قلل من فاعلية، بذلك العامل إذ أصبح من الممكن نقل القوة المحركة لمسافات بعيدة كنقل الكهرباء بالأسلاك ونقل البترول بالأنابيب وبالرغم من ذلك فإن هذا العامل لم يفقد أهميته في تركيز كثير من المشروعات بجانب مصادر الطاقة.

¹ عبد الفتاح دياب، مرجع سابق ذكره، ص57.

- 7- قرب المشروعات من الخدمات المختلفة: ترغب كثير من المشروعات التوطن بجوار المناطق التي تتركز فيها المصالح الحكومية المختلفة والبنوك والبريد والمستشفيات.
- 8- قرب المشروع من الصناعات المكملة: كثير من الصناعات تعتمد على صناعات مكملة أخرى لمنتجاتها خاصة بالنسبة للصناعات التجميعية والتحليلية.
- 9- التركيز في المناطق الصناعية: ترغب كثير من المؤسسات التركيز في المناطق الصناعية لتوافر الخدمات المختلفة بها والعمال المهرة وخطوط المواصلات، هذا إلى جانب الدولة تشترط ذلك لإعتبارات تتعلق بالأمن وحتى يمكن من السهولة الدفاع عنها.
- 10- التركيز في الأراضي المنخفضة القيمة: تعتبر تكلفة الأرض من تكاليف إنشاء المشروع مما أجبر كثير من الصناعات أن تتوطن بعيدا عن أطراف المدن نظرا لرخص قيمة الأرض وتوافر المساحات اللازمة.

ثانيا : الجانب التكنولوجي (الألات)

- إن الألات هي المنشأ الرئيسي لخلق القيمة الإنتاجية ولهذا وجبا الإهتمام بهذا الجانب وذلك من خلال تحديد نوع وعدد الألات اللازمة في العملية الإنتاجية، وتنقسم إلى نوعين هما:¹
- 1- الألات عامة الغرض: تصمم الألات العامة الغرض لأداء أعمال متعددة، بدلا من عمل واحد بالذات، وهي عامة في حدود معينة، ومن مميزاتها أنها آلات غمطية تصنع بكميات كبيرة ومتوفرة ويمكن إستخدامها والتخلص منها بكل سهولة، وطاقتها الإنتاجية أقل من الألات المتخصصة، لذلك فإن تكلفة الواحدة التي تنتج بواسطتها أكبر من تكلفة الواحدة التي تنتجها الألات المتخصصة.
 - 2- الألات خاصة الغرض: صممت لأداء عمليات صناعية معينة بأسرع وأدق وأقل تكاليف من الألات عامة الغرض، فلا يحتاج هذا النوع إلا لعدد قليل من الأفراد لإدارتها، فقد صممت بحيث تؤدي تلقائيا معظم العمل المطلوب. دون تدخل كبير من جانب من يديرها، فهذا النوع يحتاج لأفراد نصف مهرة، ومن مميزاتها أنها كبيرة الحجم تؤدي العمل بدقة وتكاليفها أكبر من الألات عامة الغرض وتصميمها في غاية التعقيد يتطلب خبرات فنية كبيرة ونفقات إصلاح ضخمة².

المبحث الرابع: أساسيات في المخطط المالي

¹ عادل حسن، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت - لبنان، 1988، ص 185-188.

² عادل حسن، مرجع سابق ذكره، ص 185-188.

إن المخطط المالي يعبر عن ذلك القسم الذي يقوم بتوفير السيولة اللازمة للمشروع، فهو نوع من التخطيط الذي يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها من أجل الحصول على أكبر عائد (إيرادات) بأقل تكلفة ممكنة.

المطلب الأول: تعريف المخطط المالي ومراحله

أولا : تعريف المخطط المالي

وذلك من خلال عدت تعاريف نذكر منها :

- 1- يعرف المخطط المالي على أنه خطة مالية تتضمن بعض التفاصيل الكيفية لإستخدام الأموال بصفتها كموارد، كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد¹.
- 2- وأيضا يعرف على أنه مجموعة من القرارات حول كيفية الحصول على الأموال اللازمة لتمويل إستثمارات المؤسسة وتحديد الميزج التمويلي الأمثل من مصادر التمويل المقترضة والأموال المملوكة من أجل تغطية إستثمارات المؤسسة².
- 3- ويعرف على أنه دفتر شامل يجمع مختلف الآثار النقدية لقرارات الإستثمار والتمويل على المدى الطويل³.

ثانيا:مراحل إعداد المخطط المالي

يتم ذلك من خلال المراحل التالية⁴.

- 1- تحليل المعطيات اللازمة والتقديرية: والتي تشمل:
 - التعريف بالإستثمارات الضرورية (الميزانية التقديرية للإستثمار)
 - جمع المعلومات التقديرية عن النشاط.
 - تحديد إحتياجات تمويل الإستغلال المتعلقة بمستوى النشاط (أي إعتبار فقط التغير الحاصل في إحتياجات رأس المال العامل للإستغلال).
 - تحديد طاقة التمويل الذاتي التقديري (بالإعتماد على جدول حسابات النتائج التقديرية).
 - الأخذ بعين الإعتبار السياسة التقديرية لتوزيع الأرباح.

¹ مبارك لسوس،التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2012،ص169.

² حمزة الشخعي، إبراهيم الجزراوي،الإدارة المالية الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط 1، 1998، ص20.

³ - Coulandalain . Gestion Financiere« Analyse et décision » .Éds : denios , 1997 , p190

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

- إعتبار مخطط الإهلاك للديون الموجودة في السابق.
- حوصلة كل ذلك في مخطط التمويل الذي يكون غير متوازن، والتي تمكنا من تحديد الإحتياج العام للتمويل.
- 1- البحث عن موارد جديدة: وهي عملية البحث عن موارد أخرى للتمويل، مع الأخذ بعين الإعتبار أثر هذه التمويلات على الموارد والإستخدامات سواء تعلق الأمر بالتمويل بواسطة الأموال الخاصة (إعانات، زيادة رأس مال، التمويل الذاتي، شبه الأموال الخاصة)، أو التمويل بالإستدانة (التمويل السندي أو الافتراض البنكي).
- 2- إحداث تغيرات على الإستخدامات: في هذه المرحلة نقوم بالبحث عن التوازن العام لمخطط التمويل، وهذا بالبحث عن تحسينات ممكنة عند إستخدامه.
- 3- محاولة تغطية النقص الظرفي في التمويلات: وفي هذه الحالة يمكن توقع تأجيل توزيع الأرباح أو بعض الإستثمارات واللجوء إلى قروض الخزينة لتغطية العجز في موارد التمويل¹.

المطلب الثاني: مكونات المخطط التمويلي

وذلك من خلال مايلي:

1) التكاليف التمويلية لإنطلاق المشروع:

تنقسم التكاليف التمويلية إلى:²

a) التكلفة الإستثمارية:

وتتمثل في مجموع المبالغ اللازمة لإقامة المشروع , والتي يتم تقديرها عادة على الأخذ بعين الإعتبار كل من:

- التكلفة الإستثمارية للأصول الإنتاجي.
- مصاريف التأسيس.
- رأس مال العام.
- تكلفة التمويل الخارجي خلال فترة إقامة المشروع.

b) تكاليف التشغيل:

يمكن تقسيم تكاليف التشغيل إلى المجموعات التالية:

- مصروفات تشغيل.

¹ محمد بوشوشة، مرجع سابق ذكره

² سمير عبد العزيز، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، مؤسسة شهاب الجامعية، 1994، ص 230-235.

- مصروفات إدارية وعمومية.

- مصروفات التمويل.

وتمثل مصروفات التشغيل، الجانب الأكبر من هذه التكاليف، ويمكن القول أن المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج بمختلف أصنافها، والعمالة تكون الجزء الأكبر من تكاليف التشغيل، وبالتالي يجب التأكيد بتقديرها، عن طريق:

- تقدير تكلفة المبيعات المواد الأولية.

- تقدير تكلفة مستلزمات الإنتاج.

- تقدير تكلفة العمالة.

(2) موازنة الخزينة:

وتحسب بالعلاقة التالية:

- الخزينة = قيم جاهزة _ سلفات مصرفية أو.

- الخزينة = رأس المال العامل _ احتياجات رأس المال العامل أو.

- الخزينة = (أموال دائمة _ أصول ثابتة) + (مجموع الديون قصيرة الأجل _ سلفات مصرفية) _ (قيم الإستغلال + قيم جاهزة).

وهناك (3) حالات لوضعية الخزينة هي:

- الخزينة موجبة ($0 <$) وجود فائض نقدي يجب إستغلاله بشكل عقلائي.

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

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

زيادة الديون أو بيع إستثمار من إستثماراتها أو زيادة الأموال الخاصة.

(3) الموازنة التمويلية التقديرية:

A. تعريف الموازنة التقديرية:

وهي الوسيلة التي يمكن بواسطتها التفكير بمشاكل المستقبل قبل حدوثها لغرض الإعداد لها إعدادا سليما، وهي كذلك عبارة عن خطة للعمل وضعت في صورة أرقام تفصيلية ومعلومات تبين توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين في المؤسسة وكذلك طريقة التنفيذ الواجب إتباعها¹.

¹ خالص صافي صالح، تقنيات تسيير الميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقبلية، ديوان المطبوعات الجامعة، ط2، بن عكنون الجزائر، 2003، ص10.

حيث أنها أداة تقوم المؤسسة من خلالها بتوضيح الأهداف التي تهدف للوصول إليها، وأيضا طريقة لمراقبة التنفيذ، وذلك من مقارنة النتائج المحققة مع الهدف المحدد، وهذا ما يسمى بالمتابعة.

B. أنواع الموازنة التقديرية:

هناك أنواع مختلفة من الموازنات التقديرية وهي ضرورية سواء كانت بالنسبة للمؤسسات الكبيرة أو ذات حجم متوسط أو الصغيرة، وتتمثل هذه الأنواع في:¹

✓ **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 الثقة في التنبؤ بالمبيعات، ولهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات بإتباع الأساليب العلمية.

✓ **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.

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

- الكميات الواجب شراؤها من كل نوع من المواد الأولية.
- التاريخ الذي يتم فيه الشراء.
- التكلفة المقدرة للمشتريات.

✓ **الموازنة التقديرية للأجور المباشرة:** ويقصد بالأجور المباشرة التي تسدد إلى العمال الذين يعملون في أقسام الإنتاج وهي تتغير مع الإنتاج تغيرا طردي، والغرض من هذه الموازنة هو:

- تحديد العمل المباشر اللازم للإنتاج، معبر عنه بساعات العمل.
- تقدير تكلفة الأجور المباشرة اللازمة للإنتاج.
- إمداد إدارة المستخدمين بالنيابات الخاصة بالعمال حتى تعمل على توفيرهم.

✓ **الموازنة التقديرية لمصاريف البيع والتوزيع:** إن إعداد الموازنة التقديرية لهذه المصاريف يكفل للمؤسسة تحقيق الأهداف العامة التي تهدف إليها، وتتمثل في:

¹ فر كوس محمد، الموازنات التقديرية " أداة فعالة تسيير "، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995 ص 04.

- إختيار أفضل مجموعة من طرف التوزيع.
- توجيه الجهود البيعية توجيهها سليما لغرض زيادة المبيعات والسيطرة على أكبر حصة في السوق.
- مراقبة نفقات التوزيع.
- ✓ الموازنة التقديرية النقدية: توضح هذه الموازنة المركز النقدي للمنشأة فهي تحتل مكانة مهمة في الإدارة بواسطتها قيم إتخاذ القرار المناسب في حالة العجز حيث تلجأ المنشأة إلى الإفتراض، أما إذا كان الرصيد فائضا فهي صاحبة القرار في التصرف بذلك الفائض.
- ✓ جدول حسابات النتائج¹:
- أ - تعريف جدول حسابات النتائج:
- يمكن تعريف جدول حسابات النتائج على أنه جدول يلخص تكاليف ونواتج الدورة بغض النظر عن تاريخ تحصيل ذلك أو تسديده , كما يوضح الفرق بين هذه النواتج والتكاليف بعد طرح الإستهلاكات والمؤونات , ربحية أو خسارة الدورة .
- ب - العناصر المكونة لجدول حسابات النتائج:
- ❖ أعباء الدورة: وتتكون من:
- كل المصاريف المتعلقة بالنشاط: أي إستهلاك البضائع والمواد الأولية والسلع والخدمات المستعملة في دورة الإنتاج.
- مختلف المصاريف المرتبطة بهذا النشاط من الضرائب ورسوم ومصاريف المستخدمين والمصاريف المالية.
- المصاريف المخصصة للإستهلاكات والمؤونات.
- كل المصاريف المتعلقة بالإستغلال الغير العادي للمؤسسة , مثل: الحقوق على الزبائن غير القابلة للتحصيل، أو الأعباء على الدورات السابقة، او المؤونات الإستثنائية.
- ❖ منتجات الدورة: وتشمل منتجات دورة معينة كل من:
- منتجات الإستغلال:
- مبيعات البضائع، أو الإنتاج المباع.

¹ ناصر دادى عدون، التحليل المالي، الجزء الثاني، دار الحمديّة العامة 2003، ص74.

- الإنتاج المخزون.

- بالإضافة إلى الخدمات مقدمة وتحويل أعباء الإستغلال والمنتجات الأخرى.

● منتجات خارج الإستغلال:

وتتكون من: منتجات إستثنائية من عمليات التسيير للدورة أو الدورات السابقة، وكذلك منتجات بيع العناصر الأصول.

❖ الأرصدة الوسطية للتسيير:

وهي عبارة عن مختلف النتائج الوسطية التي تظهر في الجدول وكيفية توزيعها حتى نحصل على النتيجة السنوية الصافية لدورة الإستغلال وهذه النتائج تتمثل فيما يلي:

- الهامش الإجمالي:

هو الفرق بين المبيعات من البضاعة وتكاليف شراءها أو إنتاجها¹.

- القيمة المضافة:

تعرف القيمة المضافة على أنها الثروة الإضافية للمنشأة 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 والإستهلاك الوسيط من السلع والخدمات المتحصل عليها من الغير مستعملة في هذا الإنتاج من جهة ثانية. ، وتكون 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 والأداءات المتممة من جهة، والحسابين للإستهلاك من المواد واللوازم والخدمات من جهة ثانية.

- نتيجة الإستغلال والنتيجة خارج الإستغلال:

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

¹ ناصر دادى عدون، تحليل مالي، مرجع سابق ص75.

■ **نتيجة خارج الاستغلال:** وتعتبر من النتائج الإستثنائية لكونها ناتجة من نشاط خارج دورة الإستغلال وتعتبر هاتين النتيجتين العنصرين المؤديين إلى النتيجة الصافية.

- **نتيجة السنة المالية الإجمالية والنتيجة الصافية:** يجمع النتيجتين السابقتين نحصل على مستوى ماقبل النهائي من النتائج وهو النتيجة الإجمالية للسنة المالية أو الدورة الإستغلالية، وبعد طرح الضريبة على الأرباح بنسبة معينة ونحصل على النتيجة المالية الصافية للدورة الإستغلالية، وتعتبر هذه النتيجة كمؤشر مهم لقياس مردودية رؤوس الأموال الخاصة المستعملة في المؤسسة، إذ تعتبر كنتيجة أو أرباح إستعمال هذه الأموال بعد توزيع عناصر التكاليف الأخرى على العوامل الإنتاجية الأخرى، كما نستعمل أيضا لحساب مردودية عناصر الأصول الثابتة الخاصة بنفس الطريقة¹

المطلب الثالث: أهمية المخطط المالي

تكمن أهمية المخطط المالي في التعرف على الإحتياجات المالية المستقبلية والإستعداد لها بشكل مسبق كما يتيح أيضا الفرصة للتعرف على ما سيكون عليه المركز المالي وربحية المؤسسة في المستقبل من أجل إتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا إحتاج الأمر إلى ذلك.

فعندما يتم الكشف عن حاجة للنقدية في أحد الأشهر المقبلة يمكن للمدير المالي أن يفكر بعدد من بدائل التمويل وإختيار أنسبها، فيمكن الحصول بذلك على الأموال بشكل أفضل من حيث التكلفة، والمقدار، بينما إذا لم يتم اللجوء للتخطيط المالي فلن يتم الكشف عن موعد هذه الحاجة وبالتالي سيتم الوقوع في ضائقة مالية وقد يكون الخروج من هذه الضائقة أمرا ليس بالسهل وهذا سيجلب عنه مصاريف وتكاليف مالية أكبر من الحالة الأولى.

مما يكسب التخطيط المالي أهمية خاصة لأنه يتناول تحديد الحاجة للأموال وكمية هذه الحاجة ومدتها وتوقعها ومصدر تغطيتها بالإضافة إلى طريقة تسديدها.

لقد أثبتت التجربة في المؤسسات الإقتصادية أن عدم إتباع التخطيط يؤدي إلى فشل هذه المؤسسات ولقد إزدادت أهمية التخطيط نتيجة توسع المؤسسات وتعقد أعمالها².

المبحث الخامس: أساسيات في المخطط التنظيمي والقانوني

¹ ناصر داداي عدون ، تحليل مالي ، مرجع سابق 76.

² - <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/411104>, 13 :17 ,13/02/2017 .

سنقوم في هذا المبحث بالتطرق حول أساسيات المخطط التنظيمي والقانوني من خلال مايلي:

المطلب الأول: مفهوم المخطط التنظيمي وأهميته

أولاً: مفهوم المخطط التنظيمي

" تتضمن الخطة التنظيمية وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين، والرقابة على الأعمال، وكيفية أداء الأعمال¹.

ثانياً : أهمية المخطط التنظيمي.

يمكن أن نجيزها فيمايلي²:

تبرز أهمية التخطيط في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات، حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر، مما يفرض على الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل، وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال المراحل المختلفة للتنفيذ.

- إختصار الوقت والجهد وتحديد مسارات العمل في مجالاته المختلفة.

- إختصار الزمن في عملية التطوير.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وخصائصه

أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي .

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه عبارة عن رسم بياني وأداء يلخص أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية، وإتجاهات إنسياب السلطة والمسؤولية، فهو إذن عبارة عن هيكل رسمي للعلاقات بين الأعمال والوظائف³.

¹- بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 118.

²- حسام عربي، التخطيط الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص21.

³ بلقاسم سلاطينة، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع ط1، القاهرة 2008، الجزائر، ص70.

ثانياً: خصائصه

نذكر منها:¹

- ضرورة تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية والثانوية وضرورة التميز بين هذه الأنشطة ومراعاة توزيعها حيث يجب أن تكون النشاطات الرئيسية والمهمة في قمة الهيكل التنظيمي.
- يجب أن يتمتع الهيكل التنظيمي، بدرجة كبيرة على المرونة حتى يستطيع مواكبة المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة.
- ضرورة توافر مبدأ التفويض السليم في الهيكل التنظيمي، حتى تستطيع المنظمة البقاء والإستمرار ومواكبة المستجدات والعمل على خلق كوادر إدارية جيدة.
- إتباع الطرق الموضوعية في حالة الرغبة في إحداث بناء تنظيمي جديد، سواء أكان رئيسياً أم فرعياً، فعنصر التكلفة يجب مراعاته وهذا يتحقق من خلال دراسات الجدوى الإقتصادية لكل نشاط جديد أو هدف جديد أو بناء جديد.

المطلب الثالث: الأشكال القانونية للمؤسسات .

ستنطلق إلى الأشكال القانونية لمؤسسات من خلال:²

1- إستخدام المؤسسة بمفردك:

إذا رغبت أن تكون أنت هو المدير الأول على رأس المؤسسة والمسير الوحيد لمشروعك، فكل حامل مشروع يمكنه أن يختار نوعان من الأشكال القانونية:

- المؤسسات الفردية (الشخص الطبيعي).
- المؤسسات ذات الشخص الوحيد وبمسؤولية محدودة (Eurl).

2- إستخدام مؤسسة مع شركاء:

تسمح هذه الصيغة للتعامل الإقتصادي الذي لا يرغب العمل بمفرده ويريد إستحداث مؤسسة مع شخص أو عدة أشخاص، إمكانية أن يقدم إلتزامات باسم ولصالح المؤسسة وذلك باختيار الشكل القانوني الذي يناسبه ويساعده أكثر، من بين الأشكال التالية:

- شركة تضامن (SNC) .

¹ موسى اللوزي، التنظيمي وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن 2007 ص54-55.

- الشركة ذات التوصية البسيطة (SCS) .
 - الشركة ذات المسؤولية المحدودة (SAEL) .
 - شركة المساهمة (SPA) .
 - شركة توصية بالأسهم (SCA) .
- وستتطرق للشركة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة بنوع من التفصيل، كما يلي:¹
- هي مؤسسة لفرد.
 - يمنح التسجيل لدى السجل الإداري، صفة شخصية المعنوية للمؤسسة وصفة التاجر للمسير.
 - المادة 566 من القانون التجاري الجزائري الجزائي المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أفريل 1993 لا يجوز أن يكون رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة أقل من 100,000 دج ينقسم الرأسمال إلى حصص ذات قيمة إسمية متساوية مبلغها 1000 دج على الأقل.
 - المادة 590 من القانون التجاري مكرر 2: الأمر رقم 96-27 المؤرخ في 9 ديسمبر 1996، لا يجوز لشخص طبيعي أن يكون شريكا وحيدا إلا في شركة واحدة ذات مسؤولية محدودة، ولا يجوز لشركة ذات مسؤولية محدودة أن يكون لها كاشريك وحيد شركة أخرى ذات مسؤولية محدودة مكونة من شخص واحد.
 - ولهذا فإن حالة المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة يضع المدير تقرير التسيير ويقوم بإجراء الجرد ويعد الحسابات السنوية، ويصادق الشريك الوحيد على الحسابات بعد تقرير محافظي الحسابات في أجل (6) أشهر اعتبارا من اختتام السنة المالية.

¹ - <http://www.droit,mjustice.dz/code commerce ar.pdf,14/2/207,14:50>.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه من مجموع الوظائف التي تهدف إلى تحقيق أقصى مردودية بإستغلال أفضل الوسائل والطرق الممكنة التي توصلنا إلى مشروع إستثماري فعال، لا بد بالأخذ بعين الإعتبار الدور الذي يلعبه مخطط الأعمال في دراسة وتوضيح جميع الجوانب المتعلقة بالمشروع، إذ أنه الخطوة الأولى والركيزة الأساسية التي من خلالها يمكننا أن نضع الأسس من أجل إستمرارية المؤسسة ومواكبتها للتطور والتنافس مع المؤسسات الأخرى.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي لمخطط أعمال مشروع
ورشة تغليف وصيانة أراءك السيارات
والحافلات

تمهيد الفصل:

بعد تطرقنا في الفصل الأول للإطار النظري لمخطط الأعمال ومكوناته، نقوم في هذا الفصل بالتطرق للإطار التطبيقي لمخطط أعمال مشروع ورشة تغليف وصيانة آرائك السيارات والحافلات، بمنطقة أولاد جلال، وذلك من خلال الاعتماد على مخطط الأعمال لوصف المشروع، وسوف نقوم بالتعرف بالتفصيل فيما يخص هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

– المبحث الأول: تقديم لمخطط الأعمال مشروع ورشة تغليف وصيانة آرائك السيارات والحافلات.

– المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع.

– المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع.

– المبحث الرابع: المخطط التنظيمي والقانوني للمشروع.

– المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع.

المبحث الأول: تقديم لمخطط الأعمال مشروع ورشة تغليف وصيانة آرائك السيارات والحافلات، في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ)

إن من أهم مرافق الدعم التي تتوفر بالجزائر، وكالة دعم وتشغيل الشباب (ANSEJ) التي سوف أعتمد عليها في مشروعي المتمثل في ورشة تغليف وصيانة آرائك السيارات والحافلات، ببلدية أولادجالال، وذلك من خلال ما تقدمه من إعانات مالية وإعفاءات جبائية وشبه جبائية لأصحاب المشاريع الصغيرة، ولهذا إستوجب علينا التطرق لتقديم المشروع ومن أي فكرة إنبثق والمواصفات التي يشملها.

المطلب الأول: التعريف بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ)

تم إنشاء الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب عملا بأحكام المادة 16 من الأمر رقم 96-14 المؤرخ في 8 صفر عام 1417هـ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296، المؤرخ في 24 جانفي 1996، وقد وضعت تحت سلطة رئيس الحكومة، ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل بالتابعة العملية لجميع نشاطات الوكالة.

وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، وتسعى لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع تشغيل الشباب من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات، ومن مهامها مايلي: تقوم الوكالة الوطنية طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 96/296 بالمهام التالية:

- تشجيع التدابير المساعدة على تشغيل الشباب من خلال برامج التكوين والتوظيف.
- إتاحة المعلومات الإقتصادية والتقنية والتشريعية لأصحاب المشاريع لممارسة نشاطاتهم.
- تقديم المعلومات للشباب ذوي المشاريع في مختلف المجالات الإقتصادية، تقنية، تنظيمية، وتشريعية.
- تقوم بمرافقة أصحاب المشاريع خلال مرحلتي الإنشاء والتوسع.
- تتابع الإستثمارات التي ينجزها أصحاب المشاريع في إطار إحترامهم لبنود دفتر الشروط.
- تقوم بتسيير مخصصات الصندوق الوطني لدعم وتشغيل الشباب منها الإعانات، التخفيضات في نسب الفوائد¹.
- إلى أن لها شروط للتأهيل تتمثل فيما يلي:²
- أن يكون الشاب بطالا.

¹العبد قريشي، عمر قريد، متابعة شبكات الدعم والمرافقة إنشاء المؤسسات الصغيرة- الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب- الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 16/17/18/ أبريل 2012.

²معلومات مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بيسكرة.

- أن يتراوح سنه بين 19 و 35 سنة وان يصل إلى 40 سنة بالنسبة لمسير المؤسسة على أن يتعهد بتوفير 3 مناصب عمل دائمة.
- أن يقدم صاحب المشروع مساهمة شخصية في تمويل مشروعه.
- أن يكون مسجلا لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل كطالب شغل.

المطلب الثاني: تقديم المشروع

سوف نقوم بالتطرق إلى تقديم المشروع بصفة عامة وشاملة من خلال الملخص التالي:

الجدول (2-1): ملخص المشروع

إسم المشروع	مؤسسة كشيدة للتغليف والتزين.
إسم صاحب المشروع	كمال كشيدة.
إسم النشاط	مؤسسة تغليف وصيانة آرائك السيارات والحافلات.
رقم النشاط	202206.
نوع النشاط	إنتاجي.
مهمة المشروع	تزين، صيانة، تغليف الأرائك وما بداخل السيارات والحافلات.
موقع المشروع	شارع دهان محمد العربي، حي أحمد زبانة-بأولادجالال-
الشكل القانوني	مؤسسة ذات الشخص الوحيد وبمسؤولية محدودة (EURL).
عدد مناصب الشغل	9
رقم الأعمال	14426650 دج

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: فكرة المشروع

فيما يخص فكرة المشروع فهي تكمن في إنشاء مؤسسة مختصة في تغليف وصيانة آرائك السيارات والحافلات، بمنطقة أولادجالال، بعد أن أصبحت مثل هذه الأعمال مهمة وناجحة، وذلك لزيادة الوعي لدى فئة الشباب من ناحية تزين وتحديد أغلفة مركباتهم بالإضافة إلى الإنتشار الواسع للسيارات والحافلات فقد وصل تعداد السيارات إلى مايقوق 50 سيارة أجرة بالإضافة إلى نواحي 3893 سيارة سياحية ولا ننسى عدد الحافلات حيث يبلغ عددها 28 حافلة، نهيك عن المركبات الأخرى (شاحنات كبيرة وصغيرة)، مع قلة المنافسين في المنطقة، ولهذا إنطلاقا من هذه

المعطيات نشأت لدي هذه الفكرة التي تحظى بالكثير من الإهتمام في الأونة الأخيرة وان هذا النوع من المشاريع مربح ولا يحتاج إلى رأس مال ضخيم للقيام به كما أنه لا يحتاج إلى جهد كبير.

المطلب الرابع: وصف المشروع

مؤسسة كشيدة لتزوين وتغليف وصيانة أرائك السيارات والحافلات بمنطقة أولاد جلال، هي مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات مسؤولية محدودة (EURL)، مهمتها تكمن بإستعمال المواد الأولية المتمثلة في الجلود والأقمشة التي نقوم بإدخال عليها تعديلات من أجل الحصول على الشكل النهائي الذي يستعمل في عملية تزوين وتغليف أرائك المركبات، بالإضافة إلى مادة الإسفنج التي تدخل في عملية الصيانة وإعطاء أريكة مريحة، وأن شعار المؤسسة سيكون كالتالي:



المصدر: من إعداد الطالب.

- من شعار المؤسسة المبسط والمفهوم لابد من التطرق إلى " رؤية ورسالة المؤسسة:

- الرؤية: نسعى لتقديم الأجود والأفضل من أجل راحتكم.
- الرسالة: منتجاتنا ذات أسعار معقولة تضمن لكم الراحة والأمان.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع

إن من أهم المراحل المهمة من أجل القيام بمشروع معين، هو المخطط التسويقي فهو أول مرحلة يقوم بها صاحب المشروع للتأكد من قابلية المشروع على التنفيذ والإستمرار ولهذا وجبا عليه النظر إلى الزبائن (العملاء) فهم مفتاح نجاح المشروع، ومن هذا المنطلق يجب عليه معرفة مدى تقبل الزبائن للمشروع، وما هو الجديد الذي سوف يقوم بتقديمه للتميز على المنافسين، وكذلك يجب عليه معرفة نقاط ضعف المنافسين وإستغلالها لصالحه، مع تحديده لعناصر المزيج التسويقي التي من خلالها يمكنه دخول السوق بقوة، هذا كله يكمن في وضع مخطط تسويقي ذا فاعلية لضمان الإستمرار في باقي المخططات الأخرى.

المطلب الأول: مهمة المشروع

إن مشروع تغليف وصيانة آرائك السيارات والحافلات، يعد من أهم المشاريع في وقتنا الحالي، وذلك بسبب زيادة عدد المركبات بمختلف أنواعها، خاصة منها السيارات والحافلات التي أصبح أصحابها يراعون إلى جانب الراحة والتزين والتجديد، التي لم تكن موجودة بكثرة من قبل، هذا راجع إلى زيادة الوعي لدى أفراد المجتمع خاصة فئة الشباب، ولهذا يجب أن لا ننسى مجموع الأسئلة التي تطرح في بالهم عند إقتناء هذا النوع من المنتجات، ولإيصال المعلومة المهمة من هذا المشروع وجبا علينا وضع خطوات فعالة تساهم في تحقيق ذلك من خلال مايلي:

- إستخدام جلود ذات نوعية جيدة بالإضافة إلى الأقمشة التي تدخل في عملية التغليف والتزين.
- وضع أسعار معقولة تضمن المنافسة.
- توظيف عمال من داخل البلدية.
- ضمان السرعة والدقة عند القيام بعملية الصيانة والتغليف.
- السماح للراغبين بزيارة المؤسسة ورؤيتهم لكيفية القيام بالنشاط وذلك من أجل إكتساب ثقة المستهلك الذي يقوم بإقتناء هذا النوع من الصناعات.
- إستعمال إسفنج ذات نوعية جيدة من أجل ضمان الراحة في الأرائك

المطلب الثاني: دراسة السوق

تعد عملية تغليف وصيانة آرائك السيارات والحافلات من أهم المشاريع المعاصرة، التي تقوم على أساس التجديد والتزين، ولهذا فإننا في هذا المطلب سوف نتطرق إلى الزبائن المستهدفين، وأيضاً مجموع المنافسين للمشروع،

وإلى تحليل Swat، وأيضا التطرق إلى الموردين الذين يقومون بتوفير المادة الأولية، كذلك سنتطرق للسوق المحتملة ولتقدير المبيعات، وماهية الإستراتيجية التسويقية التي تعتمد عليها المؤسسة.

أولا: الزبائن المستهدفين

هذا النوع من الأنشطة الإنتاجية، موجه إلى فئة معينة من أفراد المجتمع وهم أصحاب المركبات. بمختلف أنواعها خاصة منهم أصحاب السيارات والحافلات، وهم أكثر فئة مستهدفة وذلك بأنهم أصبحت لديهم الرغبة في التجديد والتززين مع إهتمامهم بجانب الراحة والنظافة، ولهذا وجبا علينا إستعمال مواد أولية تضمن هذه الشروط التي يريدها الزبون، وذلك من أجل إرضاءه والظفر بهم وزيادة الطلب على ما نقدمه مبني على أساس الزبائن الذين يتعاملون معنا.

ثانيا: المنافسين (المباشرين والغير مباشرين)

1/- المنافسين المباشرين:

من خلال القيام بجولة تطلعية في المدينة وجدت أنه لا يوجد منافسين مباشرين بكثرة فهناك إثنين فقط والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول (2-2): المنافسين المباشرين

المحل	الخدمة التي يقدمها	الخصائص التي يمتاز بها
محل (1)	- تغليف وتصليح آرائك السيارات.	- إستعمال الجلود الأكثر طلبا. - لديه الخبرة من ناحية تصلح آرائك السيارات.
محل (2)	- تغليف وتززين آرائك السيارات والشاحنات وأيضا تغليف أسطح الشاحنات.	- إستعمال أنواع مختلفة من الجلود بالإضافة إلى الأقمشة. - معرفته لمختلف أسعار المواد الأولية التي يستعملها. - صاحب تجربة وخبرة.

المصدر: من إعداد الطالب.

2/- المنافسين الغير مباشرين:

وهم مجموعة المنافسين الذين يقومون بتقديم خدمة خياطة الجلود، لكن فقط للأرائك المتزلية بدل المركبات، وأيضا مجموعة المحلات التي تقوم ببيع مستلزمات تزين السيارات، حيث أن عددهم (7) محلات.

ثالثا: تحليل Swot

تحليل Swot هو من أهم الأدوات التي توضح لنا (نقاط القوة والضعف، وأيضا مجموع الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة)، والجدول التالي يوضح لنا ذلك:

جدول (2-3): نقاط القوة والضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
- توفر المواد الأولية التي يحتاجها المشروع. - توفر الآلات اللازمة. - لا يحتاج المشروع إلى مساحة كبيرة. - السرعة والدقة في تقديم الخدمة وبتكلفة معقولة.	- نقص الخبرة لدى المسير. - كيفية إقناع أصحاب الحافلات بأهمية الخدمة التي سوف نقوم بتقديمها لهم.

المصدر: من إعداد الطالب.

جدول (2-4): الفرص والتهديدات.

الفرص	التهديدات
- ندرة مثل هذه الخدمات بالمنطقة. - الزيادة في عدد السيارات بمحيط المنطقة. - تطور ثقافة المجتمع نحو تزيين مركباتهم. - مرافقة وكالة الدعم وتشغيل الشباب للمشروع في مرحلة الإنشاء والتوسع. - التحصل على إمتيازات جبائية وإعانات مالية. - خبرة الأخ في هذا المجال. - القيام بدورة تكوينية لا تتطلب وقت كبير.	- إحتمال دخول منافسين جدد. - نقص حجم اليد العاملة. - التغير في حجم المستهلكين للمنتوج بحكم حداثة المؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالب.

رابعاً: الموردون

هم الأطراف الذين يقومون بتزويد المؤسسة بمستلزمات عملية الإنتاج، حيث يتم إختيارهم على أساس سمعتهم في السوق، والتسهيلات التي يقدمونها ونوعية المادة الأولية التي يقومون بتوفيرها وكل المستلزمات التي تدخل في عملية تجهيز أريكة مريحة، حيث سيتم الإعتماد على موردين من بين ثلاثة وذلك، لتوفرهم على مجموع الشروط التي تخدم المشروع، كإلتزامهم بموعد التسليم المتفق عليه.

خامساً: السوق المحتملة

إن تقدير المبيعات هو أساس كل التقديرات في المشروع، فلتقدير المبيعات وتحديد السوق المحتملة المستهدفة قمنا بإجراء إستبيان، وزع على أصحاب السيارات والحافلات (أنظر للملحق رقم1)، حيث كان عدد الإستمارات التي وزعة 125 إستمارة، أسترجع منها 113 وكان منها 100 إستمارة قابلة للدراسة والجدول التالي يوضح نتائج الإستبيان المتحصل عليه.

جدول (2-5): يوضح نتائج الإستبيان

الرقم	الأسئلة	الإجابات							المجموع
		1	2	3	4	5	6	7	
1	السن.	19	45	36	/	/	/	/	100
2	المستوى العلمي.	22	37	26	15	/	/	/	100
3	الدخل الشهري.	24	35	27	14	/	/	/	100
4	ماهية وسيلة النقل التي تمتلكها ؟	84	16	/	/	/	/	/	100
5	هل أنت من النوع الذي يحب التجديد؟	66	21	13	/	/	/	/	100
6	في عملية التغليف ماذا تفضل ؟	73	27	/	/	/	/	/	100
7	أي أنواع الجلود تحب إستعمالها ؟	18	20	5	30	/	/	/	73
8	هل تفضلون التغليف ؟	44	56	/	/	/	/	/	100
9	أي الألوان المفضلة لديك في الجلد المستعمل ؟	22	18	13	5	5	7	5	73
10	هل مركبتك أراءكها من النوع ؟	31	47	22	/	/	/	/	100
11	إذا كانت غير مريحة، هل تفضل تجديدها لتكن مريحة ؟	15	2	5	/	/	/	/	22
12	ماهية المادة التي تعيد فيها عملية تجديد غلاف الأرائك ؟	23	31	17	7	22	/	/	100
13-1	عند إستعمال جلد من نوع (سكاي)	35	38	/	/	/	/	/	73
13-2	عند إستعمال جلد من نوع (فرواسي)	37	36	/	/	/	/	/	73
13-3	عند إستعمال جلد من نوع (سون غلار)	34	39	/	/	/	/	/	73
13-4	عند إستعمال جلد من نوع (كوير)	3	4	/	/	/	/	/	7

4								
13-	عند إستعمال القماش	12	15	/	/	/	/	27
5								
14	سعر تغليف سقف سيارة؟	40	44	/	/	/	/	84
15	سعر تغليف الحافلة ؟	3	2	7	4	/	/	16
16	ماهو رأيك بسعر الخدمة التي أقدمها؟	36	51	13	/	/	/	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مجموع المعطيات المتحصل عليها من الإستبيان الموزع.

التحليل:

- 1- من خلال مجموع المعلومات التي جمعت من الإستبيان الموضح في الجدول أعلاه، لاحظنا السن الأكثر إقبالا على المؤسسة يتراوح ما بين 25 إلى 40 سنة بنسبة 45% ثم تليه نسبة 31% للذين يفوق أعمارهم 40 سنة، وفي الأخير تأتي نسبة 19% لأصحاب الأعمار الأقل من 25 سنة.
- 2- المستوى العلمي لأصحاب السيارات والحافلات، كانت تقدر ب 22% للمستوى الجامعي و 37% للمستوى الثانوي، هذا يدل على مستوى الوعي لدى الأفراد من هذه الناحية ومواكبتهم للتطورات، بعد ذلك يأتي مستوى المتوسط الذي قدر ب 26% وفي الأخير المستوى الابتدائي الذي قدر ب 15% من ناحية المستوى العلمي.
- 3- فيما يخص مجموع المعلومات التي جمعت من ناحية الدخل الشهري للعينة المدروسة فقد كانت كالتالي: "الذين دخلهم أقل من 20000 دج كانت نسبتهم 24%، أما الذين تراوح دخلهم بين 20000 إلى 30000 دج فقد قدر ب 35% و 27% لأصحاب الدخل ما بين 30000 إلى 40000 دج وفي الأخير كانت النسبة الأقل 14% لأصحاب الدخل الذي يفوق 40000 دج.
- 4- بالنسبة لوسيلة النقل يأتي أصحاب السيارات في المرتبة الأولى بنسبة قدرة ب 84% ، بعدها 16% لأصحاب الحافلات، وفيما يخص عملية التجديد والتزوين فلقد كان منهم 66% يحبون التجديد و 21% للذين ليس لديهم الرغبة في ذلك، أما 13% فكان أصحابها يلجأون للتجديد إذا تطلب الأمر.
- 5- من ناحية عملية التغليف كان منهم 73% يفضلون الجلد أما الباقي فكانوا يفضلون القماش بنسبة 27%.
- 6- حددت نسبة 24.66% للذين يفضلون الجلد من نوع (فرواسي)، فيما كانت 27.40% للذين يفضلون النوع (سون غلار)، وكانت أقل نسبة للزبائن الذين يفضلون (كوير) بنسبة قدرت ب 6.85% وذلك

راجع لغلاءه، وتمثل أكبر نسبة للذين يحبون إستعمال (سكاي) ب 41.09%، مما لحظ أن الزبائن يفضلون النوع (سكاي)، في حيث كان 44% منهم يفضلون التغليف كاملا و 56% جزئيا، أما فيما يخص ألوان الجلود المستعملة في عملية التغليف، فقد كان اللون الأسود هو الأكثر إقبالا عليه من طرف الزبائن بنسبة 30.14%،

يليه اللون الرمادي ب 24.66%، وفيما يخص اللون البني قدر ب 17.81%، أما الألوان الأخرى "الأحمر، الأصفر، الأبيض، الأزرق" كانت كالتالي 6.85%، 9.58%، 4.11%، 6.85%.

7- من ناحية أراءك مركباتهم (سيارات أو حافلات)، فلقد كان 31% منهم أراءكهم مريحة، و 47% من النوع العادي، أما 22% كانوا يعانون من جانب الراحة في أرائكهم، لهذا كان منهم من يريدون تجديدها لتكن مريحة قدرت نسبتهم ب 68.18%، أما 9.09% فلا يبالون بذلك، و 22.73% يلجأون لجعل أراءكهم مريحة إذا إستلزم الأمر.

8- من حيث المدة التي يقومون فيها بإعادة تجديدهم أراءكهم فلقد كانت كل سنة هي الأكثر نسبة ب 31% وتليها 23% لكل 6 أشهر، أما 22% فلقد كانت للذين يعيدون تجديدهم أراءكهم إذا تطلب الأمر، وكانت 17% للذين يقومون بذلك كل سنتين وفي الأخير تأتي نسبة 7% التي تخص كل ثلاث سنوات فما فوق.

9- بالنسبة للأسعار التي أقترحها مقارنة بالمنافسين، فلقد كانت كالتالي من ناحية جلد من نوع (سكاي) فلقد

كان الزبائن يقبلون على السعر الذي أقترحه بنسبة قدرة ب 52.05%، مقارنة مع المنافسين التي كانت 47.95%، وفيما يخص جلد من نوع (فرواسي) كان الزبائن يقبلون على مايقدمه المنافسون أكثر مما تقدمه نحن من ناحية السعر وذلك ب 50.69%، وبنسبة 49.31% إقبالا على السعر الذي أقترحه، ومن ناحية إستعمالهم للجلد من نوع (سون غلار) فلقد كان إقبالهم على السعر الذي يقترحه المنافسون بنسبة

46.58%، مع إقبالهم على السعر الذي نقترحه بنسبة 53.42%، مما يدل على أنهم يركزون أكثر على السعر الذي نقترحه مقارنة بالمنافسين، وتمثل نسبة 42.85% للذين يقبلون على السعر الذي يقدمه المنافسون من ناحية الجلد من نوع (كوير) و 57.15% للسعر الذي نقترحه في السوق، أما فيما يخص القماش فلقد كان الإقبال على السعر الذي يقدمه المنافسون يقدر ب 44.44% و 55.56% للسعر الذي نقترحه.

10- من حيث سعر تغليف سقف السيارة فقد كانت تقدر ب 47.62% نسبة إقبالهم لسعر المنافسين، و 52.38% إقبالا على ما نقترحه.

- 11- من حيث تغليف الحافلة فلقد كان الزبائن يفضلون إعادة تغليف الأرائك بنسبة كبيرة قدرة بحوالي 43.75% مقارنة مع إقبالهم على تغليف " الأرضية، والسقف، وكامل الحافلة "
- 12- من خلال مجموع الأسعار التي اقترحت إتضح لنا أن 36% من الزبائن يرون أن الأسعار منخفضة، و 51% منهم يرون أنها معقولة و 13% منهم يرون بأنها مرتفعة نوعا ما.

سادسا: تقدير المبيعات

من خلال مجموع المعلومات التي جمعت من قبل المنافسين، إتضح لنا أن الطلب على هذا النوع من المنتجات يرتفع في الأشهر التالية " سبتمبر، أكتوبر، نوفمبر، ديسمبر، جانفي، فيفري " ويكون متوسط في "مارس، أفريل، ماي" في حيث ينخفض في أشهر الصيف "جوان، جويلية " كما نتنبأ أن تكون هناك زيادة في نسبة المبيعات السنوية بمعدل 5% سنويا باعتباره معدل زيادة النشاط.

سابعا: الإستراتيجية التسويقية

سوف تقوم المؤسسة بالإعتماد على إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، وذلك من أجل تغطية تكاليفها وأيضاً من أجل إرضاء وكسب ثقة الزبائن، وهناك نقطة مهمة وهي قلة العرض وزيادة الطلب على هذا النوع من المنتجات يجعل من المؤسسة تستغل هذه الفجوة من أجل توفير الكمية اللازمة لإشباع حاجيات الزبائن.

المطلب الثالث: المزيج التسويقي

- 1- المنتج: تقوم المؤسسة بتقديم منتجات تتمثل في أغلفة أرائك السيارات والحافلات التي تنتج من المواد الأولية المتمثلة في الجلود التالية: "نوع فرواسي، نوع سون غلار، نوع كوير، نوع سكاي" بالإضافة إلى إستعمال القماش في ذلك.

ويتمثل خصائص المنتج فيما يلي:

- المقاس: على حسب حجم الأريكة.
- اللون: تقريبا جميع الألوان "الأسود، الرمادي، البني، الأحمر، الأبيض، الأصفر، الأزرق" .
- النوعية: أغلفة ذات نوعية جيدة تجعل منها محط أنظار الزبائن.

- 2- التسعير: يتم الإعتماد على أسعار المنتجين بناء على الأسعار التي يقدمونها وكذلك على أساس تكاليف الإنتاج مضافا إليها هامش الربح والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (2-6): يوضح سعر المنتج بالدينار الجزائري

نوعية المنتج / السعر	سعر التكلفة (دج)	هامش الربح (دج)	سعر المنتج (دج)
غلاف بإستعمال جلد من نوع (فرواسي)	600	400	1000
غلاف بإستعمال جلد من نوع (سون غلار)	900	300	1200
غلاف بإستعمال جلد من نوع (كوير)	6000	1300	7300
غلاف بإستعمال جلد من نوع (سكاي)	750	400	1150
غلاف بإستعمال القماش	840	410	1250

المصدر: من إعداد الطالب

3- المكان (التوزيع): يعتمد المشروع على التوزيع بشكل مباشر، حيث أن الزبون ينتقل إلى مكان تواجد

المؤسسة من أجل تلبية طلبه وإشباع رغباته بتقديم منتجاتنا إليه.

4- الترويج: للتعريف بمنتجاتنا نبحت عن الإعلان الأقل تكلفة، وهذا عن طريق تجنب الإتصال الإعلامي الذي

يتطلب تكاليف باهضة (التلفزيون، الراديو، الصحافة.... إلخ) ولهذا سوف يتم اللجوء إلى الإعلان المجاني، عن طريق

إنشاء موقع خاص بالمؤسسة في الإنترنت أو عن طريق إنشاء صفحات على شبكات التواصل الإجتماعي وذلك من

أجل التعريف بمنتجاتنا، مع تواجد طرق أخرى كالبيع الشخصي، والملصقات، وبطاقات التعريفية.

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع

إن من بين الأمور التي يجب أن نعطي لها إهتماما كبيرا، هو إختيارنا لموقع جيد ومناسب للمشروع، وذلك

من أجل سهولة التحصل على المواد الأولية وأيضا التواصل مع الزبون والموردين.

المطلب الأول: تحديد موقع المشروع

يقع مشروع مؤسسة تغليف وصيانة آرائك السيارات والحافلات، بشارع دهان محمد العربي، حي أحمد

زبانة، تجرئة 346 قطعة، بلدية أولادجلال حيث يتميز موقع المشروع، بالحركة المستمرة وأيضا سهولة التنقل إليه

دون عناء مع تواجد مساحة مقابلة للموقع التي تعتبر نقطة قوة .

وفيما يخص مواصفات المشروع فهي كالتالي:

- يتربع المشروع على مساحة إجمالية تقدر ب 135 متر مربع، منها 85 متر مربع مغطاة و 50 متر مربع الأخرى غير مغطاة ، حيث أنه سوف تخصص المساحة المغطاة للألات وتجهيزات المكتب وأيضا للمواد الأولية، وغيرها من إحتياجات المشروع أما بالنسبة للمساحة الغير مغطاة ستستغل لعملية التفصيل للأحجام الكبيرة وأيضا مكان مخصص للسيارات أو الحافلات التي يتم تجهيزها وتزنيها.

ومن بين أهم الأمور التي جعلتنا نختار هذا الموقع هو:

- أنه يتضمن المواصفات التي يحتاجها المشروع.
- التقليل من تكاليف المشروع.

والشكل التالي يوضح موقع المؤسسة من Google Earth

الشكل (2-2): موقع المؤسسة من Google Earth



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على Google Earth ، (أنظر للملحق رقم 2).

ولهذا للقيام بالمشروع على أحسن توجيه سوف نتطرق إلى إجراءات نطرحها من خلال المرحلتين التاليتين¹:

✓ **المرحلة الأولى:** يقوم صاحب المشروع بتقديم طلب استثمار إلى لجنة المساعدة والترقية للإستثمار وضبط العقار، فإذا كان الموقع في منطقة صناعية يقدم الطلب إلى مديرية الطاقة والمناجم وأما إذا كان الموقع في باقي المناطق يقدم للولاية إلى مصلحة التنظيم، بالإضافة إلى ذلك يقدم صاحب المشروع مخطط للقطعة الأرضية والذي يقوم به مهندس ذو خبرة في العقار.

✓ **المرحلة الثانية:** تقوم مفتشية أملاك الدولة بتحقيق عقاري لإثبات أصل الملكية، وفي حالة الكراء تحدد قيمة حق الإمتياز (الإيجار) والتي تسمى إتاوة سنوية 1 متر = 1 دينار.

ولهذا فبعد موافقة اللجنة يقوم الوالي أو مديرية الطاقة والمناجم حسب الجهة التي وجهها لها هذا الطلب بتحرير القرار، والذي يتضمن الترخيص بمنح حق إمتياز قطعة الارض لفائدة صاحب المشروع. وبعدها نقوم بتجهيز كل ما يتطلبه المشروع من معدات وألات ومواد أولية من أجل الإنطلاق في المشروع.

المطلب الثاني: إحتياجات المشروع

سوف نقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى كل إحتياجات المشروع من مواد أولية، وألات، وتجهيزات المكتب، وخدمات ضرورية، وأيضا مستلزمات أخرى.

أولا: إحتياجات المشروع من مواد أولية

تتمثل المواد الأولية التي تحتاجها المؤسسة من أجل إنتاج أنواع مخلفة من الأغلفة، في إستعمالها لأنواع مختلفة من الجلود بالإضافة إلى القماش والجدول التالي يوضح ذلك.

¹ معلومات مقدمة من طرف مفتشية أملاك الدولة أولادجلال بولاية بسكرة.

جدول (2-7): يوضح مجموع المواد الأولية التي تستعمل في الأغلفة

المادة الأولية	سعر المتر الواحد بالدينار
جلد من نوع (فرواسي)	500
جلد من نوع (سون غلار)	750
جلد من نوع (كوير)	5000
جلد من نوع (سكاي)	620
قماش	700

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المورد.

ثانيا: إحتياجات المشروع من آلات ومعدات

الجدول التالي يوضح لنا الآلات المستعملة في المشروع

جدول (2-8): آلات ومعدات المشروع

N	Désignation	Qté	P. unité	Montant
01	Machine cuire	07	120 000.00	840 000.00
02	Coupeuse électrique	01	150 000.00	150 000.00
03	Coupeuse simple	01	15 000.00	15 000.00
TOTAL HT				1005 000.00
TVA 19%				190 950.00
TOTAL TTC				1 195 950.00

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الفاتورة الشكلية (أنظر للملحق رقم 3).

ثالثا: إحتياجات المشروع من تجهيزات المكتب والإعلام الألي.

يتطلب المشروع تجهيزات المكتب والإعلام الألي، الموضحة في الجدول الموالي.

جدول (2-9): تجهيزات المكتب والإعلام الخاصة بالمشروع

N Ordre	Désignation des articles	Q té	Prix unitaire H.T	Montant en H.T
1	Bureau MDF 1.60M (1608)	1	20 200.00	20 200.00
2	Armoire MDF 2 portes (812)	1	15 900.00	15 900.00
3	Fau teille J101A)	1	16 500.00	16 500.00
4	Table basse MDF (BA01)	1	5 500.00	5 500.00
5	Chaise visiteur (114)	2	2 200.00	4 400.00
6	Porte manteaux (40B)	1	4 500.00	4 500.00
7	Fax PANASONIC 988	1	20 000.00	20 000.00
8	Laptop Acer i3/4G/500G	1	46 745.00	46 745.00
9	Coffre 25cm	1	10 000.00	10 000.00
			Total en H.T	143 745.00
			T.V.A 19%	27 311.55
			Total en T.T.C	171 056.55

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الفاتورة الشكليه (أنظر للملحق رقم 4).

رابعاً: خدمات ضرورية

تشمل المصاريف الضرورية " الماء، الكهرباء والغاز، صيانة الآلات، الهاتف، الإنترنت، الكراء، مواد أخرى ".

جدول (2-10): المصاريف الضرورية

البيان	خدمات ضرورية ب (دج)
الماء	20000
الكهرباء والغاز	350000
صيانة الآلات	60000
الهاتف	60000
الإنترنت	24000
الكراء	480000
مواد أخرى	55000
المجموع	1049000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مجموع المعطيات المتحصل عليها.

خامسا: إحتياجات المشروع من مستلزمات أخرى

جدول (2-11): مستلزمات الإنتاج

	المستلزمات	كمية	تكلفة الوحدة (دج)	التكلفة الإجمالية (دج)
1	مقص كبير	4	1500	6000
2	مقص صغير	5	300	1500
3	أدوات القياس	7	30	210
4	علب الإبر	12	170	2040
5	طباشير	14	25	350
6	مسطير مختلفة الأطوال	6	40	240
7	علبة نابض	25	500	12500
8	علبة غراء	70	400	28000
9	فك البراغي	4	7000	28000

10	علبة القابض	67	450	30150
11	كماشة	6	1500	9000
12	طاولة للتفصيل	1	47000	47000
	المجموع			164990

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثالث: مخطط الإنتاج ومراحله

أولاً: مخطط الإنتاج

تقوم المؤسسة بإنتاج خمس أنواع، مدار (11 شهر) حيث أنه سيكون الطلب على المنتجات بنسبة كبيرة في الأشهر التالية " سبتمبر، أكتوبر، نوفمبر، ديسمبر، جانفي، فيفري " ويكون بنسبة متوسطة في " مارس، أبريل، ماي " في حيث ينخفض في الأشهر الصيف " جوان، جويلية " ، وشهر أوت يكون للراحة.

ولهذا قمنا بتقدير حجم الإنتاج وفقاً لما يلي:

- عدد ساعات العمل 8 ساعات في اليوم (5ساعات للخياطة) و (3ساعات للتركيب).
- ينتج كل عامل ما بين 3 إلى 6 أغلفة في اليوم بناء على تقديرات كم يستغرق في إنتاج الغلاف الواحد بالإضافة إلى عدد الطلب في اليوم .
- ✓ بالنسبة للأشهر التالية: " سبتمبر، أكتوبر، نوفمبر، ديسمبر، جانفي، فيفري " سيكون إنتاج كل عامل 6 أغلفة في اليوم على حسب الطلب.
- ينتج 7 عمال 42 غلاف في اليوم.
- كمية الأغلفة المنتجة خلال الشهر 1092.
- وبناء على المعلومات المتحصل عليها من خلال الدراسة الاستبائية التي طرحت على 100 رجل.
- وزعت النسب المتحصل عليها كالتالي:

- نسبة 27% من 100 رجل يفضلون القماش لأغلفتهم.
- نسبة 18% من 100 رجل يفضلون الجلد من نوع (فرواسي) لأغلفتهم.
- نسبة 20% من 100 رجل يفضلون الجلد من نوع (سون غلار) لأغلفتهم.
- نسبة 5% من 100 رجل يفضلون الجلد من نوع (كوير) لأغلفتهم.

- نسبة 30% من 100 رجل يفضلون الجلد من نوع (سكاي) لأغلفتهم.
- ومن خلال هذه الدراسة قمنا بتقدير كمية إنتاج كل نوع وفق الطريقة التالية: (الكمية المنتجة × نسبة كل مقاس)

جدول (2-12): الكمية الإنتاجية لأنواع الأغلفة في الأشهر الـ 6

الأشهر	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	جانفي	فيفري
كمية إنتاج غلاف من القماش	295	295	295	295	295	295
كمية إنتاج غلاف من جلد (فرواسي)	196	196	196	196	196	196
كمية إنتاج غلاف من جلد (سون غلار)	218	218	218	218	218	218
كمية إنتاج غلاف من جلد (كوير)	55	55	55	55	55	55
كمية إنتاج غلاف من جلد (سكاي)	328	328	328	328	328	328

المصدر: من إعداد الطالب.

بالنسبة للأشهر التالية: " مارس، أبريل، ماي " سيكون إنتاج متوسط على حسب الطلب.

- ينتج كل عامل 4 أغلفة في اليوم.
- ينتج 7 عمال 28 غلاف في اليوم.
- كمية الأغلفة خلال الشهر 728.

جدول (2-13): الكمية الإنتاجية لأنواع الأغلفة في الأشهر الـ 3

الأشهر	مارس	أفريل	ماي
كمية إنتاج غلاف من القماش	197	197	197
كمية إنتاج غلاف من جلد (فرواسي)	131	131	131
كمية إنتاج غلاف من جلد (سون غلار)	146	146	146
كمية إنتاج غلاف من جلد (كوير)	36	36	36
كمية إنتاج غلاف من جلد (سكاي)	218	218	218

المصدر: من إعداد الطالب.

بالنسبة للأشهر المتبقية التالية: " جوان، جويلية، " سيكون الإنتاج ضئيل على حسب الطلب.

- سيكون إنتاج كل عامل 3 أغلفة في اليوم.

- ينتج 7 عمال 21 غلاف في اليوم.

- كمية الأغلفة خلال الشهر 546

الجدول(2-14): الكمية الإنتاجية لأنواع الأغلفة في الشهرين المتبقين.

الأشهر	جوان	جويلية
كمية إنتاج غلاف من القماش	147	147
كمية إنتاج غلاف من جلد (فرواسي)	99	99
كمية إنتاج غلاف من جلد (سون غلار)	109	109
كمية إنتاج غلاف من جلد (كوير)	27	27
كمية إنتاج غلاف من جلد (سكاي)	164	164

المصدر: من إعداد الطالب.

- الكمية الإجمالية المنتجة خلال السنة = 2366 وحدة منتجة.

- $2366 = (546 + 728 + 1092)$ وحدة منتجة.

• إحتياجات المنتجات من المواد الأولية:

- تحتاج كل أريكة إلى 1.2 متر طول وعرض 80سم من القماش أو الجلد.

ملاحظة: علما أن اللفافة من الجلد أو القماش عرضها 2.5 متر ، وفقط جلد (كوير) عرضه 1 متر.

جدول(2-15): كمية المادة الأولية المستعملة لإنتاج الأغلفة في 6 أشهر

الأشهر	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	جانفي	فيفري
الكمية المستعملة من القماش	118	118	118	118	118	118
سعر المتر (دج)	700	700	700	700	700	700
القيمة (دج)	82600	82600	82600	82600	82600	82600
الكمية المستعملة من جلد (فرواسي)	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33
سعر المتر (دج)	450	450	450	450	450	450
القيمة (دج)	35250	35250	35250	35250	35250	35250
الكمية المستعملة من جلد (سون غلار)	87.33	87.33	87.33	87.33	87.33	87.33

500	500	500	500	500	500	سعر المتر (دج)
43666	43666	43666	43666	43666	43666	القيمة (دج)
66	66	66	66	66	66	الكمية المستعملة من جلد (كوير)
5000	5000	5000	5000	5000	5000	سعر المتر (دج)
330000	330000	330000	330000	330000	330000	القيمة (دج)
131.33	131.33	131.33	131.33	131.33	131.33	الكمية المستعملة من جلد (سكاي)
620	620	620	620	620	620	سعر المتر (دج)
81427	81427	81427	81427	81427	81427	القيمة (دج)
572943	572943	572943	572943	572943	572943	مجموع القيم

المصدر: من إعداد الطالب.

- (295×1.2) $= 354$ متر مستعمل لإنتاج أغلفة من القماش خلال الشهر.
- (196×1.2) $= 235$ متر مستعمل لإنتاج أغلفة من جلد (فرواسي) خلال الشهر.
- (218×1.2) $= 262$ متر مستعمل لإنتاج أغلفة من جلد (سون غلار) خلال الشهر.
- (55×1.2) $= 66$ متر مستعمل لإنتاج أغلفة من جلد (كوير) خلال الشهر.
- (328×1.2) $= 394$ متر مستعمل لإنتاج أغلفة من جلد (سكاي) خلال الشهر.
- إجمالي الكمية = 2886، القيمة الإجمالية = 3437658 دج.

جدول (2-16): كمية المادة الأولية المستعملة لإنتاج الأغلفة في 3 أشهر.

ماي	أفريل	مارس	الأشهر
79	79	79	الكمية المستعملة من القماش
700	700	700	سعر المتر (دج)
55300	55300	55300	القيمة (دج)
52.33	52.33	52.33	الكمية المستعملة من جلد (فرواسي)
450	450	450	سعر المتر (دج)
23550	23550	23550	القيمة (دج)
58.33	58.33	58.33	الكمية المستعملة من جلد (سون غلار)

500	500	500	سعر المتر (دج)
29166.67	29166.67	29166.67	القيمة (دج)
43	43	43	الكمية المستعملة من جلد (كوير)
5000	5000	5000	سعر المتر (دج)
215000	215000	215000	القيمة (دج)
87.33	87.33	87.33	الكمية المستعملة من جلد (سكاي)
620	620	620	سعر المتر (دج)
54146.67	54146.67	54146.67	القيمة (دج)
377163.34	377163.34	377163.34	مجموع القيم

المصدر: من إعداد الطالب.

- $(1.2 \times 197) = 237 \div 3$ متر مستعمل لإنتاج أغلفة من القماش خلال الشهر.
- $(1.2 \times 131) = 157 \div 3$ متر مستعمل لإنتاج أغلفة من جلد (فرواسي) خلال الشهر.
- $(1.2 \times 146) = 175 \div 3$ متر مستعمل لإنتاج أغلفة من جلد (سون غلار) خلال الشهر.
- $(1.2 \times 36) = 43$ متر مستعمل لإنتاج أغلفة من جلد (كوير) خلال الشهر.
- $(1.2 \times 218) = 262 \div 3$ متر مستعمل لإنتاج أغلفة من جلد (سكاي) خلال الشهر.
- إجمالي الكمية = 960، والقيمة الإجمالية = 1131490.02 دج.

جدول (2-17): كمية المادة الأولية المستعملة لإنتاج الأغلفة في الشهرين المتبقين

الأشهر	جوان	جويلية
الكمية المستعملة من القماش	59	59
سعر المتر (دج)	700	700
القيمة (دج)	41300	41300
الكمية المستعملة من جلد (فرواسي)	39.66	39.66
سعر المتر (دج)	450	450
القيمة (دج)	17850	17850

43.66	43.66	الكمية المستعملة من جلد (سون غلار)
500	500	سعر المتر (دج)
21833	21833	القيمة (دج)
32	32	الكمية المستعملة من جلد (كوير)
5000	5000	سعر المتر (دج)
160000	160000	القيمة (دج)
65.66	65.66	الكمية المستعملة من جلد (سكاي)
620	620	سعر المتر (دج)
40713	40713	القيمة (دج)
281696	281696	مجموع القيم

المصدر: من إعداد الطالب.

- $(147 \times 1.2) = 177 \div 3$ متر مستعمل لإنتاج أغلفة من القماش خلال الشهر.
- $(99 \times 1.2) = 119 \div 3$ متر مستعمل لإنتاج أغلفة من الجلد (فرواسي) خلال الشهر
- $(109 \times 1.2) = 131 \div 3$ متر مستعمل لإنتاج أغلفة من الجلد (سون غلار) خلال الشهر.
- $(27 \times 1.2) = 32$ متر مستعمل لإنتاج أغلفة من جلد (كوير) خلال الشهر.
- $(164 \times 1.2) = 197 \div 3$ متر مستعمل لإنتاج أغلفة من جلد نوع (سكاي) خلال الشهر.
- إجمالي الكمية خلال الشهرين = 480، وإجمالي القيمة خلال الشهرين = 563392 دج.

ثانيا: مراحل الإنتاج

مراحل إنتاج غلاف واحد هي كالتالي:

المرحلة الأولى: التفصيل

وهي عبارة عن القيام برسم تفصيلي لشكل غلاف الأريكة، حيث يقوم العمل المكلف بذلك على أكمل وجه.

المرحلة الثانية: الخياطة

في هذه المرحلة يقوم العمال المكلفون بذلك، بتركيب أجزاء الغلاف المفصل مع بعضه البعض للحصول على الشكل النهائي للغلاف، وذلك من خلال إستعمال الألة المكلفة بالخياطة فقط.

المرحلة الثالثة: التركيب

وهي آخر مرحلة حيث يقوم العمال المكلفون بتركيب المنتج النهائي المتمثل في الغلاف الذي يعطي حلة جديدة داخل المركبة.

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي والقانوني للمشروع

ليكن المشروع ناجح وفعال لابد على المؤسسة مراعاة للجانب التنظيمي وذلك من أجل تحديد كيفية إدارة المشروع، والقوى العاملة اللازمة وتحديد المهام بدقة، يجب عليها وضع هيكل تنظيمي محكم يوضح مسؤوليات وسلطات التي يتحملها كل عامل في المؤسسة، كما يجب التركيز على الجانب القانوني لمعرفة حقوق والتزامات المؤسسة القانونية.

المطلب الأول: القوى العاملة

تحتاج المؤسسة إلى 9 عمال من بينهم المسير هو صاحب المؤسسة و7 عمال للخياطة والتركيب ، وعامل للتصميم والتفصيل، والجدول التالي يوضح القوى العاملة للمشروع.

جدول (2-18): إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة للمشروع

المنصب	العدد	الكفاءة	الراتب الشهري(دج)	قيمة الضمان الإجتماعي (دج)
مسير (صاحب المشروع)	1	ماستر مقاولاتية + ليسانس مالية المؤسسة + عمل في الخياطة.	45000	11700
عمال الخياطة والتركيب	7	كفاءة مهنية + خبرة مهنية	175000	15750.
عامل التفصيل	1	كفاءة مهنية + السرعة والدقة في العمل.	22000	1980
المجموع	9			29430

المصدر: من إعداد الطالب.

تم الإشارة إلى إقتطاعات العمال والتي تتمثل في الضمان الإجتماعي 9% أما فيما يخص المسير 26% .

وتم برمجة مدة العمل اليومية 08 ساعات:

- من الساعة 8:00 إلى 13:00 في الفترة الصباحية.
- من الساعة 14:00 إلى 17:00 في الفترة المسائية.
- إحتساب عطلة سنوية مدة شهر أوت.
- عدد أيام العمل في الشهر 26 يوم.
- عدد أيام العمل الفعلية في السنة 286 يوم.

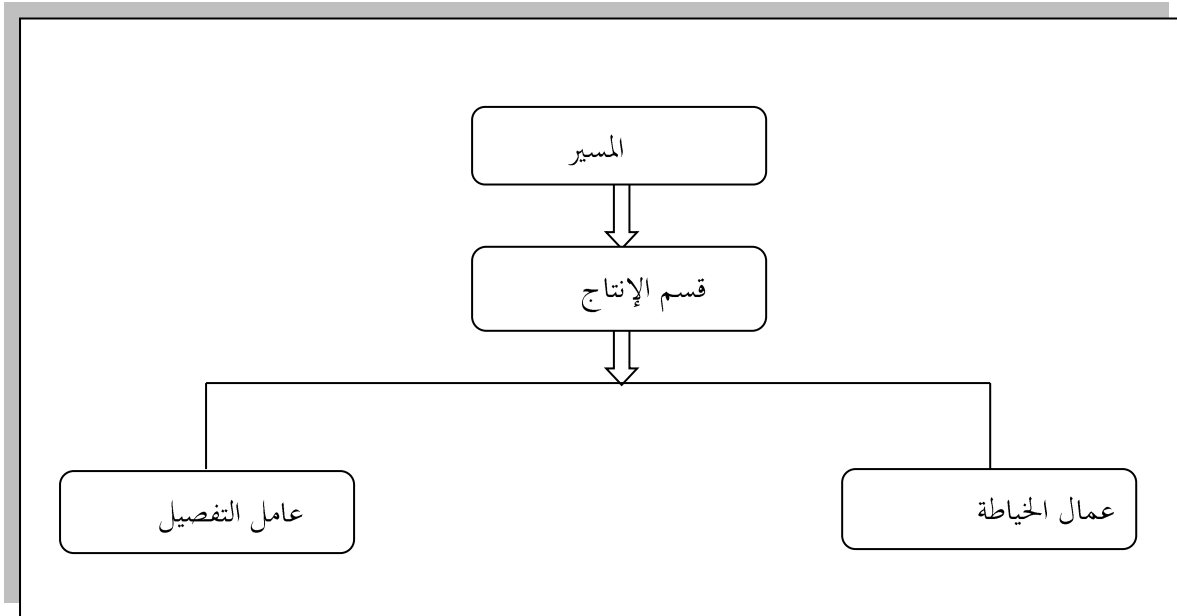
في الغالب سوف تعتمد المؤسسة على طريقة وهي أن الفترة الصباحية تكون مخصصة للخياطة، والفترة المسائية تكون مخصصة لتركيب أغلفة الأراءك وأيضا لتصليح الأراءك.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

نقوم بالتطرق للهيكل التنظيمي وتحديد مسؤوليات وسلطات كل عامل في المؤسسة.

1. الهيكل التنظيمي: وهو موضح في الشكل التالي:

الشكل (2-3): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب.

2. تحديد مسؤوليات وسلطات العاملين بالمؤسسة:

✓ مسير وصاحب المشروع: ويقوم ب:

- جميع المعاملات مع الزبائن والموردين مع إحترامه للقانون وإتخاذه للقرارات الإستراتيجية _ يقوم بتنظيم وتنسيق العمل والإشراف على مراقبة أداء العاملين _ تسديد الأعباء والمصاريف العمل ووضع خطط وأهداف المؤسسة _ الإشراف على أمور المحاسبة والمالية الخاصة بالمؤسسة.

✓ قسم الإنتاج: يتم الإشراف عليه من قبل مسير المشروع، ويتكون من:

- عامل للتفصيل: يقوم بعملية التفصيل لأغلفة الأراءك.
- عمال الخياطة والتركيب: تكمن مهامهم في عملية الخياطة والتركيب، بعد قيام العامل المكلف بالتفصيل بعمله يأتي دورهم في إتمام العملية من أجل الحصول على المنتج النهائي المتمثل في غلاف للأريكة.

المطلب الثالث: الدراسة القانونية للمشروع

يصنف المشروع في السجل التجاري برمز النشاط 202206 وبتسمية تزيين وتصليح سراجة السيارات والعربات، أنظر إلى (الملحق رقم 5).

أولاً: الشكل القانوني للمشروع

وهي مؤسسة ذات شخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة EURL .

ثانياً: الإطار القانوني للمشروع

إن الدولة الجزائرية لا تفرض قوانين أو تشريعات أو قيود تمنع إقامة مثل هذا النوع من المشاريع أو تشكل خطر على ديمومة أو إستمرارية المشروع خصوصاً عند فتح عدت وكالات تشجع على النهوض بالإستثمار في جميع المجالات مثل: وكالة دعم وتشغيل الشباب (ANSEJ)، الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC) والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)، وبما أن المؤسسة ستعتمد في تمويلها على الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ) هذا يفرض على المستثمر (طالب القرض) أن تتوفر لديه الشروط والملفات الآتية:

● الشروط الواجب توفرها في المستثمر:

- الجنسية الجزائرية.
- أن يتراوح عمر الشاب بين 19 إلى 35 سنة ويمكن أن يصل إلى 40 سنة كحد أقصى وفق الشروط الأخرى.

- أن لا يكون يمارس أي نشاط ذو أجر أو دون أجر عند إيداع الملف على مستوى الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.
- أن يكون غير مسجل على مستوى مراكز التكوين المهني أو المعاهد أو الجامعات عند إيداع الملف على مستوى الوكالة.
- لم يستفيد من إعانة الدولة في نطاق إنجاز مشروع (إنشاء مؤسسة مصغرة).
- أن لا يكون مسجل لدى الوكالة الوطنية للتشغيل (ANGEM).
- أن يكون مؤهلا (لديه شهادة تؤهله لممارسة النشاط).
- يجب على الشباب أصحاب المشاريع أن يشتركوا في صندوق ضمان أخطار قروض الشباب أصحاب المشاريع (في حالة التمويل الثلاثي فقط).
- وبعد أن تتوفر فيه الشروط اللازمة يباشر مرحلة إعداد الملف الإداري والمالي وإستخراج السجل التجاري.

• الملف الإداري:

- شهادة ميلاد رقم 12 للمعني.
- نسخة طبق الأصل من بطاقة التعريف الوطنية أو شهادة الجنسية.
- نسخة مصادق عليها من الوثيقة التي تثبت المؤهلات (دبلوم، شهادة عمل).
- شهادة إقامة.
- صورة واحدة.
- (CNAS): وثيقة عدم الإنتساب للصندوق الوطني للضمان الإجتماعي.
- (CASNOS): وثيقة تثبت عدم الإنتساب لصندوق الضمان الإجتماعي لغير الأجراء.
- تسحب الوثيقتين (CNAS)، (CASNOS) من الإدارة المعنية وفق الشروط التالية:
- شهادتي ميلاد رقم 12.
- مستخرج الضرائب.
- أخر وثيقة تثبت عدم الإنتساب في حالة الإنتساب.

• الملف المالي:

- فاتورة أولية للمعدات والتجهيزات المراد شراؤها بدون إحتساب الضرائب.
- فاتورة أولية للتأمين الشامل للمعدات والتجهيزات ضد جميع المخاطر بدون إحتساب الضرائب.

- كشف حساب لتكلفة تأهيل المحلات بدون إحتساب الضرائب في حالة طلب تمويل هذه التأهيلات.
- الدراسة التقنية الإقتصادية ملحقه بالميزانيات وجدول حسابات النتائج التقديري لمدة 5 سنوات، حيث تحضر الدراسة بالوكالة مقابل 1500 د ج .

● ملف إستخراج سجل تجاري:

- طلب موقع حسب الإستمارة المعدة من قبل المركز الوطني للسجل التجاري.
- عقد ملكية المحل التجاري أو عقد إيجار المحل التجاري باسم الشركة معد من طرف موثق.
- نسختين من وثيقة إدراج الشركة في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية وفي جريدة وطنية.
- شهادة ميلاد رقم 12 بالنسبة للمسيرين وأعضاء هيئات الإدارة والإشراف للشركة.
- إيصال يثبت دفع حقوق الطابع المقدرة ب 4000 دج يتم الدفع على مستوى قباضة الضرائب.
- إيصال دفع رسوم حقوق التسجيل في السجل التجاري الذي يقدمه المركز الوطني للسجل التجاري.
- إعتقاد أو رخصة ممارسة النشاط بالنسبة للمهنة والنشاطات المنظمة.

ثالثا: الإمتيازات والإعانات

بما أن المشروع في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ) فإن لديه نوعين من الإمتيازات والإعانات يتم تقديمها على مرحلتين¹:

✓ المرحلة الأولى: الإنجاز: ويتم الإستفادة من:

- مساعدات مالية عن طريق: قرض بدون فوائد أو قرض غير خاضع لرسوم يحدد تبعا لتكلفة الإستثمار.
- القروض بدون فوائد: هو قرض طويل المدى تمنحه الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

● المزايا الجبائية عن طريق:

- شراء التجهيزات والخدمات بدون رسوم (إعفاء من دفع الضريبة على القيمة المضافة).
- تطبيق نسبة منخفضة ب 5% من حقوق الجمركة للعتاد المستورد.
- الإعفاء من حقوق التسجيل لعقود إنشاء مؤسسات مصغرة.
- تخفيض في نسب الفائدة للقروض البنكية، تمنح مدة سنة واحدة لدفع الفوائد ويتم تأجيل دفع القرض البنكي لمدة ثلاث سنوات.

¹ وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ).

✓ المرحلة الثانية: الإستغلال: تمنح مزايا جبائية للمؤسسات المصغرة لمدة 3 سنوات ابتداء من تاريخ إنطلاق النشاط أو 6 سنوات للمناطق الخاصة.

بالإضافة للإعفاء الكلي:

- الضريبة على الدخل (JIRG) أو الضريبة على أرباح المؤسسات (IBS).
- الضريبة على النشاط المهني (TAP).

أما في حالة ما إذا كانت المؤسسة المصغرة ساهمت في خلق ثلاثة مناصب شغل على الأقل لمدة غير محدودة فإن فترة الإعفاء تمدد إلى سنتين.

- الإعفاء من تقديم ضمان حسن التنفيذ عندما تكون المؤسسة المصغرة تتكلف بإعادة تهيئة المنشآت الثقافية.
- الخضوع للضريبة يكون تصاعديا في فترة دفع الضرائب ب: 25% في السنة الأولى، 50% في السنة الثانية، 75% في السنة الثالثة، 100% في السنة الرابعة.

المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع

المطلب الأول: إيرادات وتكاليف المشروع

أولاً: الإيرادات المتوقعة من المبيعات

تقوم المؤسسة ببيع كل ماتنتج وذلك لأنها تعتمد على طلب الزبائن، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (2-19): يوضح الإيرادات المتوقعة من المبيعات

الأشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	عطلة	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
- المبيعات من أغلفة القماش: 2655 وحدة مبيعة.													
الكمية	295	295	197	197	197	147	147	0	295	295	295	295	2655
سعر الوحدة	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	0	1250	1250	1250	1250	/
قيمة المبيعات	368750	368750	246250	246250	246250	183750	183750	0	368750	368750	368750	368750	3318750
- المبيعات من أغلفة جلد (فرواسي): 1767 وحدة مبيعة.													
الكمية	196	196	131	131	131	99	99	0	196	196	196	196	1767
سعر الوحدة	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	0	1000	1000	1000	1000	/
قيمة المبيعات	196000	196000	131000	131000	131000	99000	99000	0	196000	196000	196000	196000	1767000
- المبيعات من أغلفة جلد (سون غلار): 1964 وحدة مبيعة.													
- سعر الوحدة (دج).													

1964	218	218	218	218	0	109	109	146	146	146	218	218	الكمية
/	1200	1200	1200	1200	0	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	سعر الوحدة
2356800	261600	261600	261600	261600	0	130800	130800	175200	175200	175200	261600	261600	قيمة المبيعات
- المبيعات من أغلفة جلد (كوير): 492 وحدة مباعه - سعر الوحدة (دج).													
492	55	55	55	55	0	27	27	36	36	36	55	55	الكمية
/	7300	7300	7300	7300	0	7300	7300	7300	7300	7300	7300	7300	سعر الوحدة
3591600	401500	401500	401500	401500	0	197100	197100	262800	262800	262800	401500	401500	قيمة المبيعات
- المبيعات من أغلفة جلد (سكاي): 2950 وحدة مباعه - سعر الوحدة (دج).													
2950	328	328	328	328	0	164	164	218	218	218	328	328	الكمية
/	1150	1150	1150	1150	0	1150	1150	1150	1150	1150	1150	1150	سعر الوحدة
3392500	377200	377200	377200	377200	0	188600	188600	250700	250700	250700	377200	377200	قيمة المبيعات
14426650	المجموع												

المصدر: من إعداد الطالب.

- بما أن نشاط المؤسسة ينمو 5% سنويا فإن رقم الأعمال المتوقع في السنوات الثمانية القادمة يمكن توضيحه في الجدول التالي:

جدول (2-20): الإيرادات المتوقعة خلال ثمانية سنوات القادمة.

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	السنة 6	السنة 7	السنة 8
رقم الأعمال	14426650	15147982.5	15905381.62	16700650.70	17535683.23	18412467.39	19333090.76	20299745.30
نسبة التطور	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%

المصدر: من إعداد الطالب.

- ثانيا: تكاليف المشروع

وتتمثل فيما يلي:

- التكاليف التشغيلية: تتضمن مجمل التكاليف التي تتحملها المؤسسة خلال السنة.

جدول (2-21): تكاليف التشغيل السنوية.

البيان	لسنة 2018 (دج)
تكاليف المواد الأولية	5132540.02
مواد مستعملة في العملية الإنتاجية	164990
أجور العمال	3257160
تكاليف الكهرباء والغاز	350000
الهاتف	60000
صيانة الآلات	60000
الإنترنت	24000
الماء	20000
الكراء	480000
مواد التنظيف	25000
مواد أخرى	30000
المجموع	9603690.02

المصدر: من إعداد الطالب.

● هيكل الإستثمار:

جدول (2-22): هيكل الإستثمار

نوع الإستثمار	التكاليف الكلية (دج)
مصاريف إعدادية	50000
ألات إنتاج	1195950
تجهيزات مكتب	171056.55
رأس مال العامل	760658.81
المجموع	2177665.36

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني: مصادر التمويل

✓ الهيكل التمويلي: يحتاج المشروع لتمويل ثلاثي، نوضحه في الجدول التالي:

الجدول (2-23): الهيكل التمويلي للمشروع

البيان	النسبة	المبلغ
المساهمة الشخصية	1%	21776.66
قرض ANSEJ	29%	631522.95
قرض البنك	70%	1524365.75
المجموع	100%	2177665.36

المصدر: من إعداد الطالب.

✓ إهلاك القروض:

- بالنسبة لإهلاك القروض البنكية يسدد المبلغ الذي قيمته 1524365.75 دج بعد السنة الثالثة أي إبتداء من السنة الرابعة على 5 أقساط بمبلغ 304873.15 دج.

جدول (2-24): إهلاك القروض البنكية

السنة	قيمة القرض	قسط القرض	الرصيد المتبقي
1	1524365.75	/	1524365.75
2	1524365.75	/	1524365.75
3	1524365.75	/	1524365.75
4	1524365.75	304873.15	1219492.6
5	1219492.6	304873.15	914619.45
6	914619.45	304873.15	609746.3
7	609746.3	304873.15	304873.15
8	304873.15	304873.15	0

المصدر: من إعداد الطالب.

- بالنسبة لإهلاك قروض الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب يسدد مبلغ القرض والذي قيمته 631522.95 دج بعد تسديد القروض البنكية على 5 أقساط وذلك بمبلغ 126304.59 دج .

جدول (2-25): إهلاك قروض الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ).

السنة	قيمة القرض	قسط القرض	الرصيد المتبقي
9	631522.95	126304.59	505218.36
10	505218.36	126304.59	378913.77
11	378913.77	126304.59	252609.18
12	252609.18	126304.59	126304.59
13	126304.59	126304.59	0

المصدر: من إعداد الطالب.

✓ إهلاك الإستثمارات:

جدول (2-26): إهلاك الإستثمارات

البيان	قيمة الأصل	العمر الإنتاجي	قسط الإهلاك السنوي
ألات الإنتاج	1195950	5 سنوات	239190
تجهيزات مكتب	171056.55	3 سنوات	57018.85
المجموع	1367006.55	/	296208.85

المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول يوضح تكلفة الشراء والعمر الإنتاجي لكل من الآلات والتجهيزات.

- قسط الإهلاك = تكلفة الشراء ÷ العمر الإنتاجي.

المطلب الثالث: القوائم المالية

أولاً: الميزانية الإفتتاحية

جدول (2-27): الميزانية الإفتتاحية للمشروع

الأصول	القيمة	الخصوم	القيمة
الإستثمارات		رأس مال الخاص	21776.66
مصاريف إعدادية	50000	قروض بنكية	1524365.75
ألات الإنتاج	1195950	قروض ANSEJ	631522.95
تجهيزات مكتب	171056.55		
المدينون			
الصندوق	760658.81		
المجموع	2177665.36		2177665.36

المصدر: من إعداد الطالب.

ثانيا: جدول حسابات النتائج

جدول (2-28): جدول حسابات النتائج

البيان	السنة 01	السنة 02	السنة 03	السنة 04	السنة 05	السنة 06	السنة 07	السنة 08
رقم الأعمال	14426650	15147982.5	15905381.63	16700650.71	17535683.24	18412467.39	19333090.76	20299745.30
مواد أولية	5187540.02	5446917.02	5719262.87	6005226.02	6305487.32	6620761.68	6951799.77	7299389.75
خدمات	514000	524280	534765.60	545460.91	572733.96	601370.66	613398.07	625666.03
القيمة المضافة	8725109.98	9176785.48	9651353.15	10149963.78	10657461.97	11190335.07	11767892.94	12374689.53
مصاريف العاملين	3257160	3322303.20	3388749.26	3456524.25	3525654.73	3596167.83	3668091.19	3741453.01
مصاريف مختلفة								
التأمين	14100.47	12690.42	11421.38	10279.24	9251.32	8326.19	7493.57	6744.21
مصاريف أخرى								
ضرائب ورسوم								
TAP 2%							386661.82	405994.91
أقساط الإهلاك	296211.85	296211.85	296211.85	296211.85	296211.85	296211.85	296211.85	296211.85
أعباء الإستغلال								
IRG OU IBS							1407792.56	1505614.25
نتيجة الإستغلال الصافية	5157637.66	5545580.01	5954970.66	6386948.44	6826344.06	7289629.20	60016441.96	6418671.30

المصدر: من إعداد الطالب.

✓ ملاحظة: بالنسبة للتأمينات (أنظر للملحق رقم 6).

- يوضح لنا الجدول نسبة تطور قيمة المواد الأولية 5% وهذا التطور ناتج عن زيادة الإنتاج وتطور رقم الأعمال وإحتمال زيادة أسعار المواد الأولية من سنة إلى أخرى.
- كما يبين لنا كذلك تطور الخدمات الضرورية وتطور اجور العمال من سنة إلى أخرى، حيث تكون نسبة التطور 2% النتائج عن زيادة التضخم او زيادة تكلفة المصاريف، وتطور أجور العمال ناتج عن الزيادة في رقم الأعمال وبالتالي زيادة اجور العمال من سنة إلى أخرى.

✓ ملاحظات:

- القيمة المضافة= رقم الأعمال - المواد الأولية- الخدمات (الإيجار + الكهرباء والغاز...).
- مصاريف الإستغلال= مصاريف العمال (أجور العمال) + التأمينات + 2% TAP (الرسم على النشاط المهني).
- 2% TAP = رقم الأعمال 2% .
- نتيجة الإستغلال الصافية= القيمة المضافة - مصاريف الإستغلال.
- النتيجة الصافية= نتيجة الإستغلال الصافية- الضريبة على الدخل والأرباح
- من خلال جدول حسابات النتائج نلاحظ ان المشروع ناجح ويحقق أرباح في السنة ب5157637.66 دج.

ثالثا: التدفقات النقدية

جدول (2-29): التدفقات النقدية

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	السنة 6	السنة 7	السنة 8
التدفق النقدي الصافي	5453849.51	581791.86	6251182.51	6683160.29	7122555.91	7585841.05	6297853.81	6714883.15
التدفق النقدي المتراكم	5453849.51	11295641.37	17546823.87	24229984.16	31352540.08	38938381.13	45236234.94	51951118.08
التدفق النقدي الحالي	5097055.62	5102447.25	5102827.01	5098550.98	5078283.93	5054766.20	3921986.84	3908123.13
صافي القيمة المضافة الحالية VAN	36186375.6							

المصدر: من إعداد الطالب

- VAN = مجموع التدفقات النقدية الحالية - تكاليف الإستثمار

- التدفق النقدي = أرباح السنة + أقساط إهلاك تلك السنة.

- التدفقات النقدية المتراكمة للعام N = (التدفقات النقدية المتراكمة للعام N) + (التدفقات النقدية المتراكمة للعام N-1).

- حساب فترة الإسترداد:

فترة الإسترداد = قيمة الإستثمار ÷ متوسط التدفقات النقدية الصافية.

متوسط التدفقات النقدية الصافية = $46691121.09 \div 8 = 5836390.14$ دج.

فترة الإسترداد = $5836390.14 \div 2177665.36 = 0.37$

ومنه سيتم إسترداد المشروع في مدة 4 أشهر ونصف.

رابعاً: الميزانية الختامية

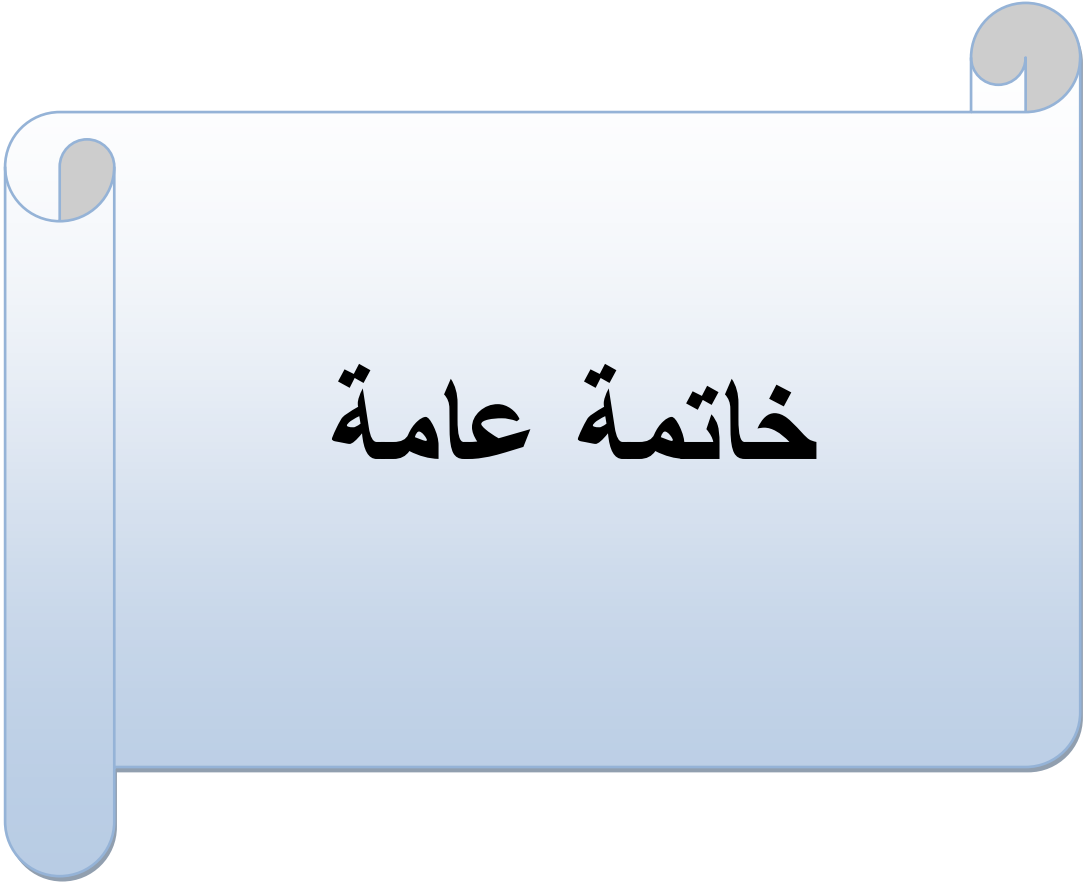
جدول (2-30): الميزانية الختامية N/12/31

الأصول	القيمة الإجمالية	قسط الإهلاك	القيمة الصافية	الخصوم	القيمة
الإستثمارات				أموال خاصة	21776.66
المصاريف الإعدادية	50000	10000	40000	دائنون	
ألات الإنتاج	1195950	239190	956760	قروض بنكية	1524365.75
تجهيزات مكتب	171056.55	57018.85	114037.70	قروض ANSEJ	631522.95
المخزون			432295	النتيجة	4987637.65
المدينون					
الصندوق			1816351.59		
البنك			3805858.72		
المجموع	/	/	7165303.01	/	7165303.01

المصدر: من إعداد الطالب.

خلاصة الفصل:

قمنا من خلال هذا الفصل بالتطرق إلى إعداد مخطط أعمال لمشروع تغليف وصيانة آرائك السيارات والحافلات، حيث تناولنا مختلف الجوانب الأساسية لمخطط الأعمال الذي من خلاله يمكننا إنشاء مؤسسة مبنية على دراسات واقعية، وأيضا كوثيقة يعتمد عليها لإقناع أجهزة وهيئات التمويل للحصول على الدعم المالي المطلوب، وفي الأخير تبين لنا أن هذا المشروع قابل للتجسيد على أرض الواقع من خلال مجموع الدراسات التي قمنا بها.



خاتمة عامة

يحتاج أي مشروع لتجسيده على أرض الواقع إلى أموال، وقد تندر بكميات كبيرة دون أي نتيجة تحقق الهدف المنشود، ولهذا تم الإعتماد على مخطط الأعمال الذي يلعب دور مهم لأي مشروع كان ، وذلك من خلال الدراسة الجيدة له من جميع جوانبه، من أجل إعطاء نظرة واضحة ودقيقة لأصحاب المشاريع حول القيمة التي يمكنهم الوصول إليها، وعليه يمكننا القول أن مخطط الأعمال هو أداة فعالة وضرورية من أجل تخطيط سليم لكل مراحل المشروع، وأداة إقناع في يد حاملها من أجل الحصول على الدعم اللازم من الهيئات المعنية.

ومن خلال هذه الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى أن مشروع تغليف وصيانة أراءك السيارات والحافلات يحقق مردودية إقتصادية جيدة.

- النتائج:

- إن النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراسة الموضوع دراسة جيدة هي كالتالي:
- أن مخطط الأعمال هو أحد الادوات المهمة والفعالة لأي مشروع.
- يدرس مخطط الأعمال المشروع من جميع نواحيه إبتداء من الفكرة ووصولاً إلى تجسيده على أرض الواقع.
- أن عناصر مخطط الأعمال كل واحدة مكمل للآخرى.
- أن أصحاب المركبات أصبحوا أكثر إنجذاباً إلى هذا النوع من المنتجات لما تقدمه لهم من تزيين داخلي لمركباتهم.
- المشروع يحقق أرباحاً تشجع على القيام به.

- التوصيات:

- إن إعداد مخطط الأعمال فعال ليس بالأمر الهين خاصة من ناحية إذا كانت فكرة المشروع جديدة، مما يستلزم القيام بدورة تكوينية لأصحاب المشاريع من أجل معرفة كيفية تسييره بطريقة جيدة وسهلة تجعل من صاحبه متمكن قبل حصوله على التمويل الضروري.
- تصميم الثقافة التسييرية لدى المستثمرين.
- إصلاح وعصرنة تسيير سوق العمل.
- تشجيع المؤسسات الكبرى على إبرام عقود المناولة مع المؤسسات المصغرة.
- دعم ثقافة المبادرة والحث على التفكير في العمل المستقل.
- إعتماد دراسات وأبحاث السوق بهدف تحديد طبيعة المنتج وحجم الإنتاج.

- توفير مزيد من الفضاءات بمختلف المناطق، لبعث وإحياء الأنشطة الصناعية والحرفية عن طريق تهيئة وإستغلال فضاءات موجودة أو إنشاء أخرى.



قائمة المراجع

الكتب بالعربية:

- 1 - إبراهيم بدران ومصطفى الشيخ، الريادية (الإبداع في إنشاء المشاريع)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص433.
- 2 - أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قياد القاهرة، 2001، ص295، ص64.
- 3 - بشير العلاف، التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات، دارالبازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008 ص 23، 24.
- 4 - بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 عمان الأردن، 2008 ، ص111.
- 5 - بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع ط1، القاهرة 2008، الجزائر، ص70.
- 6 - تامر ياسر البكري، إستراتيجيات التسويق، جبهة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2007، ص156-157.
- 7 - حسام عربي، التخطيط الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص21.
- 8 - حمزة الشيعي، إبراهيم الجزراوي، الإدارة المالية الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1، 1998، ص20.
- 9 - خالص صافي صالح، تقنيات تسيير الميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقبلية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون الجزائر، 2003، ص10.
- 10 - د. سيد كاسب . د. جمال الدين، المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، ص 76-77.
- 11 - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية ط1، دار البازوري للنشر، عمان، الأردن، 1998 ص69.
- 12 - سمير عبد العزيز، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، مؤسسة شهاب الجامعية، 1994، ص235- 230.

- 13 - طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع ط1، 2009 ، ص 210.
- 14 - عادل حسن، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت - لبنان، 1988، ص185-188.
- 15 - عبد الفتاح دياب، إدارة الإنتاج رؤية جديدة، بدون دار النشر، القاهرة، مصر، 2001 ص60.
- 16 - عبد القادر مُحمَّد عبد القادر عطية، دراسات الجدوى التجارية والإقتصادية والإجتماعية مع مشروعات BOT، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، مصر، 2001 ص38.
- 17 - فائزة جمعة صالح النجار، عبد الستار مُحمَّد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008 ، ص 111.
- 18 - فركوس مُحمَّد، الموازنات التقديرية " أداة فعالة تسيير "، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995 ص04.
- 19 - مبارك لسلوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2012، ص169
- 20 - مُحمَّد الصيرفي، التسويق الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009 ص 167.
- 21 - مُحمَّد إيديوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012، ص52-53.
- 22 - موسى اللوزي، التنظيمي وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن 2007 ص54-55.
- 23 - مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2004 ص26.
- 24 - ناصر دادوي عدون، التحليل المالي، الجزء الثاني، دار المحمدية العامة 2003، ص74.
- 25 - يحيى عبد الغني، أبو الفتوح، أسس إجراءات دراسات الجدوى للمشروعات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2003 ، ص108

الكتب باللغة الفرنسية

Michal Costter , **Entrepreneuriat** Pearson Edocation France ,Paris , 2009p
 Coulandalain . Gestion Financiere« Analyse et décision » . ds : denios ,
 1997 , p190

الأطروحات والمذكرات:

- 1 - برني ميلود، دور وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2008 ص 91-92.
- 2 - حداد ونيلة، وضعية تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2001 ص 27.
- 3 - محمد بوشوشة، مصادر التمويل وأثرها على الوضع المالي للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2007.

الملتقيات:

- 1 - جلاب محمد الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الإستثنائية للمؤسسة، الأيام العملية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، مخطط الأعمال: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة 18/17/16 أبريل 2012 ص 04.
- 2 - شوقي جباري، شرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، مخطط الأعمال: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد والتنفيذ، جامعة بسكرة، 18/17/16 أبريل 2012، ص 09.
- 3 - العيد قريشي، عمر قريد، متابعة شبكات الدعم والمرافقة إنشاء المؤسسات الصغيرة- الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب- الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 18/17/16 /أفريل 2012.
- 4 - لطرش الطاهر، مخطط الأعمال - عناصره الأساسية وحدود أهميته 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 أيام 19/18/17 أبريل 2012 ص 8-9.

المواقع:

[http:// kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/411104](http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/411104), 13 :17
,13/02/2017 .

nFile//E:/El mouwatin . htm , 13/2/2017, 13 :19

<http://www.droit,mjustice.dz/code commerce ar,pdf>,14/2/207,14:50.

مراجع أخرى:

- 1 - معلومات مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بيسكرة.
- 2 - وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ).

الكتب باللغة الأجنبية:



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الاستبيان

استبيان وزع على الأفراد الذين يمتلكون سيارات وحافلات بلدية أولاد جلال

في إطار مشروع ورشة تغليف وصيانة أراءك السيارات والحافلات.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

في إطار تحضير مذكرة تخرج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر مقاولاتية، نريد منك سيدي التعاون معنا في ملأ هذه الاستمارة إن مساهمتك في الإجابة الموضوعية على هذا الاستبيان، سوف يمكننا من الرؤيا الواضحة لموضوعنا والوصول إلى إجابة لمختلف تساؤلاتنا، كما نحيطكم علما سيدي بأننا سوف نخصص السرية التامة للإجابات وعدم تحديد المجيبين.

في إنتظار ذلك تقبلوا منا سادتي كل معالي الاحترام والتقدير.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

- المشرف: وليد صيفي.

- الطالب: كمال كشيدة.

تخصص:مقاولاتية.

المستوى: سنة ثانية ماستر .

القسم الأول:معلومات شخصية.

- السن: أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 40 سنة ☐ 40 سنة فما فوق ☐.
- المستوى العلمي: جامعي ☐ ثانوي ☐ متوسط ☐ ابتدائي ☐.
- الدخل الشهري: أقل من 20000 دج ☐ من 20000 إلى 30000 دج ☐ من 30000 إلى 40000 دج ☐ من 40000 فما فوق ☐.

القسم الثاني: أسئلة الاستبيان.

1- ماهية وسيلة النقل التي تمتلكها ؟

سيارة ☐ حافلة ☐.

2- هل أنت من النوع الذي يحب التجديد ؟

نعم ☐ لا ☐ إذا تطلب الأمر ☐.

3- في عملية التغليف ماذا تفضل ؟

الجلد ☐ القماش ☐.

4- أي أنواع الجلود تحب إستعمالها ؟

جلد من نوع (فرواسي) ☐ جلد من نوع (سون غولا) ☐ جلد من نوع (كوير) ☐ جلد من نوع (سكاي) ☐.

5- هل تفضلون التغليف ؟

كاملا ☐ جزئيا ☐.

6/- أي الألوان المفضلة لديك في الجلد المستعمل لتغليف المركبة ؟

اللون الأسود ☐ اللون الرمادي ☐ اللون البني ☐ اللون الأحمر ☐ اللون الأصفر ☐ اللون الأبيض ☐ اللون الأزرق ☐.

7/- هل مركبتك أراءكها من النوع ؟

المريح ☐ العادي ☐ الغير مريح ☐.

8/- إذا كانت غير مريحة، هل تفضل تجديدها لتكن مريحة ؟

نعم ☐ لا ☐ إذا تطلب الأمر ☐.

9/- ماهية المدة التي تعيد فيها عملية تجديد غلاف الأراءك ؟

كل 6 أشهر ☐ كل سنة ☐ كل سنتين ☐ كل ثلاث سنوات فما فوق ☐.

10/- سعر تغليف الأريكة ؟

10-1: عند استعمال جلد من نوع (سكاي):

من 1000 إلى 1200 دج ☐ السعر الذي أقترحه 1150 دج ☐.

10-2: عند استعمال جلد من نوع (فرواسي):

من 950 إلى 1100 دج ☐ السعر الذي أقترحه 1000 دج ☐.

10-3: عند استعمال جلد من نوع (سون غولا):

من 1200 إلى 1300 دج ☐ السعر الذي أقترحه 1200 دج ☐.

10-4: عند استعمال جلد من نوع (كوير):

من 7000 إلى 7600 دج ☐ السعر الذي أقترحه 7300 دج ☐.

10-5: عند استعمال القماش:

من 1200 إلى 1300 دج ☐ السعر الذي أقترح 1250 دج ☐.

11/- سعر تغليف سقف سيارة ؟

من 4500 إلى 6000 دج ☐ السعر الذي أقترحه 5700 دج ☐.

12/- سعر تغليف الحافلة ؟

تغليف الأرضية بـ 12000 دج ☐ تغليف السقف بـ 15000 دج ☐ تغليف الأرائك 33000 دج ☐
تغليف كامل للحافلة بـ 70000 دج ☐.

13/- ما هو رأيك بسعر الخدمة التي أقدمها ؟

منخفض ☐ متوسط ☐ مرتفع ☐.

موقع المشروع



EURL ROYAUME DE LA MACHINE

Rue tamtaoui mohamed N° 38 --BISKRA-

royaumemachine@yahoo.fr

NIF : 001307024325739

RC N° :07/00-0243257B13

NIS : 001307010011083

FACTURE PROFORMAT N°021.17

BISKRA LE : 30/04/2017

DOIT : KOCHRIDA KAMEL

- OULED DJELLAL-

N°	Désignation	Qté	P.unité	Montant
01	Machine cuire	07	120 000.00	840 000.00
02	Coupeuse electrique	01	150 000.00	150 000.00
03	Coupeuse simple	01	15 000.00	15 000.00
TOTAL HT				1 005 000.00
TVA 19%				190 950.00
TOTAL TTC				1 195 950.00

Arrêtée la présente facture proformat à la somme de :un million
cent quatre vingt quinze mille neuf cent cinquante dinars.

Cachet et signature

KOCHEIDA
KAMEL



ETABLISSEMENT BAHRI ZOUINA

Equipement administratif – scolaire et informatique

Avenue 6 n°17 B Lot Dali-Ali Khoudja - BISKRA –

Tél n° : 033.61.92.01 Fax n° 033.55.86.75

Registre de commerce n° 1221149 A 01 du 25/03/2001

Compte bancaire n° RIB 004-00305-400-0027536-92 C.P.A agence 305 Biskra

Matricule fiscal 897607090005033

Article d'imposition 07010113283

NIS N° 897607090005033

E-mail : ets-annasr@hotmail.fr

Doit :

KOCHEIDA KAMEL - BISKRA

Facture proforma

Biskra, le 01/05/2017

N° Ordre	Désignation des articles	Qté	Prix unitaire H.T	Montant en H.T
1	Bureau MDF 1,60M (1608)	1	20 200,00	20 200,00
2	Armoire MDF 2 portes (812)	1	15 900,00	15 900,00
3	Fauteille (J101A)	1	16 500,00	16 500,00
4	Table basse MDF (BA01)	1	5 500,00	5 500,00
5	Chaise visiteur (114)	2	2 200,00	4 400,00
6	Porte manteaux (40B)	1	4 500,00	4 500,00
7	Fax PANASONIC 988	1	20 000,00	20 000,00
8	Laptop ACER i3/ 4G/ 500G	1	46 745,00	46 745,00
9	Coffre 25Cm	1	10 000,00	10 000,00
Total en H.T				143 745,00
T.V.A 19%				27 311,55
Total en T.T.C				171 056,55

Arrêtée la présente facture à la somme de : Cent soixante et onze mille cinquante six DA cinquante cinq Cts

LE GERANT





وزارة التجارة
المركز الوطني للسجل التجاري



مدونة النشاطات الإقتصادية الخاضعة للتقيد بالسجل التجاري

وضعية محددة الى غاية : 2017/02/12

رمز النشاط :

202206

تسمية النشاط :

مؤسسة حرفية للتزيين و تصليح سراجة السيارات و العربات

مضمون النشاط :

- تزيين ، تصليح ، تلبيس المقاعد و ما بداخل السيارات

النشاطات الاضافية :

- بيع أغطية مقاعد السيارات و أفرشتها؛
- أشغال تلبيس الكراسي، المقاعد، ...



POLICE MULTIRISQUES PROFESSIONNEL

CODE PRODUIT : 8123

DIRECTION REGIONALE
CODE AGENCE
ANNEE DE SOUSCRIPTION
N DE POLICE

Direction Régionale Est Batna
23590
2017
23590/2017/8123/

1



contrat	DATE D'EFFET	01/06/2017
	DATE D'ECHÉANCE	31/05/2018
	DUREE DE CONTRAT	12 Mois
Assuré	NOM & PRENOM / RAISON SOCIALE	KOCHEIDA KAMEL
	ADRESSE PERSONNELLE	OULED DJELLAL
	COMMUNE	BISKRA / OULED DJELLAL Code :0705
	ADRESSE DE L'EXPLOITATION	OULED DJELLAL
	COMMUNE	BISKRA / OULED DJELLAL Code :0705

RISQUE ASSURE	ACTIVITE	COUTURIER ET TAILLEUR Code tarif : B/2/3/2
	Valeur Bâtiment (risque locatif)	2 000 000,00 DA
	Valeur Contenu professionnel	1 367 006,55 DA
	Valeur de glace	30000 DA
	Superficie en m ²	0-100 m ²
	Enseigne lumiseuse	Oui Valeur 10000
	Intoxication alimentation	Non
	Nombre d'employé	7 Employé (s)

RISQUE A

	Bâtiment		Contenu professionnel		
Garantie	VALEUR ASSUREE	Taux Appliqué	VALEUR ASSUREE	Taux Appliqué	Prime
Incendie	2000000	0,065%	1 367 006,55	0,150%	3 350,51
défense et recours					100
Tempête et grêle sur les toitures					300
Dégâts des eaux	2 000 000,00		240 000,00		956
Vol	-	0	1 367 006,55	0,200%	2 734,01
Bris de glace					2400
Enseigne lumiseuse					600
responsabilité civile					1125
Intoxication alimentation					0

Décompte	MONTANT PRIME NETTE (DA)	11 565,52
	COUT CONTRAT (DA)	250,00
	TVA (19 %)	2 244,95
	T.D	40,00
	MONTANT PRIME TOTALE (DA)	14 100,47

Fait à Biskra le 25/05/2017

L'assuré

P/ La société

