



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في

علوم التسيير

تخصص ادارة المشاريع

بعنوان

مخطط الأعمال

دراسة حالة المجمع الصناعي لإنتاج الطيب ومشتقاته

GIPLAIT- فرع سعيدة - 2017

من إعداد الطالبين :

- لعباني المعتصم بالله

- مكبي هشام

اعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ: رماس رئيسا

الأستاذ: د. معاريف محمد مشرفا

الأستاذ: جلولي ممتحنا

السنة الجامعية: 2017/2016

مقدمة عامة:

تعد المشاريع الاستثمارية اداة فعالة في تحقيق التنمية الاقتصادية مما يستدعي التحضير لها قبل البدء في عملية التنفيذ، وتبرز اهمية الاعداد الجيد والدراسة المسبقة للمشروع في تحديد افضل الوسائل المتاحة لاستثمار رأس المال بأعلى نسبة من الكفاءة الاقتصادية.

ان اعداد المشاريع وتقييمها ووضع خطة عمل لها يعتبر من الامور المهمة، ولذلك فان دراسة مخطط الاعمال هي اول الخطوات الناجحة لعمل مشروع اقتصادي ناجح، فمن خلال عمل دراسة لمخطط الاعمال يمكن للمستثمر ان يحدد الاطار العام للمشروع. فمخطط الاعمال عبارة عن عملية جمع المعلومات عن المشروع المقترح ومن ثم تحليل وتقليل المخاطر والتنبؤ بربحية المشروع، وبالتالي يجب معرفة مدى النجاح او الخسارة مقارنة بالسوق او الاحتياجات.

كما ان عملية انشاء مشروع ليس بالأمر السهل بل هي انعكاس لجهود صاحب المشروع والذي يقوم بدراسة جيدة لمشروعه تغطي مختلف الزوايا التي تتعلق بالمشروع.

ونظرا لأهمية مخطط الاعمال في انشاء المشاريع فهو يعتبر الركيزة الاساسية لهذا البحث سنحاول تقديم مخطط اعمال مقترح يتمثل في عملية تحويل حفظ الحليب من اكياس الى علب بولاية سعيدة.

قمنا بتقديم هذه الدراسة انطلاقا من الاشكالية التالية

ما مراحل إعداد مخطط أعمال لمشروع تحويل حفظ الحليب من اكياس الى علب كرتونية ؟

وعلى ضوء هذه الاشكالية تدرج التساؤلات الفرعية التالية



1 - ما هو مخطط الأعمال؟

2 - فيما تكمن أهمية مخطط الأعمال؟

3 - ما هي المراحل الأساسية لإعداد مخطط الأعمال؟

أسباب اختيار الموضوع:

✓ شعورنا بأهمية الموضوع في ظل التحولات الاقتصادية وتأثيراتها الجالية على المؤسسات.

✓ كون الموضوع جديد.

✓ إيضاح أهمية اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مخطط الأعمال.

أهداف وأهمية الدراسة:

- تعزيز ثقافة أصحاب المشروع بأن مخطط الأعمال هو خطوة مهمة لضمان نجاح المشروع.

- إن الهدف الأساسي هو توضيح الإطار النظري والتطبيقي لمخطط الأعمال للمشروعات والأساليب

والطرق المستخدمة في تقييم الجوانب المشروع.

صعوبات الدراسة :

في الحقيقة لقد واجهتنا عدة صعوبات في دراستنا لهذا الموضوع ولعلنا أبرزها ما تعلق بالجانب الميداني

حيث تم الاتصال ببعض الأشخاص بحيث رفضوا إعطائي معلومات تخص المشروع وعدم الرد على بعض الأسئلة

أما الجانب النظري فلم أجد دراسات سابقة لكونه موضوع جديد الدراسة بسبب قرار الحكومة مؤخرًا (فرض

انتاج الحليب في علب) بالإضافة إلى ندرة المراجع المتخصصة فيه خاصة باللغة العربية.

منهجية البحث:

إن موضوع دراستي يقوم بدراسة مخطط الأعمال، ومن خلال ما تم ذكره فإن دراستنا سوف تندرج ضمن الدراسات الوصفية لأن التفسير الجيد لا يأتي إلا نتيجة لوصف بارع يلم بالأطراف الظاهرة لإبراز أهم المفاهيم المرتبطة بالموضوع والتي سوف تكون محصورة في الجانب النظري و الذي احتوى على فصل واحد تم التطرق فيه الى ادبيات النظرية للموضوع ، اما الجانب التطبيقي فقد وقع اختيارنا على مؤسسة (اروي) التي سوف تقوم بتغيير تخزين منتوج الحليب من اكياس الى علب وقد استعملنا استبيان للقيام بالدراسة التسويقية ومعرفة راي المستهلك حول هذه الخطوة بالإضافة الى الدراسة المالية والتنظيمية والانتاجية.

مقدمة الفصل الاول :

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والادارية والمعلوماتية، ويعتبر الإعداد للمشاريع من اهم الخطوات لنجاح هذه المشاريع حيث أن التخطيط السليم للمشاريع يضمن مدى نجاح وفعالية هذه المشاريع، بالإضافة الى العائد المادي (الربح المادي) الجيد المتوقع من هذه المشاريع، اذا وقبل البدء باي مشروع اقتصادي يجب التخطيط له حيث تبرز اهمية مخطط الاعمال كأحد اهم انواع وابرز الطرق واساليب التخطيط الفعال لنجاح المنظمة بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة من حيث عملياتها ومهامها حيث يشمل كل صغيرة وكبيرة داخل المنظمة من هيكلها التنظيمي او من حيث سلوك الافراد العاملين واتجاهاتهم واجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة وسياساتها المالية، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن التلاؤم الدائم ما بين نظم المنظمة والتغييرات الحاصلة في المحيط السائد حولها.

المبحث الاول : عموميات حول مخطط الاعمال

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

المطلب الاول : تعريف مخطط الاعمال

التعريف 1 :

مخطط الأعمال هو مستند متعدد المعاني لما يحتويه، وهذا انطلاقا من نفس قاعدة المعلومات، عدة تخصصات ممكنة إلى الداخل وإلى خارج المؤسسة المستقبلية، ومنه يمكن القول أنه وثيقة عمل، وكذلك وسيلة للاتصالات.¹

التعريف 2 :

مخطط الأعمال هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع والأفراد ومختلف الاستراتيجيات، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما أنه يوضح لمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها.²

التعريف 3 :

هو وثيقة تصف ما خطط من الاعمال المراد تنفيذها ضمن المراحل القادمة.³

¹ جلاب محمد، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية مخطط الأعمال: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، أفريل، 2012، ص 04.

² براهيم نوال، السيرورة المقاولاتية : من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 08.

³ فايذة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد علي، الريادة والإدارة الاعمال الصغيرة ن دار ومكتبة النشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص

التعريف 4 :

هو عبارة عن وثيقة تشمل العناصر الاساسية للمشروع اضافة الى طبيعة النوع وفرص المشروع مستندة الى تحليل السوق والمنافسة، والمجموعة (فريق العمل) وتماسكهم بالمشروع، والموارد اللازمة للمشروع والرؤية المستقبلية.¹

التعريف 5:

هو الشكل المكتوب الذي يعكس الرؤية الاستراتيجية لحامل المشروع والذي يبين ان المشروع المراد انجاز مفيد، وان تكون له قوة اقناع لدى الهيئة التي سيوجه اليها والتي ينتظر منها مساعدات وموارد.²

التعريف 6 :

هو مستند للاتصال الداخلي والخارجي والذي يجب أن يحرر بطريقة مركبة وبسيطة ومفهومة.³

التعريف 7 :

مخطط الأعمال هو وثيقة كتابية موجزة وواضحة والتي يجب أن تكون مفهومة بكل أجزائها المتعلقة بالمشروع الذي تصفه وهو بمثابة توضيح للمسار الاستراتيجي للمؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية النشاط أو أثناء حياة المؤسسة.⁴

التعريف 8 :

مخطط الأعمال هو عبارة عن خطة شاملة ووصف مكتوب لمزاولة نشاط مشروع، وهو تقرير مفصل عن منتجات الشركة أو الخدمات، وتقنيات الإنتاج والأسواق والعملاء، واستراتيجية التسويق.⁵

¹ Michel coster ,Entrepreneuriat ,pearson education ,paris ,France ,2009, p134

²Thierry Verstraet et Bertrand saporta, **création d'entreprise et entrepreneuriat**, les éditions de l'adreg (PDF), charger à l'adresse : (http://www.edition-adreg.net), 2006, p380.

³ براهيمى نوال، السيورة المقاولاتية : من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 8.

⁴ خلف السكارنة بلال، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص 84.

⁵ لعور محمد، دور مخطط الأعمال في استمرارية المشاريع، ماستر في علوم التسيير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2012 ص3.

المطلب الثاني : أهمية مخطط الأعمال

1 - أهمية مخطط الأعمال :

تمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع وجدواه، ومن الاسباب المتعددة التي تجعل مخطط الاعمال ضروري بل حتمي نذكر :

اولا :

هو عملية التخطيط حيث ان المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي الى طرح العديد من الاسئلة والمشكلات والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع، وبالتالي تساعد عملية التخطيط على الايمان اكثر بديمومة المشروع وامكانية نجاحه.

ثانيا :

مخطط الاعمال هو اداة اتصالية يساعد على اقناع البنك بالمشروع وامكانية توسعه، ويؤثر على قارئه للتصرف، واعطاء قرض او منح دين اوالمشاركة في عملية الاستثمار.

ثالثا :

يساعد مخطط الاعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن ان تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الاهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الاهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.

رابعا :

خطة الاعمال تحتوي على المعلومات المالية، التاريخية، والحالية او مخطط لها في المستقبل والارقام الخاصة بك التي يحتاج الى رؤيتها كل الاطراف.¹

¹ شوقي جباري، مخطط الاعمال التفاعلي آلية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الايام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان : فرص وحدود مخطط الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، افريل 2012 ص11.

خامسا :

إن خطة الأعمال عملي والسوق الذي تعمل من خلاله، ومن الممكن ألا يعرف أصحاب القروض والمستثمرين معلومات كافية عن أعمالك حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات الذكية، وهذا لا يتم إلا بالرجوع إلى المعلومات المدونة في خطة الأعمال.

سادسا :

يحتوي مخطط الأعمال على الخطة الخاصة بالمؤسسة والاستراتيجية المتبعة من أجل النجاح، ويحتاج كل من أصحاب القروض والمستثمرين إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص النجاح.

سابعا :

إن مخطط الأعمال يعطي فكرة للمالين المحتملين عن كون، وإذا ما كان لديك أفكار سديدة أو أفكار رديئة، لذلك فإن خطة الأعمال يجب أن تتضمن كل ما يحتاجه صاحب القرض أو المستثمر من أجل اتخاذ قرار سديد بشأن إقراضك أو الاستثمار في شركتك، وبدون خطة الأعمال لن تتمكن حتى من بدأ عملك¹.

2 - من الذي يقوم بإعداد مخطط الأعمال؟

إن أولوية إعداد مخطط الأعمال تكون من طرف المنشأ أو المنشئين، وفريق الإدارة التي تكون مقيدة بجزء منه، هذا يعني عدد قليل من الأشخاص لكنهم مشتركون في المشروع.

3 - متى ينجز؟

إن مخطط الأعمال قبل كل شيء هو وثيقة عمل، حيث أن المنشأ يمكن أن يعتبره كدفتر للقيادة بمجرد وجود فكرة الإنشاء، ويصبح من الضروري البدء في إنجاز مخطط الأعمال، حيث يقوم بكتابة مخطط الأعمال الأولي والذي يسمى بمخطط الأعمال المرجعي، هذه الوثيقة هي وثيقة عمل المنشأ وشركاءه، وبعده كل خطوة

¹ شوقي جباري، المرجع السابق ص12.

تدل تقدم المشروع ثم المؤسسة، وإن مخطط الأعمال يقيّم من أول يوم إلى آخر يوم وإنه من غير النادر أن نكتب العشرات منه مع تعديلات هامشية ذو أهمية، هذا لا يدل على أن المنشأ يكتب أوجه مختلفة لمخطط الأعمال.¹

المطلب الثالث : خصائص ودور مخطط الأعمال

أ- خصائص مخطط الأعمال:

يخضع مخطط الأعمال الناجح إلى عدة شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة، وعليه يتوجب على

المقاول أو المحرر بالحرص والعناية، ومن بين الخصائص التي يجب على المحرر ان يعتمد عليها ما يلي :

1 - الإيجار والتلخيص :

يسمح الإيجار والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويتجنب السقوط في عرض القضايا الفرعية رغم

أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع وكلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز والوضوح كلما دل ذلك على

قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع ومساراته الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل الأطراف المعنية.

2 - صياغة مناسبة للمرسل إليهم : (الأطراف الخارجية)

تتعدد المقاصد من استعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع، وإذا كانت

المؤسسة تستعمله أيضا لأهداف متعددة فإنها في الغالب تحاول أن توظفه بشكل أكبر في تحقيق مقصد معين من

بين هذه المقاصد، وهذا ما يستوجب عليها صياغته بشكل يخدم هذا المقصد، وعلى هذا الأساس يتم تكييف

صياغة المخطط مع الجهة المرسل إليها لتحقيق الأهداف، ويكون هذا الأمر بإبراز هذا الجانب أو ذاك في الملف

طبيعة وأهداف الأطراف المرسل إليهم.²

¹ لعور محمد، مرجع سابق، ص3.

² لطرش الطاهر، مخطط الأعمال وعناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولية، مخطط الأعمال: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، أفريل 2012، ص 16.

3 - الوضوح والدقة وسهولة الفهم :

يشترط من الأطراف الملزمة بإعداد المخطط الأعمال أن يأخذ بعين الاعتبار البساطة في الصياغة وسهولة الفهم، ويتحقق ذلك من خلال استعمال المفردات البسيطة والواضحة للمعنى وكذلك القدرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق، كما يمكن تحقيق الوضوح وتسهيل الفهم باستعمال مختلف طرق العرض التي يمكن من خلالها تقديم صورة واضحة لكل قارئ مهما كان تخصصه أو مستواه.¹

4 - الواقعية :

تمثل الواقعية جانبا مهما بالنسبة لمخطط الاعمال الجيد. يتمثل مبدأ الواقعية في ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره معطيات موجودة في الواقع، وتبرز اهمية الواقعية بشكل خاص على مستوى تحديد الاهداف او على مستوى تحديد الوسائل الموظفة لتحقيقها، فليس مهما ان تعبر عن طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية في الواقع تؤيد تحقيقها.²

5 - المصدقية والدقة :

تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية، أما فيما يخص عنصر الدقة فتتمثل في التركيز على جوهر المشروع والأهداف الرئيسية، وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب وتنسجم مع المشروع، وبما أن المصدقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلفة الأطراف يتعين أن تكون موضوع اهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال.

¹ لطرش الطاهر، المرجع السابق ص17.

² Thierry Verstraet et Bertrand saporta , création d'entreprise et entrepreneuriat , les éditions de l'adreg (PDF), charger à l'adresse : (<http://www.edition-adreg.net>), 2006, p380

6 - الهيكلية الجيدة :

يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تمييز بين مكوناته إلى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل تخدم العرض والتحليل . كما يتعين أن يبين العرض والتحليل مراكز القوة والضعف في الملف المقدم.

7- التجانس في عرض البيانات والتحليل :

يعتبر الانسجام في عرض البيانات وتحليلها إلى جانب مبدأ المصادقية من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد . يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن الانسجام يعكس صفاء في الذهن لدى المقاول ووضوح الرؤية بالنسبة إليه . يقتضي الانسجام أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها.¹

ب - دور مخطط الأعمال :

ان لمخطط الأعمال دور هام يتمثل فيما يلي :

- خطة لتحويل فكرة إلى مشروع قابل للتحقيق.
- وسيلة للتوضيح بطريق تحليلية واسعة ومتينة لأهداف النشاط في المدى القصير والمتوسط.
- توضيح قابلية التنفيذ وقابلية الاستمرار والإدراك الوقتي لنمو المشروع المقاولات أو التجاري.
- تحديد هوية المشاركين الآخرين في السوق والتعبير عن اختلافاتهم.
- يعتبر خريطة طريق مع تحديد مؤشرات التطور الجيد للمشروع.
- عملية للتنفيذ.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، 2009، ص215

- يبرهن على كفاءة المنشأ في التخطيط والتنبؤ.¹

المطلب الرابع: أنواع مخطط الأعمال

امام صاحب المشروع عند بداية مشروعه عدة خيارات لوضع مخطط الأعمال وذلك اختلاف الظروف والأحوال والمواقف تدعو إلى احتياجات مختلفة من وضع خطة العمل ولهذا فإنه توجد عدة تصنيفات لأنواع من مخطط الأعمال المختلفة والتي سنذكر منها ثلاثة تصنيفات :

التصنيف الأول :

ويقسم هذا التصنيف خطة العمل إلى نوعين :

فحسب كل من (Longencker et Al) فيعتبران أن المقاول وهو يمارس عملية كتابة خطة العمل

يكون أمام خيارين رئيسيين هما :

1 - خطة مختصرة : وهي خطة قصيرة مركزة تعرض الجوانب المهمة جدا والقضايا الرئيسية وتحاول إسقاط

الأهم منها للعمل الجديد، وأن هذا النوع يتم التركيز فيه بثقل على القضايا التسويقية مثل الأسعار والمنافسة وقنوات التوزيع، وتعطي القليل للإجراءات والطرق للمعلومات الداعمة، وهذا النوع من خطط العمل يكون ملائم خاصة في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي من المصارف في التمويل.

وعلى العموم فالخطة المختصرة تكون مرضية للممولين والمستثمرين، خاصة عندما تحتوي على تنبؤات

مالية للتائج، ويلاحظ محدودية قيمة هذا النوع عندما يوجد هناك عدم تأكد عالي في البيئة التي سوف يتواجد

فيها العمل الجديد.²

¹ طاهر محسن منصور الغالي، المرجع السابق، ص 233.

² فايز جمعة صالح النجار وعبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 332.

2 - خطة شمولية : وهي خطة عمل كاملة وتحتوي على تحليل معمق للعوامل المهمة الحرجة والتي تحدد وتؤثر بنجاح أو فشل العمل المنوي إنشائه تحت مختلف الأحوال والافتراضات، حيث إن هذا النوع من خطط الأعمال يكون مفيداً عندما :

- يصف الفرصة الجديدة والتي ستبدأ بها كعمل جديد.

- مواجهة التغيرات المهمة في العمل أو البيئة الخارجية.

- توضيح المواقف المعقدة للعمل.

ويعتبر هذا الأسلوب في العادة الأفضل للمقاولين (الرياديين) والمستثمرين عند كتابة خطة العمل.

التصنيف الثاني :

ويقسم هذا التصنيف خطة العمل إلى أربعة أنواع رئيسية :

1 - خطط قصيرة أو خطط مصغرة : حيث من المحتمل أن تحتوي على (10) صفحات بالإضافة إلى أنها

يجب ان تشمل أيضا على تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل : مفهوم العمل والاحتياجات المالية وخطة التسويق والكشوفات المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة، وهنا لا بد من الحذر في الإساءة لاستخدام الخطة الصغيرة اذ أنها ليست البديل عن الخطة التفصيلية المطلوبة والكاملة للمشروع.¹

2 - خطط العمل : وهي عبارة عن الأداء المستخدم في تشغيل وإدارة المشروع، ويتوجب أن تكون هذه الخطة

طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن تكون في بعض الأحيان قصيرة في عرض المشروع.

¹ طاهر محسن الغالي، المرجع السابق، ص 210.

3 - خطط التقديم : وهي خطة العمل من دون الانطباعات، وتستخدم هذه الخطة عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل المالي، وتذهب جميع المعلومات الموجودة في خطة التقديم تقريبا إلى خطة العمل مع بعض الاختلافات المحددة.

4 - خطط الالكترونية : وهي معظم خطط وبرامج الأعمال التي تجرى بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، ومن ثم يتم طبعها على نسخ ورقية متعددة. كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال.

التصنيف الثالث :

ويقسم هذا التصنيف خطة العمل حسب الهيكل والمحتوى وعمق خطط الأعمال التي تعتمد على عوامل كثيرة نذكر منها :

- الهدف الرئيسي لخطة العمل.
- المرحلة التي يمر بها المشروع (البداية في المشروع، مؤسسة موجودة أو مؤسسة في طريق الزوال).
- نوع الأعمال التجارية أو الصناعية.
- الوضعية المالية.
- حجم الشركة.....الخ.¹

¹ فايز جمعة صالح النجار وعبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص333.

المبحث الثاني : أهداف ووظائف مخطط الأعمال

تعتبر خطة العمل انعكاس نتيجة للأهداف المنتظرة من وضعها ولهذا اعتبر ضرورة ملحة لنجاحها واحتوائها على عدة توضيحات لكل ملخص عمل وما يدور بين الممولين والمستثمرين حول ذلك من شرح مفصل للعمل واحتمالات نجاحه، وما قد يظهر من مشاكل واقتراح الحلول لها مسبقا .

المطلب الأول : أهداف مخطط الأعمال

يهدف مخطط الأعمال إلى :

- المساعدة في توجيه الجهود الجماعية من اجل تحقيق الأهداف.
- التصدي والاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلا.
- مساعدة المنشأ على البناء (الإنشاء) ووضع مشروعه قيد الإنجاز.
- إيجاد موارد خارجية " الأصل التمويلي " من أجل إنجاز المشروع والتي تعتبر الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال .

- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة.

أما أهداف مخطط الأعمال بالنسبة لكل من (A. Fayolle) و(L.J. Filion) فيدور حول

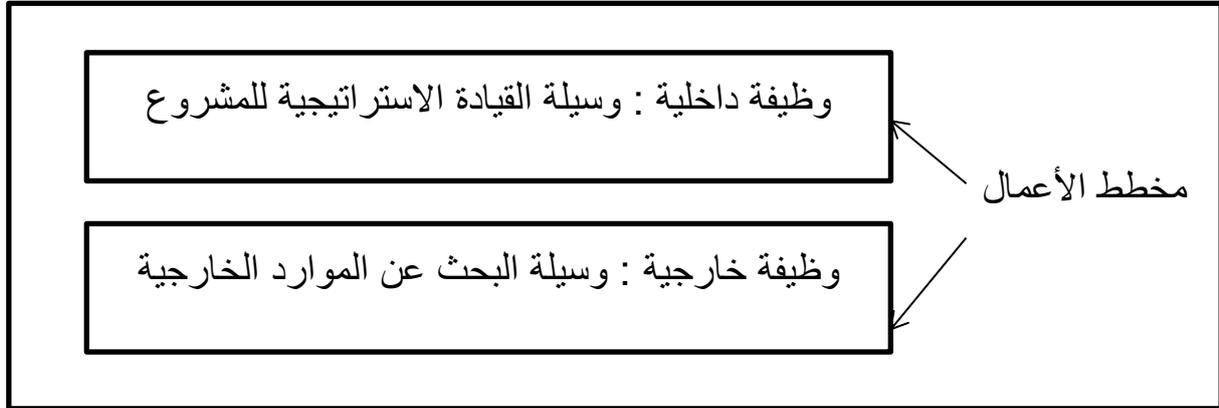
مفهومين :

- وسيلة استراتيجية والمتعلقة بالوظيفة الداخلية.
- وسيلة اتصال نهائي والمتعلقة بالوظيفة الخارجية.¹

¹ شوقي جباري، شرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولة، مخطط الأعمال: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، أبريل 2012 ص 09.

والموضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم (I-1) : الوظيفة الأساسية لمخطط الأعمال.



Source : Michel Coster, Op. Cit , P 134

المطلب الثاني : وظائف مخطط الأعمال

يمكن تصنيف وظائف مخطط الأعمال إلى وظائف داخلية ووظائف خارجية :

1 - الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال :

أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط الأعمال، يركز المنشأ على مشروعه وعلى شروط الإنجاز.

إن الفوائد المقدمة للمقاول من خلال إعداد مخطط الأعمال تكون ذات صلة مختلفة والمتمثلة

فيما يلي :

- المساعدة على التفكير واتخاذ القرار: تضع منهجا تحليليا، وبالتالي تساعده على تحديد الهوية

والتماسك الكلي للمشروع.¹

¹ رماني جمال الدين، دور مخطط الأعمال في استمرارية المؤسسات الصغيرة في الجزائر، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة، بسكرة، 2012، ص

- تساعده على التنبؤ بالمستقبل : إنه يسعى إلى توقعات لتطوير مشروعه وتحديد الإجراءات اللازمة للإنشاء والتطوير.

- يساعد على العمل في المستقبل : من أجل تقديم حصة الأشياء لقيمة المخطط المحتوى في مخطط الأعمال بين التقدير والمساعدة على التفكير، يجب أن نتأمل بأن مخطط الأعمال لديه دور فعال في السير الفعلي للمؤسسة الجديدة، حيث مع انطلاقة المشروع فإن المقاول يؤثر على كيفية التعامل مع الحالات الأخرى لأنه كان على تأمل للسيناريوهات من قبل.¹

2 - الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال :

تتمثل وظيفة مخطط الأعمال وفق هذا المنظور في قدرته للإشارة للمحيط بأن المشروع على وشك الحدوث، بطريقة مستهدفة، من ناحية تعبئة الطاقات أو جلب الموارد.

- التحدث عن المشروع : هذه الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال موجهة للتحدث عن المشروع وتجهيز هذا الأخير من الموارد اللازمة لإنجاز المشروع، حيث يجب أن ندقق في الخصائص التالية :

- التعرف على طبيعة المشروع.

- الاستفسار بدقة وفعالية حول حامل المشروع.

- يسهل ويساعد على الأطراف الأخرى لا اتخاذ موقف حول المشروع.

- يوضح القابلية للتطبيق، الاستمرارية، الطموح، ومردودية المشروع.

- البحث عن رأس المال :

ان على المقاول جمع رأس المال الضروري لإعطاء بداية لانطلاق المشروع، وحسب

(T.Versraete) يمكن تلخيص وظيفة مخطط الأعمال كالتالي :

¹ روماني جمال الدين، المرجع السابق، ص24.

- إن المنشأ عند الإعداد لمشروعه يقوم بتحديد قواعد المؤسسة التي ستنشأ لتقدم الأطراف الآخذة مقابل نتيجة مساهمتهم.

- يعتبر مخطط الأعمال مفتاح الدخول لإيجاد المستثمرين المحتملين.

- إن مؤسسات رأس مال المخاطر تطلب في جميع الحالات وقبل كل شيء برجة اجتماعات وتحدد محتوى مخطط الأعمال الذي يبين أن المشروع قادر على الانتقال إلى الخطوة التالية.

- هذه الغاية الخارجية تعتبر وسيلة إقناع لحاملي الموارد، لذا فإن مخطط الأعمال يأخذ شكل وسيلة وليس القيادة.¹

- **تجنيد الشركاء الاستراتيجيين** : يعتبر مخطط الأعمال كوسيلة اتصال وإقناع، حيث نركز هنا على الوظيفة الخارجية التي تهدف إلى تجنيد الشركاء الاستراتيجيين المحتملين للمشروع، هذا يعني أنه يلعب دور ملموس يهدف إلى دعم نجاح المشروع، في بداية الأمر الوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال، المقاول قام بتحديد من هم الشركاء الاستراتيجيون الذين يساعدون على نجاح المشروع، ومن الآن فصاعدا نركز على الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال، أي أن المقاول هنا سيبحث على جذب شركاء لمشروعه وهؤلاء (الشركاء) مختلفين، متعارضين حيث أن البعض منهم يعتبرون بأنه يجب تكييف مخطط الأعمال مع طبيعة المتفاوضين، وهذا يمكن أن يعود بالخطر في حالة وجود وجهات نظر مختلفة كثيرة بين الأطراف الآخذة، والذي سوف يكون لها تأثير ينتج عنه فقدان الثقة بالمقاول كليا.²

¹ Michel Coster , Op. Cit , p 141

² رماني جمال الدين، مرجع، سابق، ص 30 .

المطلب الثالث : مراحل إعداد مخطط الأعمال

ان مراحل إعداد مخطط الأعمال من شأنها أن تولد أفكارا حاسمة لأصحاب الشركات القائمة أو الشركات الجديدة حيث تتولد الفكرة من التجارب، ومن المعرفة، وتأخذ دائما شكل الرغبة التي تتعمق بشكل قوي مع الزمن. وإن النجاح في إطلاق مشاريع جديدة يتطلب تخطيطا دقيقا وعادة ما تكون نتائج مخطط الأعمال قد تمت دراستها، فإن كل مخططات الأعمال تشترك في احتوائها على البيانات التالية :

1 - الخطوة الأولى : تحديد الزبائن والمستهدفين : وذلك بتوفير أهم المعلومات والبيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية : هل أنهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين؟ فإن كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري (البيع بالتفصيل، الصناعة، الخدمات... إلخ؟).

وماهي المناطق التي ينشطون فيها ؟ هل أمنهم أصحاب مؤسسات صغرى أو متوسطة أو كبرى؟. وهذه الخطوة يجب أن تمكن من مراجعة تحقيق المشروع، بمعنى الربط ما بين الشخصية، الحوافز، الأهداف، المعرفة، مصادره، الضغوط الشخصية والضغوط الخاصة بالمنتج في السوق، الوسائل التي يجب وضعها، لأجل ذلك يجب جلب الوثائق، النصائح والاستشارات ثم تحديد الخطوط الكبرى للمشروع.

2 - الخطوة الثانية : التعرف على المنافسين : تتمثل المنافسة في وجود طرفين أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج، كما يمكن اعتبار المؤسسة منافسة إذا ما كانت تقدم منتجا أو خدمة جديدة لما تعرضه مؤسسة أخرى. ولذلك فإن معرفة المنافس تعد ضرورية لتحديد مكانة الإقامة المناسبة للمشروع.

3 - الخطوة الثالثة : ضبط قائمة بالمزودين والمجهزين : وتتضمن هذه القائمة اسم المزود وعنوانه وقائمة المعدات والتجهيزات التي يوفرها، وصيغ التسديد التي يعتمدها.

4 - الخطوة الرابعة : إعداد دراسة السوق : بعد تحديدهم للزبائن المستهدفين وتعرفك على منافسيك المحتملين وضبطك لقائمة المزودين يمكنك انطلاق إعداد دراسة السوق، وذلك بهدف التحقق من وجود طلب على

منتجاتك وخدماتك، واتخاذ قرارات واعية لها، وكذلك لتحديد حصتك من السوق وتكبير حجم أعمالك. فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع لأنه بدون زبائن لا يمكن أن تكون هناك مؤسسة محتملة، وإن الدراسة الناجحة للسوق تمكن من تحقيق الأمور التالية:¹

- تحديد بدقة من هم الزبائن.
- التموّج في موقع المنافسة.
- تكييف المنتج أو الخدمة حسب العناصر المكتسبة.
- ومن جهة أخرى فدراسة ما ينتظره الزبائن ودراسة التنافسية تمكن من :
- تحديد مستوى أسعار مقبولة من طرف الزبائن الجدد.
- تحديد وتسجيل الأسهم التجارية التي ستكون ضرورية من أجل جذب الزبائن.
- تحديد نظام تطوير رقم المعاملات المتوقعة.

5 - الخطوة الخامسة : إعداد خطة التسويق : هي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالزبائن وإقناعهم بشراء منتجاتكم أو الإقبال على خدماتكم. لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة على مجموع البيانات الخاصة بمكان تركيز المشروع، خصائص المنتجات والخدمات، ثمن البيع، طرق الترويج المعتمد عليها، الموازنة التي ستخصصها للتعريف بها، وسائل الإعلام المستخدمة، استراتيجية البيع المتبعة.

6 - الخطوة السادسة : إعداد تقديرات الموازنة : يتم إعدادها لمدة لا تقل عن سنتين أو ثلاثة وهي على هدف إلى التحقق من المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط، وكذلك إلى طمأنة الهياكل المقرضة بخصوص حتمية استرجاع أموالهم، وهاته التقديرات تحتوي على :

- موازنة الخزينة أي الأموال الضرورية لتسديد كل المصاريف.

¹ علي فلاح الزغبى، مخطط الأعمال كمدخل استشاري لتطوير الأداء المؤسسي، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، مخطط الأعمال : فرص وحدود مخطط الأعمال، جامعة بسكرة، أفريل 2012، ص 07-11.

- توزيع المبيعات والمشتريات لمدة 30 أو 60 يوم.

- بيان الربح والخسائر.

7 - الخطوة السابعة : إيجاد التمويل والمساعدات : هنا يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات

المؤسسة، بعد إجراء جرد للاحتياجات والموارد المالية المتاحة، يجب البحث على حلول فيما يخص ما ينقص من المال، دعم المؤسسة لها دراية واسعة لأساليب التمويل الموجودة قرب المستخدمين وقرب المؤسسة.

8 - الخطوة الثامنة : اختيار هيئة قانونية : هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة وحذر، وبمساعدة مهني لأنه قد

يؤدي إلى بعض النتائج في البيئة، سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية، أو على المستوى المؤسساتي والمالي. ويمكن أيضا أن يلزم مستقبل المؤسسة بحيث يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة، ولكن الانكباب على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الإيجابيات والمساوئ فيما يخص المشروع ووضع الشخصصي.

9 - الخطوة التاسعة : تحليل وإدارة المخاطر والتخفيف من حدتها :

تحليل وإدارة المخاطر والتخفيف من حدوثها، حيث يجب على صاحب المشروع أن يكون على دراية تامة للمخاطر المتوقع حدوثها وكيفية التعامل معها أو تجنبها في حالة وقوعها.

10 - الخطوة العاشرة : إقامة المؤسسة : اول هدف في هذه المرحلة هو الحفاظ على العلاقة بين الزبائن، التي

تحققت عند بداية تأسيس المشروع لأجل الحصول في أقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية ثم تنظيم أسلوب الإنتاج. ومن جهة أخرى، يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة ووضع بعض الأساليب التي تسمى (دليل)، والتي تمكن من مراقبة صعود المؤسسة، وكذلك تزيل وتصحح كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث. وليكون في مقام الحوار مع جميع الإطارات المعنية الالتزام بجميع الإجراءات التي تفرض، ويجب على مسير المؤسسة أن يكون على دراية بالمبادئ الأساسية المالية وإدارة المؤسسات.¹

¹علي فلاح الزغبي، المرجع السابق، ص 08 - 11.

المبحث الثالث : مكونات مخطط الاعمال

المطلب الاول : شكل مخطط الاعمال

الصفحة الرئيسية : تتضمن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم وعنوان المؤسسة وطبيعة العمال وكافة أرقام الهواتف والموقع الإلكتروني والحاجات المالية من أسهم وديون ووثيقة متعلقة بضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائد أصحاب الفكرة.

ملخص التنفيذ : يتكون من ثلاث إلى أربعة صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال

وبيانات عن ما تعالجه سواء تعلق بالاستراتيجية، التسويق، المالية وإجراءات البيع.¹

تحليل الصناعة والبيئة : والذي يتم من خلاله تحديد كافة التغيرات المتعلقة بالبيئة وجمع المعلومات

الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة والصناعة من خلال دراسة عدة تغيرات:

- الاقتصادية : والتي تتعلق بمستويات الدخل، التوزيع السكاني، حجم البطالة.
- الثقافية : والتي تتعلق بالتغيرات الثقافية والسكانية والاتجاهات والعادات والتقاليد.
- التكنولوجية : والتي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية وكيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات للزبائن.
- التغيرات التكنولوجية : والمرتبطة بكافة التطورات التشريعية والأنظمة.

وصف الأعمال : يتم توضيح مهمة الأعمال، ووظيفة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة والتي

يمكن توضيحها في :

- الاتجاهات العالمية والدولية المتعلقة بالنواحي الاختصاصية والتكنولوجية وسياسية وتشريعية.
- مجموع المبيعات في آخر خمس سنوات لنفس الصناعة.
- أقرب المنافسين (نقاط القوة والضعف)

¹ بلال خلف سكارنة، الريادة وإدارة منظمات الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008 ص 114 - ص116.

- الاتجاهات الموجودة في السوق.
- خصائص المستهلكين واختلاف الزبائن عن زبائن المنافسين.
- كذلك وصف طبيعة المخاطرة من حيث رسالة وأهداف المؤسسة ؟ وكيف سيتحقق النجاح؟ ومتى وأين
ينجز؟ لذا لا بد أن يتضمن المعلومات التالية :
- ما هي رسالة المؤسسة ؟
- لماذا الاتجاه نحو هذا النوع من الإنتاج والخدمات ؟
- لماذا سوف تنجح هذه المؤسسة ؟
- ما الذي تم انجازه من هذه المؤسسة لحد الآن ؟
- ما هي طبيعة المنتجات أو الخدمات التي سوف تقدم ؟
- ما هو موقع المؤسسة ؟
- هل البناء جديد أم قديم ؟ هل يحتاج إلى تحديث ؟ وما هو مقدار التكاليف؟
- هل البناء مملوك لصاحب المؤسسة ؟
- ما هي المعدات التي تحتاجها ؟
- هل المعدات سوف تشتري أو تستأجر؟
- ما هي طبيعة الخبرات التي تملكها والتي تساعد على نجاح تنفيذ المؤسسة ؟
- خطة الإنتاج أو العمليات :
- وهي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج وتكاليف، المعدات والآلات التي تحتاجها المؤسسة
وإجراءات التخزين والموارد الأولية، الموردين وكذلك خدمات ما بعد البيع والصيانة وتتضمن ما يلي :
- هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج والعمليات ؟

- توضيح مراحل الإنتاج التي أُنجزت من طرف الآخرين.
- لماذا تم إنجاز عمل عقود الإنتاج مع الآخرين؟
- ما هي تكاليف عملية الإنتاج من الآخرين؟
- ما هي خطوات ومراحل تنفيذ عمليات الإنتاج؟ وما هي المعدات؟
- ما هي المواد الخام التي تحتاجها للإنتاج؟
- من هم الموردون بالمواد الخام؟ وما هي التكاليف؟
- ما هي آلية تخزين المواد الخام؟
- ما هي آلية نقل المواد الخام؟

خطة التسويق :

يتوجب في الخطة التسويقية ان تتطابق حاجات السوق، لذلك لا بد من إجراء عملية

تحليل السوق وكذلك الاستراتيجية التسويقية وتنبؤات المبيعات والموازنة.¹

الخطة التنظيمية :

وهي كافة الإجراءات المتعلقة بتنظيم وتتضمن ما يلي :

- ما هو نموذج الملكية في المؤسسة؟
- إذا كان هناك شركاء من هم؟ ما هي الاتفاقيات والعقود؟
- من هم المساهمين وقيمة المساهمة لكل واحد منهم؟
- من هم الأعضاء في المجلس الإداري؟
- من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات والرقابة؟

¹ خلف سكارنة، المرجع السابق، ص 118 .

- من هم الأعضاء في فريق الإدارة ؟

- ما هي الأوامر والمسؤولية لأعضاء فريق الإدارة ؟

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

الفريق الإداري : ويشمل أعضاء الفريق واستراتيجية الأفراد والتفاصيل .

تقدير المخاطر:

هي الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر والاستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف

وخطة العمل للمؤسسة وتستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الاستراتيجية.

الخطة المالية :

تتضمن الجدوى المالية للمؤسسة وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث

سنوات مستقبلية والربحية وكذلك التدفقات النقدية وخطة الموازنة لأصول والديون.

الملاحق :

تحدد وتوضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل، قنوات التوزيع والعقود، وخاتمة الأسعار من

الموردين والمنافسين.¹

¹ لطرش الطاهر، المرجع السابق، ص 3 .

المطلب الثاني : المخطط التسويقي

تعتبر الخطة التسويقية من أهم الجوانب في مخطط الأعمال، وذلك نتيجة للتغيير المستمر والسريع في التكنولوجيا وأساليب الإنتاج إضافة إلى ظاهرة العولمة وتأثيراتها المختلفة اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا، بالإضافة إلى ذلك التغيير الكبير في ميول وأذواق المستهلكين لصالح سلع جديدة، هذه الظروف تستوجب على المؤسسات القيام بخطة تسويقية تساعد في التعرف على جميع هذه المتغيرات، كما أنه غالبا ما يكون نجاح أو فشل المشروع متوقف على مدى الدقة في الدراسات التسويقية.

1- تعريف المخطط التسويقي :

- يعرف على أنه التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء، والعمل على حلها والاستفادة من الايجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ.¹

2- اهمية المخطط التسويقي :

ان المخطط التسويقي عبارة عن تسلسل للخطوات التي تحدد أهداف وهو عبارة عن عملية إدارية استراتيجية تؤدي إلى القيام بالأشياء ذات القيمة بالنسبة للمؤسسة وهو ذو أهمية يمكن حصرها في:

- يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق.
- يساعد على تحديد فرص وتفادي المخاطر التي ستمس المؤسسة.
- يساعد على اتخاذ القرارات وذلك بالرجوع والعودة إلى المراحل والخطوات المسطرة مسبقا.

¹ مراد اسماعيل وشلغاف بن أعمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال : الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 7.

3 - عملية إعداد المخطط التسويقي :

تتم عملية إعداد المخطط التسويقي كما يلي :

1.3 - مهمة المؤسسة : وهي أول خطوة لتخطيط النشاط وتكون في شكل مهام محددة وواضحة بعيدة عن

الغموض.

3.2 - تدقيق ومراجعة حسابات التسويق المؤسسة :

من خلال هذا التدقيق تتمكن المؤسسة من فهم واستيعاب نقاط ومكامن القوة والضعف المرتقبة في نشاطها وفعاليتها المختلفة، ومن خلال فهم هذه المكامن تستطيع المؤسسة توليد خياراتها الاستراتيجية كما أن هذا النوع من التدقيق يمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات من شأنها توجيهها إلى أفضل وسائل تحديد الميزة التنافسية والعمل بالاتجاه بلوغها والمحافظة عليها.¹

3.3 - تحليل SWOT :

يعد تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (SWOT) بمثابة مدخل نظمي لتقييم الوضع الاستراتيجي للمؤسسة من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف والتهديدات التي تواجهها. ويمكن تحليل SWOT من خلال نقاط ضعف وقوة المؤسسة لمنتج، فرص وتهديدات القائمة في السوق البيئية وهو أسلوب غالبا ما يستخدم لتوحيد البيانات المتجمعة من عمليات مراجعة / تدقيق السوق والبيئة والمنتج والمؤسسة ويلعب هذا التحليل دورا حيويا في مساعدة المؤسسة على تحقيق غرضين :

- تشخيص وتحديد أولويات القطاعات السوقية.

- تشخيص وتحديد أولويات الفرص.

¹ مراد إسماعيل وشلغاف بن عمر: "أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاتلية : مخطط الأعمال: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، أبريل 2012 ص52.

4- 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 اجل إشباع حاجات المستهلك بأعلى مستوى ممكن وتحقيق الربح المناسب.

5- دراسة السوق وبحوث التسويق :

تعد دراسة السوق أحد مكونات بحوث التسويق، إلى جانب بحوث المنتجات وبحوث البيع وبحوث الإعلان وبحوث التوزيع وبحوث تكاليف التسويق، وتهتم بحوث السوق بالكشف عن خصائص المستهلكين وأهم العوامل التي تؤثر في قراراتهم الشرائية، كما تهتم بحوث المنتجات بالكشف عن فرص البيع أمام المنتجات الجديدة والمساعدة على تطويرها واختبارها قبل نزولها على نطاق واسع. وتختص بحوث البيع والمبيعات بتحليل المبيعات وتقييم الأداء لرجال البيع.¹

6- تحليل البيئة : وتجمع المعلومات التي تتعلق ب :

6.1 - تحليل الطلب : ويشمل خصائص وسلوك المستهلك مثل: (ماذا يشتري، من يقوم بالشراء، أين يتم الشراء، لماذا يتم الشراء، كيف يتم الشراء، متى يتم الشراء، ما هو حجم الشراء) وخصائص السوق (كحجم السوق المتوقعة، قطاعات السوق الممكنة، الطلب الاختياري، اتجاهات السوق المستقبلية).

6.2- المنافسة : ويتم جمع المعلومات عن المنافسين وخصائصهم وأوجه القوة والضعف لديهم وخصائص البيئة التنافسية.

6.3- البيئة العامة : وتتضمن معلومات عن الاتجاهات العامة للأحوال الاقتصادية والتشريعات والقوانين والتكنولوجيا وغيرها من المؤثرات على قرارات المنظمة.

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق، وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001ص 168.

4.6- البيئة الداخلية : وتهدف إلى جمع كل المعلومات عن الموارد والقدرات المتوفرة لدى المنظمة في مختلف وظائفها واتجاهاتها المستقبلية.

7 - مقاييس الأداء :

تهتم بجمع المعلومات عن حجم المبيعات الحالي لخطوط المنتجات وحجم نصيب السوق ومستوى إدراك المستهلك لحملات الشركة الاعلانية، وصورة المنظمة في ذهن المستهلك لحملات الشركة الإعلانية، ومستوى اشباع حاجات المستهلك ورضاه عن منتجات المنظمة ونسبة فشل المنتجات الجديدة.¹

8 - استراتيجيات اختيار السوق المستهدف :

8.1 - استراتيجية التسويق غير المتنوع (المعمم) :

يتم من خلال هذه الاستراتيجية وضع مزيج تسويقي واحد ومشابه يوجه إلى جميع القطاعات السوقية، باعتبارها أسواق مستهدفة وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون جميع القطاعات تستهلك نفس المنتج. فالمؤسسة التي تتبع هذه الاستراتيجية تركز على النواحي المشتركة بين المستهلكين، وتوجه لهم مزيج تسويقي واحد ومكثف.

8.2- استراتيجية التسويق المتنوع :

فتبعا لهذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تعتبر كل جزء من أجزاء السوق (أي قطاع) سوقا مستهدفا منفصلا عن القطاعات الأخرى.

8.3- استراتيجية التسويق المركز :

يرى بعض خبراء التسويق أن استراتيجية التسويق المركز قد يكون لبعض المؤسسات طبقا للسلع المنتجة، مربحا وكفؤا بدليل اعتماد عدد متزايد من المؤسسات عليه، ويضيف هؤلاء أن مؤسسات صغيرة استطاعت أن

¹ أكساس وفاء، دور الخطة التسويقية لمخطط الأعمال في نجاح المؤسسات، مذكرة ماستر في علوم التسويق، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة بسكرة، 2012، ص24.

تخترق أسواقا، أو قطاعات مهمة، وأن تحقق أرباحا تفوق ما تحققه المؤسسات الكبيرة، ذلك أنها كانت ذكية وبارعة في اقتناص وإرضاء رغبات شريحة من المستهلكين لم ينتبه إليها المسوقون الكبار.

9 - عناصر المزيج التسويقي :

إن عملية تحضير وتحديد المخططات مرتبطة أساسا بالوسائل المتاحة لدى المؤسسة والمسيرين حيث أن الطريقة الكلاسيكية في علم الإدارة تؤكد أن المزيج التسويقي يكمن في عناصره الأربعة (4p) أي "المنتج-السعر-مكان البيع-الترويج"، كما يعتبر المزيج التسويقي العنصر الأمثل للمؤسسة في وظائف إدارة التسويق الحديثة، حيث أن مخطط التسويق للمؤسسة ينتج من التنسيق بين عناصر المزيج التسويقي الأربعة، والعوامل المؤثرة فيها.

1.9 - المنتج :

المنتج هو العنصر الأساسي في المزيج التسويقي، والمنتج لا يقصد به إنتاج أو خدمة معينة منتجة ثم نقوم بتسويقها، ولكن المنتج يقصد به التخطيط الذي يسبق الإنتاج والبحث في التطور وجميع الخدمات التي ترافق المنتج المحافظة والتركيب من خلال دراسة مستمرة وعميقة لطبيعة المنتج، ومدى استجابة المستهلك لخدمة المنتج.¹

9. 2 - السعر :

يمثل المقابل النقدي الذي يجب على الزبون دفعه مقابل الحصول على المنتج، كما أن هذا المقابل لا يمكن أن يكون ثابت بالنسبة لطرفي عملية التبادل أي المشتري والبائع، حيث أن عوامل عديدة لها تأثير كبير ومباشر في تحديد السعر من بينها المنافسة، انخفاض تكلفة الإنتاج، عادة ما تؤدي إلى التأثير على مستوى السعر إلى الانخفاض.

¹ محمد السعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، مذكرة ماستر في علوم التسويق، 2012، ص 203.

9. 3 - التوزيع :

التوزيع أو بعبارة أوضح ضمان توفير المنتج في المكان والزمان المناسبين حيث أن المسؤولين على التسويق يستطيعون اختيار الحل الذي يفضلونه حتى يتمكن الزبون من الحصول على المنتج. وإن العوامل المذكورة لها تأثير مباشر على التوزيع، حيث أن التخزين والنقل ووضعيات المخازن هي التي تزيد أو تخفض من مستويات المبيعات لدى أي مؤسسة، فكلما اعتمدت المؤسسة على دراسة معمقة لمكان البيع كلما كانت سياستها التجارية مبنية على أسس منطقية وواقعية تساهم بطريقة مباشرة في عملية التسويق، والتحكم أكثر في النفقات أو التكاليف الإضافية التي تقع على عاتق المؤسسة.

9. 4 - الترويج :

الترويج يقصد به مختلف الأنشطة التي يكون هدفها هو التعريف بوجود المنتج وخصائصه ووضعه في مكانة مرموقة في نظر المستهلك، وتهدف السياسة الترويجية إلى زيادة الإشهار وكسب ثقة المستهلكين الفعليين والمستهلكين المحتملين.¹

10 - التحليل الموقفي للسوق الحالي :

ويقصد به تحليل وتقييم مبدئي للسوق والوقوف على الصفات والخصائص الحاكمة فيه مثل الاستثمار المطلوب ودرجة المنافسة والتوزيع وأدوات التطوير ودرجة ثبات الطلب وتقدير نوعية العملاء المرتقبين.

10. 1 - نقاط القوة والضعف :

على المدير أن يقوم بتقييم القوة ونقاط الضعف، لأداء المؤسسة حتى يتمكن من الحكم على إمكانية استغلال المؤسسة للفرص، أو مواجهة التهديدات وتحديد الاستراتيجية الملائمة لكل حالة، فمدير التسويق يقوم

¹ أكساس وفاء، مرجع سابق، ص 47.

بتقويم نقاط القوة والضعف للمؤسسة، فنقاط قوة المؤسسة تمثل الميزة التنافسية المحتملة التي تعتمد عليها المؤسسة لغزو الأسواق أما نقاط الضعف فتمثل الجهة التي تهدد المنافسة منها للمؤسسة.

2.10- الفرص والتحديات :

حيث تقوم بتحليل الفرص التسويقية التي يمكن للمؤسسة اقتناصها، والتحديات التي عليها أن تجنّبها، فمحمد فريد الصحن يعرف الفرصة بأنها المجال التسويقي الذي تتمتع فيه المؤسسة بميزة تفضيلية، بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة.

11- تصنيف المنتجات :

يمكن أن نميز بين المنتج المادي الملموس والخدمة غير المادية وبالرغم من ذلك قد نجد أن بعض السلعة لها شق غير مادي، كما قد نجد سلعة صرفة، أو خدمة بحتة، أو سلعة مصحوبة بخدمة أو عدة خدمات أو خدمة مصحوبة بسلعة أو عدة سلع.

12 - تقدير المخاطر :

وتتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر والاستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف وخطة العمل للمنظمة وتستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الاستراتيجية.¹

¹ خلف السكارنة بلال، مرجع سابق، ص 12.

المطلب الثالث : المخطط المالي

يعتبر المخطط المالي جزء من الأجزاء في مخطط الأعمال الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية والأرباح.

1- تعريف المخطط المالي :

يعرف المخطط المالي على أنه عبارة عن خطوة من خطوات إعداد مخطط الأعمال تتضمن مجموعة من الجداول المالية والمحاسبية تبين رأس المال العامل واحتياجاته ومؤشرات المردودية بالإضافة إلى الخزينة وهذا لإعطاء صورة مستقبلية للمؤسسة كضمان استمراريتها وتقديمها حجة الأطراف الممولة علما أن هذه الجداول تكون تتميز بالدقة والوضوح.

2 - مصادر التمويل :

يقصد بعملية التمويل الحصول على الأموال اللازمة للمشروع حسب الحاجة إليها، وبالقدر المطلوب واستغلالها أحسن استغلال للعوائد والكلف، وفيما يلي بإيجاز مصادر التمويل :

1.2 - اموال الملكية :

كما سلف الذكر تمثل أموال الملكية أهم التمويل التي تعتمد عليها الشركة لتمويل إنفاقها الاستثماري

وتتشكل مصادر التمويل الذاتي أو مصادر الملكية من العناصر التالية :

- الأسهم العادية : تمثل الأسهم العادية صكوكا متساوية تشكل جزءا من رأس مال الشركة
- الأسهم الممتازة : وهي أوراق مالية تجمع بين الأسهم العادية والسندات.
- الأرباح المحتجزة : هي أحد المصادر الهامة للتمويل الذاتي التي تلجأ إليه المنشأة لتغطية احتياجاتها

طويلة الأجل.

- الاحتياطات : هي مبالغ يتم تحصيلها من الأرباح المحققة لتدعيم المركز المالي للمنشأة أو لمواجهة خسائر محتملة الوقوع.

2.2 - التسهيلات الائتمانية :

تتمثل في سداد قيمة مشترياتهم وفقا لشروط يحددها المورد الدائن، و ترتبط قيمة المشتريات الآجلة ومن ثم قيمة التمويل عن طريق الائتمان التجاري بمستوى المبيعات المتوقعة للشركة.

2.3 - التمويل الذاتي :

تتمثل هذه المصادر في كل ما يقدمه أصحاب المشروع في شكل رأس مال، والتي يبنى على أساسها حقوق ملكيتهم بالمشروع، وبالتالي يمكن لهم استرجاعها في حالة تصفيته، أو عند خروج أحدهم من العملية الاستثمارية بالمشروع، هذا وقد تكون مصدر تلك الأموال إما من خلال الأسهم العادية أو الأسهم الممتازة، أو من خلال الأرباح المحجوزة.¹

3 - المستحقات :

تدفع الشركة لعاملها الأجور إما على أساس سنوي أو شهري، ونتيجة لذلك قد تظهر الميزانية العمومية للشركة في نهاية السنة رصيدا للأجور المستحقة، وتزيد قيمة المستحقات بشكل ألي وتلقائي مع توسع الشركة في عملياتها التشغيلية، ويتميز هذا المصدر التمويلي بأنه مجاني أي لا يترتب عليه أي تكلفة ظاهرة.²

4 - تحديد الأسعار :

إن وضع سعر مناسب لأي سلعة في السوق هو من أهم العوامل المؤدية إلى زيادة الطلب عليها أو ركودها، بحيث إذا تم تحديد أقل سعر ممكن للسلعة فكان الطلب عليها في ازدياد كانت المرودية بدون أدنى شك عالية نظرا للعدد الذي سيبيع منها والعكس صحيح.

¹ د. عاطف وليم أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، درا الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006 ص 368.

² د. عاطف وليم أندراوس، مرجع سابق، ص 397.

إن تحديد السعر هو عبارة عن وضع رقم سحري ولكن باعتماد التفكير العقلاني والتخطيط المحكم المسبق حتى نتفادى أي خسارة مستقبلية ونتيجة سلبية، ففي التأني السلامة وفي العجلة لذللك فهناك في الأساس طريقتين للتفكير عندما يتعلق الأمر بتحديد سعر منتجك أو خدماتك، فإذا كنت أكثر اهتمام بالنمو بشكل سريع واقتناص نصيب من السوق (بالطبع يسمى نصيبك في السوق)، فعندئذ يجب أن تحدد سعراً منخفضاً قدر الإمكان لأن انخفاض الاقتصاد يعني أن السعر المنخفض سيجذب المزيد من العملاء. وإذا كنت تريد التعامل مع قاعدة عريضة من العملاء فحينئذ يجب عليك أن تستكشف عن طريق التجربة والخطأ غالباً السعر الذي يعتبره الناس صفقة ناجحة والذي يمكنك من الاستمرار في تحقيق الربح.

5 - التخطيط المالي :

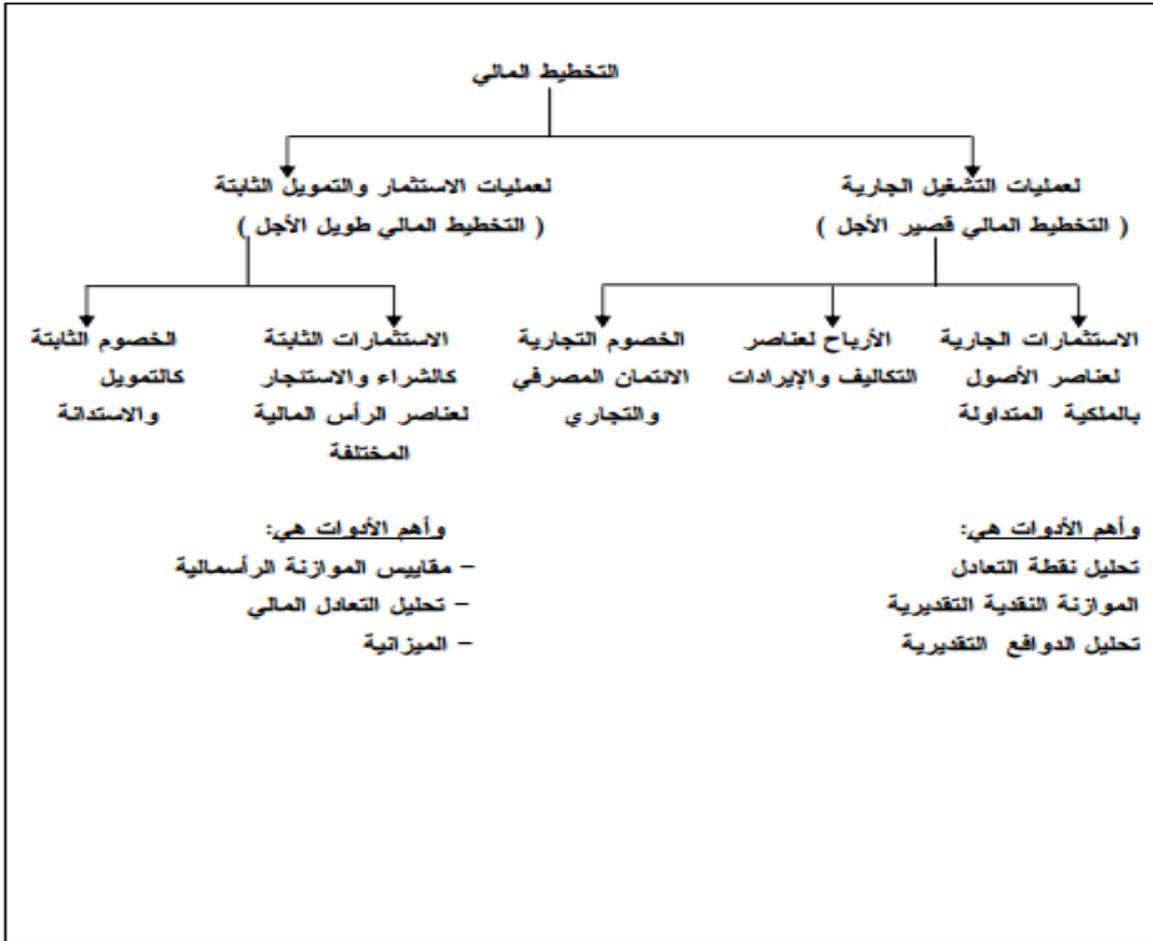
التخطيط المالي كنشاط ذهني يختص بالتنبؤ بما ستكون عليه شركة الأموال في الفترات اللاحقة تمهيداً للاستعداد المسبق بالوسائل التمويلية أو الاستثمارية المناسبة.

ومناهج التخطيط المالي عديدة، إلا أنه يمكن التمييز بين نوعين أساسيين منها لشيوع استخدامها وهما

التخطيط المالي قصير الأجل والآخر طويل الأجل كما يوضحها الشكل التالي :¹

¹ ستيفن دى شتراوس، المرشد الكامل للمشروعات الصغيرة، مكتبة جرير للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007، ط1، ص164.

الشكل (I-2) : أنواع وأدوات التخطيط المالي



المصدر: علي محمد خضر، وآخرون مرجع سابق، ص 189

6 - الميزانية الافتتاحية :

الميزانية هي قائمة الموجودات (الأصول) التي تملكها المؤسسة والمطالب، والمتمثلة في المورد الداخلي والخارجي أي الأموال التي استعملتها المؤسسة، هناك تعريف آخر ومفاده: "هي عبارة عن كشف أو قائمة توضح الموارد الاقتصادية المتاحة للمؤسسة ومصادر الحصول على تلك الموارد وذلك في لحظة زمنية معينة"¹.

جدول رقم (I-1): الميزانية الافتتاحية

المبلغ	الخصوم	المبلغ	الأصول
	أموال خاصة :		الاستثمارات:
			مصاريف إعدادية
			تجهيزات الإنتاج
	القروض :		المخزونات :
	قروض بنكية		بضاعة
			النقديات :
			الصندوق
	المجموع		المجموع

المصدر: فركوس محمد، الموازنات التقديرية - أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 ص 242

¹ فركوس محمد، المرجع السابق، ص 242.

7 - إعداد جدول حسابات النتائج التقديري :

جدول حسابات النتائج التقديري هو وثيقة رئيسية فهي تبين لنا النتيجة المتوقعة في مرحلة التقديرات كما توفر لنا الفرصة لأخذ نظرة شاملة عن انحرافات الاستغلال في مرحلة الرقابة.

الجدول رقم (I-2): جدول حسابات النتائج

رقم الحساب	البيان	المبالغ للسنة N	المبالغ للسنة N-1
70	مبيعات البضائع والمنتجات المصنعة والخدمات المقدمة والمنتجات الملحقة		
72	الإنتاج المخزن أو المنتقص من المخزون أو تغيرات المخزون		
73	الإنتاج المثبت		
74	إعانات الإستغلال		
(1)	إنتاج السنة المالية	حـ (74+73+72+70)	
60	المشتريات المستهلكة		
61	خدمات خارجية		
62	خدمات خارجية أخرى		
(2)	إستهلاك السنة المالية	حـ (62+61+60)	
(3)	القيمة المضافة للإستغلال	(1) - (2)	
63	أعباء المستخدمين		

		الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	64
		إجمالي فائض الإستغلال (3) - (ح/63+ح 64)	(4)
		منتجات عملياتية أخرى	75
		أعباء عملياتية أخرى	65
		مخصصات الإهلاكات والمؤونات	68
		الإسترجاع على خسائر القيمة	78
		النتيجة العملياتية (4) + ح/75 - ح/65 - ح/68 + ح 78	(5)
		منتجات مالية	76
		أعباء مالية	66
		النتيجة المالية ح/76 - ح 66	(6)
		النتيجة العادية قبل الضريبة (5) + (6)	(7)
		الضرائب الواجبة الدفع عن النتائج العادية	698 و 695
		الضرائب المؤجلة عن النتائج العادية	693 و 692
		النتيجة الصافية للأنشطة العادية (7) - (ح/698 و 695 + ح/692 و 693)	(8)
		منتجات غير عادية	77
		أعباء غير عادية	67

		النتيجة غير العادية ح/ 77 - ح/ 76	(9)
		صافي نتيجة السنة المالية (8) + (9)	(10)

المصدر : د حياة نجار، محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية 2015-2016 جامعة محمد الصديق بن يحيى.

وبذلك تتوفر لدينا صورة عن التطورات المتوقعة في مؤشرات التسيير التي تعتبر جد هامة للمسيرين والمراقبين الداخليين وكذلك الهيئات الخارجية كالبنوك وإدارات الدولة.

- تحقيق الأرباح :

يعتبر الربح عند الغالبية الهدف الأساسي لدخول السوق ولكن لا يعرف الكثير كيف يصل إلى تحديد ذلك بطريقة صحيحة، ففي الكثير من الأحيان يكون الطمع سببا في فشل عملية التسويق بحيث يريد بعض الأشخاص تحقيق الربح بسرعة وبقيم كبيرة ظنا منهم بأن الربح البطيء هو ربح قليل ولا يعود بنفس الفائدة متجاهلين أن الزبائن تتوجه بكثرة حيث تجد السعر منخفض في نفس النوعية، فينتج عن ذلك بيع بكميات كبيرة وبالتالي زيادة الربح مع إرضاء للزبون.¹

¹ ستيفن دي شتراوس، مرجع سابق، ص 161.

المطلب الرابع : المخطط التنظيمي

قد ينظر إلى المخطط التنظيمي من حيث كونه مجموعة من العلاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل جماعات العمل، وتمثل هذه وجهة نظر العلوم السلوكية، وبهذا الشكل فان المخطط التنظيمي يعبر عن العلاقات الرسمية داخل وخارج المنظمة، وينظر البعض إلى المخطط التنظيمي بأنه وسيلة لتحقيق الهدف للشركة.

1 - مفهوم التنظيم :

يعتبر التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة، ويرتبط هذا بهيكل السلطة، حيث يتطلب تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة في وحدات إدارية، يرأس كل وحدة إداري مسؤول عما يؤدي بداخل هذه الوحدة مع تفويضه السلطة الضرورية لتحقيق أهدافه، لذلك يهتم التنظيم ببناء هيكل علاقات السلطة مع تهيئة الظروف التي تساعد على خلق التنسيق على المستويين الأفقي والراسي.

2 - التنظيم الرسمي والغير الرسمي :

يخضع سلوك وتصرفات الأفراد لنظام من العلاقات الاجتماعية، ويشكل التنظيم الرسمي جزءا من هذا النظام، وقد ذكر Barnard ان التنظيم يعتبر رسميا اذا خضع شخصين أو أكثر لنظام معين وموجه لتحقيق هدف موحد، وبذلك يكون التنظيم رسميا عندما يكون الأفراد على استعداد للاتصال فيما بينهم، ولديهم الرغبة في العمل، مع وجود هدف مشترك، ويعتبر هذا المفهوم واسع وشامل حيث يتضمن أي جماعة من جماعات العمل لها هدف مشترك ويصعب وجود تنظيم رسمي يغطي كل أنواع العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم. فإذا كان هيكل السلطة يحدد نطاق ومسؤولية اتخاذ القرار فان الفرد يمكنه من ممارسة ذلك خارج نطاق التنظيم الرسمي.¹

¹ زيد منير عبوي، التنظيم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط 1، 2006، ص 8 .

3 - مبادئ التنظيم :

تتلخص هذه المبادئ فيما يلي :

3.1 - مبدأ وحدة الهدف :

لا بد من وجود هدف محدد للمنظمة ككل ولكل إدارة أو وحدة من الوحدات المشاركة في تحقيق الهدف النهائي.

3.2 - مبدأ الفاعلية :

يعتبر التنظيم فعالا إذا نجح في مقابلة أو تحقيق أهدافه بأقل قدر من الجهد والتكلفة.

3.3 - مبدأ الشرعية :

يعني ان تكون الأهداف التي يهدف إليها التنظيم مشروعة، بحيث لا تتعارض مع القوانين والتشريعات والعادات والأعراف المعمول بها.

3.4 - مبدأ الثبات :

بمعنى أن تكون الأهداف محددة بدقة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى كل إدارة أو قسم.

3.5 - مبدأ تقسيم العمل :

أن تقسيم العمل يؤدي إلى الاستفادة من مزايا التخصص وأيضا التعرف على مكوناته وعناصره الرئيسية والفرعية.

3.6 - مبدأ الوظيفة :

ويعني هذا ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس حول الأفراد.

3.7 - مبدأ تحديد المسؤولية :

يجب التحديد الواضح لمسئولية كل فرد امام رئيسه المباشر عن استخدام السلطة المفوضة إليه.

3.8 - مبدأ التعادل بين السلطة والمسئولية :

حيث يجب التساوي بين السلطة كحق والمسئولية كواجب لان السلطة ضرورية لانجاز المسئولية.

3. 9 - مبدأ وحدة الإشراف أو الرئاسة :

بمعنى أن يتلقى الفرد أوامره وتعليماته من رئيس إداري واحد واليه يرفع تقاريره.

3. 10 - مبدأ نطاق الإشراف الإداري :

يعني تحديد النطاق الملائم للمساعدة في إنجاز الأهداف دون إرهاق للإداري.

4 - إعداد الهيكل التنظيمي وفقا لمفهوم دراكر :

وفقا لمفهوم دراكر يوجد ثلاثة طرق لتحديد شكل الهيكل التنظيمي الذي يتلاءم مع المنظمة المعينة :

4. 1 - مدخل تحليل الأنشطة :

فمن خلال تحليل ودراسة ما تقوم به المنظمة فعلا من أنشطة محددة وضرورية لتحقيق الأهداف، يمكن للإدارة التوصل إلى المهام والأنشطة التي يجب القيام بها، وتحديد العلاقات فيما بينها وأسلوب الربط والتنسيق داخل الهيكل التنظيمي.

4. 2 - مدخل تحليل القرارات :

يعني انه يحدد نوع القرارات المطلوبة وفي أي مكان تتخذ داخل الهيكل التنظيمي ومدخل وأسلوب مشاركة المدير في القرار ونوعية المهام والأنشطة المطلوبة لتنفيذها والعلاقات بين هذه المهام.

4. 3 - مدخل تحليل العلاقات :

يعني تحديد ما ينبغي أن يساهم به كل مدير في البرامج، ومع من، ومساهمات الآخرين معه¹.

¹ زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص 10-11 .

المطلب الخامس : المخطط الانتاجي

إن القرار المتضمن خطة الإنتاج يعد من أهم القرارات الاستراتيجية لإدارة أية منظمة ، فلا نستطيع ان

نتصور نجاح أية منظمة بدون إتباعها الأساليب العلمية والموضوعية في التخطيط لإنتاجها

1 - ماهية تخطيط الإنتاج :

تعد وظيفة تخطيط الإنتاج من ابرز وظائف إدارة الإنتاج والعمليات، فوظيفة التخطيط تعنى بتحديد

الأهداف النهائية وكذلك الجزئية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ثم تحديد الإمكانيات والموارد وخطة العمل اللازمة

وأخيرا تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتتابع العمليات وانتهاء الأعمال وبالتالي بلوغ الأهداف المحددة. فالتخطيط هو

نشاط يعنى بتحديد:

الأهداف الاستراتيجية والنهائية للمنظمة ، فأهداف تخطيط الإنتاج في الظروف الراهنة تنبثق من الأهداف

التسويقية، وتستلزم خطط داعمة من قبل الأنشطة الأخرى للمنظمة مثل خطط. المشتريات والمخازن، النقل

الطاقة، التمويل، ومن المؤكد بان بلوغ خطة الإنتاج لهذه الأهداف الاستراتيجية لا يتم دفعة واحدة، بمعنى أن بلوغ

هذه الأهداف يمر عبر تحقيق أهداف جزئية أو مرحلية (تكتيكية) للخطة وعلى مدار فترة التخطيط.

- الإمكانيات والموارد سواء المادية أم المالية أم البشرية اللازمة لإنجاح هذه الخطة وبلوغ أهدافها.

- السبل أو الطرق والإجراءات والسياسات اللازمة لتطبيق هذه الخطة.

- الفترة الزمنية اللازمة لانتهاء الأعمال والعمليات لإنجاز او تنفيذ الخطة، فالتخطيط بدون فترة زمنية

محددة ليس تخطيطا وإنما هو جري وراء سراب من غير الممكن بلوغه، فإذا لم تحقق الخطة أهدافها خلال فترة

محددة فمن المفترض تغيير بعض بنود هذه الخطة او التتابع الأمثل للعمليات وبما يحقق إنجاز بنود الخطة في المواعيد

المحددة.¹

¹ خلف سكارنة بلال، مرجع سابق، ص 114 .

2 - أنواع المخطط الإنتاجية :

على أساس فترة التخطيط للمخطط الإنتاجية، حيث يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من المخطط هي :

2.1 - المخطط الإنتاجية طويلة الأجل :

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

2.2 - المخطط الإنتاجية قصيرة الأجل :

وهذه المخطط تشير إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد، وهي بذلك تشير إلى ما يدعى بجدولة العمليات.

2.3 - المخطط الإنتاجية متوسطة الأجل :

وهي المخطط التي يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة) وبشكل إجمالي، مع أنها في الواقع تضم خططاً تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة. ولما كانت هذه المخطط تشير إلى تخطيط إجمالي للإنتاج في العام فإنه يشار إليها في بعض الكتب بتسميات عديدة مثل التخطيط الإجمالي للإنتاج أو الجدولة الإنتاجية.¹ وفي كل الأحوال وتحت أي من التسميات أعلاه، فإن خطة الإنتاج متوسطة الأجل تتضمن وضع تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج والعمالة والمخزون لكل فترة خلال العام دون تخصيص لنوع معين من المنتجات

¹ د. عادل حسن، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، جامعة الإسكندرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر، ط1، ص28.

أو الأقسام، ويكون الهدف العام لهذه الخطة هو الوصول إلى الموائمة والتوفيق بين حجم الطاقة وبالتالي حجم الإنتاج وبين حجم الطلب خلال فترات الخطة.

3 - دورة حياة المنتج :

لا يمكن ضمان استمرار إقبال المستهلك على منتج معين بمواصفاته نفسها الى ما لا نهاية، فالتغير الدائم في كل من الرغبات والعادات والقدرات الشرائية وظروف المنافسة والتقدم التكنولوجي يجعل من الصعب قبول فرض الاستمرارية لمبيعات المنتج في السوق وبالمستوى نفسه. فكل منتج له ما يسمى بدورة حياة المنتج.

ويقصد بذلك علاقة حجم المبيعات لمنتج معين بالزمن الذي يبدأ منه إدخال المنتج إلى السوق، وعادة ما

تقسم تلك الدورة إلى أربع مراحل أساسية :

المرحلة الأولى : تقديم المنتج.

المرحلة الثانية : قبول المنتج.

المرحلة الثالثة : النضج.

المرحلة الرابعة : تدهور المبيعات.¹

¹ عادل حسن، المرجع السابق، ص 31.

المبحث الرابع : الأدبيات التطبيقية السابقة لموضوع الدراسة

المطلب الاول : الدراسات العربية

1- دراسة الطالب عماد بوشطيط، بعنوان " دور مخطط الاعمال في اعداد ملف مشروع صناعي

دراسة حالة مؤسس لتحويل الحوم"، الدراسة عبارة عن مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة السنة الجامعية 2013/2012.

تهدف الدراسة الى كيفية اعداد ملف لإنجاز مؤسسة صغيرة ضمن المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم، اذ قامة الدولة بتدعيم هذا القطاع باستحداث العديد من الهياكل منها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب. ولمعالجة هذا الموضوع اعتمدنا على المنهجين الوصف والتحليلي حيث استعمل الاول في الجانب النظري من الموضوع والمنهج الثاني في الجانب التطبيقي.

وتوصلت هذه الدراسة انه يزيد ويتحقق نتائج مخطط الاعمال كلما كانت واقعيته كبيرة بالإضافة الى مصداقيته ودقته في جمع واستعمال المعدات المتوفرة.

2 - دراسة الطالب مزاى محمد ملين، بعنوان " اعداد مخطط اعمال مشروع مؤسسة لصناعة العطور"، دراسة عبارة عن مذكرة نيل شهادة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة السنة الجامعية 2013 /2012.

تهدف الدراسة الى توضيح الاطار النظري لعملية انشاء المشروعات الصغيرة وعملية تقييمها من خلال تسليط الضوء على المفاهيم الاساسية على مخطط الاعمال واهمية كآلية دراسة اساسية لتحليل المعلومات والبيانات الضرورية المشاهدة في اقامة المشاريع.

ولمعالجة هذا الموضوع استعملنا المنهج الوصفي لعرض المعطيات النظرية وتم استخدام المنهج التحليلي لتحليل وعرض المعطيات والبيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي.

وتوصلت الدراسة الى ضرورة توفير دليل يساعد المستثمر في اتباع دراسات الواجب القيام بها على المشروع قبل تنفيذه مع الزامية تقديم نتائج الدراسات الى وكالة ترقية الاستثمار التي تصدر قرارها اما بقيام المشروع او رفضه.

المطلب الثاني : دراسات اجنبية

1 - دراسة (YAMEOGO W. YANNICK BRUCE ،2014) بعنوان "
Elaboration d'un business plan dans le cadre de développement d'un
centre d'activités intégrées d'apiculture "

- تهدف هذه الدراسة لإنشاء اطار لتعزيز روح الابداع والتنسيق المشترك والمبادرة في التطوير الاجتماعي والاقتصادي لمشروع تربية النحل لمنطقة مشروع " Bagre pole "

- توصلت هذه الدراسة الى ان مخطط الاعمال لا يقضي تماما على الخطر وكلما كان مخطط الاعمال أكثر دقة كلما كانت مردودية المشروع كبيرة (الزيادة في الارياح)، كما يسمح لنا باستغلال الجيد للفرص.

2 - دراسة (Daniel DEMONCEAU ،2013) بعنوان :

« Business plan de la création d'une entreprise de géomètres-experts spécialisée dans les applications du drone »

- الهدف من هذه الدراسة هو وضع مخطط اعمال لمشروع انشاء مقالة مختصة في تطبيق المسح الآلي للأراضي ويتم ذلك عن طريق استخدام طائرات من دون طيار والتي تعرف بالطائرات الطوبوغرافية.

- وتوصلت هذه الدراسة الى ان مخطط الاعمال يجب ان يكون واقعي ودقيق يراعي سعر الخدمة ويأخذ ايضا بعين الاعتبار رضى الزبون عن تجهيزات القياس.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

رغم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال إثراء الدراسة الحالية بالإطار النظري والمساعدة في تحليل وتفسير نتائجه نجد أنه هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدت جوانب بين هذه الدراسات ومع دراستنا أهمها ما يلي : من ناحية الهدف لقد اشتركت جل الدراسات حول هدف رئيسي واحد وهو اهمية انشاء مخطط اعمال وتأثيره على نجاح وفشل أي مشروع، ولنجاح أي مشروع يجب القيام بدراسة دقيقة وواقعية. بينما اختلفت دراستنا مع الدراسات السابقة حول طبيعة المنتج، فدراستنا تتعلق بمنتج استراتيجي ذو استهلاك يومي كبير له خصوصية مع المستهلك الجزائري.

خاتمة الفصل الاول :

تتمثل اهمية الاسس النظرية في اعداد مخطط اعمال ودوره في انشاء المؤسسات مع تحديد الرؤية المستقبلية للمشروع بعد تقديم دراسات لكل من عناصر التسويقية والمالية والفنية التي تحدد اوجه التكلفة وعناصر التشغيل للمنتج، حيث يبدأ العمل بعد التأكد بالدراسة التسويقية من انه سيكون هناك طلب كافي ومنظم على منتجات او خدمات المشروع، وبعد ان تأتي الدراسة الفنية بنتائج ايجابية بخصوص امكانية انشاء المشروع من الناحية الفنية من كافة الجوانب لتبقى دراسة الجوانب المالية لهذا المشروع بتحديد الاموال المطلوبة لإنشاء وتشغيل المشروع ودراسة كيفية تدبيرها والالتزامات التي تترتب على ذلك، ثم دراسة الى أي حد سوف يحقق المشروع عائدا مناسباً لصاحب المشروع، لذلك فان اعداد مخطط الاعمال يؤدي الى معرفة مدى استمرارية المشروع وفرص نجاحه وبقائه.

مقدمة الفصل

من خلال هذا الفصل سيكون هدفنا من الدراسة محاولة اسقاط الجانب النظري على الواقع، وهذا بدراسة تجرية للمؤسسة العمومية الجمع الوطني للحليب ومشتقاته فرع سعيدة في اعداد مخطط الاعمال حول تحويل حفظ الحليب من اكياس الى علب كرتونية سعة 1 لتر لما لها من اهمية في نجاح هذه الخطوة وبالتالي في تخطيط ومراقبة الانتاج ككل، خاصة في ظل العولمة التي تحكمها المنافسة، حيث تعمل المؤسسة كغيرها من المؤسسات على حفظ وجودها وتحقيق الاهداف التي تسعى اليها خصوصا هدف تعظيم الارباح.

وبما ان مخطط الاعمال اداة غير مستخدمة بكامل اصولها في معظم المؤسسات الجزائرية باستثناء القليل منها فان هدفنا هو محاولة التطرق للجوانب التي تستخدم المؤسسة فيها مخطط الاعمال .

المبحث الاول : مدخل للدراسة الميدانية

هذا المبحث هو مدخل للدراسة الميدانية، حيث سنتناول فيه منهجية الدراسة الميدانية بالإضافة الى

التعريف بالمؤسسة والتعرف على هيكلها التنظيمي.

المطلب الاول : منهجية الدراسة

- مبررات اختيار المؤسسة :

وقع اختيارنا على مؤسسة " OROLAIT " وذلك ل :

- صدور تعليمة حكومية بتحويل الحليب من أكياس الى علب.

- كون المنتج ذو استهلاك واسع.

- وجود العديد من منتجين منافسين لمادة الحليب في علب.

- كون المنتج ذو ابعاد اجتماعية.

المطلب الثاني : ادوات جمع البيانات

يتطلب استخدام أي منهج علمي بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول

إلى المعلومات اللازمة وعلى هذا الأساس تم استخدام الأدوات التالية :

1 - المقابلة :

قمنا بعمل مقابلة مع رؤساء ومساعدتي مصالح " الانتاج، المحاسبة، الموارد البشرية " قمنا بطرح

مجموعة من الاسئلة دقيقة ومفصلة وتمت الاجابة عنها مما اعطانا شرح وتقريب للمعاني والمصطلحات وبعض

العمليات التي تخص تفاصيل هاته الدراسة.

2- الملاحظة :

تم استعمال الملاحظة المباشرة لأنها تساهم اساسا في البحث الوصفي والمنهج المتبع في هاته الدراسة، فهناك معلومات لا يمكن استخلاصها الا بعملية الفحص المباشر.

3 - الاستبيان :

انجزنا الاستبيان لمعرفة مدى رضا المستهلك حول خطوة تحويل الحليب في علب ثم قمنا بتوزيعه على عينة تستهلك هذا المنتج ومعرفة راي هاته العينة من حيث السعر، الجودة، ومعرفة مدى تقبلها للفكرة.

4 - الوثائق والاحصائيات :

تم الاعتماد في دراستنا على بعض الوثائق المسلمة لنا والتي نراها قليلة الى حد كبير، خاصة وعدم حصولنا على احصائيات حديثة، اما الجانب المحاسبي فانه يراعي الجانب الجبائي فقط.

المبحث الثاني : اعداد مخطط الاعمال

مخطط اعمال تحويل حفظ الحليب من اكياس الى
علب كرتونية

GIPLAIT

LAITERIE AURES

الفهرس

- تعريف المؤسسة
- الطبيعة القانونية
- تعريف بالمنتج
- المخطط التسويقي
- المخطط المالي
- المخطط التنظيمي
- المخطط الانتاجي
- نتائج الدراسة

1- تقديم عام للمؤسسة

الفرع الاول : التعريف بالمجمع الوطني للحليب ومشتقاته

يعتبر المجمع الوطني لإنتاج الحليب ومشتقاته مؤسسة عمومية اقتصادية، وهي مختصة في إنتاج الحليب ومشتقاته، مقرها الرئيسي في الجزائر العاصمة. أنشئت المؤسسة بأمر رقم 69-63 في 20 نوفمبر 1996 حيث أدمجت الدواوين الثلاثة في مؤسسة واحدة تسمى بالمجمع الوطني للحليب ومشتقاته أي المؤسسة الأم. تأسست هذه المؤسسة في سنة 1948 عن طريق مجموعة من منتجي الحليب كان عددهم 150 منتج برأس مال يقدر ب 900000 فرنك فرنسي قديم وبطاقة إنتاجية تقدر ب 420 ألف لتر يوميا، عرفت المؤسسة عدة تغيرات، حيث سنة 1967 أصبحت تسمى بتعاونية حليب وهران، وفي عام 1970 حل محلها الديوان الوطني للحليب ومشتقاته والذي هو مؤسسة إنتاجية وتجارية. أما في 12-12-1981 أنشئ الديوان الغربي للحليب ومشتقاته OROLAIT في إطار إعادة تركيب المؤسسات بمرسوم رقم 81-354، وهذا الديوان كانت له مجموعة من المهام الرئيسية كمعالجة الحليب ومشتقاته. وبعد الإصلاحات الاقتصادية حيث دخلت المؤسسة في الاستقلالية في ماي 1990، وتحررت من ناحية التسيير والتمويل وإقامة المشاريع الاستثمارية واختيار الموردين وأصبح الديوان مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم تنتمي لقطاع التغذية، ومزودة برأس مال يقدر ب 40 مليون دينار جزائري ويحتوي على الوحدات التالية :

- وحدة الإنتاج بوهران، وحدة الإنتاج بسيدي بلعباس، وحدة الإنتاج بمستغانم، وحدة الإنتاج بسعيدة، وحدة الإنتاج بمعسكر، وحدة الإنتاج بتيارت، وحدة الإنتاج ببشار، وحدة الإنتاج بتلمسان.

الفرع الثاني : تعريف بمؤسسة سعيدة

تقع ملبنة سعيدة بالقرب من مدينة سعيدة شمالا بالمنطقة الصناعية، كانت البداية في بنائها سنة 1984 ودخلت ميدان الإنتاج في 13-2-1988 بقدرة إنتاجية تقدر ب 40000 لتر من الحليب و10000 لتر من اللبن. كانت هذه الملبنة وحدة تابعة إلى المؤسسة الأم OROLAIT بوهران إلى غاية 01-10-1997 حيث أصبحت هذه الوحدة تسمى الآن ملبنة المنبع للحليب وتابعة للمجمع الصناعي للإنتاج الحليب على مستوى الجزائر العاصمة وهي مؤسسة ذات أسهم SPA حيث يتمثل دورها في إنتاج الحليب - جمع الحليب من المرين البقر (المنتجين) - وضبط السوق ولها رأس مال يقدر ب 197.380.000 دينار جزائري ويتمثل إنتاجها في الحليب ومشتقاته كما تتسع مناطق توزيعها إلى كل من سعيدة، وهران، نعامة، تيارت، البيض.

2-الصيغة القانونية : مؤسسة ذات اسهم spa عمومية حكومية تعمل تحت وصاية وزارة الفلاحة والتنمية الريفية.

3-التعريف بالمنتج : إنتاج حليب بقر خالي من الدسم في علب كرتونية من حجم 1 لتر.

أهم المنتجات التي تنتجها المؤسسة :

تنتج المؤسسة حوالي 125000 لتر من الحليب توزعها كلها وهي مقسمة كتالي :

100000 لتر حليب معقم، 20000 لتر حليب بقر، 5000 لتر لبن.

كما أن الملبنة تنتج كذلك الزبدة 200 كغ يوميا، القشدة الطرية: 450 وعاء بلاستيكي يوميا.

4- المخطط التسويقي

يمثل التسويق أحد الوظائف الاستراتيجية في المؤسسة، فينظر إليه حاليا على أنه أداة علمية للإدارة

ويتكون من عناصر المزيح التسويقي المتمثلة في :

- المنتج :

ان في واقعنا الذي نعيش فيه اهمال كبير لهذا الجانب حيث ان هذا المنتج هو من المواد الاساسية للاستهلاك لذا وجب استغلال كل الطاقات والمهارات في العمل وزيادة الطاقة الانتاجية لذا وجب اختيار سياسة رشيدة لتحسين جودة هذا المنتج لكسب الزبائن واحتلال الاسواق.

- التسعير :

بعد ان تحدد المؤسسة سياستها التسعيرية واخذ بعين الاعتبار لكافة العوامل التي تؤثر في القرارات التسعيرية ومتابعة خطوات التسعير فان المؤسسة قد وصلت الى اختيار طريقة التسعير التي تحقق اهدافها وتنسجم مع سياستها التسعيرية وعادة يكون سعر المؤسسة في مكان ما بين سعرين احدهما سعر منخفض لا يغطي التكاليف وآخر سعر مرتفع لا يتوقع ان يحقق أية مبيعات.

- التوزيع :

ان عملية التوزيع هي القنوات الواصلة بين المؤسسة والزبون، وهي عملية ايصال المنتج للزبون وبرغم من اختلاف طرق وقنوات التوزيع من مؤسسة الى اخرى الا انه يعتبر من اهم المميزات التي يجب توفرها في المؤسسة، وقد وفرت مؤسستنا لهذه العملية 56 عامل.

- الترويج :

هو ذلك العنصر المتعدد الاشكال والمتفاعل مع غيره من عناصر المزيج التسويقي والهادف الى تحقيق عملية الاتصال الناجمة بين ما تقدم المؤسسة من سلع تعمل على اشباع حاجة المستهلكين فبالنسبة لمؤسستنا لم تعتمد على الترويج بشكل كبير اذ لا تحتوي على قسم خاص بترويج والاعلانات، والزبائن هم الذين يقومون بعملية الاعلان عن المؤسسة وهذا بحكم ان منتج الحليب هو منتج استراتيجي اجتماعي مدعم من طرف الدولة ولكن ينبغي على المؤسسة اعتماد سياسة ترويجية لمنتج حليب البقر اذا ما تم فصله عن حليب 25 دج.

الفصل الثاني: مراحل إعداد مخطط العمل لتحويل حفظ الطيب من أكياس الى علب كرتونية

ولغرض اعداد المخطط التسويقي قمنا بإنجاز استبيان لدراسة السوق ومعرفة راي المستهلك حول خطوة

تحويل حفظه من أكياس الى علب هذا المنتج قمنا بتوزيعه على عينة تتكون من مئة شخص، تضمن ثلاثة محاور "

رضا المستهلك، المنافسة، وتسعير"

تحليل بيانات الاستبيان: تم تحليل بيانات الاستبيان المتكون من 19 سؤال باستعمال برنامج spss

النسخة 20

تحليل بيانات المعلومات الشخصية:

قمنا بمعاينة بيانات المعلومات الشخصية لعينة الدراسة المتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، الدخل،

المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، عدد افراد العائلة.

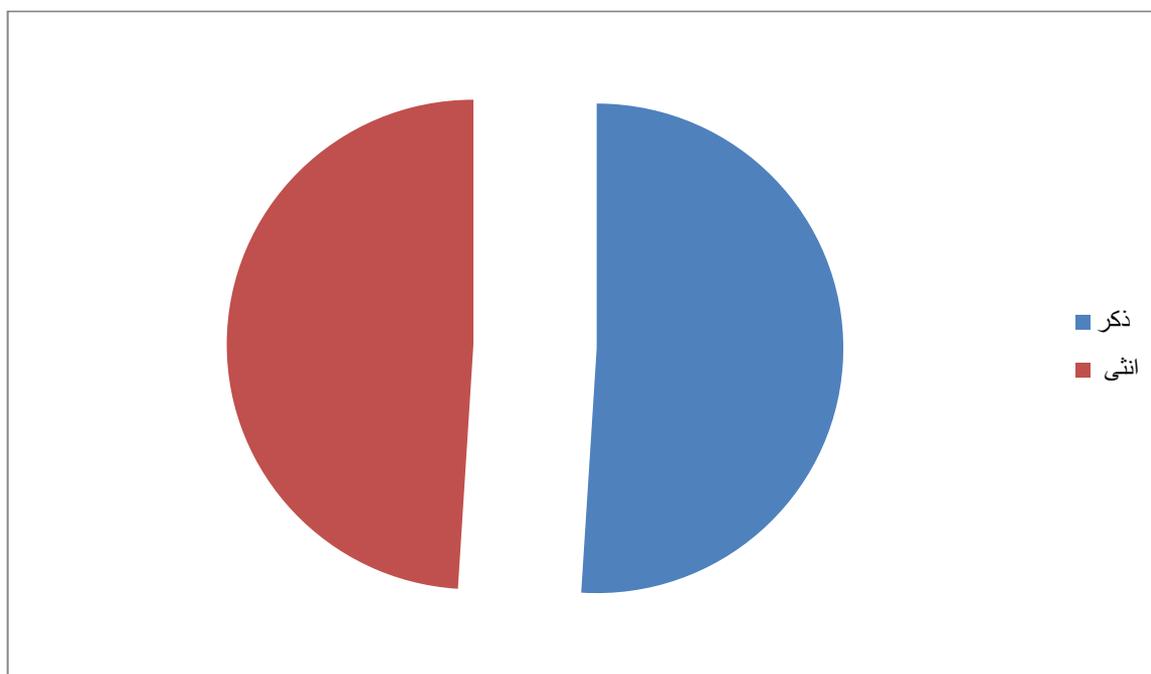
1.4 - الجنس :

الجدول رقم (II-1) : يمثل نوع جنس العينة

جنس المستهلك				
النسبة المتراكمة	النسبة المؤكدة	النسبة	العدد	
51	51	51	51	ذكر
100	49	49	49	انثى
	100	100	100	المجموع

المصدر من اعداد الطالبين اعتمادا على برنامج spss

الشكل رقم (II-1) : جنس المستهلك



المصدر من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

- متغير الجنس يوضح ان الفئة المستهدفة لمستهلكي الحليب والمكونة عددها من 100 بمختلف الجنسين والتي

تقدر نسبتهم المئوية الإجمالية ب: 100 % يتكونون من :

- 51 ذكور، بنسبة مئوية تقدر ب: 51 %، المعبر عنها باللون الأزرق في الشكل الدائري.

- 49 إناث، بنسبة مئوية تقدر ب: 49 %، المعبر عنها باللون الاحمر في الشكل الدائري.

2.4- الفة العمرية :

الجدول رقم (II-2) : يمثل الفة العمرية للينة

الفة العمرية				
النسبة التراكمية	النسبة المؤكدة	النسبة	العدد	
52	52	52	52	اقل من 30 سنة
73	21	21	21	ما بين 30 و 40 سنة
100	27	27	27	اكثر من 40 سنة
	100	100	100	المجموع

المصدر من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (II-2) : الفة العمرية



المصدر من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

- متغير الفة العمرية لفة مستهلكي الحليب المقدر عددهم ب 100 فرد من مختلف الاعمار بنسبة 100% تتكون من :

- 52 شخص اقل من 30 سنة بنسبة مئوية تقدر ب: 52 % معبر عنها باللون الازرق في الشكل الدائري.
- 21 شخص ما بين 30 و 40 سنة بنسبة مئوية تقدر ب: 21 % معبر عنها باللون الأحمر في الشكل الدائري.
- 27 شخص اكثر من 40 سنة بنسبة مئوية تقدر ب: 27 % معبر عنها باللون الاخضر في الشكل الدائري.

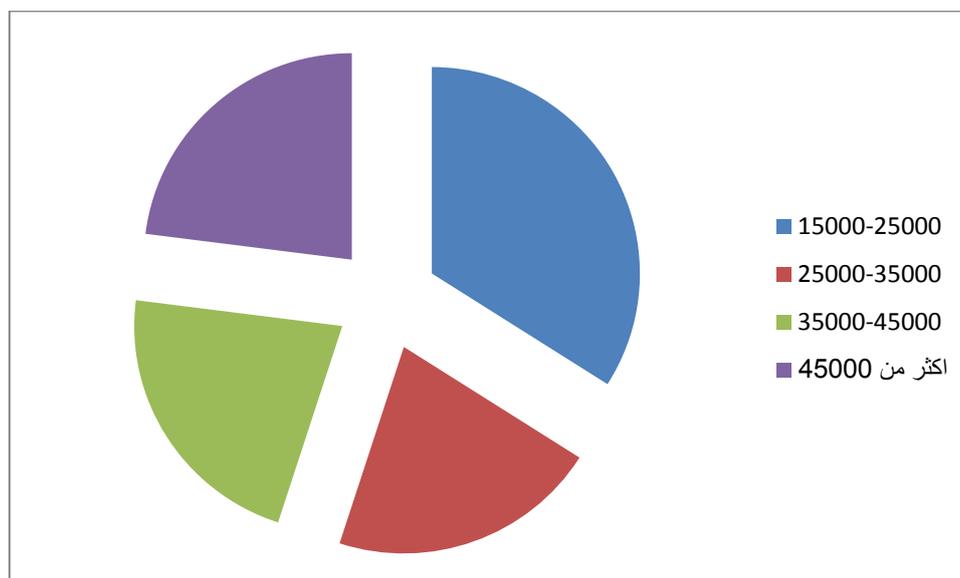
3.4- الدخل الشهري :

الجدول رقم (II-3) : يمثل الدخل الشهري للعيينة

الدخل الشهري (دج)				
النسبة المتراكمة	النسبة المؤكدة	النسبة	العدد	
34	34	34	34	-15000 25000
55	21	21	21	-25000 35000
77	22	22	22	-35000 45000
100	23	23	23	أكثر من 45000
	100	100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss

الشكل رقم (II-3) : الدخل الشهري للعيينة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss

- متغير الدخل للفئة المستهدفة لمستهلكي الحليب والمكونة من 100 فرد بمختلف الرواتب الشهرية بنسبة تقدر

ب 100% تتكون من :

الفصل الثاني: مراحل إعداد مخطط أعمال لتحويل حفظ الطليج من أحياس الى مخرجات كرتونية

- 34 شخص تتراوح رواتبهم الشهرية ما بين 15000 دج-25000 دج بنسبة مئوية تقدر ب 34 % والمعبر عنها باللون الازرق في الشكل الدائري.

- 31 شخص تتراوح رواتبهم الشهرية ما بين 25000 دج - 35000 دج بنسبة مئوية تقدر ب 21 % والمعبر عنها باللون الاخضر في الشكل الدائري.

- 22 شخص تتراوح رواتبهم الشهرية ما بين 35000 دج - 45000 دج بنسبة مئوية تقدر ب 22 % والمعبر عنها باللون البني الفاتح في الشكل الدائري.

- 23 شخص رواتبهم اكثر من 45000 دج بنسبة مئوية تقدر ب 23 % والمعبر عنها باللون البنفسجي في الشكل الدائري.

4.4- المستوى التعليمي :

الجدول رقم (II-4) : يمثل المستوى التعليمي للعينة

المستوى التعليمي				
النسبة التراكمية	النسبة المؤكدة	النسبة	العدد	
3	3	3	3	ما دون الثانوي
24	21	21	21	ثانوي
89	65	65	65	جامعي
100	11	11	11	تكوين المهني
	100	100	100	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss

الشكل رقم (II-4) : المستوى التعليمي للعينة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss

- متغير المستوى التعليمي للفئة المستهدفة لمستهلكي الحليب والمكونة من 100 فرد من مختلف المستويات وبنسبة مئوية مقدرة ب 100 % يتكونون من :

- 3 اشخاص لهم مستوى ما دون الثانوي بنسبة مئوية تقدر ب 3% والمعبر عنها باللون الازرق في الشكل الدائري.

- 21 شخص لهم مستوى ثانوي بنسبة مئوية تقدر ب 21 % والمعبر عنها باللون الاحمر في الشكل الدائري.

- 65 شخص لهم مستوى جامعي بنسبة مئوية تقدر ب 65 % والمعبر عنها باللون الاخضر في الشكل الدائري.

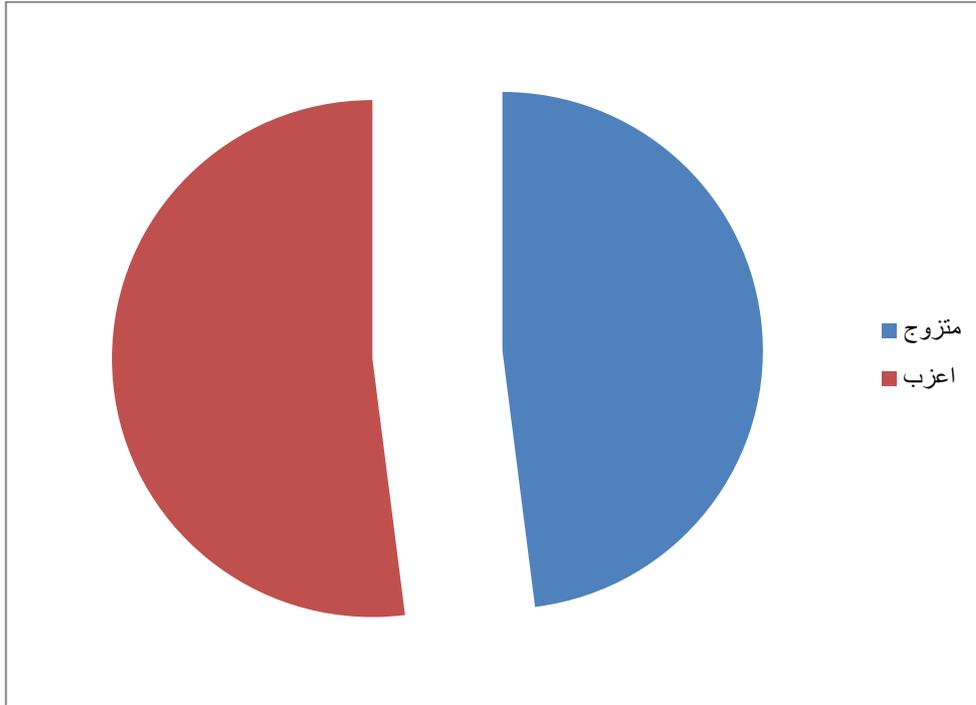
- 11 شخص لهم مستوى تكوين المهني بنسبة مئوية تقدر ب 11 % والمعبر عنها باللون البنفسجي في الشكل الدائري.

5.4- الحالة الاجتماعية : الجدول رقم (II-5): يمثل الحالة الاجتماعية للينة

الحالة الاجتماعية				
النسبة المتراكمة	النسبة المؤكدة	النسبة	العدد	الحالة الاجتماعية
48	48	48	48	متزوج
100	52	52	52	اعزب
	100	100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss

الشكل رقم (II-5) : الحالة الاجتماعية للينة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss

- متغير الحالة الاجتماعية للفئة المستهدفة لمستهلكي الحليب والمكونة من 100 فرد ومن الجنسين

المختلفين وبنسبة مئوية تقدر ب 100 %، يتكونون من :

- 48 شخص متزوج بنسبة مئوية تقدر ب 48 % والمعبر عنها باللون الازرق في الشكل الدائري.

- 52 شخص اعزب بنسبة مئوية تقدر ب 52 % والمعبر عنها باللون الاحمر في الشكل الدائري.

6.4- عدد افراد العائلة : الجدول رقم (II-6) : يمثل عدد الأفراد

عدد افراد العائلة				
النسبة المتراكمة	النسبة المؤكدة	النسبة	العدد	عدد افراد العائلة
10	10	10	10	2
29	19	19	19	3
50	21	21	21	4
100	50	100	50	اكثر من 4
	100	100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss

الشكل رقم (II-6) : عدد الافراد



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss

الفصل الثاني: مراحل إعداد مخطط العمل لتحويل حفظ الحليب من أقياس اللي محلي كرتونية

- متغير عدد افراد العائلة للفئة المستهدفة لمستهلكي الحليب والمكونة من 100 شخص ونسبة مئوية تقدر ب 100 %، يتكونون من :

- 10 عائلات تتكون كل عائلة من شخصين بنسبة مئوية تقدر ب 10 % والمعبر عنها باللون الازرق في الشكل الدائري.

- 19 عائلة تتكون كل عائلة من 3 اشخاص بنسبة مئوية تقدر ب 19 % والمعبر عنها باللون الاحمر في الشكل الدائري.

- 21 عائلة تتكون كل عائلة من 4 اشخاص بنسبة مئوية تقدر ب 21 % والمعبر عنها باللون الاخضر في الشكل الدائري.

- 50 عائلة تتكون كل عائلة من اكثر من 4 اشخاص بنسبة مئوية تقدر ب 50 % والمعبر عنها باللون البنفسجي في الشكل الدائري.

7.4- قياس صدق وثبات المتغيرات (الفاكرونمباخ) : قمنا بقياس درجة ثبات كل محور على حدى :

الجدول رقم (II-7) : يمثل درجة ثبات كل محور

معامل الصدق	عدد الاسئلة	المحور
0.721	4	المحور الاول
0.615	5	المحور الثاني
0.636	4	المحور الثالث

المصدر من اعداد الطالبين اعتماد على مخرجات spss

- المحور الاول : يتكون من 1 الى 4، نلاحظ من الجدول معامل الاتساق الداخلي (Alpha

de Cronbach) في هذه الحالة يساوي 0.721 فهو مؤشر جيد يدل على صدق البيانات المتحصل عليها.

- المحور الثاني: يتكون من 5 س الى 9 س، نلاحظ من الجدول معامل الاتساق الداخلي (Alpha de Cronbach) في هذه الحالة يساوي 0.615 فهو مقبول يدل على ان البيانات المتحصل عليها ذات مصداقية.

- المحور الثالث : يتكون من 10 س الى 13 س، نلاحظ من الجدول ان معامل الاتساق الداخلي (Alpha de Cronbach) في هذه الحالة يساوي 0.636 فهو مؤشر جيد.

- اختبار صحة الفرضيات لكل محور (Test - t) :

8.4- المحور الاول : رضا المستهلك

أ - اختبار الفرضيات : قمنا باختبار صحة الفرضيات عند مستوى معنوية 0.05

- صياغة الفرضيات :

H_0 : لا يوجد رضا للمستهلك عن منتج الحليب

H_1 : يوجد رضا للمستهلك عن منتج الحليب

الجدول رقم (II-8) : يمثل صحة فرضيات المحور الاول

جدول اختبار صحة الفرضيات

	قيمة الاختبار = 3					
	t	درجة الحرية	مؤشر (bilatérale)	فروق المتوسطات	مجال الثقة 95%	
					اصغر من	اكبر من
sat	10,734	99	,000	,86250	,7031	1,0219

المصدر من اعداد الطالبين اعتماد على مخرجات spss

من الجدول نرى ان مؤشر sig قيمته اصغر من 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية

البديلة H_1 يوجد رضا للمستهلك عن منتج الحليب.

ب - الدراسة الوصفية لأسئلة المحور الاول :

الجدول رقم (II-9) : يمثل الدراسة الوصفية لأسئلة المحور الاول

حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاسئلة
100	3,85	1,226	استهلاك الحليب بشكل يومي ضروري
100	3,67	1,016	ما مستوى رضاك عن هذا الحليب orolait
100	3,86	1,045	ما مدى قناعتك عن مستوى حماية الغلاف الكارتوني
100	4,07	1,057	هل انت راضي عن تغير حفظ الحليب من كيس الى علبة كارتونية
100	3,8625	,80354	Sat
100			

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

من الجدول يظهر لنا المعدل الكلي ذو القيمة 3.862 بتوجه العينة نحو الرضى عن منتج الحليب

.orolait

4. 9 - المحور الثاني : المنافسة

أ- اختبار الفرضيات : قمنا باختبار صحة الفرضيات عند مستوى معنوية 0.05

- صياغة الفرضيات :

H_0 : لا توجد نية للمستهلك لقبول المنتج orolait كبديل للمنتجات الاخرى .

H_1 : توجد نية للمستهلك لقبول المنتج orolait كبديل للمنتجات الاخرى.

الجدول رقم (II-10) : يمثل اختبار صحة فرضيات المحور الثاني

جدول اختبار صحة الفرضيات

	3 = قيمة الاختبار					
	T	درجة الحرية	مؤشر (bilatérale)	فروق المتوسطات	مجال الثقة 95%	
					اصغر من	أكبر من
Con	12,670	99	,000	,76800	,6477	,8883

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

نرى من الجدول ان مؤشر bilatérale قيمته اصغر من 0.05 وعلية نرفض الفرضية الصفرية H_0

ونقبل الفرضية البديلة H_1 اذا توجد نية للمستهلك لقبول المنتج orolait كبديل للمنتجات الاخرى.

ب - الدراسة الوصفية للأسئلة المحور الثاني :

الجدول رقم (II-11) : يمثل الدراسة الوصفية لأسئلة المحور الثاني

حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	
100	3,60	,985	لديك ميول لمنتج الحليب المحلي orolait
100	3,75	1,058	تقبل منتج الحليب المحلي كبديل للمنتج المستورد
100	4,05	,957	في حال توفر منتج محلي بديل بجودة جيدة وسعر مناسب هل باعتقادك انه سيتم الاقبال عليه
100	3,68	1,238	تؤثر الاعلانات في شرائك لمنتج الحليب
100	3,76	1,026	تعتقد ان منتج orolait ذو جودة جيدة
100	3,7680	,60618	Con
100			

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

من الجدول يظهر لنا المعدل الكلي ذو القيمة 3.768 بتوجه العينة نحو الميول الى استهلاك منتج

الحليب المحلي Orolait

10.4- المحور الثالث : التسعير

أ - اختبار الفرضيات : قمنا باختبار صحة الفرضيات عند مستوى معنوية 0.05

صيغة الفرضيات :

H_0 : لا يوجد قبول لدى المستهلك على السعر الجديد للحليب

H_1 : يوجد قبول لدى المستهلك على السعر الجديد

الجدول رقم (II-12) : يمثل اختبار صحة فرضيات المحور الثالث

جدول اختبار صحة الفرضيات

	قيمة الاختبار = 3					
	T	درجة الحرية	مؤشر . (bilatérale)	فروق المتوسطات	% مجال الثقة 95	
					اصغر من	أكبر من
prix	-,798	99	,427	-,07000	-,2441	,1041

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

نرى من الجدول ان مؤشر bilatérale قيمته أكبر من 0.05 وعلية نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض

الفرضية البديلة H_1 اذا لا يوجد قبول لدى المستهلك على السعر الجديد للحليب.

ب - الدراسة الوصفية لأسئلة المحور الثالث :

الجدول رقم (II-13) : يمثل دراسة الوصفية لأسئلة المحور الثالث

العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	
100	2,96	1,333	يعطيك السعر انطباعا عن المنتج
100	2,18	1,306	يتناسب السعر 70 دج مع القدرة الشرائية للمواطن
100	2,70	1,259	يتناسب السعر مع جودة المنتج orolait
100	3,88	1,174	يؤثر السعر على عملية الشراء
100	2,9300	,87767	Prix
100			

المصدر من اعداد الطالبين اعتماد على مخرجات spss

من الجدول يظهر لنا المعدل الكلي لأسئلة المحور المتعلق بالسعر 2.93 هذا يدل على توجه العينة نحوى

رفض السعر الجديد 70 دج.

ج- الفرضية الفرعية : علاقة السعر بالدخل

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للتسعير تعزى لمتغير الدخل

H_1 : يوجد فروق ذات دلالة احصائية للتسعير تعزى لمتغير الدخل

الجدول رقم (II-14) : يمثل علاقة السعر بالدخل

جدول ANOVA

Prix

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل فيشر	الدلالة
داخل المجموعة	2,593	3	,864	1,126	,342
خارج المجموعة	73,667	96	,767		
Total	76,260	99			

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

من الجدول يظهر لنا لن الدلالة اكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة

وبالتالي الدخل لا يؤثر في عملية شراء الحليب بالسعر الجديد وهذا يدل على ان الحليب منتج استهلاكه

اساسي.

5 المخطط المالي

1.5 الميزانية الافتتاحية لسنة 2016 :

الجدول رقم (II-15) : يمثل الميزانية الافتتاحية لسنة 2016

الاصول	المبلغ الاجمالي	اهتلاك الارصدة
<u>الاصول الغير جارية :</u> التشبيات المعنوية	226.800,00	226.800
<u>التشبيات العينية :</u> الاراضي البناءات التشبيات العينية الاخرى التشبيات الجاري انجازها	158.186.530,00 115.826.677,32 44.248.850,68 26.893.305,71	00 17596919.82 336105829.62 00
<u>التشبيات المالية :</u> القروض والاصول المالية الاخرى الضرائب المؤجلة	3.312.071,20 20.640.055,60	00 00
مجموع الاصول الغير جارية	369.334.290,51	36552129549.44
المخزونات والمنتجات قيد الصنع	55.816.949,45	5407986.98
<u>الحسابات الدائنة :</u> الزبائن المدينون الآخرون الضرائب	37.499.939,81 27.987.432,43 41.273.468,14	60592693.5 22870681.25 00
<u>الموجودات وما يماثلها :</u> توضيفات واصول مالية جارية اموال الخزينة	0,00 138.310.268,85	00 00
مجموع الاصول الجارية	30.088.058,68	88871361.73
مجموع العام للأصول	670.222.349,19	441000911.17

المصدر : من اعداد الطالبين اعتماد على الوثائق المقدمة من مصلحة المحاسبة

المبلغ الاجمالي	الخصوم
197.380.000,00	<u>رؤوس الاموال الخاصة :</u>
45.980.517,56	راس المال الصادر
46.107.141,38	العلاوات والاحتياطات
7.818.202,02	النتيجة الصافية
	رؤوس الاموال الخاصة، ترحيل من جديد
297.285.860,96	المجموع
	<u>الخصوم الغير الجارية :</u>
6.653.347,40	الضرائب
62.213.964,26	المؤونات والمنتجات المدرجة في الحسابات
68.867.311,66	مجموع الخصوم الغير جارية
	<u>الخصوم الجارية :</u>
73.413.028,99	الموردون والحسابات الملحقة
15.354.907,44	الضرائب
215.301.240,14	الديون الاخرى
304.069.176,57	مجموع الخصوم الجارية
670.222.349,19	المجموع العام للخصوم

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على الوثائق المقدمة من مصلحة المحاسبة

2.5 الميزانية الافتتاحية لسنة 2017 :

تم اقتناء الآلات المتعلقة بعملية الانتاج في بداية السنة.

الجدول رقم (II-16) : يمثل الميزانية الافتتاحية لسنة 2017

اهتلاكات الرصدة	المبلغ الاجمالي	الاصول
226.800,00	1.512.00,00	<u>الاصول الغير جارية :</u> التشبيات المعنوية
00	15.186.530,00	<u>التشبيات العينية :</u> الاراضي
17596919.82	115.720.563,53	البناءات
336105829.62	87.041.657,02	التشبيات العينية الاخرى
00	1.123.809,80	التشبيات الجاري انجازها
00	2.465.571,20	<u>التشبيات المالية :</u> القروض والاصول المالية الاخرى
00	11.900.560,27	الضرائب المؤجلة
36552129549.44	376589.891,82	مجموع الاصول الغير جارية
5407986.98	48.979.761,64	المخزونات والمنتجات قيد الصنع
60592693.5	50.515.378,53	<u>الحسابات الدائنة :</u> الزبائن
22870681.25	69.123.744,14	المدينون الآخرون
00	40.243.404,58	الضرائب
00	37.753.000,00	<u>الموجودات وما يماثلها :</u> توضيفات واصول مالية جارية
00	178.620.533,92	اموال الخزينة
88871361.73	425.235.822,81	مجموع الاصول الجارية
441000911.17	801.825.714,63	مجموع العام للأصول

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على الوثائق المقدمة من مصلحة المحاسبة

المبلغ الاجمالي	الخصوم
	<u>رؤوس الاموال الخاصة :</u>
197.380.000,00	راس المال الصادر
87.476.658,94	العلاوات والاحتياطات
74.572.843,43	النتيجة الصافية
4.298.573,55	رؤوس الاموال الخاصة، ترحيل من جديد
363.728.075,92	المجموع
	<u>الخصوم الغير الجارية :</u>
6207344,83	الضرائب
57.591.474,28	المؤونات والمنتجات المدرجة في الحسابات
63.798.819,11	مجموع الخصوم الغير جارية
	<u>الخصوم الجارية :</u>
124.186.354,51	الموردون والحسابات الملحقة
24.534.130,76	الضرائب
225.578.334,33	الديون الاخرى
374.298.819,60	مجموع الخصوم الجارية
801.825.714,63	المجموع العام للخصوم

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على الوثائق المقدمة من مصلحة المحاسبة

3.5. المعدات والادوات :

الجدول رقم (II-17) : يمثل المعدات والادوات

سعر الشراء	الكمية	البيان
7754591	1	آلة نزع القشدة
3691500	1	آلة البسترة
310842	2	وعاء التخزين
3373549.37	1	آلة التعليب
15130482.39		المجموع

المصدر: من اعداد الطالين اعتماد على الوثائق المقدمة من مصلحة المحاسبة

تم تقدير المصاريف وتكاليف الانتاج على اساس وثائق مقدمة من المؤسسة

الجدول رقم (II-18) : يمثل المصاريف والاستهلاكات

التكلفة السنوية(دج)	البيان
1.021.421,54	خدمات خارجية
2.042.843	خدمات خارجية اخرى
137.559.148,98	مصاريف العمال
1.562.174,12	مصاريف عماليتية اخرى
99.137.973	التغليف
666.928.182	مواد مستهلكة
198.275.946	الحليب
1.106.527.688,64	المجموع

المصدر: من اعداد الطالين اعتماد على الوثائق المقدمة من مصلحة المحاسبة

4.5. جدول تدفقات النقدية المتوقعة لخمس سنوات

تم تقدير التدفقات النقدية بمعدل زيادة 9.86% لخمس سنوات مقبلة على اساس متوسط زيادة في

الكميات المباعة من السنوات الاربعه الماضية (2013, 2014, 2015, 2016)

الجدول رقم (II-19) : يمثل تدفقات النقدية المتوقعة

2021	2020	2019	2018	2017	البيان
738.650.080	557.664.380	507.613.680	462.055.020	420.585.340	رقم الاعمال
542.274.680,2	409.405.321,3	372.660.957,4	339.214.932,5	308.769.723,2	مواد اولية
2.743.557,44	2.071.324,84	1.885.422,24	1.716.204,36	1.562.174,12	تامين وتقاعد
3.587.728,96	2.708.655,56	2.465.552,16	2.244.267,24	2.042.843,08	طاقة كهربائية +ماء+ غاز
24.164.409,76	18.243.591,86	16.606.218,96	15.115.799,94	13.759.148,98	اجور والرواتب
1.793.864,48	1.354.327,78	1.232.776,08	1.122.133,62	1.021.421,54	مصاريف اخرى
4506271,5	4506271,5	4506271,5	4506271,5	4506271,5	الاهتلاك
159.579.567,7	119.374.887,2	108.256.481,7	99.134.950,84	88.923.757,58	نتيجة الاجمالية
00	00	00	00	00	ضريبة
15.979.567,7	119.374.887,2	108.256.481,7	99.135.950,84	88.923.757,58	النتيجة الصافية
164.085.839,2	123.881.158,7	112.762.753,2	103.642.222,3	9.3430.029,08	CAF

المصدر: من اعداد الطالبين.

ملاحظة: الحليب لا تطبق عليه أي ضريبة (مدعم من الدولة).

5.5. جدول تدفقات الخزينة :

احتياج رأس المال العامل BFR يمثل 10 % من رقم الاعمال

الجدول رقم (II-20) : يمثل تدفقات الخزينة

2021	2020	2019	2018	2017	0	السنوات البيان
						<u>الموارد</u>
164.085.839,2	123.881.158,7	112.762.753,2	103.642.222,3	9.3430.029,08		القدرة على التمويل الذاتي CAF
0						القيمة المتبقية VR
68.859.142						استرجاع احتياج رأس مال العامل RBFR
232944981.2	123.881.158,7	112.762.753,2	103642222.3	9.3430.029,08		مجموع الموارد
						<u>الاستخدامات</u>
					15130482.39	تكلفة الحيازة على الاستثمار
	18.098.570	5.005.070	4.555.866	4.146.968	42.058.534	التغير في احتياج رأس المال العامل D.BFR
	18.098.570	5.005.070	4.555.866	4.146.968	57.189.016,39	مجموع الاستخدامات
232.944.981,2	105.782.588,7	107.757.683,2	99.086.356,3	35.283.016,08	57.189.016,39	تدفقات الخزينة FNT

المصدر: من اعداد الطالبين.

6.5. حساب صافي القيمة الحالية VAN

بافتراض معامل الاستحداث للاستثمار الخالي من الخطر يساوي: 8% اي 0.8 الذي يمثل كذلك كلفة رأس المال أو كلفة التمويل الذاتي أو كلفة الفرصة الضائعة.

الجدول رقم (II-21) : يمثل تدفقات الخزينة المخصصة والمتراكمة

2021	2020	2019	2018	2017	0	
12.327.949,09	10.076.835,53	18.476.968,99	305.82.208,73	19.601.675,6	57.189.016,39	تدفقات الخزينة المخصصة
91065.637,94	78.737.688,85	68.660.853,32	50.183.884,33	19.601.675,6		تدفقات الخزينة المخصصة المتراكمة

المصدر: من اعداد الطالبين.

$$VAN = \sum FNT (1+i) - (I_0 + D.BFR)$$

$$VAN = 91.065.637,94 - 57.189.016,39$$

$$VAN = 33.876.621,55$$

بما أن $I_0 < VAN$ فان المشروع مقبول ويحقق ربحية.

حساب مؤشر الربحية :

يمثل مؤشر الربحية مردود كل وحدة نقدية تم استثمارها .

$$IP = 1 + (VAN / I_0 + D.BFR)$$

$$IP = 1 + (33.876.621,55 / 571.890.116,39)$$

$$IP = 1,59$$

- حساب فترة الاسترداد :

$$\text{فترة الاسترداد} = \sum \text{FNT} (1+i) / I_0 + \text{D.BFR}$$

$$\text{فترة الاسترداد} = 19065637,94 / 57189016,39$$

$$\text{فترة الاسترداد} = 1,59$$

ومنه فترة الاسترداد هي سنة و16 يوم.

6. المخطط التنظيمي

1.6 تنقسم الملبنة إلى ثلاثة بنايات :

1 - المخزن الخاص بالمواد الأولية و مواد التغليف وقطع الغيار.

2 - الورشة الخاصة بالإنتاج مقسمة إلى ثلاث أقسام :

أ - ورشة التحضير.

ب - ورشة التعقيم أو البسترة.

ج - ورشة التكييف أو التعليب.

3 - البناية الادارية.

2.6 عدد العمال ونظام العمل :

الفرع الاول : عدد العمال

تشغل الملبنة 160 عاملا موزعين حسب المصالح وذلك كتوزيع أولي كما يلي :

- المديرية والإدارة العامة والمراقبة والتسيير : 3 عمال.

- مديرية المحاسبة والمالية ومحاسبة المواد : 6 عمال.

- مصلحة المستخدمين : 5 عمال.

- الإنتاج: 59 عاملا. - الصيانة: 10 عمال. - التموين: 7 عمال. - البيع والنقل: 56 عاملا.

- مصلحة الوسائل العامة: 1 عامل.

- مصلحة الاستقبال: هذه المصلحة يستقبل فيها حليب البقر من المنتجين، العدد: 7 عمال.

المخبر: 3 عمال. الأمن: 3 عمال. وهناك عقد مع مؤسسة خاصة مكلفة بالأمن.

كما يوجد توزيع ثانوي لعدد عمال للملينة وذلك يتم كما يلي :

- منفذين : 106 عامل.

- السيطرة : 30 عاملا.

- الإطارات : 20 عاملا.

- الإطارات العليا : 04 عمال.

الفرع الثاني :

العمل في الورشات يتم على شكل نظام أفواج ويوجد ثلاث أفواج كل فوج مكون من 17 عامل مقسم

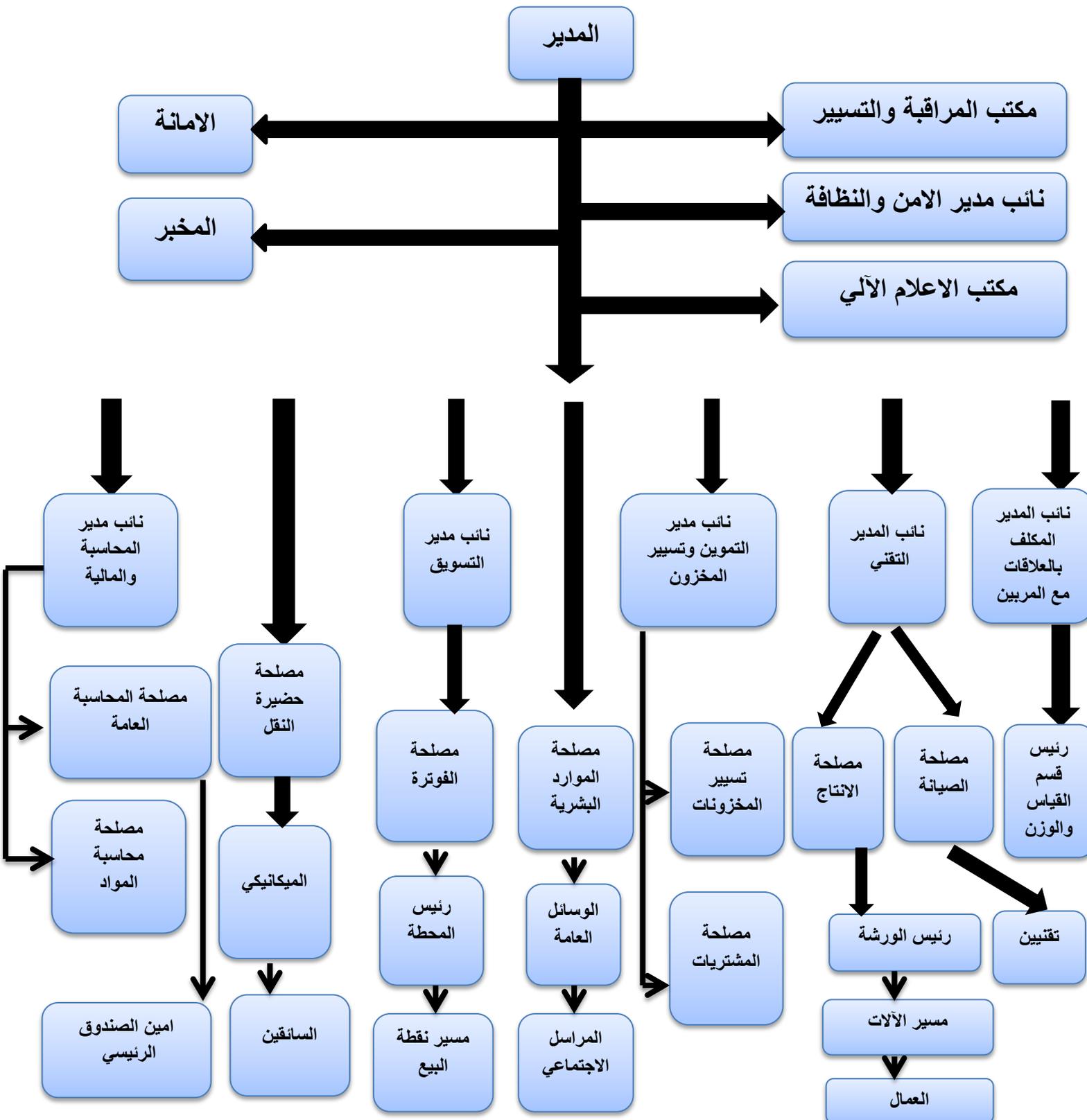
إلى : 2 تقنيين و15 منفذا والعمل لمدة 7سا يوميا لكل فوج هذا بالنسبة لمصلحة الإنتاج. أما فريق ادارة الذي

يعمل من الثامنة صباحا إلى الرابعة زوالا.

3.6 الهيكل التنظيمي للمبنة :

الفرع الاول : تصميم الهيكل

الشكل رقم (II-7) : الهيكل التنظيمي.



الفرع الثاني : شرح الهيكل التنظيمي

ويتفرع عن المديرية المذكورة أعلاه ثمان مصالح رئيسية تابعة لها تتبعها مصالح ثانوية :

1 - المديرية التقنية : وتضم مصلحتين ثانويتين :

أ - مصلحة الإنتاج :

وهذه المصلحة بدورها تضم ثلاث ورشات : ورشة التحضير، ورشة التعقيم، وورشة التعليب.

- ورشة التحضير :

ويتم في هذه المرحلة تخليط المادة الأولية * مسحوق الحليب * مع إضافة الماء وبعض المستلزمات الضرورية

للحصول على الحليب، هذه المواد التي تستورد غالبا من الدول الاسكندنافية بالتحديد من النرويج.

- ورشة التعقيم :

هذه المرحلة يتم تعقيم الحليب أو ما يعرف بعملية البسترة حتى يكون صالحا للاستهلاك إضافة إلى

الورشتين السابقتين هناك غرفتين للتبريد تفصلان بينهما الغرفة الأولى مخصصة لتخزين مشتقات الحليب التي تحتاج

إلى برودة شديدة وهي منتجات ذات مدة صلاحية طويلة، أما الغرفة الثانية فدرجة البرودة فيها متوسطة ويتم فيها

تخزين المنتجات التي تكون مدة فسادها سريعة جدا، وتفكر المؤسسة في زيادة إنتاج بإضافة فرقة ثالثة لضمان

الإنتاج على مدار الساعة.

- ورشة التعليب :

في هذه الورشة يتم تعليب الحليب بنوعين حليب مبستر أو حليب البقرة وكذلك لبن في مواد التعليب

والتغليف بلاستيكية.

ب - مصلحة الصيانة :

تقوم هذه المصلحة بصيانة وإصلاح آلات وتجهيزات مستعملة في الإنتاج، ولها علاقة أيضا مع مصلحة

التموين والتوزيع عن طريق إصلاح وسائل النقل حيث تسهر هذه المصلحة على :

- ضمان المحافظة على وسائل الإنتاج.

- ضمان الصيانة والتشغيل المتواصل لكل التجهيزات المرتبطة والمشاركة في الإنتاج.

- تحقيق الأهداف المسطرة ضمن برنامج الصيانة المعدة سابقا.

- إعداد وتنسيق ومراقبة الصيانة السنوية للوحدة.

وتتضمن مكتب للدراسات وورشات لعملية الصيانة المجهزة بالوسائل اللازمة لذلك.

المخبر : يقوم باستقبال حليب المربين وإجراء تحاليل للتأكد من مدى مطابقته للمعايير المطلوبة سواء

تعلق الأمر بنسبة الماء أو درجة الحموضة وهذا عن طريق تحاليل كيميائية ثم تحاليل بكتريولوجي للتأكد من خلوه

من أي أمراض ويقوم بتحليل المواد المستوردة من الوحدات الأخرى.

2 - مديرية مصلحة تجميع واستقبال الحليب :

دورها استقبال حليب المربين وتسييرهم إداريا حيث تعادل مساهمة المربين بالحليب الطبيعي 25% من

الإنتاج الكلي ويتم تسييرهم وتنظيمهم بالتعاون مع المخبر.

3 - مديرية المحاسبة والمالية : تحتوي هذه الوظيفة على المصالح التالية :

أ - مصلحة المحاسبة العامة والمالية : والتي تعني بضبط العمليات والحسابات المالية التجارية وفقا لأصول

المحاسبة المتعارف عليها، وبناءا على الوثائق التي يحتفظ بها لغرض الإثبات ومن أهم مهامها :

- مراقبة ومتابعة الصندوق وتوجيه المداخيل إلى البنك.

- مراقبة خزينة المؤسسة.

- تبرير نفقات ومداخيل المؤسسة.

- إعداد قوائم الحسابات الختامية كالميزانية وجدول حسابات النتائج والتي تمكن من تحليل وضعية التسيير

داخل المؤسسة.

- القيام بعملية الجرد والترحيل إلى دفتر الأستاذ وتسجيل العمليات يوميا.

ب - محاسبة المواد :

وتهتم بتسجيل وتخزين المدخلات والمخرجات للمواد الأولية المختلفة مواد التغليف، مواد التنظيف، قطع الغيار ومواد أخرى في نظام الإعلام الآلي، وتزود مصلحة المحاسبة العامة بالقوائم الخاصة بالاستهلاك مواد ولوازم كل شهر وكذلك المدخلات لهذه الأخيرة، كما تقوم أيضا بمتابعة عملية الجرد في نهاية السنة من البداية الى نهاية العملية وكذلك تلعب دور الوسيط بين مكلف بالتسيير المخزون والمكلف بالمحاسبة العامة.

مصلحة المستخدمين :

وظيفتها الرئيسية هي تسيير المستخدمين وتنقسم بدورها إلى مجموعة من المكاتب وأهمها :
مكتب خاص بأجور العمال وتكوينهم، مكتب خاص بالنزاعات القضائية، مكتب خاص بالشؤون الاجتماعية للعمال.

4 - مديرية التموين وتسيير المخزونات :

تقوم بتموين الوحدة بكل مستلزمات الإنتاج من مسحوق الحليب، مادة دسمة، مواد التغليف... الخ، إذ تحصل على المادة الأولية (مسحوق الحليب) عن طريق مؤسسة ONIL، أما فيما يخص مواد التغليف من نوع الكيس فإنها تجلب محليا من مصنع ENPC المدية.

وتنقسم هذه المديرية إلى مصلحتين، مصلحة تسيير المخزون ومصلحة الشراء.

مصلحة مراقبة التسيير : تقوم هذه المصلحة بمراقبة عملية التسيير وكذلك اعداد التقارير وتحليل

الانحرافات بينما هو مسطر وما هو محقق.

5 - مديرية الأمن والنظافة :

تقوم هذه المصلحة بحراسة كل ممتلكات المؤسسة والمراقبة الدورية وهي تتكون من ثلاثة افواج تتبادل فيما

بينها ليلا ونهارا وكذلك تقوم بالإشراف على نظافة المؤسسة.

6 - مديرية التوزيع والتسويق :

تقوم هذه الأخيرة بعملية بيع كل منتجات المؤسسة إلى الزبائن وإعداد الفواتير كما تقوم بجلب العملاء والبحث عن أسواق جديدة وكذلك التفاهم مع العملاء على التسليم المنتجات اما عند العميل أو في المؤسسة، وتنقسم هذه المديرية إلى عدة مكاتب منها مكتب خاص بإعداد الفواتير ومكتب خاص بتسيير المبيعات.

مصلحة حضيرة النقل :

المهمة الأساسية لهذه المصلحة تتمثل في توفير وسائل النقل سواء نقل المواد الأولية أو المنتجات أو قطع الغيار.

مكتب خاص بالإعلام الآلي :

يسير هذا المكتب من طرف تقني سامي في الإعلام الآلي حيث يقوم بالتنسيق بين المصالح والأقسام وكذلك يقوم بتصليح الأعطال في اجهزة الكمبيوتر وكذا تثبيت البرامج الخاصة بإعداد الفواتير أو محاسبية للمصالح.

7. المخطط الانتاجي:

في البداية نقوم استقبال الحليب في شكله الاولي من المنتجين وجامعي الحليب يتم تمريره عبر عداد لقياس الكمية وحفظه في خزان مبرد تأخذ منه عينة لأجراء التحاليل الميكروبيكتيرية لمعرفة صلاحيته بعدها يتم قياس المادة الدسمة التي على اساسها تقدير سعر الحليب اد لكل 43 غرام من المادة الدسمة يتم دفع 36 دج للتر ثم نقوم بمرحلة التصفية الاولية لإزالة الشوائب تسمى العملية بعملية *filtrage* ثم يتم حفظه على البارد تمرره بمرحلة التصفية الثانوية في هذه المرحلة يتم تسخين الحليب الى درجة 65° من 3 الى 4 دقائق للتخلص من الرائحة والغازات بعدها نقوم باشتقاق المادة الدسمة منه التي تتحول الى تصنيع مواد اخرى (البن والقشدة) بعدها نعيد تسخينه مرة اخرى الى درجة 85° لمدة 30 ثا الهدف من هذه المرحلة هو زيادة في فترة حياته وجعله اكثر تجانساً

ثم حفظه في درجة $5^{\circ} - 6^{\circ}$ تسمى هذه المرحلة بعملية البسترة بعدها مباشرة يمرر عبر انابيب الى آلة التعليب
تحدد كمية الانتاج من طرف المصلحة التجارية

شكل رقم (II-8) : مخطط الانتاج



المصدر: من اعداد الطالبين.

نتائج الدراسة التطبيقية:

من خلال دراستنا لاحظنا ان منتج الحليب ذو استهلاك كبير وجودة جيدة خاصة ملبنة سعيدة التي تعتبر من بين الاوائل بمقياس الجودة ورقم الاعمال ، له قدرة تنافسية رغم ان المؤسسة لا تعتمد على سياسة ترويجية الا انها يجب ان تعيد النظر في التسعيرة الجديدة ، اما الجانب المالي فالمؤسسة لها قدرة تمويلية جيدة. كما أنها تحتوي على موارد بشرية كافية للقيام بهذه العملية، وقد لاحظنا أن المؤسسة تفتقر الى الاتكنولوجية حديثة، ومعظم هذه الآلات تدخل في تصنيع المنتجات الاخرى وليس الحليب الخالي من الدسم فقط.

خاتمة الفصل:

لقد تمكنا من خلال هذا الفصل من التعرف على تجربة مؤسسة وحدة ملبنة سعيدة في تطبيقها لمخطط الاعمال التي تعتمد فيها طريقة دراسة التسويقية والمالية والتنظيمية والإنتاجية، كما تبين ان المؤسسة لا تعتمد على سياسة تسويقية جيدة وهذا لكونها مؤسسة حكومية اما من الجانب المالي فهي مؤسسة تتميز قدرة تمويلية ممتازة ويد عاملة مؤهلة وذات خبرة كما انها لها حصة سوقية كبيرة اد يوزع الحليب الى الولايات المجاورة يبقى السعر هو المشكل الوحيد في هذه الخطوة.

خاتمة عامة:

خاتمة عامة:

تبين لنا من خلال هذه الدراسة الالهية البالغة التي يحظى بها مخطط الاعمال ذلك ان اي مشروع جديد يتطلب انجاز مخطط اعمال لأنه يمس جميع الجوانب التي تخص المشروع سواء كانت مالية تسويقية انتاجية او تنظيمية، لذلك يجب على المؤسسة القيام بدراسة دقيقة قبل الشروع في تطبيق هذه الفكرة او الاستعانة بالجهات المختصة كمكاتب الدراسات خاصة انها فكرة جديدة على المؤسسة .

وللجابة على اشكالية البحث المطروحة يجدر القول ان اعداد مخطط الاعمال يمر باربعة محاور رئيسية الا ان المخطط التسويقي هو الاكثر وزنا بينها فهو العصب المحرك، فاذا ما عرفت المؤسسة سوقها زياتها ومنافسها والفجوة التي تستطيع منها دخول السوق اصبح من السهل عليها وضع خارطة مخطط اعمالها . وكنتايج لدراستنا بعد محاولتنا اسقاط مخطط الاعمال على مشروع خطوة تحويل حفظ الحليب من اكياس الى علب كرتونية وامكانية تطبيقه على الواقع، تبين ان معظم المؤسسات لا تقوم بأعداده فهي تراعي الجانب المالي فقط مما يخلق عقبات وعراقيل في المستقبل خاصة في الجانب التسويقي، لذلك فمخطط الاعمال هو المسار الاستراتيجي للمؤسسة سواء في بداية نشاطها او اثناء تطورها .

توصيات الدراسة:

من اهم التوصيات التي يمكن اقتراحها ما يلي

- القيام بعملية الترويج بالمنتوج خاصة ان منتوج عبارة عن حليب طازج ولا يحتوي على مساحيق الحليب كالأنواع الاخرى من نفس الفئة .
- مراجعة السياسة التسعيرية ووضع سعر يتناسب والقدرة الشرائية .
- بما ان هدف المؤسسة ربحي، فخلق وحدة لصنع العلب الكرتونية من شأنه تخفيض التكاليف مقارنة باستيرادها.
- عدم فصل هذا الحليب عن حليب المسحوق ذو سعر 25 دج لأنه يعتبر منتوج قائد.
- وضع علامة مميزة لحليب فرع سعيدة كلون غطاء العلبه حتى يسهل تميزه لان حليب فرع سعيدة ذو جودة جيدة احسن من بعض الفروع.
- اختيار شكل علبة يجذب الانتباه.

DATE LE 22/03/2017

LAIT CRU MATIERE GRASSE 30.82 GRS

fiche technique du lait de vache entier en caton:

Designation	UM	quantite	prix unitai	Coût Unitaire
lait cru	Litre	1	34,59	35
mgll	Grs	3	0,29	0,82
Coût Unitaire Matière Première		1	33,77	33,77
Coût Unitaire Matière Première	Grs	1		33,77
Emballage		1	16,50	16,50
Autre Charge , Consommable	da/L	1	1,11	1,11
Amidon		0	0	0,00
Coût Unitaire Matière Première	Litre	1		51,39
Service exterieur	da/L	1	0,17	0,17
autres services exterieur	da/L	1	0,34	0,34
Frais De Personnel	da/L	1	2,29	2,29
Impôts Et Taxe	da/L	1	0,00	0,00
Autre Charge opérationnel		1	0,26	0,26
Amortissement	da/L	1	0,75	0,75
Charge D'Exploitation	da/L	1		3,82
Prix De Revient	da/L	1		55,21
Prix De Vente	da/L	1	45	60,00
Marge	da/L			4,79
PRIME D'intégration	da/L	1	4,00	4,00
Marge	da/L	1		8,79

Handwritten notes and signatures on the left side of the table, including '23', '25', and '29'.

2016	2017	2017	2017	أصول
الإجمالي	الإجمالي	إهلاكات-أرصدة	الخام	الأصول المالية
				الأصول المثبتة (غير الجارية)
0,00	0,00	0,00	0,00	فارق الشراء (ou goodwill)
226 800,00	151 200,00	226 800,00	378 000,00	التثبيات المعنوية
				<u>التثبيات العينية</u>
158 186 530,00	158 186 530,00	0,00	158 186 530,00	الأراضي
115 826 677,32	115 720 563,53	15 796 919,82	131 517 483,35	البناءات
44 248 850,68	87 041 657,02	336 105 829,62	423 147 486,64	التثبيات العينية الأخرى
0,00	0,00	0,00	0,00	إهلاك التثبيات العينية
26 893 305,71	1 123 809,80	0,00	1 123 809,80	التثبيات الجارية إنجازها
				<u>التثبيات المالية</u>
0,00	0,00	0,00	0,00	السندات الموضوعه موضع المعادلة -
0,00	0,00	0,00	0,00	المساهمات الأخرى والحسابات الدائنة
0,00	0,00	0,00	0,00	السندات الأخرى المثبتة
3 312 071,20	2 465 571,20	0,00	2 465 571,20	القروض والأصول المالية الأخرى غير
20 640 055,60	11 900 560,27	0,00	11 900 560,27	الضرائب المؤجلة على الأرص
0,00	0,00	0,00	0,00	حسابات الارتباط
369 334 290,51	376 589 891,82	352 129 549,44	728 719 441,26	مجموع الأصول غير الجارية
0,00	0,00	0,00	0,00	الأصول الجارية
55 816 949,45	48 979 761,64	5 407 986,98	54 387 748,62	المخزونات و المنتجات قيد الصنع
0,00				<u>الحسابات الدائنة - الإستخدامات المماثلة</u>
37 499 939,81	50 515 378,53	60 592 693,50	111 108 072,03	الزبائن
27 987 432,43	69 123 744,14	22 870 681,25	91 994 425,39	المدينون الآخرون
41 273 468,14	40 243 404,58	0,00	40 243 404,58	الضرائب
0,00	0,00	0,00	0,00	الأصول الأخرى الجارية
				<u>الموجودات و ما يماثلها</u>
0,00	37 753 000,00	0,00	37 753 000,00	توظيفات و أصول مالية جارية
138 310 268,85	178 620 533,92	0,00	178 620 533,92	أموال الخزينة
300 888 058,68	425 235 822,81	88 871 361,73	514 107 184,54	مجموع الأصول الجارية
670 222 349,19	801 825 714,63	441 000 911,17	1 242 826 625,80	المجموع العام للأصول

Groupe Industriel des Productions Laitières
Laiterie la Source Saïda
secteur commercial

2,500
6502

2 → sans Taxe
12 → Prime de 5 ml

COMPTE : 470001

Recapitulatif Chiffre d'Affaire

PERIODE DU : 01/01/16

AU : 31/12/16

N°	code Prod	DESIGNATION	UM	PRIX unitaire	quantités	Montant H.T	T.V.A	remise	timbre	montant TTC
1	101	Lait Past Sachet	litre		31 874 629,00	749 219 984,55	0,00			749 219 984,55
2	102	Lben Past Sachet	litre		1 258 760,00	49 519 820,58	8 418 368,44			57 938 189,02
3	103	Lait Vache Past	litre		5 469 108,00	245 577 794,00	0,00			245 577 794,00
4	106	Beurre F Saïda	KG		92 901,00	35 093 331,00	5 965 868,12			41 059 199,12
5	107	Raïb Saïda	LITRE		16 718,00	648 488,38	110 242,96			758 731,34
6	111	Creme Fraiche 1kg s	1kg		20,00	13 500,00	0,00			13 500,00
7	115	Beurre Fermier 500g	0.5		9 832,00	2 108 267,86	358 405,47			2 466 673,33
8	116	Beurre Fermier Saïda	Pot 250GR		6 989,00	806 197,55	137 053,51			943 251,06
9	117	Lait Vache Part ecre	litre		1 365 122,00	54 375 992,80	0,00			54 375 992,80
10	118	Lait Vache Ecerme	litre		1 978 771,00	56 228 710,00	0,00			56 228 710,00
11	120	Creme fraiche 200 g	200 g		10 882,00	1 410 035,00	0,00			1 410 035,00
12	121	Creme fraiche Léger-	kg		260,00	78 000,00	0,00			78 000,00
13	122	SMEN 1 Kg saïda	kg		411,00	220 076,46	37 413,06			257 489,52
14	123	smen 600g	bocal		2,00	820,52	139,49			960,01
15	124	smen 150g	bocal		71,00	8 495,15	1 444,18			9 939,33
16	125	smen 300g	bocal		101,00	20 717,12	3 521,90			24 239,02
17	201	Yaourt Etuvé 100	pot		7 869,00	100 880,58	17 149,71			118 030,29

Recapitulatif Chiffre d'Affaire

COMPTE : 470001

PERIODE DU : 01/01/13
AU : 31/12/13

N°	code Prod	DESIGNATION	UM	PRIX unitaire	quantités	Montant H.T	T.V.A	remise	timbre	montant TTC
1	101	Lait Past Sachet	litre		36 230 072,00	850 847 173,85	0,00			850 847 173,85
2	102	Lben Past Sachet	litre		241 770,00	7 813 827,93	1 328 350,80			9 142 178,73
3	103	Lait Vache Past	litre		4 580 389,00	175 874 368,00	0,00			175 874 368,00
4	106	Beurre F Saïda	KG		28 750,00	9 438 863,25	1 604 607,48			11 043 470,73
5	111	creme fraiche 1kg s	1kg		20,00	7 500,00	0,00			7 500,00
6	112	creme fraiche 400g	pot 400g		18 036,00	2 737 330,00	0,00			2 737 330,00
7	115	beurre fermier 500g	0.5		7 962,00	1 559 672,32	265 144,53			1 824 816,85
8	116	Beurre Fermier saïda	Pot 250GR		9 187,00	960 125,68	163 221,92			1 123 347,60
9	117	lait vache part ecre	litre		2 097 663,00	75 951 100,00	0,00			75 951 100,00
10	118	lait vache ecerme	litre		990,00	32 680,00	0,00			32 680,00
11	201	Yaourt Etuvé 100	pot		5 040,00	51 660,00	8 782,20			60 442,20
12	211	Creme Dessert	POT		6 720,00	86 150,40	14 645,57			100 795,97
13	212	Yaourt Etuve 100 mll	POT		5 184,00	53 187,84	9 041,93			62 229,77
14	213	Yaourt Etuve Trefle	pot		15 823,00	163 830,93	27 851,26			191 682,19
15	215	Cremy Chocolat Trefl	pot		3 840,00	43 483,20	7 392,14			50 875,34
16	217	Flan Nappe	pot		18 690,00	239 605,80	40 732,98			280 338,78
17	218	Yaourt Fruï Trefl	pot		11 479,00	196 176,11	33 349,94			229 526,05

2016	2017	حصول
		رؤوس الأموال الخاصة
197 380 000,00	197 380 000,00	رأس المال الصادر (أو حساب المستغل)
0,00	0,00	رأس المال غير المطلوب
45 980 517,56	87 476 658,94	العلاوات و الاحتياطات (الاحتياطات المدمجة)
0,00	0,00	فارق إعادة التقييم
0,00	0,00	فارق المعادلة
46 107 141,38	74 572 843,43	النتيجة الصافية (النتيجة الصافية حصة المجمع)
7 818 202,02	4 298 573,55	رؤوس الأموال الخاصة الأخرى، ترحيل من جديد
0,00	0,00	حصة الشركة المدمجة
0,00	0,00	حصة ذوي الأقلية
297 285 860,96	363 728 075,92	المجموع I
		الخصوم غير الجارية
0,00	0,00	القروض و الديون المالية
6 653 347,40	6 207 344,83	الضرائب (الموجلة و المرصود لها)
0,00	0,00	الديون الأخرى غير الجارية
62 213 964,26	57 591 474,28	الموونات و المنتجات المدرجة في الحسابات
68 867 311,66	63 798 819,11	مجموع الخصوم غير الجارية II
		الخصوم الجارية
73 413 328,99	124 186 354,51	الموردون و الحسابات الملحقة
15 354 907,44	24 534 130,76	الضرائب
215 301 240,14	225 578 334,33	الديون الأخرى
0,00	0,00	خزينة الخصوم
304 069 176,57	374 298 819,60	مجموع الخصوم الجارية III
670 222 349,19	801 825 714,63	المجموع العام للخصوم

Recapitulatif Chiffre d'Affaire

COMPTE : 470001

PERIODE DU : 01/01/14
AU : 31/12/14

N°	code Prod	DESIGNATION	UM	PRIX unitaire	quantités	Montant H.T	T.V.A	remise	timbre	montant TTC
1	101	Lait Past Sachet	litre		32 997 340,00	780 072 495,75	0,00			780 072 495,75
2	102	Lben Past Sachet	litre		851 776,00	29 848 258,53	5 074 203,75			34 922 462,28
3	103	Lait Vache Past	litre		4 667 666,00	188 153 935,00	0,00			188 153 935,00
4	106	Beurre F Saïda	KG		42 007,00	14 700 094,13	2 499 015,29			17 199 109,42
5	112	Creme Fraiche 400g	pot 400g		21 044,00	3 352 890,00	0,00			3 352 890,00
6	115	Beurre Fermier 500g	0.5		9 022,00	1 791 816,42	304 608,63			2 096 425,05
7	116	Beurre Fermier Saïda	Pot 250GR		4 569,00	492 234,15	83 679,77			575 913,92
8	117	Lait Vache Part ecre	litre		4 086 786,00	148 323 888,00	0,00			148 323 888,00
9	118	Lait Vache Ecerme	litre		2 870,00	94 910,00	0,00			94 910,00
10	178	Fromage Frais Saïda	Pot		71,00	6 461,21	1 098,40			7 559,61
11	179	PATE FRAICHE 1KG	KG		1,19	405,13	68,87			474,00
12	201	Yaourt Etuvé 100	pot		19 671,00	214 759,56	36 509,12			251 268,68
13	211	Creme Dessert	POT		14 628,00	205 178,16	34 880,28			240 058,44
14	213	Yaourt Etuve Trefle	pot		1 431,00	15 898,41	2 702,73			18 601,14
15	217	Flan Nappe	pot		-5,00	-64,10	-10,90			-75,00
16	218	Yaourt Fruï Trefl	pot		45 140,00	840 013,60	142 802,31			982 815,91
17	221	Y. bresse 100 G trefl	pot		-2,00	-22,22	-3,78			-26,00

جامعة مولاي الطاهر - سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية " ادارة المشاريع "

السلام عليكم، تحية طيبة وبعد :

في إطار البحث العلمي، وتكملة لدراسة تحت عنوان **مخطط اعمال تحويل حفظ الحليب من اكياس الى علب** . نتقدم إليكم بهذا الاستبيان راجين من سيادتكم التكرم بالمساعدة في إتمام هذا البحث بالإجابة على قائمة الأسئلة المرفقة بوضع علامة (X) في الخانة التي ترونها بكل موضوعية. المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض الدراسة، مع العلم ان الاستبيان موجه بالتحديد الى مستهلكي الحليب .

المحور الاول المعلومات العامة لعينة الدراسة :

الجنس :

انثى

ذكر

الفئة العمرية :

أكثر من 40 سنة

ما بين 30 و 40 سنة

أقل من 30 سنة

الدخل الشهري بالدينار :

أكثر من 45000

45000-35000

35000 -25000

25000-15000

المستوى التعليمي :

تكوين مهني

جامعي

ثانوي

ما دون الثانوي

الحالة الاجتماعية :

وفي الأخير نقدر بإخلاص تعاونكم معنا .الرجاء التأكد من عدم إغفال أي سؤال من أسئلة الاستمارة وشكرا.

قائمة المراجع:

اولا الكتب

أ - باللغة العربية

1. بلال خلف سكارنة، الريادة وإدارة منظمات الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008 .
2. خلف السكارنة بلال، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008.
3. زيد منير عبوي، التنظيم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط 1، 2006 .
4. ستيفن دى شتراوس، المرشد الكامل للمشروعات الصغيرة، مكتبة جرير للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007، ط1.
5. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، 2009.
6. عادل حسن، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، جامعة الإسكندرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر، ط1.
7. عاطف وليم أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، درا الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
8. عبد السلام أبو قحف، التسويق، وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.
9. فائزة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد علي، الريادة والإدارة الاعمال الصغيرة، دار ومكتبة النشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005 .

ب - الكتب باللغة الاجنبية

1. Michel coster ,Entrepreneuriat ,pearson education ,paris ,France, 2009.

ثانيا - الرسائل الجامعية

1. أكساس وفاء، دور الخطة التسويقية لمخطط الأعمال في نجاح المؤسسات، مذكرة ماستر في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012.
2. رماني جمال الدين، دور مخطط الأعمال في استمرارية المؤسسات المصغرة في الجزائر، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة، بسكرة، 2012.
3. لعور محمد، دور مخطط الأعمال في استمرارية المشاريع، ماستر في علوم التسيير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2012 .
4. محمد السعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، مذكرة ماستر في علوم التسيير، 2012.

ثالثا: ايام دراسية

1. براهيم نوال، السيورة المقاولاتية: من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
2. جلاب محمد، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتي مخطط الأعمال: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، افريل، 2012 .

3. شوقي جباري، شرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوتية، مخطط الأعمال: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، أفريل 2012.
4. علي فلاح الزغبى، مخطط الأعمال كمدخل استشاري لتطوير الأداء المؤسسي، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوتية، مخطط الأعمال : فرص وحدود مخطط الأعمال، جامعة بسكرة، أفريل 2012.
5. لطرش الطاهر، مخطط الأعمال وعناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوتية، مخطط الأعمال: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، أفريل 2012.
6. مراد إسماعيل وشلغاف بن عمر: "أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،" الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوتية : مخطط الأعمال: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، أفريل 2012.

رابعاً: المواقع الالكترونية

1. Thierry Verstraet et Bertrand saporta , création d'entreprise et entrepreneuriat, les éditions de l'adreg (PDF), charger à l'adresse : <http://www.edition-adreg.net>, 2006.

الفهرس

الصفحة	- الملخص
	- قائمة الجداول
	- قائمة الاشكال والبيانات
	- قائمة الملاحق
	- مقدمة عامة
	- الفصل الاول : الاطار النظري لمخطط الاعمال
01	- مقدمة الفصل
02	- المبحث الاول : عموميات حول مخطط الاعمال
02	- المطلب الاول : تعريف مخطط الاعمال
04	- المطلب الثاني : اهمية مخطط الاعمال
06	- المطلب الثالث : خصائص ودور مخطط الاعمال
09	- المطلب الرابع : انواع مخطط الاعمال
12	- المبحث الثاني : اهداف ووظائف مخطط الاعمال
12	- المطلب الاول : اهداف مخطط الاعمال
13	- المطلب الثاني : وظائف مخطط الاعمال
16	- المطلب الثالث : مراحل اعداد مخطط الاعمال
19	- المبحث الثالث : مكونات مخطط الاعمال
19	- المطلب الاول : شكل مخطط الاعمال
23	- المطلب الثاني : المخطط التسويقي
30	- المطلب الثالث : المخطط المالي
38	- المطلب الرابع : المخطط التنظيمي
42	- المطلب الخامس : المخطط الانتاجي
45	- المبحث الرابع : ادبيات التطبيقية السابقة لموضوع الدراسة
45	- المطلب الاول : الدراسات العربية
46	- المطلب الثاني : الدراسات الاجنبية
47	- المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
48	- خاتمة الفصل

	- الفصل الثاني : مراحل اعداد مخطط اعمال لتحويل حفظ الحليب من اكياس الى علب كرتونية
50	- مقدمة الفصل
51	- المبحث الاول : مدخل للدراسة الميدانية
51	- المطلب الاول : منهجية الدراسة
51	- المطلب الثاني : ادوات جمع البيانات
53	- المبحث الثاني : اعداد مخطط اعمال
55	- تعريف المؤسسة
56	- الطبيعة القانونية
56	- التعريف بالمنتج
56	- المخطط التسويقي
73	- المخطط المالي
81	- المخطط التنظيمي
87	- المخطط الانتاجي
89	- نتائج الدراسة التطبيقية
90	- خاتمة الفصل
92	- خاتمة عامة