

دليل خطة العمل



دليل دار المشاريع 6

يوضح هذا الدليل أساسيات إعداد وتطوير خطة العمل.
وسيساعدك في اكتشاف مفهوم خطة العمل ومكوناتها المختلفة
(السوق، نموذج العمل، التوقعات المالية، إلخ).

الفهرس

04	.I من الفكرة إلى المشروع
08	.II مفهوم خطة العمل
13	.III دراسة و تحليل السوق
21	.IV نموذج العمل للمشروع
23	.V خارطة طريق المشروع
24	.VI تحديد الفرضيات الرئيسية لخطة العمل
27	.VI خطة العمل وتحديد المؤشرات الرئيسية



أ. من الفكرة إلى المشروع

إيجاد فكرة : خطوة أولى حاسمة

◀ كيف تولد فكرة مشروع ؟



◀ « معادلة الفكرة الجيدة » هي :

فكرة جيدة = فكرة مربحة

فكرة مربحة = مشروع قابل للتطبيق



فكرة جيدة = مشروع قابل للتطبيق



الفكرة وحدها ليست كافية للانطلاق، لأن فكرة بدون سوق ليست مهمة. يجب أن تلبى الفكرة الجيدة حاجة معينة وأن تكون مربحة حتى تتمكن الشركة من البقاء والتطور.

◀ حماية فكرتي : إذا كان إنشاء الشركة يعتمد على منتج مبتكر، فمن الضروري حماية اختراعي.

يرتبط تحقيق الفكرة بالإصرار والعزيمة والتصميم على الاستثمار والإرادة للتغلب على الصعوبات التي يمكن أن تنشأ أثناء تأسيس المشروع.

من هو أو من هم
أصحاب المشروع ؟

ما هو المشروع ؟

ما هي أهداف المشروع ؟

أين يقع المشروع ؟

كيف يمكن تنفيذ المشروع ؟

ما هي مدة المشروع ؟

كم سيكلفني
المشروع ؟

دراسة إمكانية تفعيل المشروع

أختبر فكرتي بالإجابة على السؤال التالي: هل يمكن أن أحول فكرتي إلى مشروع واضح ومربح ؟
قبل الشروع في تحقيق المشروع، من الضروري إجراء دراسة لمدى إمكانية تفعيل مشروعي
من أجل أن أقرر، إما أن أكمل، أو أقوم بتعديل أو تغيير فكرة مشروعي.

أطرح الأسئلة في محلها

• الآن أصبحت فكرتي مشروعًا :

لهذا يجب أن أكون قادرًا على الإجابة بدقة على الأسئلة التالية : من ؟ ماذا ؟ لماذا ؟ أين ؟
كيف ؟ وكم ؟

ستوفر لي الإجابة على هذه الأسئلة كم هائل من المعلومات التي
يجب ترتيبها قبل تنفيذ خطة عملي.

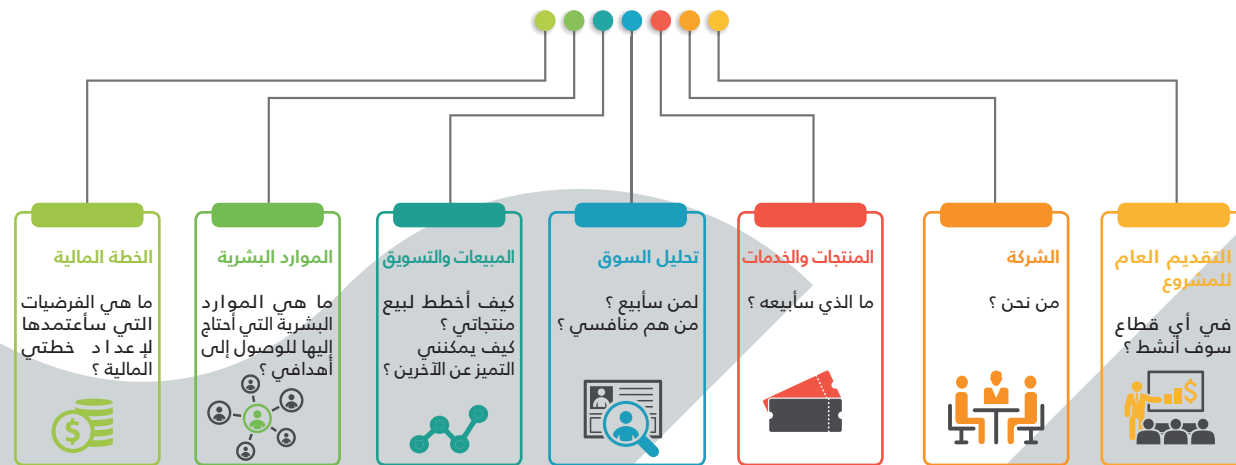
١١. مفهوم خطة العمل



سيكون الغرض من خطة العمل الخاصة بي هو تجسيد فكرة عملي وطموحتي التنموية وكذلك تقييم فرص نجاح مشروعي !

ما هي مكونات خطة العمل الخاصة بي؟

خطة العمل



ما المقصود بخطة العمل؟ ولماذا؟

إن خطة العمل (أو ما يعرف أيضاً بمخطط العمل) هي أداة تسمح لي بعرض مشروعي لجذب أصحاب المصلحة وخاصة الممولين (البنوك والمستثمرين) للحصول على الموارد المالية الضرورية ولذا وجب إعطائه الاهتمام اللازم.

سيكون لخطة العمل الخاصة بي ثلاثة وظائف رئيسية:

تُستخدم خطة العمل لجذب المستثمرين والبنوك والشركاء والموظفين.

أداة
اتصال



تساعدني خطة العمل على متابعة ومراقبة تقدم مشروعي وتقويمه إن لزم الأمر.

أداة
إدارة



تسمح لي بتحديد العقبات التي يمكنني مواجهتها في المستقبل واتخاذ الاحتياطات اللازمة مسبقاً.

أداة
تخطيط



الهدف : التحقق من وجود فرصة في السوق، أي تحديد ما إذا كان هناك مستهلكون على استعداد لدفع ثمن مقابل منتجك أو خدمتك.

◀ **خارطة طريق المشروع :** هي عرض واقعي ومنطقي ومنظم للمراحل الرئيسية لمشروعك ومساره.

الهدف : التخطيط لمشروعك وتكوين نظرة عامة لجميع الإجراءات التي يتعين عليّ اتخاذها.

◀ **التوقعات المالية :** التنبؤات المالية هي جزء أساسي من تخطيط المشاريع. يتناول هذا القسم ما يلي :

- نموذج الأعمال
- هيكل التكلفة والإيرادات
- القوائم المالية المتوقعة

كيف يتم تحديد مدة خطة العمل الخاصة بي ؟

إن تحديد المدة المعتمدة لإعداد خطة العمل يعتبر من الأساسيات، وتعتمد المدة المحددة غالباً على طبيعة النشاط، وفترات تطور المشروع بصفة عامة، يكون إعداد خطة العمل على مدة 5 سنوات.

متى أحتاج لإعداد خطة العمل الخاصة بي ؟

- * **إنشاء شركة :** إطلاق منتج/خدمة جديدة مع الحاجة إلى التمويل.
- * **طلب التمويل :** من البنوك أو صناديق الاستثمار.
- * **إدارة وتطوير النشاط :** التعامل مع مختلف الأحداث الغير المتوقعة، وإدارة مشاريع النمو وتوسيع نشاطي، وما إلى ذلك.

كيف يمكن تقديم خطة العمل الخاصة بي ؟



نظرة عامة على المشروع : يلخص هذا القسم النقاط الرئيسية للمشروع : النشاط، القيمة المقدمة، السوق، المردودية المحتملة، الحاجة إلى التمويل، وما إلى ذلك.

النصيحة

تذكر أن هذا هو أول جزء من خطة العمل الذي سيدرسه أصحاب المصلحة ولذا يجب إعطائه الأولوية القصوى لإثارة اهتمام المعنيين بالأمر وخاصة الممولين.

◀ **المنتج والسوق :** يسمح لك هذا الجزء بالتحقق من إمكانية إنجاز المشروع. إن تحليل السوق واتجاهاته سيسمح لي بتحديد المنتجات والخدمات التي سوف يقع عرضها. يعالج هذا الجزء النقاط التالية :

- المنتج ونسبة التجديد والابتكار
- السوق والمنافسة
- الاستراتيجية التجارية
- الموارد الأساسية
- تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار)



III. تحليل ودراسة السوق

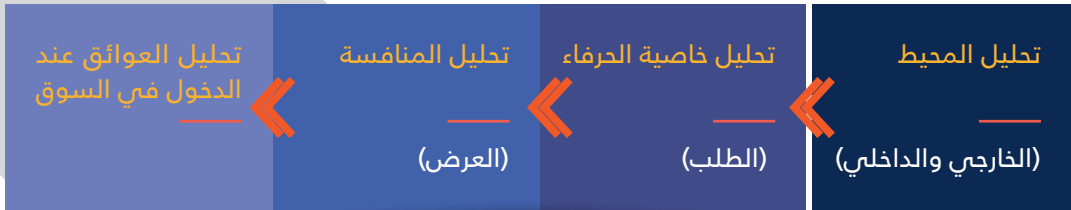


كيف أقوم بدراسة سوق مشروعى؟

قبل المضي قدماً، من الضروري تحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال هذا التحليل:

- تقييم الطلب المحتمل لمنتج أو خدمة
- معرفة كيف وأين يوجد الحرفاء المحتملين
- تحديد استراتيجيات التسويق
- معرفة حصة المنافسين من السوق ومستوى رضا المستهلك

كيف أقوم بتحليل السوق؟



الرؤية الاستراتيجية ونموذج العمل وخطة العمل : ما هي العلاقة بينهم؟

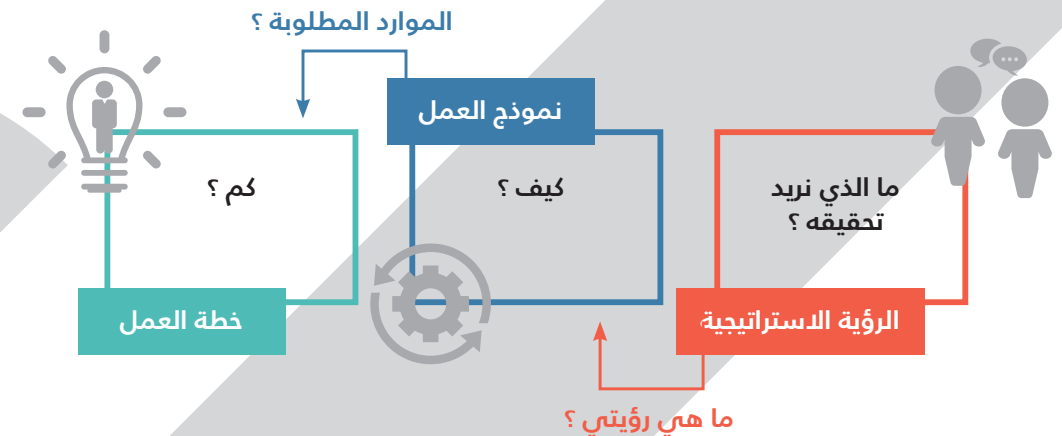
◀ **الرؤية الاستراتيجية** : الرؤية الاستراتيجية هي العامل الذي سيسمح للشركة بتحديد أهدافها ووضع خطتها على المدى الطويل والمتوسط. إن إنشاء رؤية استراتيجية أمر حتمي لتنمية أي شركة.

◀ **نموذج العمل** يصف أيضاً الروابط المنطقية بين العرض (المنتج/الخدمات)، الزبائن المحتملين وشركاء الشركة. وبالتالي فهو خطة الشركة لكيفية توليد الإيرادات وتحقيق الربح.

إنها ترجمة ملموسة «لرؤيتي» وكيف أنوي أن أسوقها. ✓

◀ **خطة العمل** هي التنفيذ العملي لنموذج العمل.

وهكذا فإن العلاقة بين هذه المفاهيم تتلخص كما يلي :



أستكشف محيطي !

يشمل التحليل الخارجي لمحيطي العوامل التالية :



تحليل المنافسين ...

المنافسة لا تقتصر على الشركات التي تقدم نفس منتجات وخدمات شركتي. انها تضم أيضا الشركات التي يمكن أن تلبى نفس حاجة منتجات وخدمات شركتي. لذلك يلعب تحليل المنافسة دوراً رئيسياً في استراتيجية الأعمال.

منافسة مباشرة

الشركات التي تبيع منتجات أو خدمات مماثلة لمشروعك.

منافسة غير مباشرة

تتمثل في الشركات المنافسة لي والتي تقدم منتجات تلبى نفس الحاجة او منتجات مشابهة لمنتجاتي.

تحليل القوى التنافسية ...



حرفائي، هل هم شركات، أفراد، هياكل محلية أو جمعيات؟
لدراسة حرفائكم نقدم لكم قائمة من الأمثلة التي يمكن دراستها :

-1 شركات

- قطاع العمل
- الموقع الجغرافي
- المبيعات السنوية
- عدد العمال
- استراتيجية التنمية

-2 أفراد

- الفئة العمرية
- رجال، نساء أو أطفال
- مكان الإقامة
- مستوى الدخل
- عادات الاستهلاك

-3 هياكل محلية

- نوعها
- عدد الموظفين

-4 جمعيات

الأسئلة التي يمكن طرحها حول المنافسين ...

- ماهي سمعتهم؟
- ما هو رقم معاملتهم؟
- ماهي ارباحهم؟
- هل لديهم موقع على شبكة الإنترنت؟

- ما هي المنتجات / الخدمات المباعة؟
- ما هي خصائصها، وصفاتها؟
- بأي ثمن يتم بيعها؟
- من هم حرفائهم؟ وماهي حصصهم؟
- كيف يوزعون منتجاتهم / خدماتهم؟

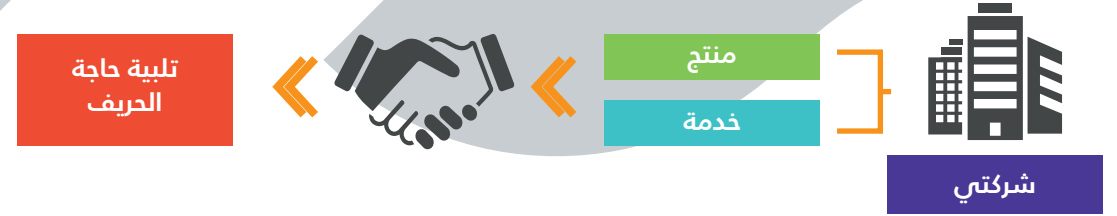


تحديد حرفائي المحتملين...

« هناك مسؤول واحد : الحريف، يمكنه وحده فصل جميع الموظفين من المدير إلى العامل، وذلك ببساطة عن طريق ذهابه لإنفاق ماله في مكان آخر». سام ولتون



عن ماذا يبحث حرفائي ؟



ماذا أود أن احقق لحرفائي بصفتي صاحب مشروع ؟

تلبية الاحتياجات الأساسية لحرفائي ؟	مثال : تناول الطعام والنوم ...
توفير حل لمشكلة محددة ؟	كيف يمكن تقليل الفواتير ؟ كيفية تطوير المعرفة ؟
تحسين رفاهية حرفائي ؟	تحسين وسائل الراحة، وتوفير الجهد والوقت.

أحدد العوائق التي يمكن أن تعترضني عند دخول السوق

تتمثل في الحواجز التي قد يواجهها مشروع جديد عند الدخول وتمثل العراقيل التي تحد من الدخول إلى السوق.

هذه القيود يمكن أن تكون مالية، قانونية أو تكنولوجية.
نقدم لكم بعض الأمثلة من العوامل :

اقتصاديات الحجم وهي تعد من أهم حواجز دخول المنافسة والمرتبطة بالشركات الموجودة والتي تمكنت من التخفيض في التكلفة بحكم حجم المبيعات.

تكلفة المشروع : الاستثمارات اللازمة لإنجاز المشروع.

التطور التكنولوجي : تتعلق بجهود البحث والتطوير والمعرفة.

تموقع نقاط البيع : وجود منافسين يتمتعون بموقع إستراتيجي منذ فترة طويلة.

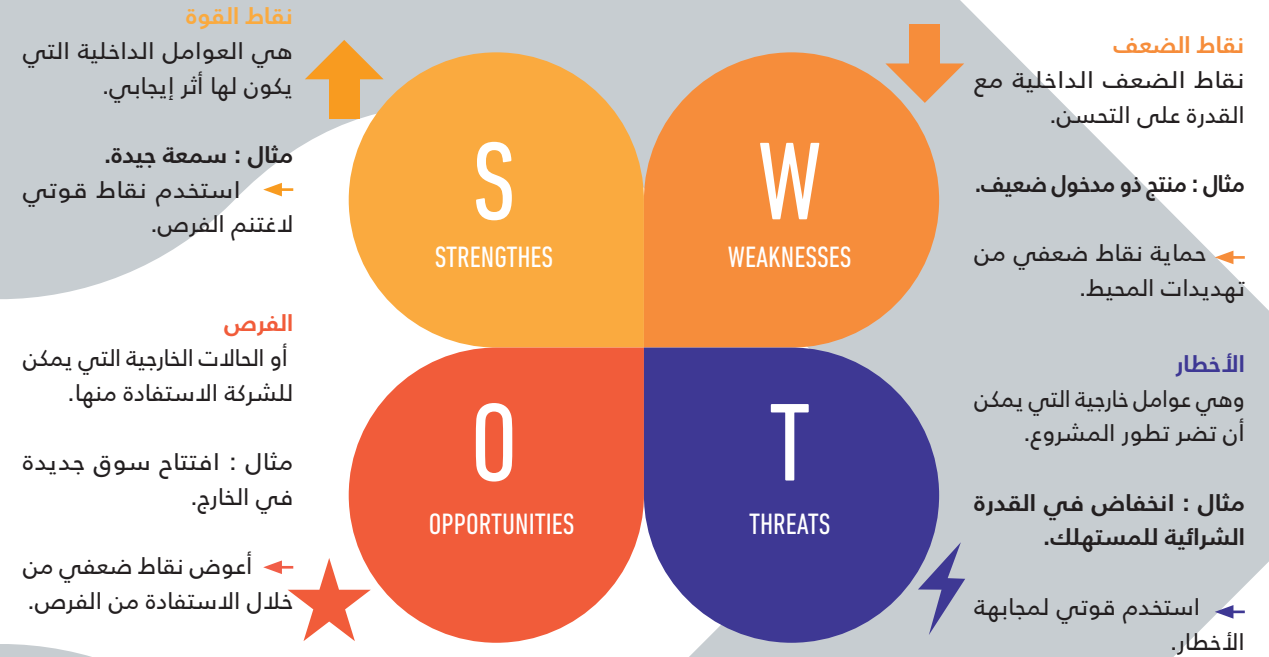
عوائق قانونية مثل براءة الاختراع القيود الديوانية .

كيف يمكن تجاوز هذه العراقيل ؟

- بالابتكار
- بالبيع بواسطة قنوات توزيع جديدة
- بالقيمة المضافة المقدمة للحرفاء المحتملين



أحصل على رؤية شاملة من خلال التحليل الرباعي (SWOT)



١٧. مخطط نموذج العمل



مخطط نموذج العمل هو بصمتك !

هو أداة تساعدك على تحديد أسلوب عمل المشروع بشمولية يعني كيفية إنتاج منتج أو تقديم خدمة وتوصيلها إلى الحريف بطريقة فعالة.

- فهم طريقة عمل الشركة
- التعرف أكثر على أصحاب المصلحة
- فهم محيط الشركة
- تحديد الحريف

لماذا نقوم بمخطط
نموذج العمل ؟

ما هي مكونات مخطط نموذج العمل ؟

مخطط نموذج العمل يضم 9 أقسام تعكس الجوانب الاقتصادية الرئيسية للشركة :

أهم المتداخلين

شبكة الشركاء الرئيسيين والموردين من خلالها يعمل مخطط نموذج العمل.

الأنشطة الأساسية

تحدد الأنشطة التي يجب على الشركة القيام بها لتقديم الخدمة أو توفير المنتج.

الموارد الرئيسية:

تمثل أهم الموارد (المالية، البشرية ...) التي يحتاجها المشروع لتقديم خدمة أو توفير منتج.

كيف يمكن للتحليل الرباعي أن يفيد مشروعك ؟

يمكنك هذا التحليل من وضع إستراتيجية لحل المشاكل التي وقع اكتشافها !

نصيحة

لتحقيق نتائج أفضل :

- حسن في نقاط قوتك وركز على امكانياتك
- تجاوز نقاط ضعفك التي تعرقل نجاحك
- إستغل الفرص التي تمنح لك
- توقع الأخطار لتحقق استجابة أفضل



٧. خارطة طريق المشروع



ما هي خارطة طريق المشروع ؟

توفر خارطة الطريق نظرة عامة على الإجراءات التي سيتم اتخاذها في المستقبل وكيفية إنجاز المشروع حسب الأهداف المرسومة.

التاريخ 1	التاريخ 2	التاريخ 3	التاريخ 4	التاريخ 5	التاريخ 6	التاريخ 7	التاريخ 8

إداري

التوظيف

المنتجات/الخدمات

إجراءات التسويق

الأهداف التجارية

التمويل

نصيحة

يمكن أن يكون التاريخ شهر، 3 أشهر أو 6 أشهر.
ويجب أن يكون الخيار مبرراً مع مراعاة النشاط والموارد اللازمة ولا سيما التمويل الذي سيتم الحصول عليه.

القيمة المقترحة
هي مجموعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة لخلق قيمة للرفاء.

العلاقة مع الرفاء
طرق التواصل مع الرفاء قبل وبعد الشراء.

قنوات التواصل
التي تمكن من معرفة المنتجات، شراؤها وتوزيعها وتوفير مصلحة ما بعد البيع.

شرائح الرفاء
هم الرفاء المحتملين.

هيكل التكاليف
هي تكاليف تشغيل نموذج العمل مثل التكلفة الثابتة والمتغيرة.

مصادر الإيرادات
هي رقم المعاملات التي يحققها المشروع من تقديم الخدمة أو المنتج إلى الرفاء ...



كيف يمكنني تقدير دخلي على المدى المتوسط ؟

طريقة النظام المرجعي

** مراجعة المعاملات المالية للمنافسين.
** البحث عن الإحصائيات المالية عن النشاط المطلوب.



طريقة نوايا الشراء

تعرف على نوايا الحرفاء المحتملين وعادات شرائهم من خلال الاستبيانات، على سبيل المثال.

الطريقة العملية

قم بتقييم المشروع واختباره قبل إنطلاق المشروع.

طريقة حصة السوق

تحديد حصة السوق للمنافسين المباشرين وغير المباشرين التي يمكن الفوز بها من خلال التركيز على عدم رضا حرفائهم.

كيف يمكنني تقدير التكاليف على المدى المتوسط ؟

أعباء ثابتة

الأعباء الثابتة هي مبالغ يجب تحملها بغض النظر عن مستوى نشاط الشركة.
مثال : الإيجارات والرسوم الإدارية والرسوم المالية وغيرها.

أعباء متغيرة

تتبع النفقات المتغيرة مستوى نشاط الشركة.
مثال : استهلاك المواد الخام، استهلاك الطاقة، تكاليف نقل المنتجات...

٧. تحديد الفرضيات الرئيسية لخطة العمل



كيف يمكنني تحديد حصتي المستهدفة في السوق ؟

أحلل المنافسة

من هم المنافسون المباشرون وغير المباشرين ؟ من هم حرفائهم الحاليون ؟



أحلل المنتج/الخدمة الخاصة بي
مميزات القيمة المقدمة للحرفاء.



أحدد خصائص الحرفاء المحتملين

تحديد الحرفاء المحتملين لشراء منتجاتي/خدماتي. (إلى أي مدى يمكن للقيمة المقدمة أن تلبي حاجيات الحرفاء وتجلب اهتماماتهم).
الأخذ بعين الاعتبار العمر، الموقع، نوع الجنس، مستوى الدخل ومستوى التعليم.
يجب أن أفكر في الخصائص النفسية للحرفاء المحتملين : نمط الحياة السلوك والشخصية...



أقدر حصتي في السوق

كيف يمكنني الحفاظ على الحرفاء الحاليين ؟
ما هي الاستراتيجية التي ينبغي اعتمادها لكسب المزيد من الحصة في السوق ؟



٧.٧. خطة العمل وتحديد المؤشرات الرئيسية



كيف يتم تقديم التوقعات المالية ؟

اعتمادا على الأشغال المذكورة أعلاه (دراسة السوق والمنتج، خارطة طريق المشروع، وتقدير مداخلتي وأعبائي) من الضروري إعداد القوائم المالية المتوقعة : الموازنة، قائمة النتائج، وجدول التدفقات النقدية. يتم إعداد هذه القوائم المالية وفقا لدليل المحاسبة

ما هي النسبة المالية ؟

تسمح لي النسب المالية الحصول على معلومات عن الصحة المالية لشركتي، وخاصة مردوديتها، إنتاجيتها، قدرتها على تسديد الديون، هيكل تكاليفها، سيولتها وميزانيتها المالية.

يجب أن تأخذ النسب المالية المعايير التالية بعين الاعتبار :



كيف يمكنني تقدير الرواتب والحمولات الاجتماعية للموظفين على المدى المتوسط ؟



=> يعتمد تحديد الاحتياجات فيما يتعلق بالكفاءات على الاتجاهات الاستراتيجية المستقبلية.

نصيحة



يجب أن يتبع تقدير التكلفة طبيعة النشاط وتطوره.

ما هي النسب المالية الأكثر استعمالاً ؟

النسب الدالة على الهيكل المالي للشركة ...

نسبة الاستقلالية المالية
الأموال الذاتية
الأموال الذاتية + القروض

تعني بديون الشركة مقارنة بالتمويل الذاتي؛ وتعني النسبة المنخفضة أن الشركة تعتمد في نشاطها على المؤسسات المالية

المديونية
القروض + المساعدات البنكية
مجموع الأصول

ارتفاع نسبة المديونية يعني أن الشركة تعتمد على الروافع المالية إلى حد كبير، ومن المرجح أن تعجز عن تسديد أقساط ديونها. وهي أيضاً أقل قدرة على تحمل ديون جديدة.

نسب المردودية ...

المردودية المالية
الأرباح الصافية
الأموال الذاتية

يقيس مردودية رأس المال المتاح للشركة من قبل المساهمين. يجب أن يتم تقييمه وفقاً لنوع العمل والقطاع المعني بالأمر

المردودية الاقتصادية
نتيجة الاستغلال بعد الضريبة
الأصول الاقتصادية

يعبر عن قدرة أي شركة على توليد الدخل من مواردها. يشير انخفاض عائد المردودية الاقتصادية (أقل من 5) إلى أن الشركة ليست مربحة بما يكفي من حيث مواردها المادية والمالية.

متطلبات رأس المال العامل لإتقان دورة التشغيل ...

مدة دوران المخزون
متوسط المخزون * 360
تكلفة البضاعة المباعة

مدة تحصيل ديون الحرفاء
المقبوضات * 360
إجمالي مبيعات TTC

مدة تسديد الديون الممنوحة من قبل الموردين
ديون المورد * 360
إجمالي المشتريات المستهلكة TTC

يؤثر التفاوض على هذه المؤشرات بشكل مباشر على التدفق النقدي للشركة.

ما هي المؤشرات الرئيسية لتمويل مشروعك ؟

معدل العائد الداخلي (TRI) : مؤشر هام لقياس أداء المشروع.

نصيحة

يمكن حساب معدل العائد الداخلي في Excel عبر وظيفة IRR.



مثال نظرة عامة على المشروع

المنتج/الخدمة	وصف عام للمشروع
<ul style="list-style-type: none"> المنتجات المقترحة الميزات الرئيسية للمنتج أو الخدمة التقنيات المستخدمة للمنتج أو الخدمة تحديد ما يميز منتجك عن المنافسين 	<ul style="list-style-type: none"> قطاع السوق صاحب المشروع، مستوى تعليمه وقدرته على تسيير المشروع الهيكل الرأسمالي للشركة موقع تنفيذ المشروع خارطة طريق المشروع
الموارد البشرية	السوق والمنافسة
<ul style="list-style-type: none"> الأدوار الرئيسية للمسيرين ومهاراتهم في إنجاح المشروع احتياجات التوظيف اختصاصات الموظفين الذين سيتم تعيينهم اتجاهات التوظيف على مدى السنوات الخمس القادمة 	<ul style="list-style-type: none"> تعريف السوق حجم السوق وتطورها تصنيفات السوق في مرحلة التطوير / النضج / سوق جديدة، وما إلى ذلك اتجاهات السوق تحديد خصائص الحرفاء المحتملين المنافسة المباشرة وغير المباشرة المزايا التنافسية الرئيسية الحواجز التي تعترض الدخول إلى السوق التحليل الرباعي الإستراتيجية المعتمدة لاستقطاب حرفاء جدد

فترة استرداد رأس مال المشروع (DR) : يسمح بتحديد عدد الفترات (الشهر/السنة) المطلوبة لاسترداد مبلغ الاستثمار.

المشروع الأكثر جاذبية هو المشروع الذي يمكن استرداده استثماره في أقصر الآجال.

احذر !



لا يمكن لنسبة واحدة الإجابة على جميع الأسئلة المتعلقة بالصحة المالية ومردودية مشروعك.

نصيحة



- تذكر أن أهمية النسبة تختلف وفقاً لنوع المؤسسة وقطاعها
- يرجى إجراء تحليل نقدي للنسب، فبعضها يكون مناسباً لأهدافي و إحتياجاتي وبعضها لا يكون مناسباً.

موازنة تقديرية

موازنة تقديرية

بالدينار التونسي العام الأول العام الثاني العام الثالث العام الرابع العام الخامس

الأصول الثابتة الغير مادية تطرح منها استهلاكات الأصول الثابتة
الأصول الثابتة المادية تطرح منها استهلاكات الأصول الثابتة المادية
صافي الأصول المالية

مجموع الأصول غير الجارية

المخزون تطرح منه مخصصات المخزون
الحرفاء والحسابات المتصلة بهم تطرح منه مخصصات الحرفاء
صافي أصول جارية أخرى
السيولة وما يعادل السيولة

مجموع الأصول الجارية

مجموع الأصول

رأس المال الاجتماعي

الاحتياطيات

النتائج المؤجلة

النتيجة المحاسبية

مجموع الأموال الذاتية

القروض

المخصصات

مجموع الخصوم غير الجارية

المزودون والحسابات المتصلة بهم

خصوم جارية أخرى

المساعدات البنكية

مجموع الخصوم الجارية

مجموع الأموال الذاتية والخصوم

البيانات المالية

- تقدير حجم الأعمال (عدد العملاء، سعر مبيعات المنتج لكل فئة من العملاء، التغير في الكميات المباعة، وما إلى ذلك)
- تقدير الأعباء الثابتة
- تقدير الأعباء المتغيرة
- تقدير تكاليف الموظفين
- تقدير التكاليف المالية التابعة للقروض

نموذج العمل

- الشركاء الرئيسيون
- الأنشطة الرئيسية
- الموارد الأساسية
- القيمة المقترحة
- العلاقة مع الحرفاء
- قنوات التواصل
- شرائح الحرفاء
- هيكل التكاليف
- مصادر الإيرادات

النسب الرئيسية

- نسبة الاستقلالية المالية
- المديونية
- المردودية المالية
- المردودية الاقتصادية
- متطلبات رأس المال العامل
- معدل العائد الداخلي

خطة الاستثمار والتمويل

- مقدار الاستثمار اللازم لتحقيق المشروع
- تمويل المشروع عن طريق الأسهم، صناديق الدعم، القروض البنكية ...
- شروط التمويل : الفائدة على القروض، شروط خروج المستثمرين من المشروع على المدى المتوسط (5 سنوات)، وما إلى ذلك

قائمة النتائج التقديرية

قائمة النتائج التقديرية					
بالدينار التونسي	العام الأول	العام الثاني	العام الثالث	العام الرابع	العام الخامس
الإنتاج					
+ تغيرات المخزون					
+ مشتريات السلع والتموينات المستهلكة					
الهامش					
الرواتب والحوالات الاجتماعية					
الخسائر العادية الأخرى					
EBITDA					
مخصصات الاستهلاكات والمدخرات					
EBIT					
اعباء مالية					
+ الأرباح العادية الأخرى					
الخسائر العادية الأخرى					
نتيجة الأنشطة العادية قبل الأداءات					
الأداءات على الأرباح					
النتيجة الصافية للسنة المحاسبية					

جدول التدفقات النقدية التقديرية

جدول التدفقات النقدية التقديرية					
العام الأول	العام الثاني	العام الثالث	العام الرابع	العام الخامس	
					النتيجة الصافية
					مخصصات الاستهلاكات والمدخرات
					- تغيرات احتياجي رأس المال العامل
					المخزون
					المستحقات
					أصول أخرى
					المزودين
					المزودين
					ديون أخرى
					التدفقات النقدية المتصلة بأنشطة الاستغلال
					الدفعات لاقتناء أصول ثابتة مادية
					المقايض من بيع أصول ثابتة مادية
					الدفعات لاقتناء أصول مالية
					المقايض من بيع أصول مالية
					التدفقات النقدية المتصلة بأنشطة الاستثمار
					مقايض متأتية من القروض
					التدفقات الأخرى
					التدفقات النقدية المتصلة بأنشطة التمويل
					تغيير الخزينة

دار المشاريع 

 **التجاري بنك**
Attijari bank

 **MAZARS**