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

الموضوع

مخطط أعمال لمشروع صناعة جريد النخل إلى خشب - بمدينة سيدي عقبة - بسكرة-

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

إعداد الطالب:
- بن طراح خالد

الأستاذ المشرف:
- د. جلاب محمد

الموسم الجامعي 2017-2018

رقم التسجيل:	……./Master-GE/MAN -Entrep /2018
تاريخ الإيداع	……

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر أولا لله عز وجل الذي أعانني في انجاز هذا العمل.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد، ولو بابتسامة أو بجملة بسيطة في إتمام هذا العمل المتواضع، كما أتقدم بعميق شكري وخالص تقديري وعرفاني إلى أستاذي المشرف الدكتور "جلاب محمد" على توجيهاته ونصائحه القيمة وصبره معي. كما لا أنسى أستاذتي الفاضلة الدكتورة "جودي حنان" على توجيهاتها ونصائحها القيمة.

كما لا أنسى أساتذتي الكرام بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، الذين درسوني وعلموني بجامعة محمد خيضر بسكرة، ، وعمال علوم التسيير والى كل عمال جامعة محمد خيضر بسكرة وكل عمال الإدارة جامعة التكوين المتواصل من صغيرهم إلى كبيرهم .

الإهـــــداء

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أيام مضت من عمرنا بدأناها بخطوة وها نحن اليوم نقطف ثمار مسيرة أعوام كانت هدفنا فيها واضحا وكنا نسعى في كل يوم لتحقيقه و الوصول له مهما كان صعبا، وها نحن اليوم نقف أمامكم وها نحن وصلنا وبيدينا شعلة علم وسنحرص كل الحرص عليها حتى لا تنطفئ ،ونشكر الله أولا وأخيرا على أن وفقنا وساعدنا على ذلك ثم نتقدم بالشكر إلى القلب الحنون أمي من كانت بجانبي بكل المراحل التي مضت من تلذذت بالمعاناة وكانت شمعة تحترق لتنير دربي ، أطال الله في عمرها .وإلى من علمنا أن نقف وكيف نقف وكيف نبدأ الألف ميل بخطوة إلى يدنا اليمنى إلى من علمنا الصعود وعيناه كانت تراقبنا ...ولوالدي رحمة الله عليه في الجنة الفردوس إن شاء الله ،سنهدي له نجاحنا اليوم إلى من كان سندا لنا وكل إخوتي وأخواتي وأي شخص يحمل اسمه عائلة بن طراح.

إلى من لهم الفضل بإرشادنا إلى طريق العلم والمعرفة إلى أساتذتنا الأفاضل كم نحن فخورين بكم.

أصدقائنا وأحبتنا في العمل ومقاعد الدراسة ومن سهروا معنا في مسيرتنا العلمية إلى من مدوا أياديهم البيضاء في ظلام الليل وكانوا عونا لنا .

أيام جميلة قضيناها نعيشها الآن لحظة بلحظة وكأنها شريط بمخيلتنا من جديد عام ...وعام يوما...ويوما لن ننساكم ولن ننسى هدا المكان الذي جمعنا بمقاعده وأبوابه حتى فنائه وكل جزء به....

خالد

الملخص:

تناولنا في هذه الدراسة كيفية إعداد مخطط الأعمال ومحاولة تطبيقها على المشروع يتمثل في صناعة جريد النخل إلى خشب، وقمنا بدراسة جميع جوانب هذا المخطط الأعمال الذي يمثل وثيقة الهوية للمؤسسة ويساهم في إعطاء نظرة مستقبلية لطريقة سير عمليات المشروع ودراسة تحليلية لانعكاس المعطيات الحالية المتوقعة على مستقبل المؤسسة .

أما في ما يخص الجانب التطبيقي فقد قمنا بدراسة كيفية إعداد المخطط الأعمال لمشروع صناعة جريد النخل إلى خشب في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في ولاية بسكرة، حيث قمنا بتقديم المؤسسة، وصف المشروع، فكرة و أهمية المشروع، فكرة الرئيسية وأسباب اختيار المشروع ، وأهداف المشروع، وموارد وتطلعات وإمكانيات المشروع ثم قمنا بإعداد المخطط التسويقي كدراسة السوق والمزيج التسويقي، وتحليل pastel، تحليل القوى الخمس، وتحليل المحيط الداخلي و الخارجي للمشروع ،وبعد ذلك قمنا بدراسة المخطط الإنتاجي لتحديد الموقع المشروع ومتطلباته من معدات وآلات ومواد أولية وبعدها تطرقنا للمخطط التنظيمي الذي يوضح لنا الهيكل التنظيمي، واحتياجات من الموارد البشرية، وفي الأخير اعددنا المخطط المالي لتحديد احتياجات المشروع من أموال ومصادرها ،عن طريق الدراسة التي قمت بيها تبين لنا أنا هذا مشروع صناعة جريد النخل إلى خشب لديه فرصة كبيرة لدخول الأسواق واخذ مكانة جيدة وتحقيق سمعة ممتازة لدى الزبائن وكذلك تحقيق الأهداف المؤسسة .

الكلمات المفتاحية في المشروع :مخطط أعمال، مخطط تسويقي، مخطط انتاجي ،مخطط تنظيمي ،مخطط مالي .

Résumé:

Dans cette étude, nous avons traité de la façon de préparer le plan d'affaires et d'essayer de l'appliquer au projet est la fabrication de papier de palme au bois, Nous avons étudié tous les aspects de ce plan, ce document représente le document d'identité de l'organisation et contribue à donner une vision prospective du processus des opérations du projet et une étude analytique reflétant les données actuelles sur l'avenir de l'institution. En ce qui concerne l'aspect pratique, nous avons étudié comment préparer le projet pour le projet de production de palmiers de sable dans le cadre de l'Agence nationale pour soutenir l'emploi des jeunes dans l'état de Biskra, Où nous avons fourni l'institution, la description du projet, l'idée et l'importance du

projet, l'idée de la principale et les raisons du choix du projet, Les objectifs du projet, Les ressources et les aspirations et les possibilités du projet, puis nous avons préparé le plan de marketing comme une étude de marché et un marketing mix, Analyse de pastel, Analyse des cinq forces, Analyse de l'environnement interne et externe du projet, Après cela, nous avons étudié le plan de production pour l'emplacement du projet et ses besoins en équipements, machines et matières premières, après quoi nous avons discuté de l'organigramme qui nous montre la structure organisationnelle, Besoins en ressources humaines, Enfin, nous avons préparé un plan financier pour identifier les besoins du projet à partir de fonds et de sources, Grâce à l'étude que je nous ai montré, je suis un projet de fabrication de feuilles de palmier à bois, qui a une excellente occasion d'entrer sur le marché et de prendre une bonne position et atteindre une excellente réputation des clients ainsi que la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Mots clés dans le projet: Planificateur d'affaires, Plan de marketing, Plan de production, Organigramme, Plan financier.

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
بسملة	-
شكر	-
إهداء	-
الملخص	-
فهرس المحتويات	II-I
فهرس الأشكال	IV-III
فهرس الجداول	V
مقدمة	ا- ج
الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال	5
تمهيد	6
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الإعمال	7
المطلب الأول: مفهوم وخصائص مخطط الإعمال	7
المطلب الثاني: أهمية وأهداف مخطط الأعمال	9
المطلب الثالث: مكونات مخطط الأعمال	11
المطلب الرابع: مراحل إعداد مخطط الأعمال	14
المبحث الثاني : عرض مخطط الاعمال للمشروع	18
المطلب الأول: المخطط التسويقي	18
المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي	44
المطلب الثالث: المخطط التنظيمي	54
المطلب الرابع: المخطط المالي	61
خلاصة الفصل الأول	73
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمشروع صناعة جريد النخل إلى خشب .	74
تمهيد الفصل الثاني	75
المبحث الأول: الإطار العام للمشروع	76

المطلب الأول: وصف المشروع	76
المطلب الثاني: الفكرة وأهمية المشروع	76
المطلب الثالث: فكرة الرئيسية وأسباب اختيار وأهداف المشروع	78
المطلب الرابع: الصفحة الرئيسية المشروع وموارد وتطلعات وإمكانيات للمشروع .	79
المبحث الثاني: عرض مخطط الأعمال للمشروع	81
المطلب الاول : إعداد المخطط التسويقي للمشروع	81
المطلب الثاني: إعداد المخطط الإنتاجي للمشروع	108
المطلب الثالث: إعداد المخطط التنظيمي للمشروع	124
المطلب الرابع: إعداد المخطط المالي للمشروع	130
خلاصة الفصل الثاني	148
الخاتمة العامة	149
فهرس المراجع	153
الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	أمثلة حول عوامل التأثيرPESTEL	26
2-1	مصفوفة sowt	34
1-2	الصفحة الرئيسية للمشروع	79
2-2	تحليل المنافسة	85
3-2	تحليل الموردين	86
4-2	توزيع السكان حسب الجنس نهاية 2016	87
5-2	توزيع السكان المقيمين حسب الفئات العمرية والجنس	88
6-2	إحصائيات قطاع السياحة لسنة 2017	88
7-2	يوضح نتائج الاستبيان	90
8-2	حجم العرض الكلي	92
9-2	تقدير المبيعات الشهرية وللسنة الأولى	94
10-2	تقدير المبيعات السنوية	95
11-2	تحليل SWOT	97
12-2	وصف المنتج	100
13-2	أسعار المنتجات	104
14-2	آلة مخرطة صغيرة الحجم	111
15-2	آلة مثقاب	112

2-16	آلة صنفرة(مزودة بدرافيل دوارة)	112
2-17	آلة منشار صينية	113
2-18	تكلفة المعدات المستخدمة	113
2-19	صور الآلات و المعدات	114
2-20	تجهيزات مكتب	116
2-21	معدات نقل	116
2-22	الخدمات ا لضرورية	117
2-23	احتياجات لمشروع من المواد الأولية	121
2-24	احتياجات اليد العاملة	125
2-25	الهيكل التمويلي للمشروع	131
2-26	التكاليف التشغيلية السنوية	132
2-27	تكاليف الاستثمار	133
2-28	جدول اهتلاك القرض الممنوح من طرف البنك.	134
2-29	اهتلاك القروض من طرف ANSEJ.	135
2-30	الاهتلاك السنوي للاستثمار	136
2-31	الميزانية الافتتاحية 2019/01/01 للمشروع	137
2-32	يوضح سعر تكلفة .	137
2-33	مخطط تقدير المبيعات ل8السنوات القادمة	138
2-34	تكاليف المواد الأولية ل8السنوات القادمة	138
2-35	تكاليف الخدمات ل8السنوات القادمة	139
2-36	كاليف الأجور السنوية ل8السنوات القادمة	140
2-37	نفقات المؤسسة السنوية ل8السنوات القادمة	141
2-38	جدول حسابات النتائج والتدفقات النقدية.	142
2-39	الميزانية التقديرية ل8سنوات	145

قـــائـــمة الأشكـــال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	نموذج القوى الخمسة لبورتر	30
2-1	نموذج تحليل Swot	32
3-1	أنواع التـخطيط الإنتاج	48
4-1	العلاقة بين أنواع الخطط الإنتاجية	49
5-1	مكونات النظام الإنتاجي	52
6-1	نجاح تصميم الهيكل التنظيمي.	59
1-2	العلامة التجارية	103
2-2	طرق التوزيع	106
3-2	خريطة بلدية سيدي عقبة	108
4-2	موقع المشروع	109
5-2	تصميم داخلي للمشروع	110
6-2	الرسم التخطيطي لمراحل إنتاج أثاث من جريد النخل	119
7-2	الهيكل التنظيمي للمشروع	126

مقدمة عامة

لقد أصبحت المؤسسات المصغرة والمتوسطة تأخذ حيزا كبيرا من قضية التنمية الاجتماعية و الاقتصادية والدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في اقتصاديات الدولة و في إيجاد حلول لمختلف المشاكل الاقتصادية و الاجتماعية كونها تساهم في خلق فرص للعمل جديدة وبالتالي امتصاص البطالة وكذلك تقديم قيمة مضافة من خلال ما تدره من أرباح و رؤوس أموال جديدة، وتساعد على تسريع وتيرة التنمية الاقتصادية.

لذا سعت الدولة جاهدة في دعم مثل هذه المشاريع وفتحت المجال الواسع للأفراد الذين لديهم فكر مقاولاتي، حيث خصصت لهم أجهزت دعم و مرافقة و آليات مسخرة لتطوير المشاريع، وذلك من اجل تحقيق أهداف اقتصادية و اجتماعية، ولا يتم ذلك إلى من خلال المؤسسات و المشاريع المصغرة، والتي تكون نقطة انطلاق فعالة في النشاط الاقتصادي و يتطلب إنشاء المشاريع العديد من الدراسات و البحوث الذي يتضمنه مخطط الأعمال.

حيث يعتبر مخطط الأعمال عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف الجهة المنشئة للمؤسسة، والتي تتضمن مجموعة التفاصيل التي تخص دراسة المشروع من حيث الجانب المالي و الإنتاجي و التنظيمي و التسويقي، ومن خلالهم تعطى صورة لرؤية واضحة للمشروع من حيث محتوى المشروع وإستراتيجيته وتطويره و تطلعات المستقبلية لرقم الأعمال و كذلك الإلمام بالرؤية الاقتصادية و المالية للمؤسسة، كما انه يعطي صورة واضحة وغير مبهمة للأطراف الذين لهم علاقة مباشرة بالمؤسسة و تمنحهم ثقة كونهم مستثمرين أو موردين لهذا المشروع.

ونظرا لأهمية مخطط الأعمال و دورة الفعال في إنشاء المشاريع و ضمان تحقيقها للأهداف ، سوف نقدم مخطط أعمال لهذا المشروع المؤسسة صناعة جريد النخل إلى خشب وباعتباره موضوع الدراسة لابد الإجابة على التساؤلات المتعلقة بكيفية مباشرة الأعمال وتطويرها ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

أولا: طرح الإشكالية: ما هي متطلبات إعداد مخطط الأعمال لمشروع صناعة جريد النخل إلى خشب ببلدية سيدي عقبة ولاية بسكرة؟

ثانيا: الأسئلة الفرعية ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية وتحليلها من اجل فهم آلية إعداد مخطط الأعمال وأهميته بالنسبة لإنشاء المشاريع ونجاحها ينبغي طرح أسئلة فرعية تتمثل:

- ما هو مخطط الأعمال ؟ وفيما تكمن أهميته؟
- ما هي المراحل اللازمة لتنفيذ الأعمال؟
- هل المشروع الافتراضي لدراستنا التطبيقية قابل لتنفيذ في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ansej ؟

ثالثا: أسباب اختيار الدراسة

الدوافع التي تم لأجلها اختيارنا لهذا الموضوع هي:

- طبيعة تخصصي في مجال المقاولاتية.
- الدور الذي يلعب المخطط الأعمال في إنجاح المشروع من الفكرة إلى التجسيد.
- معالجة نقص وغلاء الذي تعرفه مادة الخشب وطنيا (خامات من جريد بديلة للأخشاب).
- التفكير في إنشاء مشروع مستقبلا .

رابعا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة النقاط التالية:

- معرفة خطوات و متطلبات إعداد مخطط الأعمال.
- توضيح المراحل التي يمر بها المشروع عند التفكير في إنشاءه.
- يساهم في تقديم الوعي حول أهمية إعداد دراسة لمشروع استثماري.

خامسا: أهداف الدراسة

يمكن أن نلخص أهداف درستنا في النقاط التالية:

- إعطاء فكرة عن كيفية إنشاء مشروع.

- إبراز مفهوم مخطط الأعمال وأهميته وكيفية إعداده.
- التأكد على أن إعداد مخطط الأعمال للمشاريع الاستثمارية يساعد في تفادي فشلها.

سادسا :منهج الدراسة

نطرأ لطبيعة الدراسة و الأهداف التي نسعى لتحقيقها فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على:

1- المنهج الوصفي سيكون ذلك في الجانب النظري من الدراسة من اجل التعرف على المراحل إعداد مخطط الأعمال لإنشاء إي المشروع .

2- المنهج التحليلي والذي سيتم استخدامه في الجانب التطبيقي والمتعلق بتقديم مخطط الأعمال مقترح لمشروع صناعة جريد النخل إلى خشب وذلك من اجل جمع المعلومات المقابلة المباشرة مع بعض المختصين في نفس مجال نشاط المشروع وكذلك إعداد استبيان يهدف إلى دراسة وتحليل المعطيات السوق ومتطلباته وجمع الآراء حول الفكرة المشروع.

سابعا: هيكل الدراسة سوف نتطرق في دراستنا للمشروع إلى فصلين هما:

الفصل الأول: وهو الجانب النظري لمخطط الأعمال تطرقنا إلى مبحثين أساسيين وهم كالتالي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الإعمال.

المبحث الثاني: المحاور الأساسية لمخطط الأعمال.

الفصل الثاني : ويمثل الجانب التطبيقي الذي سوف نسقط عليه ما تم التعرف إليه في الجانب النظري من الدراسة للحصول على مخطط أعمال لمؤسسة صناعة جريد النخل إلى خشب تطرقنا فيه إلى مبحثين أساسيين وهم كالتالي:

المبحث الأول: الاطار العام للمشروع .

المبحث الثاني: عرض مخطط الأعمال للمشروع.

الفصل الاول

الاطار النظري لمخطط الاعمال

تمهيد:

إن إنشاء المؤسسات الصغيرة، أصبح في السنوات الأخيرة، موضوع المجتمعات حيث ازداد اهتمام حول إيجاد الطرق والوسائل التي تسهم في تذليل المصاعب التي تواجه المقاولين وانتهى الأمر إلى إقامة العديد من شبكات الدعم والمرافقة تهدف كلها إلى مساعدة أصحاب المشاريع على تجسيد أفكارهم و على ارض الواقع، من خلال تزويدهم ينصح والاستشارة فيما يخص كل مراحل التي تمر بها عملية إنشاء مؤسسة أيضا تفادي كل الأخطار التي تواجه مؤسسات الصغيرة ولا سيما في المراحل الأولى من بداية نشاطها التي تعتبر الأصعب بنسبة لها، ومن ثمة ينبغي على المقاول الإلمام بخصائص كل أنماط المرافقة والآثار الناتجة عنها.

إن بقاء المؤسسة واستمرارها مهم جدا بالنسبة لحاملي المشاريع والسلطات العمومية وكل الأطراف الآخذة وذلك من خلال رسم معالم واضحة للمشروع بدءا من فكرة إلى الشروع في تجسيدها وكذا القيمة المتوقعة منه.

وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا الفصل الذي يتمحور الى مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال.

المبحث الثاني: المحاور الأساسية لمخطط الأعمال.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال.

تمهيد:

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

المطلب الأول: مفهوم وخصائص مخطط الأعمال.

1-الفرع الأول: مفهوم مخطط الأعمال.

من بين العديد من المفاهيم نذكر ما يلي:

المفهوم الأول: يمكن تعريف مخطط الأعمال بأنه مجموعة الدراسات التي تبدأ بدراسة فكرة المشروع أو عدة مشروعات والتي تنتهي بتقييم لمدى صلاحية المشروع أو صلاحيتها مرورا بجوانب جدواه السوقية والفنية والمالية والبيئية والقانونية، وذلك تحقيقا لهدف إختيار المشروع الأصلح من وجهة نظر المستثمر أو من وجهة نظر الدولة، بالإضافة إلى عدد آخر من الأهداف.[1]

المفهوم الثاني: يمكن تعريفه بأنه وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله وتستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضا كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية.[2]

المفهوم الثالث:هو مجموعة الدراسات المتعلقة بتقييم الفرص الإنتاجية والاجتماعية والتسويقية لمشروع معين.وتتطلب هذه الدراسات توافر بيانات ومعلومات تمكن متخذ القرار من اتخاذ القرار الاستثماري السليم.[3]

---

[1] يحي عبد الغني أبو الفتوح: **دراسات جدوى المشروعات(بيئية– تسويقية– مالية)**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 10.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي: **إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط1**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2009، ص210.

[3] محمد محمود العجلوني: **سعيد سامي الحلاق، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان،2010،ص34.

المفهوم الرابع: خطة الأعمال هي وثيقة مكتوبة لإضفاء الطابع الرسمي على المشروع التجاري، هذه هي الخطوة الثانية في عملية إنشاء الشركة التي يتم تنفيذها بعد تقييم المشروع، وتستخدم عند تطوير الأنشطة الجديدة في شركة موجودة من قبل، وتستخدم أساسا لجمع التمويل من المستثمرين.[1]

المفهوم الخامس: في ابسط أشكالها، تعد خطة العمل بمثابة دليل خارطة طريق لنشاطك التجاري يحدد الأهداف ويفصل كيفية التخطيط لتحقيق تلك الأهداف .[2]

الفرع الثاني: خصائص مخطط الأعمال

تتمثل خصائص مخطط الأعمال في ما يلي:[3]

1- يجب أن ترتب على نحو مناسب مع ملخص تنفيذي وقائمة محتويات وفصول في ترتيب ونمط الصحيح.

2- يجب أن تكون طويلة و امتداد صحيح، وبمظهر صحيح لا طويلة ولا قصيرة، لا معرفة بالوهم و الخيال ولا ممتلئة بالتخمة الزائدة.

3- أن تعطي المعني الصحيح الذي سوف ينجز من قبل المؤسسين و المنظمة و توقعاتهم لثلاث أو خمس سنوات القادمة.

4- أن تعرض أدلة قوية على إمكانية عرض المنتجات في السوق وكذلك بيع الخدمات.

5- أن تثبت الأهلية المالية و الخدمات الأساسية لبيع المنتجات و الخدمات.

6- يجب ان توضع وتبرر مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم وان تصف بشكل المناسب من التفصيل العمليات التصنيع و الكلف المرتبطة بها.

7- يجب إن تصور الشركاء كفريق و بخبرات المديرين مع مهارات الأعمال و مساعدة.

---

[1] https://www.journaldunet.com(business)dictionnaireéconomique et financier.24/02/2018. h14 :30.

[2] https://articles.bplans.com/what-is*a*business*plan/14/03/2018.10;55.

[3] طاهر محسن منصور الغالي :**المرجع السابق** ,ص 216.

8- يفترض أن توحي مستوى كلي و عالي من التثمين الممكن للمنتجات العمل و كذلك لطبيعة عمل الفريق.

9- يجب إن تحوى تنبؤات و إسقاطات مالية صادقة مع المعطيات أساسية للتوضيح موثقة.

10-أن توضح وترى كيف يحصل المستثمرون على عوائد خلال الثلاث إلى السبع سنوات مع التقديرات مناسبة لرأس المال.

11- يجب أن تعرض بطريقة متفتحة وبإمكان احتمالي عالي للحصول على عوائد مالية لتجنب فقدان الوقت وتضاءل أموال المنظمة .[1]

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مخطط الأعمال

الفرع الأول: أهمية المخطط الأعمال

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة المؤسسة, لفائدة المقرضين و المستثمرين و الموردين, حيث يوضح مصداقية للمشروع و جدواه, ومن الأسباب المتعددة تجعل مخطط الأعمال ضروري نوضح:[2]

أولا: عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد , حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى الطرح العديد من الأسئلة و المشكلات ,والتي يمكن تجاوزها عندها يتحقق المشروع , بالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المشروع و إمكانية نجاحه.

ثانيا :مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على إقناع البنك بالمشروع و إمكانية توسعه ,وهو يؤثر على قارئة للتصرف، وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار .

[1]طاهر محسن منصور الغالي :**إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة**,مرجع سابق ,ص 216.

[2]شوقي جباري : **مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة** , الأيام الدولية الثالث للمقاولاتية تحت عنوان :فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد و التنفيذ ,كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة,الجزائر,18/17/16/افريل2012, ص11.

ثالثا: يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة ,حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمرد ودية الحقيقة .

رابعا: خطة الأعمال تحتوي على معلومات المالية، التاريخية, والحالية ,أو المخطط لها في المستقبل و الأرقام الخاصة بك التي تحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف.

خامسا: خطة الأعمال عملك والسوق الذي تعمل من خلاله, ومن الممكن إلا 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: خطة الأعمال تحتوي على الخطة الخاصة بك والإستراتيجية التي تتبعها من اجل النجاح، ويحتاج كل من أصحاب القروض و المستثمرين إلى هذه الخطة من اجل تقييم فرص النجاح.

سابعا: خطة أعمالك تعطي فكرة لشركائك الماليين المحتملين عنك، فهي تعطيهم فكرة عمن تكون، ولماذا تفعل ما تفعله الآن, وإذا ما كان لديك أفكار صائبة آو رديئة، لذلك فان خطة الأعمال يجب أن تضمن كل ما تحتاجه صاحب القرض أو المستثمر من اجل اتخاذ قرار صائب بشان إقراضك آو الاستثمار في شركتك، وبدون خطة الأعمال لن تتمكن حتى بدا عملك .[1]

الفرع الثاني: أهداف مخطط الأعمال

نهدف من وراء إعداد مخطط الأعمال لمشروع معين إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:[2]

أولا: التشخيص الوظيفي والتشخيص الاستراتيجي للمشروع .

[1] شوقي جباري : **المرجع السابق** ص11.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي: **المرجع السابق** ،ص 96.

ثانيا: التخطيط مختلف الاحتياجات من الموارد الضرورية للمشروع .

ثالثا : تقييم مردودية المشروع في المستقبل .

رابعا: تحديد عتبة المردودية، نقطة التي تبدأ المؤسسة في تحقيق عوائد وأرباح (مردودية) .

خامسا: قياس جدوى وربحية المشروع أي التقديرات المالية يتطلب تحديد نفقات والناتج.

سادسا: إيجاد موارد خارجيةً "الأصل التمويلي"من اجل انجاز المشروع والتي تعتبر الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال.

سابعا: التنسيق النجاح في إنشاء المشروع أو تطويره يتوقف على تناسق وتماسك أعمال المقاول على المستخدمين وعلى الشركاء الماليين كذلك الإداريين المنتجين و التجاريين.

ثامنا : خلق جو عمل جماعي، يقتضي مخطط الأعمال منفذية الاتفاق حول الأهداف المسطرة وذلك بمساهمة الجميع على تحقيقها حسب الأولويات المحددة في مخطط الأعمال.

تاسعا: إبراز القدرات و الإمكانيات الخاصة بالطاقم المكلف بتنفيذ جميع أوجه أنشطة المشروع .

عاشرا: تحفيز المحيط الخارجي، هذا العنصر يعد الأهم في مخطط الأعمال كونه يهدف إلى إيجاد موارد خارجية لاسيما المالية وذلك بجذب المستثمرين وكذا البنوك من اجل الاستثمار في المشروع وتحديد وشرح الإستراتيجية المختارة من طرف أصحاب المشروع و التعرف على العوامل التي تحدد النجاح المستقبلي .

المطلب الثالث: مكونات المخطط الأعمال

يجري تطوير خطة العمل بناء على التوسيع في تحديد الفرص التي تعتبر من أصعب المراحل حيث تعطي صورة كاملة عن طبيعة الأعمال التي سوف تقوم بها, مخطط الأعمال الجيد يمكننا من بلوغ سرد مقنع لكيفية نمو مشروع معين والاستفادة من الفرص السوقية الواعدة حيث تتكون معظم مخططات الأعمال من:

1 – الملخص التنفيذي:

ينبغي المقاول أن ينظر للملخص التنفيذي كمخطط أعمال مصغر، الغرض منه الحصول على الاهتمام المستثمرين لمواصلة قراءة باقي المخطط، بحيث يجب أن نوفر لمحة شاملة عن فرصة المشروع في صفحتين أو ثلاث، هذا يعني أن الملخص التنفيذي على الرغم من انه يأتي أولا في خطة الأعمال ألا أن صياغته في المرحلة النهائية من إعداد مخطط الأعمال، ينبغي للمقاول أن يأخذ في الاعتبار أن الملخص التنفيذي يجب أن يمكن القراء من فهم منطق الأعمال والتنظيم وراء المشروع الجديد، ويجب أيضا أن يشير إلى بعض البيانات المالية الرئيسية كمقدار التمويل الخارجي اللازم الملخص المكتوب بشكل حيد يستسقي محتواه من العناصر الأخرى لمخطط الأعمال، ويلقي اهتماما بالغا من قبل المستثمرين وكذلك يجب أن يكون الحال مع المقاولين، فإذا كان المقاول لا يستطيع شرح فكرة المشروع بوضوح ونموذج الأعمال في صفحتين أو ثلاث، فمن غير المرجح إن المستثمر (الممول) سوف ينظر في باقي مخطط الأعمال.[1]

2– المنتج أو الخدمة:

مخطط الأعمال مستمد من منتج مبتكر أو خدمة وفوائدها للزبون النهائي، ومن المهم الإشارة إلى اختلاف بين منتجك و المنتجات التي في السوق أو التي يمكن أن تدخله مستقبلا من غير المنطقي إطلاق مشروع جديد ما لم يكن المنتج أو الخدمة متفوقة على عروض السوق الحالية، فينبغي الحرص على مناقشة وظيفة المنتج أو الخدمة بالتفصيل و القيمة التي سيجنيها الزبون منها[2].

[1] Gatee2Growth, ***Guide to business plan writing.European Communities***.2002p6
[2] Mckinsey and company, ***how to write a businenn*** p.24

3- السوق المنافسة:

أن توفر السوق اللازم لمنتج أو خدمة لمشروع يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والنجاح. في هذا الجزء تعرض الحقائق حول حجم السوق المتوفر وطبيعة هذا السوق خاصة وان الممولين والمستثمرين يولون هذا الجزء بالغ الاهتمام، لا يكفي وجود السوق، بل يجب أن كون بالحجم الكافي لتحقيق أرباح تبرر الاستثمار في المشروع.[1]

ويحتوي هذا القسم من خطة العمل يحوي مفردات مهمة يجب أن تعرض بعناية وهي خصائص السوق (حجم السوق ومعدل نموه – مميزات شرائح السوق المستهدفة – تطورات السوق على المدى القصير والبعيد – المنافسة – الموقع في مواجهة المنافسة).

4- إستراتيجية التسويق والبيع:

التسويق والبيع نشاطان مختلفان لكن مرتبطان، ويشمل التسويق زيادة وعي العملاء، وتقديم رسالة عن المنتج الخاص بك أو الخدمة، وتحديد أفاق العملاء، إما البيع فيشمل مختلف الجهود الرامية إلى إقناع هؤلاء العملاء المحتملين للشراء.[2]

5- خطة الإنتاج والعمليات:

تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج التكاليف، ومعدات و الآلات التي يحتاجها المشروع، المواد الأولية وإجراءات التخزين، الطاقة الإنتاجية، الموردين، والصيانة.[3]

---

[1] طاهر محسن الغالبي: **المرجع السابق**.ص221.

[2] Deloitte and Touche.Writing, ***effective business plan***.4th Edition.2003.p24

[3] بلال خلف السكارنة : **الريادة إدارة منظمات الأعمال** .دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، 2008ص118.

6- التنظيم وفريق العمل:

المخطط التنظيمي يحدد المهارات الفردية للعاملين والإطارات الإدارية الضرورية والاحتياج إليها في إطار المشروع وتطوره ونموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار و الصلاحيات والمسؤوليات.

7- الخطة المالية:

الخطة المالية أمر بالغ الأهمية لنجاح مخطط الأعمال لاسيما إذا كان بغرض الحصول على تمويل مصرفي، فتوقعات التدفقات المالية من دون شك تعتبر الجزء البالغ الأهمية من الخطة، ولكل من باقي الوثائق أهمية من منظور التخطيط، وتنقسم الخطة المالية إلى ثلاث أقسام:[1]

- الميزانية العمومية الافتتاحية.
- بيان الدخل المتوقع .
- توقع التدفقات النقدية .

المطلب الرابع: مراحل مخطط الأعمال[2]

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

[1] Westem Economic Diversification Canada and the Ministry of small **Business and Economic Development .Business Planning and Financial Fore casting**: A Guide for Business Start-Up.Smaill Business BC.Vancouve.canada.

[2] علي الفلاح الزغبي : **إدارة التسويق** ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، الأردن 2009،ص ص 10،9،8.

أولا – تحديد الزبائن والمستهدفين: وذلك بتوفير أهم المعلومات والبيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: – هل إنهم من رجال الأعمال أومن المستهلكين فإذا كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري (البيع بالتفصيل، الصناعة، الخدمات ...الخ) وما هي المناطق التي ينشطون فيها هل 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 و الاستشارات أن تم تحديد الخطوط الكبرى للمشروع.[1]

ثانيا– التعرف على المنافسين: تتمثل 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. و لذلك فإن معرفة المنافس تعد ضرورية لتحديد مكانة الإقامة المناسبة للمشروع.

ثالثا – ضبط قائمة الموردين: وتتضمن هذه القائمة اسم المزود وعنوانه وقائمة المعدات والتجهيزات التي يوفرها، وصيغ التسديد التي يعتمدها.

رابعا – إعداد دراسة السوق: يعد تحديدك للزبائن المستهدفين وتعرفك على منافسيك المحتملين وضبطك لقائمة المزودين يمكنك انطلاق إعداد دراسة السوق، وذلك بهدف التحقيق 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، وان دراسة الناجحة للسوق تمكن من تحقيق الأمور التالية:

[1] علي الفلاح الزغبي : **المرجع السابق** ،ص ص 8-10.

– حديد بدقة من أهم الزبائن.

– التوقع في موقع المنافسة .

– تكييف المنتج أو الخدمة حسب العناصر المكتسبة.

ومن جهة أخرى فدراسة ما ينتظره الزبائن ودراسة التنافسية تمكن من:

ا/ تحديد مستوى أسعار مقبولة من طرف الزبائن الجدد.

ب/ تحديد وتسجيل الأسهم التجارية التي ستكون ضرورية من اجل جذب الزبائن.

ج/ تحديد نظام تطوير رقم المعاملات المتوقعة .

خامسا– إعداد خطة التسويق : هي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالزبائن وإقناعهم بشراء منتجاتكم أو الإقبال على خدماتكم، لذلك فمن الضرورة أن تحتوي الخطة على مجموع البيانات الخاصة. تركيز المشروع، خصائص المنتجات والخدمات، ثمن البيع، طرق الترويج المعتمد عليها، الموازنة التي تخصصها للتعريف بها، وسائل الإعلام المستخدمة، إستراتيجية البيع المتبعة.

سادسا – إعداد تقديرات الموازنة : يتم إعدادها لمدة لا تقل عن سنتين أو ثلاثة وعليه هي تهدف إلى تحقيق من قدرة المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط، وكذلك إلى طمأنة الهياكل المقرضة بخصوص حتمية استرجاع أموالهم، و هاته التقديرات تحتوي على:

1– موازنة الخزينة إي الأموال الضرورية لتسديد كل المصاريف.

2– توزيع المبيعات والمشتريات لمدة 30 أو 60يوم.

3– بيان الربح والخسارة.

سابعا– 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 ما ينقص من المال، دعم المؤسسة لها دراية واسعة لأساليب التمويل الموجودة قرب المستخدمين وقرب المؤسسة.

ثامنا– اختيار الشكل القانوني :هذا الاختيار يجب إن يدرس بدقة وحذر، وبمساعدة مهني لأنه قد تؤدى إلى بعض النتائج في البيئة، سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية، أو على مستوى المؤسساتي والمالي، ويمكن أيضا أن يلزم مستقبل المؤسسة بحيث يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة ولكن الانكباب على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الايجابيات والمساؤى فيما يخص المشروع ووضعه فيما يخص المشروع ووضعه الشخصي.

تاسعا – تحليل وإدارة المخاطر: والتخفيف من حدتها.

عاشرا– إقامة المؤسسة [1]:أو الهدف في هذه المرحلة هو الحفاظ على العلاقة بين الزبائن، التي تحقق 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 من مع جميع الإطارات المعنية الالتزام بجميع الإجراءات التي تفرض، ويجب على مسير المؤسسة أن يكون على دراية بالمبادئ الأساسية المالية ولإدارة المؤسسة . [2]

[1] علي الفلاح الزغبي :**المرجع السابق**، ص 10.

[2] علي الفلاح الزغبي : **المرجع السابق** ،ص 10.

المبحث الثاني: عرض مخطط الأعمال للمشروع

سيتم في هذا البحث التطرق للمحاور الاساسية التي ترتكز عليها مخطط الاعمال والتي لا يمكن الاستغناء على أحدها لتوضيح جوانب المشروع بطريقة ممنهجة و منظمة تكشف وجود فرصة عمل حقيقة من عدمها.

المطلب الاول: المخطط التسويقي

الفرع الأول: تعريف المخطط التسويقي وأهميته

يعد التخطيط التسويقي بمثابة العملية التي تمكن منظمات الأعمال من تحليل البيئة وتشخيص قدراتها وطاقاتها وتحديد مسارات العمل التسويقي. وبهذا تعددت التعريف وتنوعت:

- فيعرفها جورج يتري "بأنه الإختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفرص المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة".

كما يعرف على أنه أداة حيوية لنجاح المشروع و استمرار حياته.[1]

ويعرف أيضا على أنه عبارة عن خارطة طريق للنشاطات والفعاليات التسويقية بالمنظمة على مدى فترة زمنية .[2]

- كما يعرفه فايول" أن مخطط الأعمال التسويقي في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإعداد لهذا المستقبل .وهو عبارة عن عملية تخطيط وتنفيذ مراحل تطور وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات من أجل خلق عمليات تبادل تشبع أهداف الأفراد والمؤسسات.[3]

---

[1] محمد بهاء الدين خانجي :**المزيج التسويقي في المصارف الإسلامية**، الأكاديمية العربية لعلوم المالية والمصرفية، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير 2009 ، ص6.

[2] بشير العلاق :**التخطيط التسويقي، مفاهيم وتطبيقات** ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2008 ،ص224.

[3] زكي محمود هاشم :**أساسيات الإدارة** ، منشورات دار السلاسل ، الكويت ،1987،ص137.

أهمية المخطط التسويقي:

إن الدور الذي يلعبه التخطيط التسويقي لا يمكن تجاهله. كيف لا والتخطيط التسويقي يكاد يكون الأسلوب الوحيد الذي يمكن المنظمة من جعل مواردها التسويقية المتاحة بوقتها الحاضر وفي المستقبل أكثر فاعلية في الاستخدام. وبالتالي تمهيد الطريق للمنظمة للوصول إلى أهدافها بسهولة وبيسر وبأقل التكاليف الممكنة.[1]

ويمكن حصر الأهمية فيما يلي:

- يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة والوقت والجهد والمسافات والمكان نظرا لأنه يعطي الفرصة للتطبيق العلمي في نطاق محدود وباستخدام النماذج. مثال اختيار السلع في منطقة محدودة من السوق.
- ينبئ بالمعلومات التي يمكن أن تواجه التغيرات الطارئة في السوق .
- تعتبر أسلوبا علميا لإدارة التغيير السوقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.
- يحول التنبؤات الغامضة إلى تنبؤات واقعية ويشجع على البعد عن المضاربة.
- يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق.
- يساعد على تجديد فرص وتفادي المخاطر التي تمس المؤسسة.
- يساعد على اتخاذ القرارات وذلك بالرجوع والعودة إلى المراحل والخطوات المسطرة مسبقا.
- تلبية رغبات وأذواق ومتطلبات الأسواق المستهدفة.
- أداة فعالة للتغلب على أوضاع المعقدة من خلال التنبؤ بالمشكلات التسويقية المحتملة حدوثها والتهيؤ لمواجهتها.
- مساعدة الإدارة على تحديد وتحليل مواطن القوى والضعف في المؤسسة ومقارنتها مع المنافسين.[2]

[1] بشير العلاق : ،**المرجع السابق** ،ص 21.

[2] محمد عماد الزيادات ، محمد عبد الله العوامرة : **إستراتيجية التسويق منظور متكامل** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن عمان2012.ص.ص113.112.

الفرع الثاني: عمليات التخطيط التسويقي والأسس العلمية للتنبؤ

إن حالة الغموض وعدم التجانس غالبا ما تظهر للعيان عند محاولة إيجاد أجوبة شافية ودقيقة لهذه الأسئلة وفي محاولة لإزالة هذا النوع من الغموض والضبابية. فإننا سنحاول اقتراح أجوبة نراها دقيقة وواقعية عن كل سؤال من الأسئلة المتضمنة من الشكل رقم 1.

أين نحن الآن ؟

إذا ما أخذنا صيغة مثالية لخطة تسويقية، فإننا سنجد أن هذا السؤال متضمن في حقل الخطة التسويقية الذي يحمل عنوان التحليل الموقفي أو تحليل الموقف (the situation analysis) و لتحقيق هذا النوع من التحليل، ينبغي على المنظمة أن تكون قادرة على :

- معرفة من هم العملاء المستهلكون المستخدمون النهائيين.
- فهم حاجة عملائها مستخدمي منتجاتها النهائيين.
- فهم ديناميكيات البيئة التنافسية.
- فهم مكامن قوة ومحدودبات مواردها في مثل هذه البيئة.

ما هي وجهتنا ؟

إذا ما أخذنا صيغة مثالية لخطة تسويقية فإننا سنجد أن هذا السؤال متضمن في حقل الخطة التسويقية الذي يحمل عنوان الأهداف(objectives) ولبلوغ هذه الأهداف ينبغي على المنظمة أن تكون قادرة على:[1]

- فهم مكامن السوق كما هي اليوم وكيفية تغيرها في المستقبل إذا كان ذلك محتملا.
- فهم مدى تأثير قدراتها وجدارتها على التهديدات.
- فهم مدى قدرتها على التنافس للحصول على الفرص السوقية.

[1] بشيرالعلاق : **التخطيط التسويقي** ، مفاهيم وتطبيقات ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن 2008ص33،34،35.

- تحديد الأولويات التي تستدعي اتخاذ إجراء بصددها مثل التهديدات التي تكون المنظمة قادرة على إدارتها ومواجهتها والتغلب عليها. والفرص التي ينبغي اقتناصها.
- تخصيص الموارد طبقا لذلك.

كيف سنصل إلى هناك؟

نجد هذا السؤال متضمنا في حقل الخطة التسويقية الذي يحمل عنوان إستراتيجية وللوصول إلى ذلك ينبغي على المنظمة أن تكون قادرة على:

– تحديد مسار أعمالها من خلال التعرف تماما على طبيعة وأنواع المستهلكين الذين سيشترون منتجاتها (سلع، خدمات أفكار...) والكيفية التي ستتم فيها عملية إحلال هذه المنتجات في أذهان المستهلكين أو المنتفعين أو العملاء، أو المستخدمين النهائيين ،والكيفية التي ستتم فيها تمييز منتجاتها [1]

– تمرير وتوصيل هذه القرارات عبر كامل التنظيم بحيث تتمكن الإدارات الأخرى في المنظمة من فهم كيفية قيامها بتقديم الدعم اللازم والتعرف على أدوارها المطلوبة في تنفيذ الإستراتيجية .

– التأكد من أن جميع الإدارات قد فهمت واستوعبت الأولويات التسويقية للعمل (معرفة الفرص المتاحة ، والتهديدات المتوقعة وعوامل النجاح الحرجة).

– وضع الأهداف التسويقية مقابل كل عامل من عوامل النجاح

– تطوير خطط أعمال لتحقيق وبلوغ الأهداف.

كيف نعرف متى وصلنا ؟

نجد أن هذا السؤال متضمن في حقلي الخطة التسويقية اللذين يحملان عنوان عوامل النجاح الحرجة. وعنوان خطط الأعمال لتحقيق هذا ينبغي على المنظمة قادرة على:

[1] بشير العلاق: **المرجع السابق** ،ص 34.

- قياس الأداء الفعلي مقابل الأهداف التسويقية .

- قياس الأداء الفعلي مقابل أهداف المبيعات والأرباح.

- مراجعة الأعمال (الإجراءات) فقط عند الضرورة .

- التأكد تماما من أن جميع العاملين يفهمون الأسباب الموجبة لهذه المراجعة ويقدرون أهمية القيام بها.

هنا يجب التأكد من أن القيمة الحقيقة من عملية التخطيط التسويقي لا تتحقق إلا من خلال التفكير الإبتكاري الخلاق عبر كامل مراحل العملية ، وأيضا من خلال فهم و إستعاب الروابط بين هذه الأسئلة الأربعة. [1]

الفرع الثالث: مراحل التخطيط التسويقي

1/دراسة السوق:

تعتبر هذه الدراسة هي صلب الدراسة التسويقية لأنها هي في النهاية التي تقدم كمية المبيعات المتوقعة في سنة بدء الإنتاج والسنوات اللاحقة.

أ/ هياكل السوق:

إن طبيعة السوق هي التي تحدد لمشروع الأعمال إمكانية عمله وممارسته لنشاطه بعد إقامته لأن النجاح في الأعمال يعتمد على المعرفة الدقيقة والإدراك التام لكيفية التي تؤثر بها قوى السوق على الفرص التي تتاح لمشروعات الأعمال وعلى المحددات التي تفرضها السوق عليها وبهذا تحدد إنتاجها ،وكذلك تحديد أسعار عناصر الإنتاج ومستلزماته ومن خلال تحدد تكاليف الإنتاج وتحدد أسعار السلع والخدمات التي تنتجها مشروعات الأعمال هذه، وبذلك تتحدد إيراداتها بتحديد حجم إنتاجها وأسعاره وهو ما يعني في نهاية تحديد أرباحها.[2]

[1] بشير العلاق :**المرجع السابق**، ص ص 34،35.

[2] عبد العزيز مصطفى عبد الكريم :**دراسة الجدوى و تقسيم المشروعات** ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2004ص76.

❖ **سوق المنافسة التامة:**

تمثل النموذج النظري الأساسي والأمثل لنطاق السوق لأنها هي التي يتم بموجبها التفاعل الحر والتلقائي بين قوى للعرض والطلب. تتم هذه السوق بشروط سوق المنافسة والتي أهمها :

- وجود عدد كبير جدا من البائعين من جانب العرض ومن المشتريين من جانب الطلب.
- تجانس التام لوحدات السلعة المنتجة أي عدم وجود.
- حرية الدخول والخروج من السوق وحرية ممارسة النشاطات الاقتصادية.
- العلم والمعرفة التامة بحالة السوق أي بحالة العرض والطلب والسعر السائد.

❖ **سوق الاحتكار التام :**

يعتبر الاحتكار التام الحالة المعاكسة تماما لحالة سوق المنافسة التامة. تبرز أهميته في كونه يمثل حالات واقعية في العديد من أسواق السلع والخدمات، في السوق الاحتكار يتم تحديد الكمية التي يقوم بإنتاجها ويترك تحديد السعر الذي يبيع به السلعة في السوق تبعا للطلب الذي يتحقق عليها في السوق يعني تحديد السعر بشكل غير مباشر من خلال تحديد الإنتاج. و لا يمكن للمحتكر تحديد كل من السعر والإنتاج في آن واحد.[1]

ب/ دراسة البيئة الكلية :

تعتبر دراسة البيئة الكلية بمثابة الدراسة التحليلية لوضعية المؤسسة داخليا وخارجيا من أجل تحديد نقاط القوة والضعف من جهة ومعرفة الفرص والتهديدات من جهة أخرى. لذلك فهو يهدف إلى الكشف عن القدرات الإستراتيجية للمؤسسة التي يمكن أن تعتمد عليها في تحولاتها وتوجيهاتها المستقبلية الملائمة لمتطلبات المحيط وتغيراته وتجدر

[1] عمر بن حمد والحمود : **تقنيات التسويق** ، شعاع للنشر والعلوم ، سوريا 2005،ص141.

الإشارة إلى أن الفصل بين ما هو داخلي وخارجي في الحقيقة هي حدود إنقراضية لأن المؤسسة ماهي إلا امتداد للمدخلات المحيط كما تعتبر إمتداد فيه من خلال المخرجات التي تصدرها إليه .[1]

تهدف الدراسة الكلية إلى:

- معرفة الفرص والتهديدات الخارجية بالنسبة للمؤسسة.
- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة (مالية ،بشرية ،إنتاجية ،بشرية ،تسويقية).
- إختيار الإستراتيجية المناسبة إنطلاقا من الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.
- فالتحليل الإستراتيجي يعتبر من أهم مراحل الإستراتيجية التي تعبر عن إختيار طريق أو سلوك مناسب للمؤسسة ، فهو يمثل 80 % من دراسة الإستراتيجية فإن كل خطأ في المسار سينعكس على الإختيار وبالتالي على نتائج المؤسسة . كما أن هذا التحليل يتغير وهو مرن . لأنه لا توجد فرصة مطلقة، لأن فرصة اليوم ستصبح تهديدا غدا.

كما تهدف الدراسة الكلية إلى تأسيس ميزة تنافسية مستدامة لضمان إستمرارية المؤسسة لمدة أطول، والاستفادة القصوى من إمكانية القطاع[2].

ب-1 – تحليل البيئة الخارجية:

تعرف البيئة الخارجية للمؤسسة بأنها كل الأطراف والعناصر والأشياء التي تكون خارج أصوار المؤسسة ، أي أنها كل ما يخرج عن نطاق بيئتها الداخلية .[3]

تكمن أهمية تقييم المحيط الخارجي للمؤسسة في النقاط التالية

- المؤسسة تعمل ضمن شبكة العلاقات مع مختلف الشركاء في المحيط (عوامل اقتصادية)

[1] سلاف رحال : **محاضرات إستراتيجية المؤسسة** ،كلية علوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 2017/2016

[2] michelsion. Réussir son busibessplan.3Edition ,Dunod 2007.paris.p15.

[3] مصطفى محمود أبو بكر , معالي فهمي حيدر : **دليل دراسات جدوى المشروعات وتحقيق فعالية قرارات الاستثمار** , الدارالجامعية، القاهرة 2000 , ص 36.

- يتوقف نجاح المؤسسة على مدى دراستها وتأقلمها مع محيط الخارجي لزيادة فرصها في الاستفادة من الفرص التي يقدمها وتجنب أو مقاومة التهديدات التي يفوزها. وهذا ما يتطلب من المؤسسة معرفة التغيرات التي تحدث في بيئة أعمالنا.

- وتهدف إلى التنبؤ بالتغيرات والتخطيط لها .باعتبار أن لهذه التغيرات تأثيرات كبيرة على السوق.

- التعرف على اتجاهات الفرص والتهديدات، حيث يتم اقتناص الفرص وتجنب التهديدات قدر المستطاع.[1]

ب-2-المحيط الكلي:

هو جميع العوامل والمتغيرات الخارجية والتي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة ولايتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو على مكان معين من البلد الذي تنشط فيه المؤسسة وتدعى بعوامل المحيط العام والتي يتم تناولها بعدة طرق نذكر أهمها وهو تحليلPASTEL.[2]

❖ **تحليل PASTEL.**

لتقنع بمشروعك لابد عليك من إثبات أنه في توافق مع الإتجاهات والسياقات الملحوظة في يصنف هذه الإتجاهات أو العوامل في ستةPESTELالمحيط بمعناه الواسع ، نموذج أصناف كما يلي:

البيئة السياسية Politique P.

البيئة الاقتصادية Economique E.

البيئة الاجتماعية والديمقراطيةSocioculturel et démographique S.

البيئة التكنولوجيا Technologie T.

البيئة الطبيعية Environnrmment E[3].

[1] بشير العلاق :**التخطيط التسويقي .مفاهيم وتطبيقات . المرجع السابق** ص95.

[2] سلاف رحال : المحاضرات ،**المرجع السابق** .

[3] Michel sion.op.cit.p-p16-17.

البيئة القانونية والتشريعيةL’egal et reglementaire L.

يعتمد هذا النموذج في تحليله على دراسة التأثيرات عوامل العامة المشكلة للمحيط الخارجي حسب طبيعتها ويهدف إلى تحديد وزن كل عامل على المؤسسة.

سنقدم جدول نعرض فيه بعض الأمثلة عن عوامل التأثير في هذا PESTELكخلاصة لتحليل النموذج .[1]

جدول (1-1):أمثلة حول عوامل التأثيرPESTEL

العوامل الاقتصادية	العوامل السياسية
– تطور الناتج المحلي الإجمالي –معدل التضخم –معدل الفائدة – تكاليف المواد الأولية – عالمية الأسواق والمؤسسات – التركيز الاقتصادي – تطور الأسواق الأسبوعية	– استقرار الدولة – النظام الضريبي – إدارة العجز في الضمان الاجتماعي – الاتفاقية الدولية حول التجارة الخارجية – مراقبة الاحتكارات الحقيقية اختفاء حق الاحتكار(طاقة ، النقل) – مرونة العمل
العوامل التكنولوجية	**العوامل الاجتماعية والثقافية والديمغرافية**
– ظهور الإنترنت ذات التدفق العالي – الإستثمار في البحث والتطوير – سرعة الإنتقال التكنولوجي	– الشيخوخة – مستويات التدريس – تدويل حاجات المستهلك
العوامل القانونية والتشريعية	**العوامل الطبيعية والبيئية**
– المعايير التشيجعية للنظافة والأمن	– ضرورة إعادة معالجة النفايات – التشجيع على استعمال الطاقات المتجددة

المصدر:Michel sion ; op.cit,p17

[1]Michel sion.op.cit.p-p16-17.

ثانيا: دراسة الطلب والعرض

تعتبر دراسة العرض والطلب صلب الدراسة التسويقية لأنها هي في النهاية التي تقدم كمية المبيعات المتوقعة في سنة بدء الإنتاج بالنسبة للمؤسسة والسنوات اللاحقة وعلى أساس هذه الكمية يتم تحديد كل خطوات التالية في الدراسات الفنية والمالية والاقتصادية ،وثمة متغيرات عدة تؤثر على الطلب لمنتج معين .[1]

1/دراسة الطلب:

يتمثل تحليل الطلب أساسا في التعرف على حاجيات الزبائن الحقيقيين والمرتقبين في نفس الوقت.[2]

أ/الطلب والعوامل المؤثرة عليه :

الطلب على منتج معين هو الكمية المطلوبة من قبل المستهلكين لهذا المنتج خلال فترة معينة ويؤثر على الطلب مجموعة من العوامل أهمها :[3]

ب/السعر :إن العلاقة بين الطلب والسعر هي العلاقة عكسية فانخفاض السعر يجعل الفئة الجديدة قادرة على شراء المنتج لم تكن قادرة على شرائه من قبل مما يشجع فئات أخرى على شراء كميات إضافية.

ت/–دخل المستهلك: في الغالب تزداد الكمية المطلوبة من سلعة معينة بزيادة دخل المستهلك وتقل بانخفاضه، ويستثنى من ذلك السلعة الرديئة وتتفاوت درجة التغير في الطلب على السلع المختلفة نتيجة للتغير في الدخل وذلك ما يعرف "بمرونة الطلب الداخلية".

ث/ أسعار منتجات البديلة و المكملة :كلما زادت المنتجات البديلة وانخفاض سعرها يؤدي ذلك إلى انخفاض الطلب على المنتج والعكس صحيح .

ع/ شكل السوق: يتأثر الطلب على منتج معين بشكل السوق الذي يطرح فيه هذا المنتج.

---

[1] عبد العزيز مصطفى عبد الكريم :**دراسة الجدوى و تقييم المشروعات**. دار الحامد للنشر والتوزيع– الأردن, 2003 ص 76.

[2] نصيب رحيم :**دراسة السوق**, دار العلوم للنشر و التوزيع. الجزائر .2004 ص 54.

[3] جهاد فراس الطيلوني: **دراسة الجدوى الإقتصادية للمشاريع**، دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر و التوزيع ،الأردن 2010 ص 132.

ج/الجودة :كلما زادت جودة منتج معين مع ثبات العوامل الأخرى فإن الطلب عليها يزداد .

ح/الضرائب:كلما زادت الضرائب المفروضة فإن الطلب على المنتج سوف ينخفض نظرا لارتفاع تكلفة الحصول عليه

خ/عدد السكان ومعدلات النمو:كلما ارتفع عدد السكان ومعدل النمو مع ثبات العوامل الأخرى فإن الكميات المطلوبة على المنتج ستزداد.

د/ ذوق المستهلك :قد يبقى ذوق المستهلك ثابتا وقد يتغير الأمر الذي يؤثر على طلبه على المنتجات (الأخرى) المختلفة .

ذ/توقعات المستهلكين: إن توقع المستهلك بارتفاع سعر المنتج في المستقبل أو نفاذه من الأسواق فإن ذلك سيدفع المستهلك إلى زيادة طلبه على المنتج في الوقت الحاضر.[1]

2/دراسة العرض:

العرض لمنتج معين هو عبارة عن الكمية المعروضة من هذا المنتج ويتأثر العرض بمجموعة من العوامل أهمها :

أ/أهداف المشروعات : تتحكم أهداف المشروعات في الكمية المعروضة من المنتج فالمشاريع التي تهدف إلى إكتتاب السوق تكون معينة بعرض كميات أكبر والمنشآت المعينة بالحفاظ على سعر معين تقوم بعرض كميات أقل وكذلك درجة المخاطرة في عرض السلع وقدرة ورغبة المشروعات في تحمل هذه المخاطرات تؤثر بشكل كبير على الكمية المعروضة .[2]

ب/المستوى الفني والتكنولوجي: كلما زاد استخدام التقنيات ذات المستوى الفني والتكنولوجي في الإنتاج زادت قدرة المؤسسات على الإنتاج وبالتالي عرض كميات أكبر من المنتج.

ت/سعر المنتج :كلما زاد سعر المنتج كان حافز لزيادة الكمية المعروضة من هذا المنتج .

ث/طول الفترة الزمنية اللازمة للإنتاج :كلما طالت الفترة الزمنية اللازمة لإنتاج وحدة المنتج كلما قلت قدرة المشروع على عرض كميات أكبر من هذا المنتوج.

---

[1] WWW.cba.edu.kw/reyadh/104/supply-donand.doc2017.

[2] جهاد فراس الطيلوني:**المرجع السابق** ،ص ص 136،137.

ج/السياسات النقدية والإنتمائية: كلما كانت واضحة ومسيرة زاد من قدرة العرض

ح/البيئة الإستثمارية: كلما زاد إستقرار البيئة الاستثمارية المحيطة بالمشروع (سياسية واقتصادية) كلما زاد من قدرة المشروع على العرض.

خ/تحديد الكميات المعروضة :الكمية المعروضة من منتج معين هي مجموع الكميات التي يعرضها جميع البائع ولهذا المنتج.[1]

3/الفجوة التسويقية :

هي كمية المنتج التي يحتاجها السوق فعلا أو النقص ويمكن حسابها كمايلي :[2]

الفجوة التسويقية = الطلب – العرض

= الطاقة الإستعابية – الإستهلاك الحالي

= الإستهلاك المتوقع لسنة التنبؤ – الإنتاج المحلي المتوقع لتلك النسبة

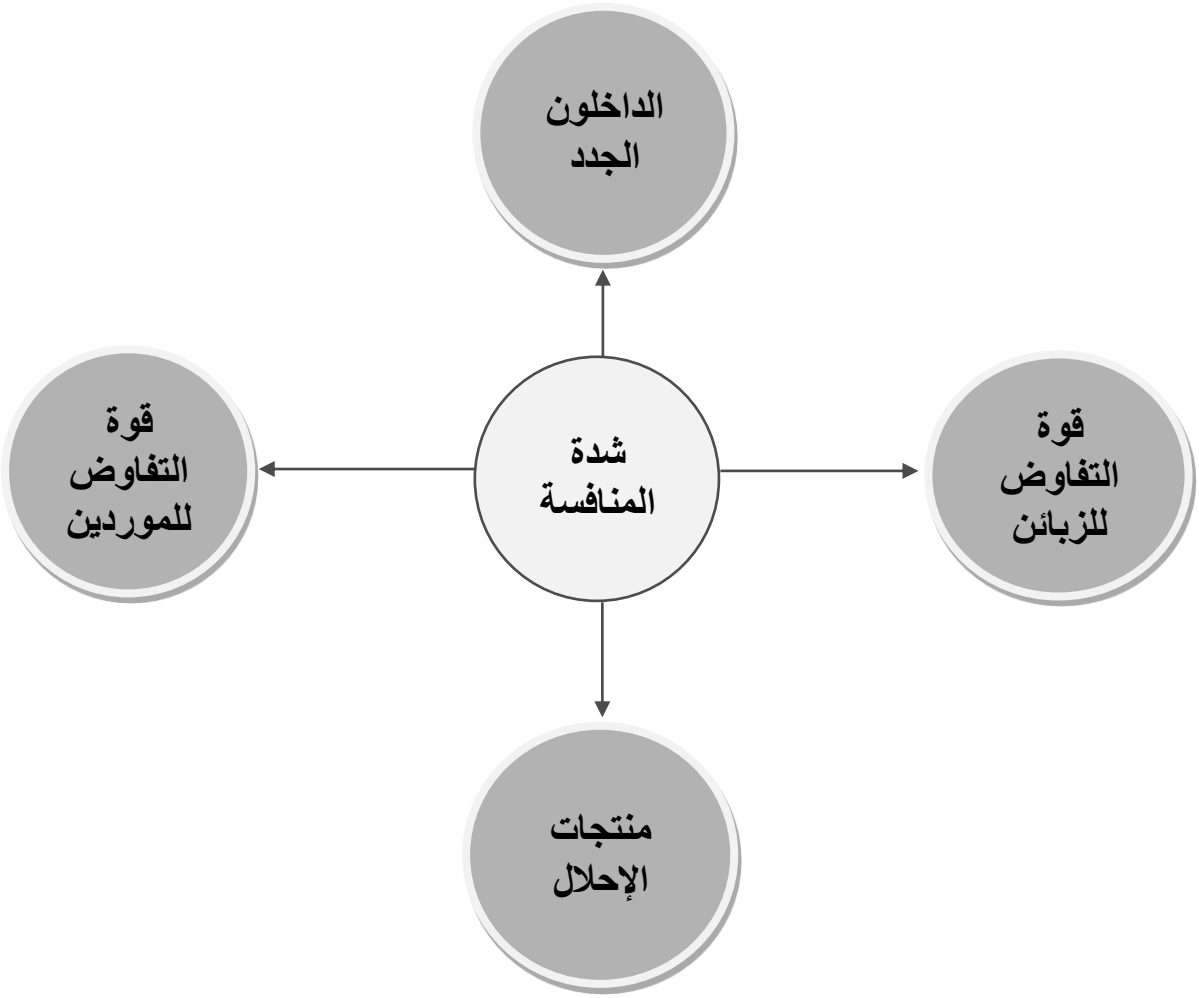
1-تحليل PORTES:

تتعلق بوصف التوازن للقوى التنافسية في ظل التوازن القائم والتطورات المتوقعة على القطاع ، وسيتم دراسة ذلك من خلال نموذج القوى الخمسة لبورتر.

[1] جهاد فراس الطيلوني:**المرجع السابق** ،ص ص 136،137.

[2] Michel sion.op.cit.p19.

الشكل رقم (1-1) **: نموذج القوى الخمسة لبورتر**



المصدر: Michel sion .op.cit.p19

⇦ **شدة المنافسة:** وتكون أكبر أهمية إذا كان الدخول إلى السوق السهل هناك تهديد منتجات الإحلال (المنتجات البديلة) والموردين والعملاء الذين يسعون للسيطرة على السوق ، لهذا السبب يكون تهديد المنافسة في مركز المخطط للقوى الخمس.

⇦ **الداخلون الجدد:** إن أي صناعة تشهد عدد كبير من الداخلين الجدد ستنخفض حتما (تدريجيا) ربحية كل مؤسسة من مؤسساتها لذلك كلما زاد عدد الداخلين فإن المزيد من المنافسة تكون قوية كما أن الربح يميل إلى الصفر.

⇦ **القوة التفاوضية للزبائن:** ترتبط بتأثيرها على السوق وقوة نفوذها فيه وهل للزبائن القدرة على ممارسة المزيد من الضغوط على مؤسستك؟[1]

هل لديك القدرة على طلب مراجعة الأسعار الخاصة بك وتخفيضها ؟

– عندما يكون هناك عدد كبير من الموردين الغير مختلفين الصغار (مثال:مؤسسات صغيرة زراعية تورد سلاسل البقالة)

–تكلفة تغير المورد المنخفضة.

–التهديد المتعلق بالقدرة التفاوضية للموردين

–القوة التفاوضية للموردين تميل إلى إن تكون متناسبة عكسيا مع الزبائن.

–تكلفة تغيير المورد المرتفعة (مثال:تغيير مورد خدمات الإعلام الآلي)

–القوة التفاوضية للزبائن ترتفع عندما تكون العلامة مهمة في قطاعها (مثال:ميكروسوفت بورش،MCدونالد).

⇦ **منتجات الإحلال (المنتجات البديلة)**:إن توفر منتج لديه القدرة على الحلول مكان منتجك يقدم بديلا لزبائنك نحن لنتكلم هنا عن المنافسين وإنما عن المنتج بالإمكان استعماله في مكان منتجك مثال :مياهEvianتعتبر كمنتج إحلال أو منتج بديل ل "كوكاكولا" نستطيع شرب هذا أو ذاك لPepsi colaتنافس مباشرة كوكاكولا .

إن إعلان حول فوائد المياه سوف يفقد من الحصة السوقية لكل من "كوكا"و"بيبسي" كذلك إشهار "الكوكا" سيفقد من الحصة السوقية "لبيبسي"و« Evian ».

هناك إحلال منتج من طرف منتج آخر مثال: الE-MAIL يأخذ مكان الFAX.

⇦ **قوة التفاوض لدى الموردين:** إن السوق يكون أقل جاذبية أذا كان الموردين أقوياء والمنظمين فيما بينهم (متفقين) هذا هو الحل بالنسبة لموردي المواد الخام مثل النفط يشكلون إحتكار معين، فيمكن أن يقللوا من كميتها أو يرفعوا الأسعار وهذا يكون أكبر عندما يكون المنتج لاغنى عنه ولايوجد له بديل.

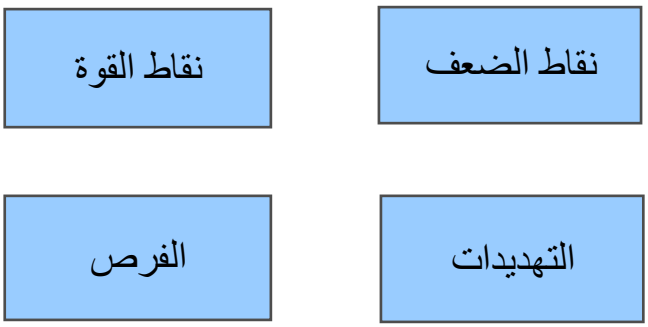
[1] Michel sion.op.cit.pp20-21.

وأحسن تقدم هنا هو تنويع مصادر التزويد والعمل مع المورد كشريك حقيقي.[1]

– تحليل SWOT :

هو أداة فحص تسويقي للمؤسسات ومحيطها (المنافسية) هو أول خطوة فيSwatإن تحليل مسار التحليل التسويقي، وهو يساعد مؤسستك على التركيز على التساؤلات المفتاحية أو الرئيسية ،فعندما تحدد هذه التساؤلات يتم عرضها في الأهداف التسويقية يتم استخدام مصفوفة SWOTبالتوازي مع غيرها من أدوات التدقيق والتحليل (قوىPORTER الخمسة و PESTEL) وهذه الأداة معرفة جدا ومستعملة جدا لأنها سريعة وسهلة الإستعمال ويتم تحليلSWOT باستخدام المصفوف التالية[2]

الشكل رقم(1–2) :نموذج تحليل Swot



المصدر:www.susses-marketing.comp18-22/02/2018h21.20

ويمثل تحليلSWOT أسلوبا لتوحيد جميع هذه المعلومات من مختلف عمليات المراجعة والتحليل آنفة الذكر، حيث يعتبر من الطرق المصممة لمساعدة في تحقيق الآتي:[3]

– تحديد مكانة المنتج في أذهان العملاء بمعنى اختبار القطاع السوقي الأمثل وللدخول فيه ولتحديد أسباب الدخول.

[1] htto://www.succes-marketing.com/…/marketing-gagnantaujaurd'hui ,p p21-25.
[2] www.susses-marketing.com p18-22/02/2018

[3] بشير العلاق : **المرجع السابق**، ص 122.

- ✓ تحديد الرسالة(Message) التي ينبغي استخدامها في عملية استهداف القطاع السوقي وتحديد أسباب إختيار مثل هذه الرسالة (كيفية تمييز المنتج)
- ✓ تحديد الجمهور المستهدف وتحديد أسباب إختيار هذا الجمهور
- ✓ تحديد الأهداف التكتيكية وأولوياتها.

وتعني بالإنجليزي نقاط قوة Strengths هي مختصر الحروف الأولى من SWOTكلمة التهديدات، حيث Threats الفرص وopportanities نقاط ضعف، weaknesses و أن نقاط القوة ونقاط الضعف هي العوامل الداخلية للمؤسسة[1].

أ–الفرص: هي كل ما يوجد خارج المؤسسة وتستطيع الإستفادة منه لتقوية وضعها التنافسي وتطوير نشاطاتها ويمكن إعتبار أن الفرصة التسويقية ماهي إلا إدراك حاجة غير مشبعة في السوق سواء كانت هذه الحاجة مرتبطة بخدمة وسلعة معينة خلال فترة زمنية محدودة وفي سوق ما.[2]

ب–التهديدات: هو كل ظرف خارج المؤسسة ويحمل معه تأثير سلبي على الوضع التنافسي للمؤسسة أو تخفيض نشاطها. نفس الموقف يمكن أن يكون فرصة بالنسبة لمؤسسة وتهديدا بالنسبة لمؤسسة أخرى.

ج–نقاط القوة: هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافون أي الميزة التي لديها.

د–نقاط الضعف: تشير إلى كافة الأوجه النقص أو العيوب المرتبطة بمنتج معين والتي قد يقابلها نقاط قوة بدرجات معينة في المزيج التسويقي للمؤسسات المنافسة.[3]

[1] www.susses-marketing.com p19-22/02/2018

[2] علي فلاح الزعبي: **إدارة التسويق** ،دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الطبعة العربية الأردن 2009.ص83.

[3] فاتح قدري: **المرجع السابق** ، ص25.

جدول رقم(1-2):مصفوفة SOWT[1]

نقاط القوة	نقاط الضعف
- التحكم في التكنولوجيا - حصة سوقية مرتفعة - الخبرة المختصة في التسويق - منتج أو خدمة مبتكرة أو مختلفة - موقع النشاط - إجراءات الجودة - أي جانب من جوانب نشاط يضيف قيمة للمنتج أو الخدمة - سمعة جيدة	- مشكل في النوعية - حصة سوقية منخفضة - غياب المنافسة - عدم وجود خبرة المجال
الفرص	**التهديدات**
- سوق في مرحلة التطور (الإنترنت، البلدان تطور نمو) - الدخول إلى أسواق جديدة أفضل الأرباح - سوق فعالة هجرت من قبل المنافسين الغير فاعلين - ظهور حاجات جديدة - تشريعات جديدة ملائمة	- دخول منافسين جدد أقوياء - حرب الأسعار مع المنافسين منافسة مع منتج أو خدمة مبتكرة - فرص أفضل للمنافسين للوصول إلى قنوات التوزيع - ضريبة جديدة على المنتج أو الخدمة - دخول منتجات حلال لمنتج المؤسسة - إتحاد الزبائن (إتقان)

المصدر: Michel sion .op.cit.p43.

الفرع الرابع: المزيج التسويقي

يعد المزيج التسويقي بحد ذاته إستراتيجية التسويق الشاملة بعناصر الأربعة (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) ليلائم حاجات الزبائن ورغباتهم.

[1] Michel sion .**op.cit**.p43.

يمكن تعريف المزيج التسويقي بأنه ذلك الخليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة السلعة بما يتناسب مع المستهلك ثم دراسة وتحديد السعر المناسب والمناسب التنافسي لبيعها. ثم الترويج لها لدى المستهلكين وثم توزيعها وإيصالها للمكان وفي الزمان المناسبين من أجل إشباع حاجات المستهلك بأعلى مستوى ممكن وتحقق الربح.[1]

من أجل استنتاج طبيعة القدرات الواجب توفرها في المؤسسة فإنها تعتمد على عدة متغيرات يمكن أن توصلها إلى تحقيق الأهداف المسطرة ومن بين المتغيرات ، متغيرات المزيج التسويقي ، التي يجب التنسيق فيها بينما لتطوير المنتجات و الخدمات وتتمثل هذه المتغيرات في p4 : المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج.

[1]/**المنتج**: يشمل مصطلح المنتج ثلاث عناصر أساسية ، السلعة ،الخدمة، الفكرة حيث أن المنظمات تقدم منتجات صناعية أو خدمية أو فكرة وتركز جهودها لتسويقها بأساليب مختلفة ويمكن تعريفه على أنه شيء يقتنى بمقابل ويتضمن خصائص ملموسة وغير ملموسة ومنافع متوقعة ويمكن أن يكون سلعة أو خدمة أو فكرة.

–السلعة: هي عبارة عن كيان مادي ملموس.

–الخدمة: هي تفاعل إجتماعي نتيجة لتطبيق جهود إنسانية أو ميكانيكية وهي منتجات غير ملموسة .

–الفكرة: عبارة عن صيغة فلسفية أو درس أو مفاهيم أو نصائح.[2]

ويعرف المنتج أيضا على أنه أي شيء معروض في الأسواق للإهتمام للحيازة ،للإستخدام أو الإستهلاك وتلبي حاجة لدى المستهلك والمنتج هو تعبير عن المنافع التي يرغب المستهلك في الحصول عليها ويتوقع ستشبع حاجاته لذا ليس بالضرورة أن يكون المنتج يتمتع بخصائص مادية ملموسة (السلعة) وإنما قد يكون مجموعة من المنافع غير مادية (الخدمة) التي تتمثل في أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر يحقق قيمة مضافة في نوعية حياة العميل.[3]

ولتعدد مفاهيم المنتج (السلعة) يمكن تصنيفها بمفهومها الواسع إلى :

---

[1]:بلال خلف السكارنة :**المرجع السابق** ، 2008ص142.

[2]صالح مهدي محسن العامري .ظاهر محسن منصور الغالي ، ،**المرجع السابق**،.ص 216.

[3]د.إلهام فخري طميلة :**التسويق في المشاريع الصغيرة** ،دار المناهج للنشر والتوزيع عمان ،الأردن2009ص154

- **سلع إستهلاكية**:وهي التي يتم تسويقها إلى المستهلك النهائي الذي يقوم بشرائها لإستهلاك أو لإستخدامها في بيته لأغراض الإستهلاك مثل: الملابس ،الأثاث المنزلي ،الحاسبات ،السيارات ،المساكن ...إلخ
- **سلع صناعية**: وهي التي يتم تسويقها لا ليتم إستهلاكها مباشرة بل لإستخدامها في إنتاج سلع أو خدمات أخرى مثل أثاث المكاتب ،المكاتب ،سيارات العمل .

***دورة حياة السلعة:**

هي عبارة عن تسجيل لمختلف مراحل حركة حجم المبيعات لسلعة ما منذ طردها في السوق وحتى خروجها منه طوعا أو كرها وتحتوي على المراحل الرئيسية التالية:

ا/–مرحلة تقديم السلعة :تتميز بإنخفاض معدل الربحية أو إنعدامه وذلك بسبب تراكم التكاليف وإرتفاع نفقات الترويج والتوزيع وعدم إستقرار صفات السلعة وما إذا كانت سوف تلقى نجاحا.

ب/–مرحلة النمو :هذه المرحلة دليل على أن السلعة آخذة بالإرتقاء وتتميز بنمو سريع في المبيعات وفي هذه المرحلة تزداد الإيرادات بسبب تناقص التكلفة الاجتماعية للوحدة .

المباعة كما نلاحظ زيادة في إعداد المنافسين.[1]

ج/مرحلة النضج: تعتبر هذه المرحلة أطول مراحل حياة السلعة كما أنها تعتبر أهم مراحل بالنسبة لعناصر المزيج التسويق تكون المنافسة في هذه المرحلة على أشدها كما إن هدف رجال التسويق يكون الوصول لهذه المرحلة ومحاولة البقاء فيها أطول فترة ممكنة (كوتلر 2004).

د/مرحلة الانحدار: هي مرحلة حتمية لابد إن تصل إليها غالب كل السلع وفي هذه المرحلة تبدأ المبيعات بالانخفاض ويبدأ بعض المنافسين بالخروج من حلبة المنافسة.

[1] د بلال خلف السكارنة : **المرجع السابق** ,ص 143.

ومن الأسباب الهامة التي تؤدي السلع للوصول لهذه المرحلة تغير أذواق المستهلكين التغيرات التي تطرأ على التكنولوجيا للإنتاج ومن الأسباب أيضا ازدياد المنافسة الشديدة محليا ودوليا .

***الاستراتجيات المتعلقة بالمنتج:**

تتضمن الاستراتجيات المتعلقة بالسلع تلك القرارات التي تتعلق بالمنتجات من ناحية الكميات ،النوعيات ،مستويات الجودة ،عدد خطوط المنتجات الرئيسية والثانوية بشكل عام هناك أربع استراتيجيات وهي :

أ/ إستراتيجية التميز:

في هذه الإستراتيجية تحاول الشركة إن تميز منتجاتها عن منتجات أخرى من نفس النوع حيث التميز يكون عن طريق التصميم العلامة الأغلفة تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تشتد المنافسة مع زيادة في عدد الأسواق المحيطة كما تتبع في حالة وجود طاقة إنتاجية فائضة ووجود مواد مالية وبشرية يمكن الاستفادة منها في منتجات جديدة .

ب/إستراتيجية التنويع :

هذا يعني أن الشركة تسعى لتعميق مزيج المنتجات فالتوزيع يعني إعطاء الفرص لإختيار أمام المستهلك وذلك عن طريق تقديم مجموعة من السلع الجديدة ودخولها أيضا أسواق جديدة تعتمد هذه الإستراتيجة على البحث والتطوير لإنتاج سلع جديدة كما يساعد التنويع على تقليل مخاطر الهبوط للطلب على بعض السلع عن طريق إنتاج سلع جديدة.[1]

ج/إستراتيجية التعديل:

يقصد بها تغير بعض الصفات للسلع مع بقاء عدد السلع ثابت ويكون التغيير موسمي أو سنوي وتدريجي إن التعديل التدريجي يعاب عليه أنه قد يعطي فرصة للمنافسين للتعديل قبل المنظمة المعنية.

[1] بلال خلف السكارنة: **المرجع السابق** ،ص ص.145،146.

د/إستراتيجية الإنكماش:

وتعني إستبعاد أو تبسيط خطوط السلع بهدف إسقاط سلع غير مربحة والإستمرار بإنتاج سلع مطلوبة في السوق فقط فالمنتجات التي تحقق أرباح متدنية والتي يتم التعرف عليها من خلال الكلفة والمبيعات يتم إسقاطها من الخط لتركيز المنظمة جهودها على المنتجات المربحة والتي تحقق أرباح أعلى.[1]

2/السعر:

يختلف السعر عن باقي عناصر المزيج التسويقي يكون عنصر غير مكلف ،عنصر مرن سهل التغير في الآجل القصير مصدر مباشر للإيرادات يعتمد مبدئيا على حساب التكاليف في حين أن العناصر الأخرى هي مصدر للتكاليف ،إضافة إلى أنه مصدر للميزة التنافسية إلى جانب عنصر المنتج في حين أن العناصر الأخرى داعمة لعملية بناء الميزة التنافسية .[2]

ويعرف السعر على أنه كمية النقود والخدمات التي يقدمها المشتري للبائع مقابل الحصول على مجموعة من السلع والخدمات يتخذ السعر أشكالا مختلفة ويؤدي وظائف متعددة فقد يكون على شكل أجور وأتعاب أو رسوم وعمولات جميعها تستخدم للحصول على سلعة أوخدمة.[3]

وفي المعنى الضيق لكلمة سعر هو كمية النقود تدفع مقابل لقاء السلعة أو الخدمة وفي المعنى الواسع للكلمة هو مبلغ تلك القيمة التي يعطيها المستهلك لقاء حق إقتناء أو إستخدام السلعة والخدمة (كوتلر2004).[4]

ا/أهداف التسعير:

هناك عدة أهداف لتسعير يؤثر على بقية الأهداف الأخرى للمنشأة نذكر منها

ا-1/الأهداف متعلقة بالربح :إن أهداف الربح هي من أكثر أهداف التسعير شيوعا ويشمل العائد على الإستثمار، العائد على المبيعات ،تعظيم الربح .

---

[1] بلال خلف السكارنة: **نفس المرجع السابق** ، ص.146.

[2] إلهام فخري طملية :نفس **المرجع السابق**،ص161.

[3] غسان قاسم داود الامي :**إدارة التسويق** ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان 2013ص298.

[4] بلال خلف السكارنة :نفس **المرجع السابق** ، ص 146.

ا–2/الأهداف المتعلقة بالمبيعات :لترتبط الأهداف المتعلقة بالمبيعات إرتباطا مباشرا بزيادة الأرباح وإن كان من الممكن أن يؤدي إلى ذلك ولكن هذه الأهداف تسعى إلى (زيادة كمية الوحدات المباعة ،زيادة القيمة النقدية للوحدات المباعة ،زيادة حصة السوق).

ا–3/أهداف البقاء :ويعد من أهم أهداف التسعير المتعلقة بحياة الشركات وتطورها واستمرارها لذلك فإن الشركات قد تضحي بالأرباح وتتحمل الخسائر في سبيل استمرارها لذلك في الحالات التالية:

–المنافسة المادة.

–وجود طاقة إنتاجه كبير معطلة.

–اضطراب أوضاع المنشأة نتيجة ظروف إقتصادية طارئة .

–تغير رغبات المستهلكين.

ا–4/المحافظة على مستوى عالي من الجودة: يستخدم هذا عندما تحاول المنشأة أن تكون سلعتها قائدة في مجال الجودة وهذا يتطلب سعر مرتفع .

ب/إستراتيجيات التسعير: تشكل إستراتيجية التسعير أهميته خاصة للمنطقات لارتباطها بأهدافها ومواردها وإيرادتها ،هناك ثلاث إستراتيجية للتسعير (كوتلر2004).

ب–1/إستراتيجية التغلغل: تستخدم عند تقديم منتج جديد للسوق والهدف هو النمو في السوق وأخذ أكبر حقه منه الذي يؤدي لزيادة الربحية ،وذلك باستخدام سياسة الأسعار المنخفضة وتكون هذه الإستراتيجية مناسبة في الحالات التالية :

–عندما تكون السعر المنخفض عاملا غير مشجع لظهور المنافسة.

–إذا كان السوق ذو سياسة عالية في نمو الأسعار.[1]

[1] بلال خلف السكارنة:**المرجع السابق** ،ص ص150.149.

ب-2/إستراتيجية نشط السوق:

تختلف هذه الإستراتيجية عن سابقتها من حيث أنها تستخدم للإستفادة من حقيقة أن هناك بعض المشترين لديهم استعداد عالي لدفع أعلى سعر بسبب رغبتهم الجامحة بالحصول على هذا المنتج ،لذلك تقوم المنظمات التي تعتمد هذه الإستراتيجية بتقديم منتجاتها بسعر مرتفع للبيع لقطاعات معينة من المستهلكين القادرين على الشراء وهذه الإستراتيجية تكون ملائمة في حالة وجود عدد من المشترين من ذوي الطلب غير المرن وفي حالة الإنتاج من التوزيع المرتبط بإنتاج حجم الصغير بحيث أن فائدة تحديد السعر تأتي متوافقة مع السعر الذي يكون المشتري قد استعد لدفعه في السوق وفي حالة هناك خطر ضعيف من المنافسين لأن السعر المرتفع يشجع المنافسين على تقليد المنتج أو لدخول القطاع السوقي.

ب-3/استراتيجية قيادة السعر :تتجسد هذه الحالة عندما يكون هنالك مجهر معين من قبل بقية المجهزين باعتبار القائد للأسعار وهناك نوعين: نوع الأول يحدث عندما تقوم المنظمة بأخذ المبادرة في تغيير الأسعار وتكون باقي المنظمات لإتباعه على أن يحقق هذا التغير ربح كافي ،والنوع الثاني في حالة منظمة صغيرة ولكن معتمد وقادرة على وضع هيكل للسعر في السوق وينظر لقيادة السعر على أنها طريقة لترسيخ السياسة السعرية بهذه التغلغل من المنافسة السعرية وتجنب المشاكل المؤدية لحروب الأسعار.[1]

3/الترويج:

بعد ترويج أحد العناصر الأساسية المهمة في المزيج التسويقي الذي يتكون من العديد من العناصر التي تتفاعل وتتكامل معا لتحقيق الأهداف الترويجية (كوتلر2008)وتشمل هذه العناصر: (الإعلان ،البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة ،النشر)ويعرف الترويج على أنه نشاط لحث الطلب يتم تصميمه لدعم الإعلانات وتسهيل عملية البيع الشخصي ويتم الدفع مقابل ترويج المبيعات من قبل الراعيEtzolet al.2004)[2].

[1]بلال خلف السكارنة:**المرجع السابق**، ص151.

[2]غسان قاسم داود اللامي: **نفس المرجع السابق**، ص368 .

كما عرفه (المساعد 2002)بأنه عملية إتصال مباشر أو غير مباشر موجهة إلى المستفيدين الفعلين أو المحتملين لإرشادهم وتوجيههم وحثهم وإقناعهم للحصول على المنتجات التي من شأنها أن تعيدهم لحالتهم الطبيعية وحمايتهم من إحتمال تعرضهم لأي مؤثر يغير من طبيعة سلوكهم.

❖ /**عناصر المزيج الترويجي:**

يتكون المزيج التسويقي من العناصر التالية:

ا/الإعلان: هو الإتصال الشخصي وغير الشخصي لنقل المعلومات إلى المستفيد عن طريق وسائل مملوكة للغير مقابل أجر معين من الإفصاح عن شخصية المعلن ويعتبر الإعلان أهم صور الإتصال حيث يتم نقل الرسالة الإعلانية من خلال وسائل الإعلان والهدف من الإعلان هو نشر التوعية بين المستفيدين وتركيز الإنطباع لدى قارئ الإعلان وتوجيه إنتباهه إلى خدمة معينة وتغيير تفضيل المستهلكين للماركات المنافسة إلى الماركة التي يعلن عنها .

ب/البيع الشخصي: هو ذلك النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية الذي يتضمن إجراء مقابلة بين رجل البيع والمستهلك النهائي وجها لوجه بغرض تعريفه بالسلعة .مزاياها: إمكانية تزويد العميل بالمعلومات الكافية عن السلعة .ملاحظة رد فعل العميل مباشرة ،إشعار العميل بالإهتمام ،معرفة العملاء الجادين للشراء والاهتمام بهم ،أما عيوبها: تتمثل بزيادة التكاليف بسبب ارتفاع أجور وعمولات رجال البيع ولأن العملية تستغرق وقتا طويلا مما يصعب خدمة عدد كبير من العملاء.[1]

ج/الدعاية والعلاقات العامة: أما الدعاية فهي عبارة عن نشاط إخباري عن المشروع ،فهي ذلك الجزء من العلاقات العامة والموجهة غالبا لترويج سلعة أو خدمة للمشروع والعلاقات العامة :فتعرف بأنها ذلك النشاط الذي يهدف إلى خلق علاقات طيبة وإيجابية بين المشروع وقطاعات الجمهور المختلفة التي يتعامل معها داخل وخارج المشروع.

[1] بلال خلف السكارنة .**نفس المرجع السابق** ،ص ص.154،153.

د/ترويج المبيعات: أي القيام بمختلف الأنشطة التي تهدف إلى تنشيط .توزيع وبيع السلع والخدمات لمشروع ما، وهو نوع من البيع غير الشخصي ،فالهدف الأساسي من ترويج المبيعات هو زيادة حصة المبيعات في المدى القصير وفي حدود معينة من الوسائل التي يمكن إتباعها :العروض الترويجية ،الهدايا التذكارية ،التذوق المجاني، الطوابع التجارية، العينات و كوبونات الخصم والمعارض التجارية.[1]

4/التوزيع:

يعرف التوزيع بأنه العملية التي يتم فيها نقل السلع والخدمات من مكان إنتاجها إلى مكان استهلاكها أو استعمالها (الحداد والسويدان1998) ويعرف أيضا أنه المزيج المعقد من الوكلاء وتجار الجملة وباعة التجزئة والذي يتم من خلال تحريك المنتجات إلى الأسواق المستهدفة .

وعرفه المادية وغير المادية (Kotler ،Armstrong2005.332) النشاط الذي يساعد على انسياب المنتجات من المنتج إلى المستهلك بكفاءة عالية من جهة وبالقيمة والوقت الملائم من جهة أخرى.

أما قنوات التوزيع (المنافذ التوزيعية)فهي مجموعة من الأشخاص والأفراد الذين يتدخلون في عملية نقل ملكية المنتج عند انتقال المنتج من الشركة المنتجة إلى الزبون النهائي أو المستخدم التجاري ودائما ما تشمل قناة التوزيع على الشركة المنتجة والزبون النهائي للمنتج في شكله الحالي فضلا عن أي وسطاء مثل تجار التجزئة والجملة ويمتد أيضا إلى تعديل شكل المنتج وتحويله إلى منتج آخر حيث تبدأ هنا قناة جديدة(Etezel et al.2006 :386) [2].

- **أنواع قنوات التوزيع:**[3]

-قناة مباشرة: منتج ⟵ مستهلك أخير.

-قناة قصيرة: منتج ⟵ تاجر التجزئة ⟵ مستهلك أخير.

[1] بلال خلف السكارنة .**المرجع السابق**، ص ص154. 155.

[2] غسان قاسم داود اللامي: **نفس المرجع السابق**.ص346.

[3] زياد محمد الشرمان.عبد العزيز عبد السلام :**مبادئ التسويق**، دار الصفاء والتوزيع عمان 2001،ص150.

-قناة طويلة: منتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← مستهلك أخير.

-قناة طويلة جدا: منتج ← تاجر الجملة ← تاجر نصف الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك.

نذكر من طرق التوزيع المباشر وغير مباشر [1]

- **التوزيع المباشر**: يقصد به قيام المنتج بتوزيع إنتاجه مباشرة إلى المستهلك النهائي أو المشتري ويتم توزيع السلع الإستهلاكية بعدة طرق:

-عن طريق متاجر يمتلكها المنتج .

-عن طريق البيع بالتلفون.

-عن طريق البيع الآلي.

-عن طريق الباعة المتجولين بالطواف منازل المستهلكين.

بالنسبة للسلع الصناعية يتم توزيع هذه السلع بطريقة توزيع مباشر من خلال طريقين:

- عن طريق المعارض المتخصصة.

- عن طريق مندوبي المبيعات .

- **التوزيع غير مباشر**:

يتم هذا التوزيع عن طريق نوعين من الوسطاء :

النوع الأول: هم الوسطاء الذين يمتلكون السلعة وهم التجار بأنواعهم.

النوع الثاني: هم الوسطاء الذين ليمتلكونا السلعة ولكنهم يبيعونها لحساب المنتج وهم الوكلاء بأنواعهم والسماسرة.

بالنسبة للسلع الاستهلاكية : أهم قنوات التوزيع لها:

-من المنتج : التجار التجزئة ،المستهلك.

[1] بلال خلف السكارنة: **نفس المرجع سابق**.ص162.

-من المنتج: تاجر الجملة ،تاجر التجزئة، المستهلك .

-من المنتج: الوكيل ،تاجر الجملة، تاجر التجزئة، المستهلك

بالنسبة للسلع الصناعية: أهم قنوات التوزيع لها.

- منتج صناعي: الوكيل، مشتري صناعي

- منتج: الوكيل 'الموزع الصناعي 'المشتري الصناعي.[1]

المطلب الثاني : المـــخطط الإنتاجـــي

الفرع الأول : تعريف المخطط الإنتاجي وأهميته

أولا :تعريف المخطط الإنتاجي أن القرار المتضمن خطة الإنتاج يعد من أهم القرارات الإستراتيجية لإدارة أية منظمة فلا نستطيع إن نتصور نجاح أية منظمة بدون إتباعها الأساليب العلمية والموضوعية في التخطيط لإنتاجها .فالتخطيط هو نشاط في حد ذاته .[2]

يعرف المخطط الإنتاجي على انه:

وظيفة من الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج فهو العملية التي من خلالها تحديد المصادر التي تحتاجها المؤسسة لغرض تنفيذ عملياتها الصناعية المستقبلية وكذلك تخصيص تلك المصادر لغرض إنتاج السلع المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل التكاليف[3]

وأيضا يعرف : يعرف المخطط الإنتاجي على انه تحديد القوة العاملة والمواد والآلات وأساليب الإنتاج ورأس المال المطلوب لتصنيع كمية معينة من منتج واحد أو مجموعة منتجات خلال فترة زمنية في المستقبل[4]

---

[1] بلال خلف السكارنة: **نفس المرجع سابق**.ص162.

[2] محمود ابديوى الحسين : **تخطيط الإنتاج ومراقبته**، دار المناهج للنشر والتوزيع 2004 عمان،ص50،49.

[3] مؤيد الفضل: **الأساليب الكمية في الإدارة** ،دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان 2004،ص26.

[4] عادل حسن: **التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج**، دار النهضة العربية ،بيروت 1988،ص512.

ثانيا : أهمية المخطط الإنتاجي

تتمثل أهمية المخطط الإنتاجي فيما يلي :

.- ارتفاع رأس المال العامل لتشغيل العامل الواحد.

. -زيادة العمليات الصناعية و ارتفاع دراجة التخصص المطلوبة لأدائها.

.- زيادة الآلية و وسائل التحكم فيها.

. -زيادة الحاجة لتخصصات دقيقة لمجهودات مجموعة من الأفراد من تخصصات متباينة تغيير المستمر في المواد المستخدمة وظهور الكثير من البدائل[1].

الفرع الثاني: أهداف المخطط الإنتاجي

تسعى مخطط العمليات و الإنتاج في المؤسسة على اختلاف أنواعها وأحجامها وملكيتها إلى تحقيق أهداف عديدة تساهم في تحسين وضع المنظمة الكلي والمساهمة في زيادة وتحقيق أهدافها. هذه الأهداف تتباين من حيث ترتيب أولوياتها سواء على مستوى الشركات أو حتى على مستوى الدول واهم هذه الأهداف هي [2] :

أولا : التكلفة تكون معقولة بالنسبة للإنتاج بحيث يستطيع الزبون أن يشتري المنتوج بسهولة وكذلك تكون معقولة للمؤسسة بحيث يستطيع تحقيق هامش من الربح مرضى.

ثانيا : الإنتاجية وهي عبارة عن خارج قسم القيمة الكلية للمخرجات على القيمة الكلية للمدخلات، وهي مؤشر مهم على قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات بحيث تكون قيمة المخرجات أكبر من المدخلات .

[1] محمود ابديوى الحسين ،**نفس المرجع السابق** ،ص50.

[2] صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي: **الإدارة و الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع عمان ،ص589.

ثالثا: الجودة وتعني تقديم منتجات ذات مواصفات راقية وتشبع حاجة الزبون أو تتطابق المواصفات مع هذه الحاجة .

رابعا: المرونة ويقصد بها الاستجابة للتغيرات التي تحصل في بيئة عمل المؤسسة الداخلية و الخارجية .

خامسا : التسليم السريع ومعنى هذا أن تقوم المؤسسة بتسليم ما يطلب منها من منتجات بالسرعة الممكنة إلى الزبون .

سادسا: حسن استغلال الموارد المختلفة من عمل طاقة ورأس مال.

سابعا: الإبداع التكنولوجي وهي القدرة على إدخال منتجات أو ابتكارات عمليات جديدة أو تحسين ما موجود منها.

ثامنا : الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية .

الفرع الثالث: أنواع المخطط الإنتاجي وأساليب الإنتاج

1/ أنواع المخطط الإنتاجي: على أساس فترة التخطيط للخطة الإنتاجية يمكن التميز بين ثلاث أنواع من الخطط هي:[1]

. الخطة الإنتاجية طويلة الأجل.

. الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل.

. الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل.

أولا : الخطة الإنتاجية طويلة الأجل [2]

توضع هذه الخطة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل ولمدة تزيد عن السنة الواحدة وقد تصل إلى خمس سنوات أو حتى أكثر وغالبا ما توضع هذه الخطة لتحفيز أهداف طويلة الأجل , وتحديد خطوطا عامة للنشاط الإنتاجي والعمليات في

[1] محمود ابديوى الحسين ،**نفس المرجع السابق** ،ص50.

[2] د.عبد الستار محمد علي :**التخطيط و السيطرة على الإنتاج والعمليات** ,دار المسيرة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ,مصر.ص ص 149,146.

المنظمة وعلى ضوء خطة الطاقة إذ يرتبط بمستوي الطاقة الإنتاجية المستهدف, اختيار موقع المنظمة, الترتيب الداخلي وتصميم المباني , والمستوى التكنولوجي , وترتيب العمليات وغيرها من القرارات والأنشطة طويلة الأجل.

ثانيا : التخطيط متوسط الأجل

وهو التخطيط متوسط المدى أو التخطيط الاجمالى وهو ما يتعلق بتخطيط الإنتاج لمدة عام من تفصيل لكل شهر من أشهر السنة وليس من الضروري أن تبدأ الخطة في أول العام وتنتهي أخره ,ولكن يمكن أن تبدأ في الشهر الثاني مثلا : للعام الأول وتنتهي في الشهر الثاني للعام الثاني وبانتهاء كل شهر يتم إسقاط الشهر المنقضي وإضافة شهر في أخر المخطط وبذلك يكون لدى الوحدة إنتاجية مخطط يغطي 12 شهر من ألان وبشكل مستمر.

وتعرف هذه العملية بالتحديد للمخطط في نهاية كل شهر على ضوء ما تتحقق من أرقام حقيقية وليست مقدرة لكل من إنتاج والطلب ,بل ما يتم أيضا تجديد الطلب المقرر لجميع الفترات المقبلة في الخطة ,و هكذا فان عملية التخطيط الإنتاج مستمرة، وليست قرار يتم اتخاذه مرة واحدة في العام .

ثالثا: التخطيط قصير الأجل

هو الذي يتعلق بالتخطيط التفصيلي لفترة إنتاجية تقل عن سنة فقد يكون التخطيط لمدة شهر أو أسبوع , أو يوم أو حتى لساعات ودقائق ويطلق على هذه العملية جدولة لأنها تنطوي على جدولة استخدام إمكانيات إنتاجية لإنتاج أكثر من طلبية أو أمر إنتاجي في نفس الفترة الإنتاجية وتتضمن تخصيص الموارد المتاحة (معدات ,آلات , عماله , مكان ....الخ) لأوامر إنتاجية وطالما إن عملية الجدولة تتضمن التخصيص فإنها تعتمد على الطاقة والموارد التي يتم تدبيرها طبقا لتقديرات مرحلة التخطيط الإنتاجي متوسط المدى الإجمالية ويعني أن الجدولة هي أخر عمليات التخطيط للإنتاج بدء بتخطيط الطاقة ومرور بالتخطيط متوسط المدى،كما في الشكل التالي:[1]

[1] د.عبد الستار محمد علي :**التخطيط و السيطرة على الإنتاج والعمليات** ,دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ,مصر ص ص 146،149..

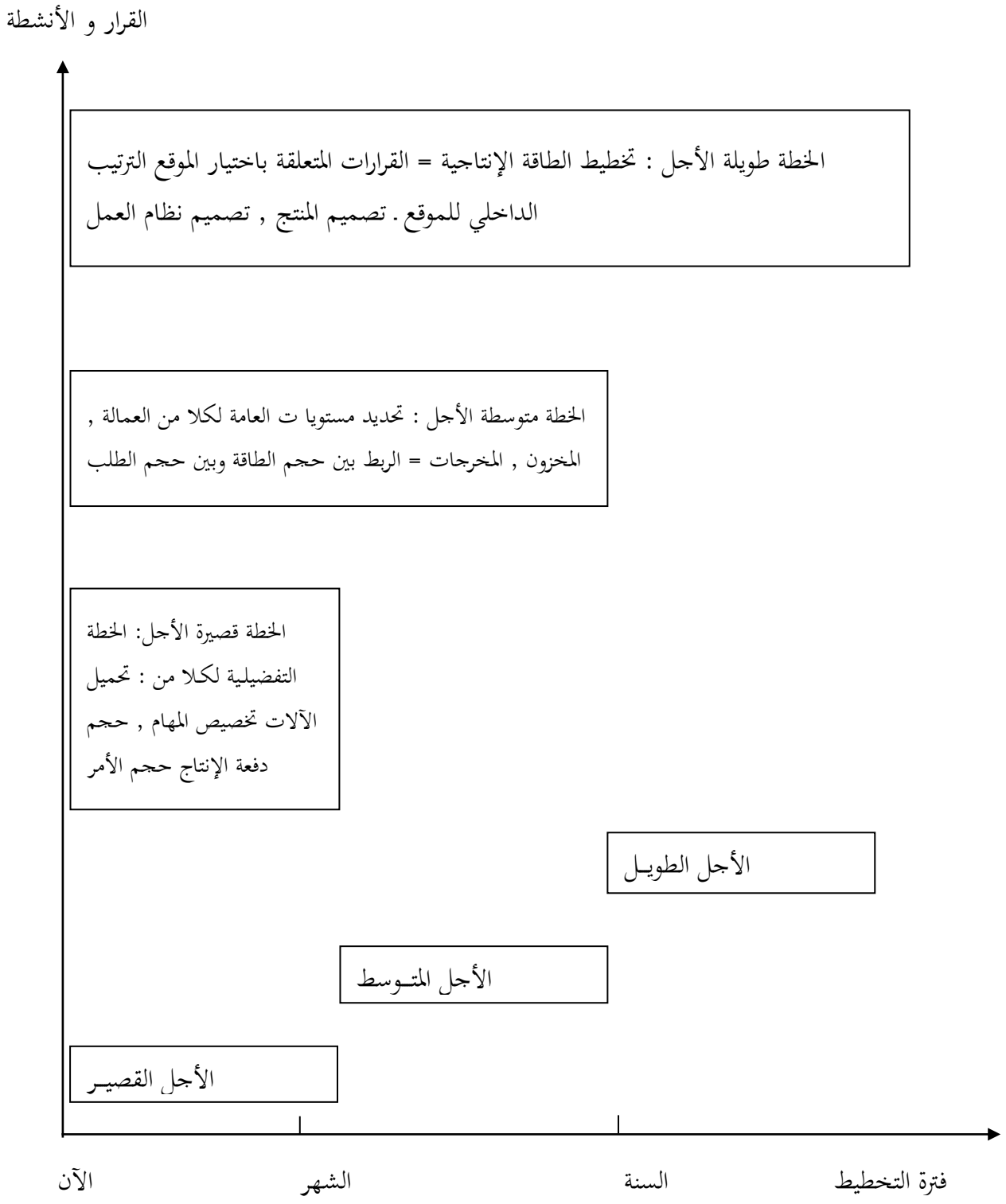
الشكل رقم (1–3) : أنواع التـخطيط الإنتاج

المصدر: التخطيط الإستراتيجي للتفوق و التمييز في القطاع الحكومي للمؤسسة العربية للتنمية الإدارية, أعمال المؤتمرات ص 58

و بشكل تجدر الإشارة إلى موضوع التكامل بين الأنواع الثلاثة من الخطط الإنتاجية, فالخطة طويلة الأجل تحدد الطاقة للمدى الطويل و من ثم فهي تحدد النطاق و قيود الخطة المتوسطة الأجل و التي تحدد بدورها حدود و القيود الواجب مراعاتها عند وضع الخطة قصيرة الأجل. و الشكل التالي يوضح العلاقة بين الأنواع الثلاثة من الخطط الإنتاجية[1].

[1] محمود ابديوى الحسين ،**نفس المرجع السابق** ،ص52

شكل رقم(1–4):العلاقة بين أنواع الخطط الإنتاجية



المصدر:د/محمد ابديوي الحسين.تخطيط الإنتاج ومراقبته ص52

2/ أساليب الإنتاج :وتتمثل في[1]

❖ **الإنتاج المستمر**: وهو إنتاج نمطي في مخرجاته وقد يكون نمطيا في مدخلاته يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج ويقصد بالإنتاج النمطي ان له نفس الأبعاد والخوص خلال الفترة الإنتاجية أي نفس المقاييس ونفس النوعية ونفس الشكل وكذا نفس الاختصاص وينقسم الإنتاج إلى نوعين :

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

ب/ إنتاج مستمر غير وظيفي: هو إنتاج يوجد إلى الاستهلاك المباشر ويخضع لمحددات الطلب عن سعر السلعة المنافسة أذوق المستهلكين وسلوكياتهم مثل الصناعة الغذائية وصناعة الجلود .

❖ **الإنتاج المتقطع**: هو إنتاج مقطع غير نمطي في مخرجاته لان مخرجات تختلف من حيث الشكل والنوع والتخصص وذلك حسب أذواق المستهلكين وحسب طلباتهم وينقسم بدوره إلى قسمين :

أ/إنتاج دفعات متكررة للطلب :هو إنتاج منقطع نمطي في مدخلاته وغير نمطي في مخرجاته . يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل . والميزة الخاصة أنها تنتج دفعات حسب الخصائص المطلوبة أو الموصفات التي يطلبها العميل والشرط الأساسي لاستعمالاته هو تغيير الموصفات من عميل لأخر .

ب/ إنتاج دفعات المتكررة للتخزين:أن كان السبب الذي جعل المؤسسة تنتج إنتاج دفعات متكررة للطلب غير الموضوعي (ليس تغير المواصفات) تحويل المؤسسة الإنتاج إلى إنتاج دفعات متكررة للتخزين، وعليه إن تخصص الوقت أو الآلات أو المخازن لإنتاج دفعات متكررة التخزين .

[1] محمد الصيرفي :**الإدارة الصناعية** ،مؤسسة حورس للنشر والتوزيع ، مصر 2005. ص72.

الفرع الرابع : نظام الإنتاج ومكوناته

هو عبارة عن مجموعة من الأجزاء أو الأنشطة المتداخلة و التي ترتبط ببعضها البعض بعلاقات منطقية تكفل تحقيق التكامل والتناسق فيما بينها والفعالية.[1]

ويمكن أن نلخص مكونات عملية الإنتاج على أنها مزج مجموعة من العوامل للحصول على منتج معين فيما يلي:[2]

1/ المدخلات :تتمثل المدخلات في كل ما تتحصل عليه المؤسسة من عناصر سواء كان مصدر هاته .

العناصر البيئية الداخلية للمؤسسة أو البيئية الخارجية وهذه العناصر أساسية لاستمرار النظام.

2/ عملية المعالجة (التحويل) : يعتبر عملية التحويل العنصر الأكثر أهمية حيث من خلالها يتم إدخالها مختلف التحويلات التي تمس المخلات المختلفة ويتم نوع من التفاعل غير العشوائي بين مكونات النظام وهذا بإتباع أساليب وخطوات معينة للتحكم في تلك التفاعلات بغية الحصول على المخرجات المرغوب فيها .

3/ المخرجات :وهي كل ما يتم الحصول عليه بعد إجراء عملية التحويل او معالجة للمدخلات وكل ما ينتج عن النظام نتيجة تلك العمليات قد يأخذ شكل المعلومات أو سلع تامة الصنع أو شبه مصنعة أو خدمات .

4/ التغذية العكسية :هي عبارة عن عملية رقابية تهدف إلى تحقيق التكامل بين المدخلات و المخرجات وكذلك التأكد من مدى فعالية النظام وكفاءته في تحقيق الهداف، وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ضمن عملية الإنتاج، وذلك إما على مستوى الإنتاج أو على مستوى خطوط الإنتاج.

ويمكن توضيح مكونات نظام الإنتاجي من خلال الشكل التالي:[3]

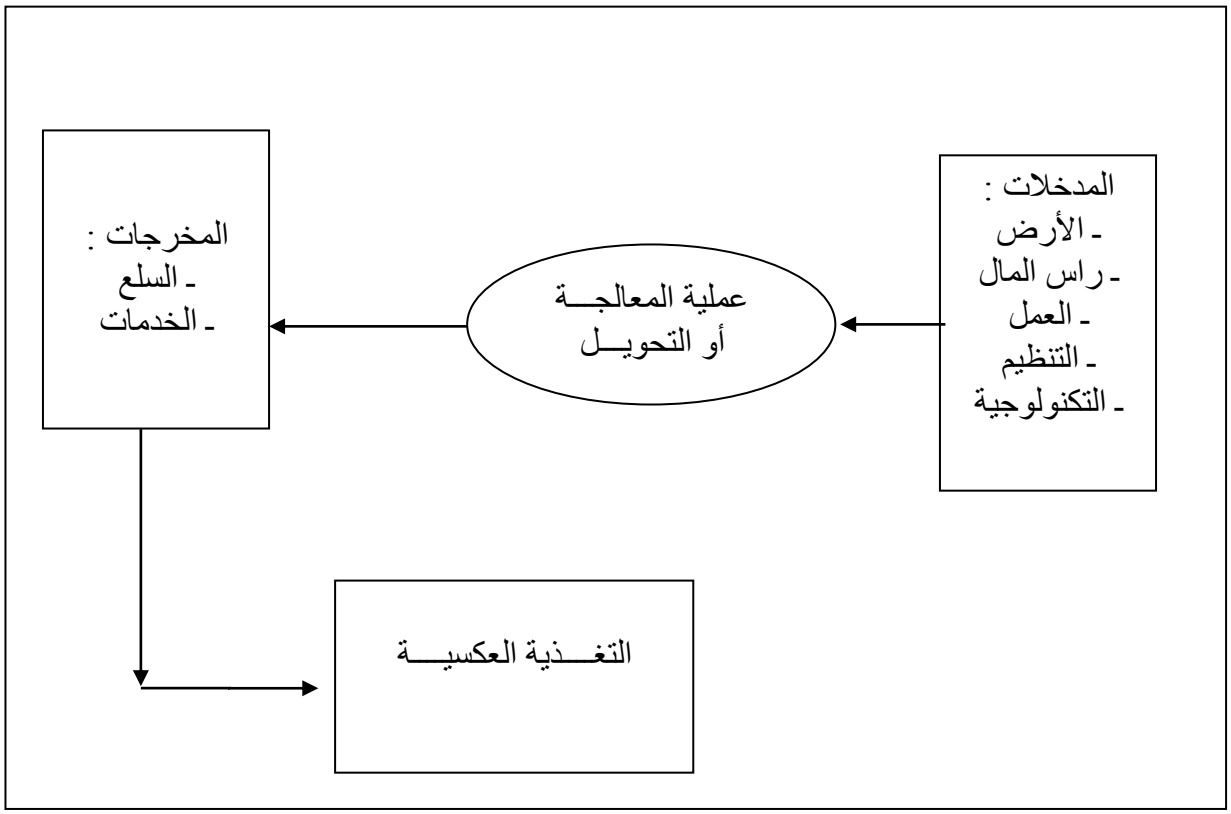
---

[1] محمد الصيرفي: **المرجع السابق** ص ص 73.72 .

[2] :صلاح الدين حسن السيسي :"**دراسة الجدوى المشروعات وتقييم المشروعات**"، دار الفكر العربي ،مصر 2003ص384.

[3] صلاح الدين حسن السيسي **المرجع السابق** ص384.

الشكل رقم(1-5):مكونات النظام الإنتاجي



المصدر : فريد النجار" إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتسيير والريادة والتفوق , الدار الجامعية مصر 2007 ص 16

الفرع الخامس : مراحل وإعداد المخطط الإنتاجي

مخطط الإنتاج بمثابة الترخيص لقسم الإنتاج للعمل وفقا للبنود الموضحة في المخطط , التي لابد من ترجماته وجدولتها لتوضيح مراحل الإنتاج المتداخلة المترابطة و أوقات العمل والتسليم لتجنب إي تأخير أو تعطيل لضمان كفاءة وفعالية الإنتاج حيث يمكن تلخيصا لمراحل كما يلي:[1]

1/ تحليل وتقويم الظروف البيئية: تبدأ عملية التخطيط من البيئة المحيطة , وعليه فإن إدارة المؤسسة عامة وتخطيطها خاصة يفرض عليها كشف ومعرفة عناصر محيطها , تشخيصها, توقعها, تحديد أثرها على أدائها وكذا تحديد القيود التي تفرضها والفرص التي تتيحها مما يقود في النهاية إلى تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة.

[1] زاهواني رضا :**تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة** ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: بشير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (منشورة) كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة 2008.ص ص 55،59.

2/ **تحديد الأهداف**: إن تحديد الأهداف تمثل مرحلة أساسية من مراحل العملية التخطيطية،إذ توضح اتجاه المؤسسة, وماذا يراد تحقيقه في مجال نشاطها , وكذا القرارات الخاصة باختيار هذه الأهداف تحدد بدرجة كبيرة المسار المستقبلي لها

3/ **تحديد البدائل أو طرق العمل الممكنة**: لابد من حصر أهم الطرق المتاحة للوصول إلى الأهداف تمهيدا لتقويمها واختيار انسبها. وتتطلب العملية إيجاد المعايير ليتم تقويم ومن ثم المفاضلة على أساسها, وتبقى هذه المعايير(المعايير الكمية) مهمل اختلفت أشكالها المرتبطة بمفهوم الكفاءة الاقتصادية, ونشير بأنه لا توجد قاعدة ثابتة لوضع عدد من البدائل لكل حالة.

4/ **صياغة الخطط وتنفيذها وتعديلها** : إن الخطوة الموالية من خطوات التخطيط هي وضع الخطط اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة في ضوء الفرص والمخاطر البيئية ، ولكي تنجح العملية التخطيطية بالكامل فعلى الإدارة أن تضع مجموعة من الخطط للمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة ، ومن اجل صياغة الخطط نجد إن هناك مجالات كثيرة لصنع قرارات الإدارية لتسير النظام وتحقيق أهدافه ومن أهم تلك القرارات ما يلي:

*قرارات خاصة بتحديد العناصر، مثل: مواصفات المنتجات ومدى إنتاجها وأخرى متعلقة بتحديد المعلومات, والمواد اللازمة للوفاء بمتطلبات العملية الإنتاجية.

*قرارات خاصة بتحديد العملية الإنتاجية, واختيار وتصميم النظم الفرعية التي تستخدم في عملية الإنتاج.

*قرارات إنتاجية تترتب على نتائج تنفيذ العمليات الإنتاجية ، والتي ينتج عنها تقييم لمستوى الانجاز في نظام الإنتاج بالنسبة لعناصر المخرجات من هذا النظام.[1]

[1] زاهواني رضا : **نفس المرجع السابق** ,ص ص 59.55.

المطلب الثالـث : المخطط التنظيمـي

الفرع الأول : تعريف المخطط التنظيمي و أهميته .

أولا : تعريف المخطط التنظيمي

سوف نتطرق أولا لتعريف التنظيم:

***التنظيم** : هو عبارة عن الوسيلة التي بمقتضاها التوصل إلى جمع العمل الذي يقوم به ا فراد التنظيم وذلك حسب الكفاءات و الخبرات التي يتمتعون بها , لتنفيذ المهام المحددة بشكل منظم ومنسق وفعال.[1]

يعرف أيضا على انه :

هو مكان أو كيان اجتماعي يعمل وفقا لهيكل وأنشطة وظيفية محددة ومتميزة وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.[2]

يري دونالو كونتز أن التنظيم عملية تتضمن وفق تسلسل منطقي الخطوات التالية:[3]

1. تحديد أهداف المؤسسة الرئيسية الواجب تحقيقها.
2. وضع الأهداف الفرعية و السياسات والخطط استنادا للأهداف الرئيسية العامة.
3. تحديد الأنشطة اللازمة لانجاز الأهداف السياسية وتصنيف هذه الأنشطة وتجزئتها.
4. تجميع الأعمال في وحدات / مجموعات (تكوين الوحدات التنظيمية) في ضوء الموارد البشرية .
5. تفويض رئيس كل المجموعة / وحدات السلطات اللازمة لانجاز هذه الأنشطة.
6. ربط هذه المجموعات والوحدات ببعضها البعض أفقيا و رأسيا و قطريا عن طريق علاقات السلطة ونظم المعلومات.

[1] مؤيد الفضل: **تقييم إدارة المشروعات المتوسطة والصغيرة**. الوراق للنشر والتوزيع. عمان .الاردن 2009 ص101.

[2] أحمد ماهر: **التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)**، الدار الجامعية الإسكندرية 2007ص16.

[3] دحسين محمود: **حريم تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل** ، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن ، عمان ، الطبعة الثانية 2000.ص66.

وعليه فان المخطط التنظيمي: يهتم بتقسيم المؤسسة إلى أقسام ووحدات مختلفة يختص كل منها بأداء بعض العمليات الإنتاجية والخدمية كما يعني بتوزيع الآلات والمعدات المستخدمة في العمليات الإنتاجية بالشكل الذي يسمح بالتدفق المستمر للإنتاج, كما يمكن تقدير التكاليف التي تتحملها المؤسسة.[1]

ويعرف أيضا المخطط التنظيمي على انه تحديد وترتيب وتوزيع المهارات والكفاءات الفردية والكوادر الإدارية الضرورية التي يحتاجها المشروع بالكم والكيف، وذلك بإيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة وتحضير الهيكل التنظيمي، وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح يضمن التنسيق بينهم , ويساعد على أداء العمل بأعلى قدر من الكفاءة من اجل تحقيق الأهداف المسطرة.[2]

ثانيا : أهمية المخطط التنظيمي

تكمن أهمية المخطط التنظيمي في إعطاء المشروع الميزة الخصوصية التي يستحق , حيث يعتبر الإطار الذي تتحرك بداخله أية مجموعة بشرية نحو هدف محدد , فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من أجل تحقيق هدف مشترك , وللتنظيم أهمية بالغة في نجاح أي

مؤسسة وتحقيق خططها و أهدافها و أدائها للعمل بقدرة عالية ومن **أهميته** نذكر:[3]

– الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية وذلك عن طريق تحديد الواجبات والمهام الخاصة بالإفراد , وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

– التوازن و التنسيق بين الأنشطة المختلفة وذلك بتقسيم الأعمال وتوزيعها بين الإدارات والأقسام وتحديد ها بصورة متوازنة تحقيقا للأهداف المركزية أو الأهداف النهائية, والتركيز على الأنشطة الأكثر أهمية.

– سهولة الاتصال بين مختلف الإدارات والأقسام والفروع في المنظمة.

[1] عاطف وليم أندراوس: **دراسات جدوى المشروعات الاقتصادية للمشروعات**، المعايير، دار الفكر الجامعي .الإسكندرية.مصر.2008.

[2] حسن إبراهيم بلوط: **إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية**، دار النهضة العربية ، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى،2002.ص48.

[3] زيد منير عبوي: **التنظيم لإداري مبادءه وأساسياته**، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي .عمان، الأردن 2006ص22.

– الحيلولة دون التداخل بين الأعمال, ومنع التنازع في الاختصاصات والصلاحيات فهو يحدد الأهداف والمسالك التي يمكن الوصول إليها ويعمل على توجيه الجهود لتحقيقها.

– يسعى إلى توجيه الجهود البشرية للعمل على تحقيق الكفاءة الفعالية والوصول إلى الأهداف.

الفرع الثاني: مراحل التخطيط التنظيمي[1]

أ/ **معرفة الهدف**: ينبغي أن تكون الجهود التنظيمية متماشية مع العمل المراد تحقيقه, أي أن الهدف يعبر على جانب كبير من الأهمية لأنه هو الذي يحدد المتطلبات الأساسية للعمل.

ب/ **تقسيم العمل إلى أنشطة جزئية** :أي أن تتضمن قائمة الأنشطة جميع الأعمال , ولكن ليس الى حد احتوائها على اصغر وأدق التفاصيل فالمهم هو إظهار أنواع الأنشطة الرئيسية وتلك التابعة لها الأقل أهمية.

ج/ **تجميع الأنشطة في مجموعات أو وحدات عملية** :يتم ترتيب الأنشطة تحت كا مجموعة حسب أهميتها تنازليا , بحيث تأتي الأنشطة الرئيسية في المقدمة وتليها الأنشطة الفرعية , وهو ما يساعد على معرفة الأهمية النسبية من واقع مراكز النشاط.

د/ **تحديد واجبات كل نشاط او مجموعة من الأنشطة**: ينبغي تحديد الواجبات التي يجب على كل نشاط أدائها تحديدا واضحا وتوفير الوسائل المادية والبيئية اللازمة, مما يساعد على توضيح ما سوف يقوم به كل فرد من أفراد التنظيم.

هـ / **إسناد المهام الى الافراد المؤهلين**: ينبغي بعد تحديد المهام , وحصر واجباتها , وبيان أهميتها النسبية , وإسناد هذه المهام إلى أفراد تتوفر فيهم المؤهلات التي تساعدها على القيام بالعمل المحدد بكفاءة وفاعلية .

ف / **تفويض السلطة اللازمة للأفراد**: لا يمكن لأي تنظيم جيد في تحقيق أهدافه من دون تفويض السلطة الضرورية لكل فرد لانجاز عمله المحدد وضرورة معرفة الأنشطة التي يتوقع منها أدائها , وطبيعة علاقته بالآخرين , وهذا لا يتحقق من دون فهم كامل للهيكل التنظيمي .

[1]قاسم ناجي حمندي: **أسس إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات** ،مدخل نظري تطبيقي، دار المناهج للنشر و التوزيع ،عمان الاردن،2007 ص

الفرع الثالث: تعريف وأهمية وخصائص الهيكل التنظيمي

أولا : تعريف الهيكل التنظيمي

هناك عدة تعاريف نذكر منها :

تعريف 1: هو إطار يوضح التقسيمات والوحدات الإدارية التي تتكون منها المؤسسة , مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض , تأخذ شكل الهرم يربطه خط رسمية السلطة, تنساب من خلاله الأوامر و التعليمات و التوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى , ومن خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرارات , ومراكز السلطة و المسؤولية باختصار هو عبارة عن هرم للوظائف الرئيسية وفروعها , والتي تشمل منها عمل المؤسسة الكلي من اجل تحقيق أهدافها.[1]

تعريف 2: يشير دراف إلى أن الهيكل التنظيمي عبارة عن تمثيل بياني لكافة نشاطات وعمليات المنظمة , بحيث يمكنه إعطاء فكرة عن كافة أقسام المنظمة ودوائرها وكيفية ارتباطها مع بعضها.[2]

ثانيا : أهمية الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة العمود الفقري للمؤسسة لما له أهمية كبري في المنظمات وفوائد كثيرة نذكر منها:[3]

- الهيكل التنظيمي وسيلة أو أداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة.

- يساعد في تنفيذ الخطط بنجاح, فمن خلاله تتحدد الأنشطة و الأعمال التي ينبغي القيام بها بحيث تخصص الموارد اللازمة لها وتوفر السبل و الوسائل التي تنسق فيما بينهما.

- يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المؤسسة.

-تسهيل تحديد الأدوار والمسؤوليات الافراد في المؤسسة.

- المساعدة في اتخاذ القرارات وتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة.

---

[1] عمر وصفي عقيلي: **الإدارة المعاصرة التخطيط ،التنظيم ،الرقابة** ،دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان الأردن 2009 ،ص285.

[2] Richaddaft.**organizitiontheoryanddesing.south**-westen USA.8th ed tomson.2004.p87.

[3] :حسين محمودحريم: **المرجع السابق** ، ص ص 47،48.

-. تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات, وتجنب الاختناقات في العمل.

-. تحقيق الانسجام و التناسق بين مختلف الأنشطة والوحدات و الأقسام.

- تمكين المؤسسة من الاستجابة للتغيرات في داخلها وخارجها , والعمل على التكييف مع هذه

ثالثا : خصائص الهيكل التنظيمي

تتمثل خصائص الهيكل التنظيمي فيما يلي:[1]

1/ **الملائمة** :يكون ملائم لحجم وطبيعة نشاط المؤسسة.

2/ **الواقعية** :أي ليس مثاليا ولكن يعبر عن المهام والإعمال التي تمثل الاختصاصات الحقيقة للمؤسسة.

3/ **المرونة** :إمكانية تعديله وتطويره بما يواكب تطور أنشطة ومهام المؤسسة واحتياجاتها المتجددة.

4/ **الوضوح**: يوضح بدقة العلاقة بين المستويات الإدارية, تسلسل علاقات السلطة والمستويات عن الأنشطة المختلفة

5/ **البساطة وعدم التعقيد** :يساعد على سهولة التدفق والاتصالات رأسيا و أفقيا، وتحقيق التنسيق الفعال بين القطاعات والادرات و الأقسام لمتغيرات.

الفرع الرابع : أنواع الهياكل التنظيمية ومعايير فعالية تصميمها

أولا: أنواع الهياكل التنظيمية[2]

1/ هيكل تنظيمي بسيط: مكون من مستوى واحد مباشر وغالبا ما يكون المالك هو المدير, والعاملون يمثلون المستوى الأدنى.

2/ **هيكل التنظيمي الوظيفي**: مكون من أكثر من مستوى تنظيمي, يستخدم مع المؤسسات متوسطة أو كبيرة الحجم.

3/ **هيكل الأقسام القطاعات**: ذات خطوط إنتاج متعددة مقسمة على عدة قطاعات.

4/ **هيكل تنظيمي مركب**: يناسب المؤسسات كبيرة الحجم ذات خطوط إنتاجية متنوعة في صناعات متعددة.

---

[1] محمود عبد الفتاح رضوان: **مهارات إعداد الهياكل التنظيمية**، المجموعة العربية للتدريب النشر،مصر،2013، ص ص33،34.

[2]:أبو عبد الله: **الإدارة الاستراتيجية وأهميتها** ، 2018/03/03، سا 21.30،ص7.

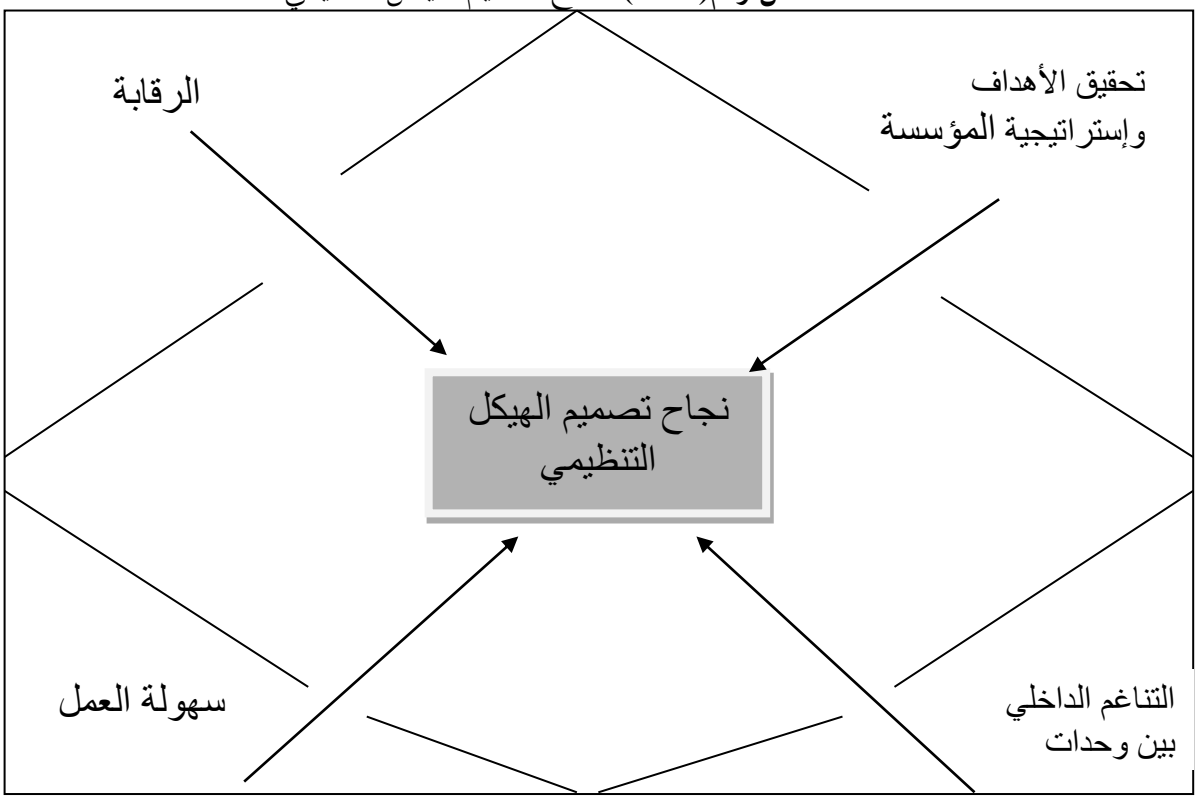
ثانيا: معايير فعالية تصميم الهيكل التنظيمي

يمكن للمديرين والمسيرين إن يستخدموا مجموعة من المعايير والمؤشرات العلمية , تساعدهم في الحكم على نجاح تصميم الهيكل التنظيمي وتتمثل هذه المعايير والمؤشرات فيمايلي:[1]

- قدرة الهيكل على تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة.
- التناغم الداخلي بين الوحدات التنظيمية.
- سهـولة العمـل.
- الرقابة و الانضباط.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(1-6) :نجاح تصميم الهيكل التنظيمي.



المصدر: أحمد ماهر: تصميم المنظمات الدار الجامعية الاسكندرية مصر 2009 الطبعة الأولى ص 91.

[1] أحمد ماهر : **تصميم المنظمات**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر2009، الطبعة الأولى.ص91.

الفرع الخامس: مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

يمكن إعداد الهيكل التنظيمي بالاعتماد على المراحل التالية:[1]

1/ **تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة** :أن تكون الجهود التنظيمية متماشية مع العمل المراد تحقيقه، أي أن الهدف يعبر عن جانب كبير من الأهمية لأنه هو الذي يحدد المتطلبات الأساسية للعمل.

2/ **تحديد ما يجب عمله** :الخطوة التالية في عملية التنظيم هي دراسة المهمة الخاصة بوحدتك , فهذه المهام هي بمثابة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف فمثلا قد يعرف مدير التسويق انه لكي ينجح يتعين على قسم التسويق القيام بالوظائف التالية : الترويج ، وإدارة رجال البيع ، والقيام ببحوث التسويق وهكذا .

3/ **تخصيص وتوزيع الأعمال** :إي تقرير كيف سيتم تقسيم الأعمال الواجب القيام بها وتجميع الأنشطة في وحدات التنظيمية مناسبة لموارد المنشأة وإمكانيتها ، وظروفها كما أن إنشاء التقسيمات الإدارية يجب أن تتناسب مع حجم المهام والأعباء المنوطة بها , فمثلا أن مدير التسويق قد يضع شخصا واحدا مسؤول عن الإعلان وبحوث التسويق وقد يشرف بنفسه على العملين ويقسم المبيعات.

4/ **تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية** : القيام بإعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية وهذا يتطلب تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بكل وظيفة وكذلك نطاق الرقابة لكل مركز إداري , إي عدد الأشخاص الذين يرتبطون مباشرة بالمدير فإن كان عدد المرؤوسين التابعين للمدير غير كاف , يعني ذلك أن وقت المدير غير مستغل بشكل فعال وقد يكون العكس بحيث لا تتوفر للمدير الوقت الكافي للقيام بالمهام المنوطة به على أكمل وجه.

5/ **تقرير السلطة اللازمة** :في هذه الخطوة يتم تحديد حجم السلطة التي ستفوضها لمرؤوسيك فمثلا قد يقرر مدير التسويق أن يعطي مسؤول المبيعات صلاحية البيع على الحساب بما لا يتجاوز 1000دولار, وما زاد على ذلك فلابد

[1]:محمود عبد الفتاح رضوان:.**المرجع السابق** ،ص ص 29،31.

من الاتصال ومراجعة المدير في ذلك , كذلك يجب تحديد علاقة السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية بشكل ملائم، وتقرير تحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات من اجل تركيز الجهود والقضاء على التدخل والازدواجية في العمل.

6/ **الخريطة التنظيمية:** وهي أحد مراحل وعناصر ببناء الهيكل حيث توضح بطريقة الرسم، طبيعة ونوع الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ان الخريطة التنظيمية ما هي إلا شكل أو رسم بياني يوضح الهيكل التنظيمي الذي يقوم عليه بنيان المنظمة الكلي ،وقد عرفها الجوهر " بأنها وسيلة لتعبير عن الإطار العام لشكل المنشأة وتصوير هيكل التنظيم وما يتضمنه من قطاعات ووحدات وخطوط السلطة والاتصالات لخريطة التنظيم بينما يسعى كتاب التنظيم الإداري وتحليل النظم يسمى الخرائط التنظيمية بلوحات التنظيم.

المطلب الرابع: المخطط المالي.

الفرع الأول :تعريف و أهمية المخطط المالي

أولا: تعريف المخطط المالي

هناك عدة تعاريف نذكر منها :

التعريف 1: يعرف المخطط المالي على انه الخطة المالية التي تتضمن بعض التفصيلات الكيفية لاستخدام الأموال بصفتها كموارد تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد و يستخدم لوضع خطط جزئية خاصة بالمؤسسة كأداة للرقابة على إدارة المؤسسة باعتباره وسيلة التخطيط العام[1]

التعريف 2: على انه خطة مالية تتضمن بعض التفصيلات الكيفية لاستخدام الأموال بصفتها كموارد. كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد.

[1]: مبارك السلوس: **التسيير المالي**، الطبعة الثانية. ديوان مطبوعات الجامعية ، الجزائر ،2012،ص169.

التعريف 3: يعرف المخطط التمويلي على انه دفتر شامل يجمع مختلف الآثار النقدية لقرارات الاستثمار و التمويل على المدى الطويل .[1]

التعريف 4: كما يمكن تعريف على انه:

" جوهر خطة المشروع ", و يكتسب هذا التخطيط أهمية كبرى لان التمويل المنظم هو الأساس في نجاح المؤسسة , حيث ندرك من الخطة المالية جميع مبالغ الدفعات الواردة و المصروفات و مواعيدها , و كذا يجب ان تدرج في الخطة المالية جميع الدفعات بما فيها رقم الأعمال و ضريبة القيمة المضافة.[2]

ثانيا : أهمية المخطط المالي

تكمن أهمية المخطط المالي في النقط التالية:

– يتيح الفرصة للتعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها بشكل مسبق.

–إضافة إلى تحديد كمية الأموال اللازمة يقوم التخطيط المالي بتحديد توقيت الحاجة إلى هذه الأموال ومصدر تغطيتها بالإضافة إلى طرق تسديدها.

–يساعد في تقسيم درجة المخاطرة التي تتحملها المنشاة وكذلك التعرف على الوسائل التي يمكن استخدامها لتخفيض هذه المخاطرة .

–يساعد التخطيط المالي إدارة المنشأة على تجنب اللجوء المفاجئ لمصادر الموال من اجل الحصول على التمويل اللازم و مايترتب على ذلك من تكلفة مرتفعة تؤدي إلى إضعاف المركز المالي للمنشأة. [3]

---

[1] coulandAlain.gestionfinanciere « **analyseetdécision** » éddémos- 1997.p190.

[2] أحمد غازي أنيس :**خطة العمل** (**الإنطلاقة ناجحة التحديات.البناء.تكوين.التقديم**)، مكتبة العبيكان، الرياض المملكة العربية السعودية2005 ص154.

[3] سمير محمد عبد العزيز: **الجدوى الاقتصادية للمشروعات وقياس الربحية التجارية القومية** ،مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للنشر والتوزيع.مصر2005.ص142.

–يساعد المدير المالي على تجنب شركته خطر الوقوع في العسر المالي كما يساعد التخطيط على الاستعداد لدفع الالتزامات عند موعد استحقاقها فلا يكون المدير مضطرا للتصرف بشكل عشوائي او تحت ضغط الحاجة مما يربكه و يوقعه في مخاطر العسر المالي.

الفرع الثاني : مراحل إعداد المخطط المالي.

أولا– تحليل المعطيات الموجودة و التقديرية: التي تشمل التعريف بالاستثمارات الضرورية (الميزانية التقديرية للاستثمار)

– جميع المعلومات التقديرية عن النشاط.

– تحديد احتياجات تمويل الاستغلال المتعلقة بمستوى النشاط (أي اعتبار فقط التغيير الحاصل في احتياجات راس المال العامل للاستقلال).

–تحديد طاقة التمويل الذاتي التقديري (الاعتماد على جدول حسابات النتائج التقديرية).

– الأخذ بعين الاعتبار السياسة التقديرية لتوزيع الأرباح.[1]

– اعتبار مخطط الاهتلاك للديون الموجودة في السابق.

– حوصلة كل ذلك في مخطط التمويل الذي يكون غير متوازن و التي تمكننا من تحديد الاحتياج العام للتمويل.

ثانيا – البحث عن موارد جديدة:و هي عملية البحث عن موارد أخرى للتمويل ، مع الأخذ بعين الاعتبار اثر هذه التمويلات على الموارد و الاستخدامات , سواء تعلق الأمر بالتمويل بواسطة الأموال الخاصة (إعانات زيادة راس المال، التمويل الذاتي ،شبه الأموال الخاصة)،أو التمويل بالاستدانة (التمويل ألسندي أو الافتراضي البنكي).

ثالثا– أحداث تغيرات على الاستخدامات:في هذه المرحلة نعتمد للبحث عن التوازن العام المخطط التمويل ,وهذا بالبحث عن تحسينات ممكنة عند استخدامه.

[1] أحمد عبد الرحيم زردق.محمد سعيد بسيوني : **مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية** ، القاهرة، 2011، ص188.

رابعا – محاولة تغطية النقط ألظرفي في التمويلات:وفي هذه الحالة يمكن توقع تأجيل توزيع الأرباح أو بعض الاستثمارات أو اللجوء إلى، قروض الخزينة لتغطية العجز في موارد التمويل .[1]

الفرع الثالث : محتويات الخطة المالية و مصادر التمويل

أولا: محتويات الخطة المالية.[2]

1/ التنبؤ المالي : تفيد عملية التنبؤ في تقدير للاحتياجات المالية للمؤسسة قصيرة الأجل او طويلة الأجل لتلبية متطلباتها الحالية و المستقبلية .

2/ هيكل راس المال: من بين المجالات التي تغطيها الخطة المالية هي هيكل رأس المال, حيث لابد من تحديد النسبة المعقولة من التمويل المقترض والتمويل الممتلك.

3/ قرار هيكل راس المال : تحديد هيكل راس المال استنادا إلى الحقائق والظروف القائمة و المتوقعة , بالإضافة إلى تحديد كل من الربحية والسيولة في ظل طبيعة القطاع الذي تعمل المؤسسة ضمنه .

4/ استخدام الأموال : من مهمة الخطة المالية تحديد كيفية استخدام تلك الأموال بشكل فعال, ومما يؤدي إلى تعظيم قيمتها.

5/ صنع القرار الاستراتيجي : إن مثل هذا القرار يساهم في تحقيق التوازن ما بين نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، والتخطيط المالي يساعد على التأكد من إن كل الموارد والسياسات المالية ترتبط بشكل وثيق جدا مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

6/ الرقابة المالية : تتضمن الخطة المالية تأطير أساليب الرقابة المالية مثل : القوائم المالية, تحليل باستخدام النسب المالية ، تحليل التعادل ، الرقابة باستخدام الموازنة التقديرية , كل هذه الأساليب في الرقابة تساهم بشكل كبير في تقييم أداء المؤسسة في المجالات المالية وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية الممكنة.

---

[1]: أحمد عبد الرحيم زردق، محمد سعيد بسيوني.: **المرجع السابق** ، ص188.

[2]عدنان تايه النعيمي.راشد فؤاد التميمي:**التحليل والتخطيط المالي(اتجاهات معاصرة)**،دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان.الأردن 2008،ص173.

ثانيا : مصادر التمويل

تحمل مصادر التمويل أهمية بالغة في أي نشاط اقتصادي وعليه فإن تحديد الاحتياجات المالية والبحث عن المصادر التمويل يعد الأساس لإرساء قواعد مشروع المؤسسة, تحتوي مصادر التمويل على نوعين:[1]

1/ **الاحتياجات المالية الدائمة:** وتتضمن ما يلي

– المصاريف الإعدادية: وهي الاعتمادات المالية الضرورية للانطلاق في النشاط ومنها المصاريف الإعدادية والقانونية للإنشاء مصاريف الإشهار والتعريف بالمؤسسة

– الاستثمارات: وهي الأصول الأولية ومنها المقر الرئيسي , مصاريف الإنشاء , حيازة آلات الإنتاج و الاستغلال , مستلزمات الإنتاج , معدات النقل ...الخ

الاحتياج في راس المال العامل : وهي الأموال التي ينبغي توفيرها من أجل تغطية الاحتياجات الناتجة عن التباعد الزمني بين أجال الموردين , أجال العملاء وأجال المخزون , ومختلف عناصر الاستغلال الأخرى .

2/ **الموارد المالية الدائمة:** تتضمن نوعين من الموارد

– الأموال الخاصة: وتتكون من رأس المال التأسيسي للملاك والشركاء وإعانات الاستثمار الممكنة .

– الديون المتوسطة وطويلة الأجل: وهي تلك الأموال المقترضة من البنوك والمؤسسات المالية قصد تمويل الاحتياجات المالية الدائمة.

الفرع الرابع: مكونات المخطط المالي

أولا: التكاليف التمويلية لانطلاق المشروع

يعتبر تحديد التكاليف الكلية للمشروع نقطة البداية في إعداد تقديرات مبدئية للاحتياجات المالية بمعنى تقدير إجمالي حجم الأموال المطلوبة وتتكون التكاليف التمويلية لانطلاق المشروع في:[1]

[1] إلياس بن ساسي.يوسف قريشي: **التسيير المالي (الإدارة المالية) دروس وتطبيقات**، دار وائل للنشر والتوزيع .عمان. الأردن، الطبعة الأولى 2006ص260.

أ/ التكاليف الاستثمار:

تتمثل التكاليف الاستثمارية في المبالغ التي تجمد في صورة الأصول اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية وذلك لمدة دورة إنتاجية على الأقل كالآلات والمعدات والمباني.

فالتكاليف الاستثمارية تتكون من عنصرين أساسين هما:[2]

- الاستثمار المبدئيً تكاليف الإنشاء.
- راس المال العامل.

ا–1/الاستثمار المبدئيً تكاليف الإنشاء: ويطلق عليه عادة اسم تكاليف راس المال الثابت أو التكاليف الرأسمالية, ومن أهم خصائصه هو خضوعه لكل من الاهتلاك التقادم فالاهتلاك نعني به انخفاض القيمة الحقيقة للأصل نظرا للتقدم التكنولوجي .

وفي هذا الاستثمار المبدئي نجد:

* الأصول الثابتة الملموسة: وهذه الأصول تتضمن كافة التكاليف التي يتم إنفاقها على شراء الأصول والتجهيزات المادة الملموسة الطويلة الأجل وهي تتضمن:

– تكاليف الحصول على الأرض مضاف إليها مصاريف التسوية والتقوية, وإقامة شبكة مجاري تصريف المياه

– تكاليف الحصول على الآلات والمعدات في العملية الإنتاجية بالإضافة إلى المعدات المناولة والنقل الداخلي والتخزين تشمل ثمن شراء ومصاريف النقل والتركيب والتأمين

– تكاليف الأثاث والمعدات المكتبية وتكاليف تركيبها ونقلها .

– احتياطات أو احتياطي الطوارئ: وهدا الاحتياطي يضعه المشروع لمواجهة أي تغيرات غير متوقعة في دراسات الجدوى, وينقسم إلى قسمين :

---

[1] أحمد فوزي ملوخية:**أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية** .مركز الإسكندرية للكتاب.2008ص207.

[2] أحمد عبد الرحيم زردق.محمد سعيد بسيوني :**المرجع السابق**، ص ص 192،191.

* **الاحتياط المادي**: والذي يضعه المشروع لمواجهة الطوارئ المادية والتي تنتج عن خطأ في تقدير المبيعات ومنه الخطأ في تقدير المواد الأولية, ولذا يضع المشروع نسبة احتياطي تصل إلى 5 % من كمية الأصول .

* **الاحتياطي المالي**: لمواجهة الطوارئ المالية والتي تنتج عن تغييرات غير متوقعة في أسعار ويمكن تسميته الاحتياطي باحتياط ارتفاع السعر

+ الأصول الثابتة غير الملموسة : البعض من هذه الأصول يكون له قيمة بيعية، والبعض الأخر لا تكون له قيمة بيعية، وهذه الأصول غير ملموسة تتضمن ما يلي:

- دراسة جدوى التمهيدية أو المبدئية.

- تكاليف الدعاية و الإعلان عن المشروع.

تكاليف براءة الاختراع والحصول على الاسم التجاري أو العلامة التجارية.

- تكاليف التعاقد مع الموردين وهذه الاستثمارات غير ملموسة تندرج تحت اسم الأصول المعنوية.

- تكاليف تدريب العمال خلال فترة الإنشاء و التجهيز.

ا-2/ رأس المال العامل

ويتضمن مجموعة من الأصول قصيرة الأجل و التي يتم تقديرها للوفاء بمتطلبات دورة تشغيلية او إنتاجية من حياة المشروع وهو يتكون من جميع الأصول الجارية أو المتداولة اللازمة للتشغيل وتتضمن:

- المخزون من السلع, والذي يتضمن المواد الخام والسلع الوسيطة والمنتجات تحت التشغيل وقطع الغيار ومستلزمات الصيانة.

- الأصول النقدية التي تحتفظ بها لمواجهة أية أعباء نقدية خلال فترة زمنية , التشغيل الأولى كالمصروفات الصناعية و الإدارية والبيعية والتشغيلية وأجور العمال والطاقة وخدمات المرافق الصناعية.

وما يمكن ملاحظته في التكاليف الاستثمارية بصفة عامة هو أن فترة التشغيل تختلف من أصل إلى أخر , فنجد مثلا إن مخزون المواد الأولية لابد ان يكفي لمدة 4اشهر , ومخزون قطع الغيار لمدة 5 اشهر والاحتياطات النقدية لابد إن تكفي لمدة 8 اشهر.

ب / تكاليف التشغيل:

فتكاليف التشغيل يقصد بها جميع الأصول التي تدخل في العملية الإنتاجية خلال فترة زمنية معينة ونجدها تتضمن مايلى:

– تكاليف الاحتياجات من المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج وتكاليف الصيانة وقطع الغيار اللازمة, إضافة إلى المنتجات الوسيطة.

– تكاليف اليد العاملة أو المواد البشرية التي يشغلها المشروع.[1]

ثانيا : جدول حسابات النتائج

هو كشف محاسبي يستخدم في التحليل المالي كمتمم للميزانية المحاسبية الغرض منه تحليل نتيجة السنة , فإن كانت وضعية المؤسسة في لحظة معينة عادة مع نهاية دورة معينة فإن جدول حسابات النتائج يحلل أنشطة المؤسسة للحكم على نجاح أو فشل القرارات المالية.

المتخذة من طرف المؤسسة للوصول الى القرارات التقويمية , ويبين الجدول مصادر الأموال واستخداماتها , كما يترجم نشاط المؤسسة خلال دورة معينة . فالإنتاج (الناتج بالتسمية المحاسبية) تطرح منه استهلاكاته (أعباؤه) وفي الأخير نتحصل على نتيجة.

الدورة التي قد تكون ربح أو خسارة .[2]

[1] أحمد عبد الرحيم زردق.محمد سعيد بسيوني : **المرجع السابق**، ص ص 191،192.

[2] سمير عبد العزيز: **دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات**، مؤسسة شهاب الجامعية.1994.ص235.

ثالثا : الميزانية

1/ **تعريف الميزانية** : تعرف الميزانية على انه كشف تقوم به المؤسسة في وقت معين يمكن ان تكون في نهاية كل شهر او نهاية كل فصل أو في نهاية كل سنة , تعكس وضعية المؤسسة وتحصي مجمل الموجودات من استثمارات ومخزون ومدينون، والتي يطلق عليها بالأصول , والموارد لتمويل عناصر الأصول التي تتمثل في الأموال المملوكة والديون والتي يطلق عليها بالخصوم.[1]

2/ **عناصر الميزانية**: تضم الميزانية عنصرين أساسيين يتمثلان في الأصول والخصوم:

أ / **عناصر الأصول** : هي مجموعة الاستخدامات او الممتلكات التي تعتبر ملكا للمؤسسة ومنها الثابتة والمنقولة وتشمل كلمة أصول كل ما يتعلق بالاستثمارات , المخزونات , المدينون .

* الاستثمارات : وتتكون من ممتلكات تم إنشاؤها من طرف المؤسسة وأملاك تم حيازتها لمباشرة نشاطها وتستعمل الاستثمارات لمدة طويلة وبالتالي فهم قيم دائمة , وتنقسم الاستثمارات الى : - مصاريف الإعدادية – القيم المعنوية – القيم المادية.

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

- البضاعة.

- المواد واللوازم.

- المنتوجات نصف مصنعة.

- منتوجات قيد التنفيذ.

- الفضلات والمهملات.

[1] مبارك لسلوس : التسيير المالي، **المرجع السابق** ، ص24.

– المنتجات تامة الصنع.

* المدينون (الحقوق) : وتشمل جميع حقوق المؤسسة على الغير وتتكون من مجموعتين

الأولى قابلة للتحقيق والثانية جاهزة وتشمل حقوق عناصر التالية:[1]

– مدينو الاستثمارات.

– مدينو المخزونات.

– التسبيقات.

– الزبائن أو العملاء.

– القيم الجاهزة.

ب / **عناصر الخصوم**: وتتمثل في المصادر المالية التي تستعمل لتمويل عناصر الأصول وتنقسم إلى قسمين :

– الأموال الخاصة.

– الديون .

النتيجة: وهي تحددا لفرق بين عناصر الأصول والخصوم ويمكن إن نجدها في حالتين:

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

– في حالة الخسارة: فإن النتيجة تسجل في جانب الأصول وذلك حفاظا على توازن الميزانية.[2]

رابعا: عتبة المردودية

هي النقطة التي عندها يتساوى مجموع الإيرادات ، وبذلك يكون صافي الربح يساوي الصفر، اعلى هذه النقطة تسمى بمنطقة الأرباح الأدنى هذه النقطة تسمى بمنطقة الخسائر.

[1] محمد بوتين: **المحاسبة العامة للمؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية.الجزائر1999 ،ص2.

[2] بوشاشي بوعلام: **التحليل المالي**.دارهومة.الجزائر.2000.ص99.

خامسا: موازنة الخزينة

تمثل الخزينة القيم المالية (حجم السيولة النقدية الفعلية) الموجودة تحت تصرف المؤسسة خلال دورة معينة , فهي عبارة عن مبلغ القيم الجاهزة او المتاحة الفعلية ، أي صافي القيم الجاهزة أو المتاحة الفعلية ، أي صافي القيم الجاهزة ، وهي الفرق بين الموارد المستعملة في تمويل نشاط المؤسسة والاحتياطات الناتجة عن هذا النشاط خلال فترة زمنية معينة .

وهناك ثلاث حالات لوضعية الخزينة هي :

أ/ الخزينة موجبة >0 وجود فائض نقدي يجب استغلاله بشكل عقلاني .

ب/ الخزينة معدومة = 0 يعني تشغيل كافة الأموال.

ج / الخزينة سالبة < 0 يعني وجود عجز و إن المؤسسة بحاجة السيولة نقدية تلجأ في هذه الحالة المؤسسة إلى زيادة الديون أو بيع استثمار من استثماراتها أو زيادة الأموال الخاصة.[1]

سادسا :الموازنة التمويلية التقديرية

1 –**تعريف الموازنة التقديرية:**

هي تكوين الخطط الخاصة بفترة زمنية مقبلة مع التعبير عنه بالأرقام, وهذه الأرقام قد تكون في شكل مبالغ مالية، أو ساعات عمل أو وحدات إنتاج....أو أي مقياس رقمي أخر.

2 –**أنواع الموازنة التقديرية:**

هناك أنواع مختلفة من الموازنات التقديرية وهي ضرورية سواء كانت بالنسبة للمؤسسات الكبيرة أو ذات حجم متوسط أو صغيرة. وتتمثل الأنواع في[2]

[1] أيمن الشنطي.عامرشقر: **مقدمة في الإدارة والتحليل المالي**. دار البداية ناشرون وموزعون.عمان،2007،ص173.

[2] فركوس محمد: **الموازنة التقديرية أداة فعالة تسيير**. ديوان المطبوعات الجامعية .الجزائر 1995،ص4.

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

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

ج/ الموازنة التقديرية للمشتريات: بعد إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات وإعداد برامج الإنتاج يكون هناك احتياج للمواد الأولية اللازمة، ويتم وضع جدول زمني لشراء هذه المواد وتبين هذه الموازنة:

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

د / الموازنة التقديرية للأجور المباشرة :

ويقصد بالأجور المباشرة التي تسدد إلى العمال الذين يعملون في أقسام الإنتاج وهي تتغير مع الإنتاج تغير طردي, والغرض من هذه الموازنة:

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

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تبين لنا أن مخطط الأعمال يمثل الوثيقة الرئيسية التي تقدم دراسة تفصيلية حول إمكانية المشروع مما يعني بالضرورة نجاح المؤسسة، كما يساهم في تطويرها في حال وجود منافسة من قبل المؤسسات الأخرى، وذلك أنه كفيل بتقديم التخطيط لكل عمليات المشروع وانتهاج الاستراتيجية التسويقية والتنظيمية وإنتاجية والمالية على المدى القريب والبعيد.

وسنحاول إعطاء صورة تطبيقية لمخطط الأعمال في الفصل الثاني من المذكرة خاص بمشروع مؤسسة صناعة جريد النخل إلى خشب.

الفصل التطبيقي

اعداد مخطط الاعمال لمشروع صناعة جريد النخل الى خشب

بمدينة سيدي عقبة

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصل الأول الجانب النظري لمخطط الأعمال سوف نحاول تجسيده في هذا الفصل التطبيقي خلال دراسة كافة جوانب مخطط الأعمال لمشروع صناعة جريد النخل إلى خشب في دائرة سيدي عقبة بولاية بسكرة في إطار دعم تمويلي من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: الإطار العام للمشروع.

المبحث الثاني: عرض مخطط الأعمال للمشروع.

المطلب الأول: المخطط التسويقي.

المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي.

المطلب الثالث: المخطط التنظيمي.

المطلب الرابع: المخطط المالي.

المبحث الأول: الإطار العام للمشروع

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى فكرة المشروع ثم أهمية المشروع ثم فكرة وأسباب اختيار المشروع ثم أهداف المشروع ثم الصفحة الرئيسية للمشروع.

المطلب الأول: وصف المشروع

يتمثل المشروع في إنشاء مؤسسة لصناعة تحويلية لجريد النخيل إلى خشب في إطار الوكالة الوطنية لدعم التشغيل الشباب ببلدية سيدي عقبة حيث تقوم المؤسسة بتلبية احتياجات العائلات و أصحاب المطاعم التقليدية و الفنادق والنوادي و المركبات السياحية ومن يرغب في شراء أثاث من جريد النخيل فسوف يكون المنتج ذو جودة جيدة ومعالجة جمالية من خلال المتغيرات الشكل وحلول جديدة لصناعة الجريد تضفي المتعة الحسية و الوظيفية والمعنوية للمستهلك وكذلك يكون السعر منخفض وفي متناول الجميع نظرا لوفرة المادة الأولية بأسعار زهيدة ونظرا لغلاء مادة الخشب مع منتجاتها غالية الثمن فيصبح الجريد بديلا جيدا للخشب مع توفير منتجات من خام الجريد تلبي رغبات الناس ،فالمؤسسة تركز على استيعاب الكم الكبير من خام الجريد الجيد تكون صلبة ومتينة في موسم محدد على آن تخزن للتصنيع بقية العام وخاصة في دائرة سيدي عقبة وولاية بسكرة عموما ومن ثم تحويلها إلى المنتجات نصف المصنعة ومنتجات كاملة الصنع و في البداية نركز على منتجات الكراسي بجميع أنواعها وطاولات بكل الأحجام لاستعمال منزلي أو استعمال في مجالات الخدامیه مثل الفنادق و النوادي ....الخ بدون إهمال سعف الجريد الذي يباع لوجود طلب عليه لاستعماله في صنع أعلاف المواشي و غيرها.

المطلب الثاني: الفكرة وأهمية المشروع

1- فكرة المشروع:

تزخر البيئة الجزائرية بالعديد من الخامات التي يمكن استغلالها و توظيفها ومن أهم هذه الخامات هي جريد النخيل الذي يمكن توفيره حيث تكثر زراعة النخيل في بعض ولايات الوطن خاصة ولايات الجنوب وتملك الجزائر 20مليون نخلة

من جميع الأصناف منها ولاية بسكرة التي تكثر فيها زراعة النخيل حوالي 4مليون نخلة على اغلب بلديات الولاية حسب مديرية مصالح الفلاحة بالولاية ويوجد منها عدد معتبر في بلدية سيدي عقبة حوالي 311700 نخلة ودائرة سيدي عقبة ككل تضم 4 بلديات 704000 حسب إحصائيات مصالح الفلاحة لدائرة سيدي عقبة يمكن الاعتماد عليها لتوفير خامات من الجريد يكون بديل للأخشاب بدلا من حرقها أو رميها أو دخولها في صناعة الأقفاص أو الأسقف في بعض البيوت الطينية وفكرة المشروع تقوم على أساس استغلال مخلفات النخيل وبالتحديد جريد باستخدام تقنيات متعددة للحصول على العديد من المنتجات المصنوعة من الجريد و المعالجة جماليا من خلال متغيرات الشكل وحلول جديدة لصناعة الجريد تضفي المتعة الحسية و الوظيفية والمعنوية للمستهلك .

مما سبق جاءت الفكرة بإقامة مشروع صناعة جريد النخل إلى خشب ببلدية سيدي عقبة بولاية بسكرة في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب (ansej) تلبية لحاجة فئة من المستهلكين خاصة مع غياب مؤسسة محلية تختص في صناعة هذا النوع من المنتجات في السوق المحلية .

2- أهمية المشروع:

تحققت أهمية المشروع بعد التجارب العديدة التي قامت بها المراكز العلمية المتخصصة في خارج الوطن مثل مركز تنمية الصناعات بكلية الهندسة جامعة عين الشمس بدولة مصر ومعهد ميونيخ لبحوث الأخشاب بألمانيا السنة 1996 وفقا لأحدث المواصفات العالمية وشملت هذه الدراسات المؤثرات المختلفة أو الخامات الطبيعية الأخرى ,وقد ثبت جدوى استخدام الجريد في تصنيع بعض المنتجات الخشبية وتتوفر هذه الخامات في بلدية سيدي عقبة بأرخص الأسعار حيث يصل سعر عدد 40 جريدة بسعر 80 دج في المتوسط و النخلة الواحدة يزال عنها حوالي 100كغ من الجريد والسعف الزائد في العام الواحد منها 25 جريدة في الموسم كما تتعدد المنتجات التي يمكن إن تنتج من الجريد مما يساهم بدرجة فعالة في إيجاد أنماط من المنتجات غير تقليدية من حيث المظهر و الكفاءة الوظيفية .

المطلب الثالث: فكرة الرئيسية وأسباب اختيار وأهداف المشروع

✓ تعتمد **الفكرة الرئيسية** لهذا نوع من المؤسسات لعدم وجود هذه الصناعة في المنطقة سيدي عقبة ولاية بصفة عامة ولعدم وجود المنافسة التي تهدد المشروع بالفشل.

✓ وتم اختيار **فكرة المشروع** للأسباب التالي:

- الفائدة أو العائد المتوقع حدوثه من المشروع (تحقيق الأرباح و تعظيم الاستثمارات).
- تلبية حاجيات وتقديم منتج (سلعة)جديد للمجتمع.
- وفرة المادة الأولية وبشكل كبير.
- الطلب المتزايد على المنتجات من المشتقات النخيل بسبب غلاء مادة الخشب.
- انخفاض أو انعدام التكلفة.
- توجه الدولة لتشجيع أنشطة ذات المادة الأولية الطبيعية شبه فلاحيه.
- قلة المنتجات من المشتقات الجريد في المنطقة واستيراد المنتجات من أصحاب المركبات السياحية والفنادق خاصة والمطاعم التقليدية من ولاية الوادي وبرج بوعريريج.
- صلابة ومتانة خامة الجريد في إنتاج منتج الأثاث مستعمل.
- تثمين هذه المادة لاستخدام والاستعمال في إنتاج المنتج.

✓ **أهداف المشروع:**

يهدف المشروع إلى تصنيع منتجات من خامة الجريد تتماشى مع النظم التصميمية المتطورة ودفعها اقتصاديا إلى المجالات المناسبة مع الخصائص الطبيعية لغصن الجريد بما يسمح بإيجاد أنماط مبتكرة من المنتجات الكاملة أو المنتجات نصف المصنعة والتي تستخدم ضمن صناعات أخرى كما تتمثل الأهداف في ما يلي:

- المساهمة في توفير فرص العمل لأبناء المنطقة.
- توفير المنتجات بجودة ونظافة عالية وسعر منخفض.
- تحقيق الربح.
- التوسع مستقبلا في جميع مناطق الولاية و ولايات الوطن.
- التصدير و دخول السوق الخارجي في المدى البعيد.
- الاستمرارية والنمو.

المطلب الرابع: الصفحة الرئيسية و موارد وتطلعات و إمكانيات المشروع(CSIP)

✓ الجدول التالي يوضح معلومات الصفحة الرئيسية للمشروع ويتمثل في مايلي:

الجدول رقم (2-1) :الصفحة الرئيسية للمشروع

اسم صاحب المؤسسة	**بن طراح خالد**
رقم الهاتف	**0799539496**
بريد الكتروني	**Khaled0780@hotmail.com**
الشكل القانوني للمؤسسة	**مؤسسة لشخص طبيعي ذات مسؤولية محدودة. Eurl**
تسمية نشاط المشروع حسب السجل التجاري	**مؤسسة الصناعة الامساد و السلالة(صناعة جريد النخل)**
رقم النشاط حسب السجل التجاري	**201402**
قطاع النشاط المؤسسة	**قطاع إنتاجي**
وكالة الدعم	**الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ansej**
مبلغ الاستثمار الكلي	**8113815.00 دج**
شكل القانوني	**ثلاثي (مساهمة شخصية –قرض ينكي –ansej)**
عدد العمال	**10عمال**
الاسم التجاري	**مؤسسة أثاثنا من نخلنا**
رسالة المؤسسة	**النخلة أميرة التنمية المستدامة**
موقع المشروع	**بلدية سيدي عقبة ولاية بسكرة**

المصدر: من إعداد الطالب

✓ **موارد وتطلعات و إمكانيات المشروع(CSIP) :**

بإمكاننا تحديد تموضع المشروع من خلال CSIP للمقاول (صاحب المشروع) والتي تعني عملية التقاطع بين تطلعات المنشئ وبين مهاراته والإمكانات (الفرص) المتاحة في المحيط وعليه فإن تطلعاتي و مهاراتي ومواردي كصاحب هذا المشروع تتمثل فيما يلي:

- رغبتي الشديدة في إنجاز مشروع خاص على أرض الواقع، خاصة لأن فكرة المشروع جديدة في المنطقة ومع توفر المادة الأولية متمثلة في خام الجريد ,بكثرة مع غلاء مادة الخشب ومع زيادة في النمو السكان وزيادة في عدد المركبات والفنادق والنوادي السياحية والمطاعم التقليدية التي تطلب المنتجات الطبيعية ذات ابتكار وحس فني و المعالجة جمالية من خلال المتغيرات الشكل و حلول جديدة لصناعة الجريد مع زيادة الطلب على المنتجات من الجريد .
- كذلك ما أمتلكه من خبرة في الميدان أي فلاحة النخيل وقيام بإعمال من مخلفات النخيل. .
- دون أن أنسى ما أمتلكه من علاقات مع فلاحين بالمنطقة سيدي عقبة أينا الموقع مشروعي لتزويدي بالمادة الجريد كمادة أولية قابلة لتحويل لعدة منتجات من اجل راحة الفرد وكذلك توظيف علاقتي ببعض المركبات والفنادق السياحية داخل أو الخارج الولاية لبيع المنتجات ,وكذلك علاقاتي مع الزبائن و إلحاقي بتخصص مقاولاتية زادت رغبتي في تحقيق هذا المشروع.
- أما بالنسبة للإمكانيات المتاحة في المحيط تتمثل في آليات الدعم والتي بدورها تقوم بتسهيل هذا النوع من المشاريع عن طريق التمويل وامتيازاتها الجنائية الممنوحة، وكذلك الجانب القانوني والتشريعي فهو يسمح بإنشاء مثل هذه المشاريع ولا توجد أي عوائق قانونية أو تشريعية تعيق الاستثمار في هذا القطاع.

وعليه فإن تقاطع هذه العوامل من تطلعات و موارد وفرص في المحيط يؤدي إلى نقطة توافق ما يسمح بتحقيق مشروع متكامل وناجح .

المبحث الثاني: عرض المخطط الأعمال للمشروع.

سيتم عرض مخطط الاعمال مشروع صناعة جريد النخل الى خشب من خلال اربعة مطالب حيث خصص المطلب الاولى لدراسة المخطط التسويقي، والمطلب الثاني للمخطط الانتاجي، اما المطلب الثالث خصص للمخطط التنظيمي، والمطلب الرابع خاص بالمخطط المالي.

المطلب الأول: إعداد المخطط التسويقي للمشروع

يعتبر المخطط التسويقي من أهم مكونات مخطط الأعمال الخاص بالمؤسسة وسنحاول في هذا المبحث توضيح هذا المخطط من خلال دراسة السوق والمزيج التسويقي.

الفرع الأولى: دراسة السوق

تعتبر دراسة السوق النقطة الأساسية لتحديد إمكانية نجاح المشروع من فشله، كما توضح مدى حاجة المستهلكين إلى ذلك المنتج لذا يجب دراسة السوق من جميع النواحي.

1-تحليل PESTEL

يعتمد هذا النموذج في تحليله على دراسة تأثيرات العوامل العامة المشكلة للمحيط الخارجي للمؤسسة والتي تتفرع إلى: العوامل الاجتماعية و التكنولوجية و القانونية و الاقتصادية و السياسية و الصحية.

ونوضح هذه العوامل في ما يلي:

- **العوامل الاجتماعية:** لا توجد أي عوائق اجتماعية أو ثقافية تعيق من ممارسة هذا النوع من النشاط، بل على العكس فتوجد رغبة وقدرة على الشراء منتجات من خام الجريد واستغلال مخلفات النخيل كمادة أولية من اجل إنتاج منتجات من الطبيعة واستغلالها جيدا من اجل ربحية المشروع أكثر.
- **العوامل التكنولوجية:** هناك تطور مستمر وزيادة البحوث العلمية التي أثبتت أن الجريد بديل جيدا للمادة الخشب خاصتا معهد ميونيخ للخشب دراسة السنة 1996التى قام بيها، وكذلك زيادة الابتكار من ناحية (التصميم، ألوان،

الزخرفة السطحية على خامة الجريد) مع العولمة وتطور المستمر في التقنيات تكنولوجيا الآلات المستخدمة، مما استخدمت المؤسسة معدات ذات تكنولوجيا بسيطة وفي المستقبل نستعمل آلات الحديثة والذي يساهم في سرعة الإنجاز و تسليم الطلب في الوقت اللازم.

- **العوامل القانونية**: لا توجد أي قوانين تعارض نشاط المؤسسة, تسهيلات التي تقدمها الدولة عن طريق وكالأت الدعم المختلفة لإنشاء مؤسسات صغيرة و متوسطة .
- **العوامل الاقتصادية**: **توجه الدولة** لتشجيع الاستثمار في مثل هذه المشاريع الصغيرة و متوسطة خاصتا التي تعتمد الأنشطة ذات المادة الأولية الطبيعية شبه الفلاحية و قبول تمويلها ضمن مؤسسات الدعم و لمرافقة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة. مع انخفاض القدرة الشرائية بسبب أزمة الاقتصادية وارتفاع الأسعار المنتجات أثاث المصنوع من خشب مع منع الاستيراد المادة الخشب فأصبح صناعة الجريد بديل جيد للخشب لما يشجع على النجاح والربحية المشروع
- **العوامل السياسية**: الاستقرار السياسي للبلاد، أي لا توجد أي عوامل سياسية تعيق هذا النوع من المؤسسات, تشجيع النشاط الاستثمار من اجل خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من اجل خلق مناصب الشغل
- **العوامل البيئية**: عدم تأثير نشاط المشروع على البيئة سلبا، فالصناعة أثاث من الجريد من المادة الطبيعية شبه فلاحيه ليس لها تأثير بالصحة، مع قيام بعمليات الصحية والبيئة كشروط عامة منها (توفير مصادر التهوية, توفير الوسائل إطفاء الحريق اللازمة ,توفير مصادر دائم للمياه من الشبكة العامة ,تواجد شبكة عامة للصرف الصحي الصناعي قرب المشروع), أما الشروط الخاصة (اختيار المناسب للمشروع ,توفير نظام تهوية وسحب إلي لخفض تركيزات و الانبعاثات و الحفاظ على الدرجة الحرارة ,التخلص الأمن من المخلفات الصلبة وعدم الإلقاء في شبكة الصرف الصحي مع محاولة إعادة التدوير).

2- تحليل السوق

ا/ **السوق المستهدفة (الزبائن المحتملين)**: السوق المستهدف دائرة سيدي عقبة وولاية بسكرة ككل سيتم توجيه المنتجات إلى جميع العائلات حيث عدد تجمعات الأسرية في ولاية بسكرة ككل 198506 أسرة حسب إحصائيات مديرية البرمجة للولاية بسكرة لعام 2017 وكذلك السوق المستهدف القطاع السياحي خاصة بعد الطفرة الكبيرة التي عرفتها مدينة بسكرة من انجازات السياحية و المركبات والفنادق و النوادي السياحية ونستهدف كذلك أصحاب المطاعم و المقاهي التقليدية بالولاية التي هيا في حالات النشاط ،ونستهدف كذلك المركبات والفنادق التي هيا في حالة قيد التجسيد والبناء وعددها كبير وحسب إحصائيات من مديرية السياحة يهدف القطاع السياحي للوصول إلى حوالي 70 مركب وفندق سياحي خلال سنة 2019 بولاية بسكرة هذا في ما يخص المنتجات كاملة الصنع ،أما في المستقبل في حال تحقيق اكتفاء مالي للمشروع نتجه إلى إنتاج المنتجات نصف المصنعة متمثلة في اللوح الخشبي حبيبي نوجهها للأصحاب مؤسسات النجارة الخشب والألمنيوم من اجل زيادة الربح.

نذكر بعض معلومات على القطاع السياحي بولاية بسكرة ككل:

- **القطاع السياحي** :

مركبات السياحية على مستوى ولاية بسكرة يبلغ عدد 06 :أشخاص طبيعيون 03وأشخاص معنويين 03 .

- نوادي الشباب على مستوى ولاية بسكرة يبلغ العدد 09 ،أشخاص معنوية02، وأشخاص طبيعية : 07 .
- الفنادق السياحية على مستوى ولاية بسكرة 21 فندق في حالة النشاط .
- أصحاب المطاعم و المأكولات التقليدية المنتشرة في الولاية 65 مطعم في حالة نشاط.
- أصحاب المقاهي التقليدية :المنتشرة في الولاية ككل في حالة النشاط443.
- أصحاب الشرائح الأخرى التي تبحث عن رفاهية صناعة كراسي و طاولات لمواد طبيعية .

شبه فلاحيه وبسعر ملائم يلبي الرغبات.

المصدر: المركز الوطني للسجل التجاري

ا–1 – تحليل المنافسين: حسب الدراسة التي قمت بها بدائرة سيدي عقبة وكامل ولاية بسكرة انه لتوجد بها مؤسسة لتصنيع جريد النخيل إلى خشب حسب المعلومات من السجل التجاري و الغرفة الصناعية التقليدية باعتبار المشروع جديد على المستوى المنطقة ولم يطرح من قبل وبالتالي لا توجد المنافسة من طرف مؤسسات مماثلة تقدم نفس المنتجات مؤسستنا داخل الولاية ،بينما يوجد حرفيين يعتبرون منافسين ثانويين غير مباشرين .

ا–1–1–منافسين ثانويين غير مباشرين: على مستوى دائرة سيدي عقبة ثلاث حرفيين بولاية بسكرة ككل عشرة حرفيين يقومون باستغلال مخلفات النخيل وبالتحديد الجريد في صناعة الأقفاص و السلات التي تستخدم في تعبئة الفواكه والخضروات والاسداد للأسقف بيوت طينية بطريقة يدوية يعني حرفيين فقط ولا يصنعون الكراسي والطاولات من غصن الجريد وكذلك نعتبر **مؤسسات نجارة الخشب والألمنيوم** منافسين غير مباشرين بالولاية بسكرة يوجد حوالي 76 شخص طبيعي و 60شخص معنوي في حالة النشاط.

حسب المعطيات من المقابلات والاتصالات الهاتفية التي قمت بها نستخلص ان بعض العائلات وأصحاب المركبات السياحية تلجأ إلى شراء منتجات من ولايات أخرى مثل ولاية الوادي والبرج بوعريريج حيث يوجد **منافسين يعتبرون مباشرين** لكن خارج الولاية وهم:

- ✓ **مناي علي:** من ولاية الوادي رقم الهاتف 0772.23.86.12 و 0555.37.09.31 يملك ورشة لصناعة الكراسي و وطاولات وأنواعها من جريد النخيل لكنه ينتج كميات قليلة لا يغطي كل احتياجات ولديه مشكل من ناحية نقص في المواد الأولية هي الجريد حيث انه يجلبها من ولاية بسكرة وكذلك لا يغطي كل طلبات الزبائن بسبب نقص في كميات المنتوج حيث لديه الطلب 100صالة استقبال في الشهر وطاقة الإنتاجية وينتج 22 صالة استقبال في الشهر.
- ✓ **بن أحمد محمد لمين:** من ولاية برج بوعريريج رقم الهاتف 0660.46.36.05 و 0560.93.15.44 يملك ورشة لصناعة الكراسي وأنواعها وطاولات وأنواعها من الجريد النخيل لكنه ينتج كميات قليلة جدا ولديه طلب كبير

حتى من ولاية بسكرة ومادة أولية التي هي الجريد يأتي بها من ولاية بسكرة من عند فلاحين ويلقى صعوبة في الحصول عليها.

ا-1-2-المنافسين المباشرين خارج الولاية:

قام صاحب المشروع بجمع المعلومات عن المنافسين مباشرين خارج الولاية فيما يتعلق بالمزايا التي يقدمونها: الجودة، السعر، الموقع الجغرافي، دراسة نقاط قوة وضعف المنافسين، ومن خلال الجدول التالي نوضح ذلك:

جدول رقم (2-2) :تحليل المنافسة

منتوج محلي			
المنافسين	**الموقع(الولاية)**	**نقاط القوة**	**نقاط الضعف**
ورشة مناي علي	الوادي	-خبرة لمدة 5 سنوات. -كثرت الطلب على المنتوج. -عدد العمال 6 - أسعار متوسطة .	-بعض المشاكل مع زبائنه وذلك بسبب عدم احترام مواعيد الاستلام. -نقص في المادة الأولية متينة وجلبها من ولاية بسكرة مع زيادة تكاليف . -آلات المستعملة قديمة وغير مختصة والجودة بسيطة
ورشة بن احمد محمد لمين	برج بوعريج	-خبرة لمدة 4سنوات -تنـــوع في المنتجـــات كراسي وطاولات من الجريد. -نوعية جيدة من ناحية المتانة و صلابة المنتوج	-أسعار مرتفعة. -تقص في المادة الأولية جريد وجلبها من فلاحي النخل لولاية بسكرة . -آلات المستعملة غير مختصة .

المصدر: من إعداد الطالب مع إجراء حوار مع المنافسين.

3-العملاء: تم تصنيف العملاء حسب كميات المشتريات العائلات أو الإفراد و أصحاب المركبات والفنادق و النوادي السياحية و مطاعم التقليدية بالولاية وهي الفئة الأساسية حيث تكون كميات المشتريات كبيرة وأيضا التردد الشرائي باستمرار. هذا في ما يخص المنتجات كاملة الصنع.

أما أصحاب مؤسسات نجارة الخشب والألمنيوم في **المستقبل** سنوفر مادة نصف مصنعة متمثل ألواح الخشبية الحبيبية وإعادة تصنيعية بطريقة خاصة بيهم .

وسنوفر المؤسسة المنتجات بجودة عالية مع ابتكار من ناحية تصميم والألوان والزخرفة السطحية و سعر مناسب في المتناول وأيضا سنركز على النظافة وهذه الأشياء التي يبحث عليها العملاء.

4-**الموردين:**

تحليل الموردين:

تتعامل المؤسسة مع المجموعة من الموردين، الذين يزودون المشروع باحتياجاته من آلات ومعدات ومواد أولية وغيرها, ويتم اختيار هؤلاء الموردين على أساس التسهيلات التي يقدمونها.

جدول رقم (2-3): تحليل الموردين

المورد	امتيازات المورد
-EURL ARSO BOUCHERI لتوريد الآلات المتخصصة في صناعة المنتوج والمتمثلة في 4 آلات ومولد كهربائي و 3مناضد، ومولد الهواء ووحدة تحكم ،وشاحنة صغيرة.	-ضمان 36 شهرا للآلات ابتداءا من تركيب الآلة وتشغيلها. -توفر قطاع غيار الآلات وتوريدها. -السعر المناسب مقارنة بالآلات الأوربية. -تدريب عامل تشغيل الآلات (دورة تكوينية) على عاتق الشركة الموردة.
-SARL GHAMRI توريد صبغات ملونة وورنيش شفاف ومسامير البراغي	-السعر المناسب و الجودة جيدة

-EURL ARSO BOUCHERIT لتجهيزات مكتبية	- تجهيزات مكتبية بأسعار مناسبة
-المادة الأولية: المتمثلة في جريد النخل	-تكون عن طريق الاتصال و التعامل مع الفلاح النخل مباشرة ومناطق التزويد بالمواد الأولية تكون :سيدي عقبة و الحوش وشتمة و عين الناقة.

المصدر: من إعداد الطالب ومعلومات من عند الموردين انظر الملحق رقم (2،3،4،5)

الفرع الثاني: دراسة الطلب و العرض

1/دراسة الطلب :تبعا لإحصائيات مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية بسكرة على عدد الأسر والتجمعات السكانية 198000لسنة 2017/12/31وإما المركبات السياحية والفنادق والنوادي السياحية وكذلك مع مجموعة من المطاعم والمقاهي التقليدية في حالة النشاط مما يعطي فكرة جيدة عن الطلب الذي ستلقاه المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار نتائج الاستطلاعات من الاستبيان ومقابلات تبين لنا أن اغلب الفئة هي التي يشترون المنتجات من أثاث جريد النخل هم المرأة 50 % والرجال 50%التي قمنا بها وكذلك تحصلت على مجموعة من المعلومات سنوضحها في الجداول التالية:

جدول رقم (2-4): توزيع السكان حسب الجنس نهاية 2017

	العـدد	النسبة المئوية (%)
الذكور	453487	51
الإناث	435718	49
مجموع الفئات	889205	100

المصدر:مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية

جدول رقم (2-5): توزيع السكان المقيمين حسب الفئات العمرية والجنسإلى غاية **2016/12/31**

الفئات العمرية	التوزيع		المجموع
	ذكور	إناث	
20 - 24	50093	48130	98223
25 - 29	42446	40781	83227
30 - 34	32279	31012	63291
35 - 39	28102	27001	55103
40 - 44	23739	22808	46547
45 - 49	19939	19157	39096
50 - 54	15973	15346	31319
55 - 59	11301	10857	22158
60 - 64	7261	6977	14238
65 - 69	6733	6468	13201
70 - 74	5705	5480	11185
75 - 79	4679	4503	9182
80 - 84	2134	2058	4192
85 فما فوق	1791	1720	3511
مجموع الفئات العمرية	**252173**	**242300**	**494473**

المصدر:مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية

جدول رقم (2-6): إحصائيات قطاع السياحة لسنة 2017

الزبائن	شخص معنوي	شخص طبيعي	المجموع
مركبات سياحية	**3**	**3**	**6**
فنادق سياحية	/	**21**	**21**
نوادي شباب	**2**	**7**	**9**
مطاعم تقليدية	/	**65**	**65**
مقاهي تقليدية	**01**	**442**	**443**

المصدر :معلومات من سجل تجاري لولاية بسكرة

- المؤسسة سوف تعتمد على إنتاج 3 أنواع من الكراسي أريكة نوع واحد من الطاولات مبدئيا وفي حالة توسع النشاط نلبي كل الرغبات حسب طلب الزبون .

من خلال المعلومات التي توصلنا عليها عن طريق الاستبيان والمقابلة تبين لنا أن الطلب على المنتج يختلف من زبون إلى أخر.

توصلنا إلى أن الطلب على المنتج بالنسبة للعائلات وكذلك القطاع السياحي كبير.

وقدرت الطلب الشهري بالنسبة للمنتج كرسي أريكة ذو مقعد 240، وكرسي أريكة ذو ثلاث مقاعد120، وطاولات 120، وكرسي أرجوحة ذو مقعد50 المجموع الكلي الشهري 530.

مجموع الطلب السنوي: 530× 12= 6360.

- **السوق المحتملة:**

لتقدير المبيعات ومعرفة رأي عينة من السوق المستهدفة حول مدى تقبل فكرة المشروع بالنسبة لسكان المنطقة قمنا بإجراء توزيع الاستبيان على مجموعة من فئات المجتمع (انظر الملحق رقم1) ،تم طبع 120استمارة وزعت كلها على جزء من فئات المجتمع استرجعنا 100استمارة قابلة للدراسة و 20 من الاستبيان لم يسترجع وقمت كذلك بإجراء مقابلة مع عينة حوالي 25 من أشخاص يمتلكون مركبات وفنادق ونوادي سياحية في حالة نشاط أو قيد البناء والتجسيد وقريبا تدخل في حالة النشاط وكذلك مع أصحاب المطاعم والمقاهي التقليدية بولاية بسكرة ككل ،كانت وجها لوجه بزيارة لأصحابها فكانت نسبة تقبل الفكرة عالية و مرحبا بها وأبدو رغبة كبيرة بالتعامل مع المؤسسة وشراء المنتجات المعروضة خاصة أن بعض من هذه المؤسسات السياحية والمطاعم التقليدية قد اشتروا بعض من نفس منتجات المؤسسة لغرض الترويج لسياحة من خارج الولاية.

وكانت نتائج الاستبيان كمايلي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-7): يوضح نتائج الاستبيان

	الأسئلة	الإجابة 1	الإجابة2	الإجابة 3	الإجابة 4	الاجابة5	المجموع
1-1	الجنس	50	50	82متزوج	18عازب	/	100
2-1	السن	2	21	47	30	/	100
3-1	المستوى التعليمي	12	34	25	10	19	100
4-1	الوظيفة	31	17	24	28	/	100
5-1	فئة الأجر	29	51	20	/	/	100
1-2	هل أنت من محبي الديكور والمنتجات التقليدية	4	7	00	70	19	100
2-2	هل لديك فكرة حول استغلال غصن الجريد النخيل إلى منتجات تقليدية	7	6	10	57	20	100
3-2	هل لديك الفكرة عن المنتجات التي تقدمها بعد تحويلها غصن جريد النخيل إلى مادة خشبية	10	5	15	60	10	100
4-2	هل ترغب في التعامل مع المؤسسة خاصة بصناعة جريد النخيل	4	4	5	52	35	100
5-2	هل ترغب في شراء المنتجات المصنوعة من غصن جريد النخيل	1	4	10	60	25	100
6-2	هل ترغب في شراء مختلف أنواع الكراسي المصنوعة من غصن جريد النخيل	1	9	15	40	35	100
7-2	هل ترغب في شراء مختلف أنواع الطاولات المصنوعة من غصن جريد النخيل	7	7	8	58	20	100
8-2	سعر منتجات جريد النخيل هي اقل ثمنا من منتجات الخشب المضغوط'هل تكون بديلا جيدا	0	2	3	80	15	100

9-2	هل تلبي رغباتك	1	7	11	60	21	100
10-2	ماذا تقترح من اجل تحسين وتطوير منتجات غصن جريد النخيل	إعطاء طبعة جمالية للمنتج وتطويره وابتكار جديد.					

- عدد الإجابات يتراوح ما بين 1إلى 5 حسب سؤال. (أنظر الملحق رقم (1).

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على معطيات المتحصل عليها من الاستبيان

تحليل الاستبيان:

قراءات أولية للاستبيان الخاص بمذكرة الماستر.

-الأسئلة كانت متنوعة و تخدم صميم الموضوع حيث بدا الاستبيان بالمعلومات الخاصة بالمستهلك.

من خلال المعلومات المجمعة في الاستمارة البحث والمدونة في الجدول أعلاه لاحظنا أن الجنس الرجال و النساء متساويين في إقبال على المؤسسة من واحد و ثلاثون سنة فما فوق وذلك بنسبة 72% مما يدل على أن حتى نسبة المتزوجين التي مثلت 82% هي العالية وهذا منعكس طبعا على كل من السن والمستوى الدراسي اما بالنسبة لفئة الأجر فكانت النسبة التي تتراوح بين ثلاثون ألف و خمسون ألف دج هي السائدة بالنسبة54% هي الفئة العالية التي تقرر عملية الشراء لديها حافز لشراء سلع الرفاهية .

و إما في ما يخص الأسئلة المتعلقة بالمشروع:فان النسبة 70% كانت من مؤيدي الديكور و المنتجات التقليدية بتصميم جديد وتركز جليا حول استغلال غصن جريد النخيل إلى المنتجات تقليدية جديدة وان هناك وعي كبير بهذه المنتجات المصنوعة من هذه المادة التقليدية البسيطة ذات بعد فني جديد كما أنا هناك رغبة كبيرة في التعامل مع مثل هذه المؤسسات الخاصة بصناعة جريد النخل وشراء هذه الأخيرة لمختلف أنواعها وإشكالها وربما هذا يعود إلى سعر المنتجات المصنوعة من جريد النخيل والتي تكون اقل ثمنا من المنتجات الخشب المضغوط وبالتالي تكون بديلا جيدا ويلبي رغبت المشتري وكانت قائمة الاستبيان لسؤال حول الاقتراحات من اجل تحسين وتطوير منتجات غصن جريد النخيل والتي تم

بالإجماع إعطاء طبعة فنية جمالية وتطوير هذه المنتجات بما يكفي الإنتاج المحلي وتحقيق الاكتفاء منها نظر لإقبال الكبير على هذه المنتجات وكذلك تطوير صناعة الجريد .

2/دراسة العرض: على ضوء الزيارات الميدانية لزبائن المحتملين مثل المركبات و الفنادق والنوادي السياحية في النشاط وبعض المركبات والفنادق السياحية قيد البناء والانجاز وقريبا تدخل في الخدمة في الولاية وبعض المطاعم والمقاهي التقليدية والعائلات ،وبعد زيارة ميدانية لمنافسين مباشرين بولاية الوادي وبرج بوعريريج تحصلنا على مايلي:

جدول رقم (2–8): حجم العرض الكلي

نوع المنتج	الطلب الشهري	الطلب السنوي
كراسي أريكة ذو مقعد	100	1200
كراسي أريكة ذو 3مقاعد	50	600
طاولات	50	600
كرسي أرجوحة	20	240
المجموع	220	2640

المصدر: من إعداد الطالب

المجموع للعرض الكلي: 2640 سنوياً.

الفجوة التسويقية: الطلب الكلي – العرض الكلي.

انطلاقا من المعلومات السابقة تحصلنا على:

الفجوة التسويقية = 6360 – 2640 = 3720 سنويا

بمعنى إن3720 منتج غير متوفر سنويا وهذا يعني هناك فرق كبير بين المنتجات المعروضة من أثاث جريد النخل و الطلب عليها فان هناك فجوة مما يشير إمكانية إنشاء مؤسسة لصناعة منتجات من جريد النخل.

لهذا نقول أن الكمية المنتجة هي الكمية المباعة نظرا لطلب المتوقع عليها في السوق.

سوف نغطي النسبة من الفجوة السوقية في بداية هو 2640وحدة سنويا من إجمالي 3720وحدة سنويا من فجوة سوقية وتبقى (3720-2640=1080) ،سوف نغطيها في السنوات القادمة.

وسوف نوضح المبيعات الخاصة بالسنة الأولى لمنتجاتنا كالتالي في الجدول الأتي:

جدول رقم(2-9): تقدير المبيعات الشهرية وللسنة الأولى

الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
كراسي أريكة ذو مقعد													
الكمية	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
السعر(دج)	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500
قيمة المبيعات	450000	450000	45000 0	450000	450000	450000	450000	450000	450000	450000	450000	450000	5400000
كرسي أريكة ذو ثلاث مقاعد													
الكمية	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
السعر(دج)	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
قيمة المبيعات	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	4800000
طاولة متوسطة													
الكمية	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
السعر(دج)	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500
قيمة المبيعات	325000	325000	325000	325000	325000	325000	325000	325000	325000	325000	325000	325000	3900000
كرسي أريكة أرجوحة													
الكمية	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
السعر(دج	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
قيمة المبيعات	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	1440000

القيمة الإجمالية للمبيعات: 15540000.00دج

المصدر: من إعداد الطالب

تقدير المبيعات السنوية: بافتراض أن نسبة النمو هي 6% بناءا على معلومات من المنافسين وبإضافة إلى زيادة في كميات المنتجات ودخول حيز الخدمة منتجات جديدة في السنوات القادمة وأن الطلب المتوقع خلال السنة هو: **15540000.00**دج، فإن رقم الأعمال المتوقع من 2019 إلى 2026 هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(2-10): تقدير المبيعات السنوية

السنوات	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
الطلب المتوقع	15540000.00							
نسبة النمو	/	%6	%6	%6	%6	%6	%6	%6
رقم الأعمال المتوقع	**15540000.00**	16472400.00	17460744.00	18508388.64	19618891.95	20796025.46	22043786.98	23366414.19

المصدر : من إعداد الطالب

ولتحليل البيئة التنافسية هو ماجاء به ميشال بورتر ،والمسمى بنموذج القوى الخمسة والمتكون من مايلي:

تحليل القوى الخمس Porter

1-حدة المنافسة:

المنافسة داخل الولاية معدومة أما خارج الولاية فهناك المنافسين خاصة في ولاية الوادي و برج بوعريريج لهم نقاط القوة ونقاط الضعف كما موضح في جدول المنافسين ، ولهذا تلجأ المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار نقاط ضعف المنافسين لتكون المنافس القوي لهم منها (رخص الأسعار مقارنة بالمنافسين ,قوة تميز المنتج من تجانس الألوان و درجة التحمل والمتانة ,وفرت المادة الأولية الجريد عكس المنافسين التي يجلبوها من ولاية بسكرة).

2-تهديد الداخلين الجدد:

يرتبط خطر دخول منافسين جدد و محتملين بوجود عوائق دخول منخفضة خاصة في إطار الاعتماد على إحدى آليات الدعم في التمويل، ولهذا تتركز المؤسسة على بعض نقاط وهي كالتالي:

-تمايز المنتجات من ناحية الإبداع: مما يخلق عائقا للمنافسين الجدد على الإنفاق الكثير للتغلب على ولاء الزبون للعلامة.

-خامات الجريد طاقة كبيرة غير مستغلة تجلب أفكار جديدة بالنسبة للمنافسين.

-السعر، التحكم في السعر الذي يجذب الزبائن بأسعار منخفضة مقارنة بالمنتجات من الخشب.

-توزيع وترويج المنتوج.

3-القدرة التفاوضية للمشترين:

إن قدرة التفاوضية متوسطة من خلال قدرتهم على المساومة في تخفيض الأسعار من خلال الكمية التي يشترونها وكذا المعلومات المتوفرة لديهم حول الأسعار المتداولة في السوق لان المنتج جديد نوع ما في السوق تلزم المؤسسة اتخاذ استراتيجيات معينة لكسب العملاء منها البيع بالدين في بداية من اجل ازدياد وانتشار منتجات المؤسسة ,وهي منتجات طبيعية شبه فلاحيه ذات تخصص عالية.

4-القدرة التفاوضية للموردين:

هناك العديد من الموردين خاصتا فلاحي النخيل بالمنطقة تبيع خام الجريد بأسعار منخفضة جدا بسب وفرة وبالتالي فإن القدرة التفاوضية لدى الموردين ضعيفة.

5-تهديد المنتجات البديلة:

تتمثل المنتجات البديلة في أثاث من الخشب وهو غالي الثمن، فالمستهلك أصبح يتجه للمنتجات ذات حس فني وبطريقة جديدة يعني منتجات متخصصة لأنها متماسكة وبأشكال مميزة وبأسعار معقولة.

*الدولة: توجه الدولة لتشجيع أنشطة ذات المادة الأولية الطبيعية شبه فلاحيه من ناحية وكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSAJ) وسلفيات وقروض استثمارية.

تحليل SWOT:

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

جدول رقم(2-11): تحليل swot

تحليل البيئة الداخلية	
نقاط القوة	**نقاط الضعف**
- كون المشروع الأول من نوعه في المنطقة. - مساحة المؤسسة كافية و بالتالي تكون الأعمال منظمة أكثر. - رخص أسعار المادة الأولية من جريد. - طاقم عمل يتميز بالخبرة و المهارة. - نحتاج الى خبرة بسيطة في الميدان. - المنتج من خام الجريد غير مضر بالبيئة. - وجود نسبة علاقات مع العائلات و أصحاب المركبات و الفنادق السياحية في المنطقة والولاية . - الموقع الجغرافي للمؤسسة تمركز المشروع في منطقة تكثر فيها زراعة النخيل يعني توفر مادة الأولية من الجريد وكذلك بقرب مسجد صحابي عقبة ابن نافع الفهري يعتبر سياحة دينية . - إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات .	- المشروع في بدايته . - المؤسسة جديدة في السوق. - حجم إنتاج يكون متوسط في البداية لان المنتج جديد في السوق وبعد معرفته حجم يكون أكثر.
تحليل البيئة الخارجية	
الفرص	**التهديدات**
- القوانين الحكومية التي تشجع الاستثمار المحلي وعرقلة المنتوج المستورد. - عدم وجود منافسين مباشرين على مستوى الولاية. - وجود الطلب على المنتج من الجريد على السنة . - عدم تسديد الضرائب 3 سنوات الأولى المشروع ممول من طرف ansej	- احتمالية دخول منافسين جدد لعدم وجود عوائق الدخول. - منافسة المنتجات الأجنبية للمنتوج المحلي. - الاستيراد الآلات من خارج وعدم وجود مختصين في صيانة الآلات

المصدر:من إعداد الطالب

كيف يمكن ان أعالج أو أتعامل مع نقاط الضعف؟

*سرعة انتشار في السوق بتطوير حجم المشروع.

*ربط شبكة علاقات قوية مع الزبائن.

* الحفاظ على الجودة و المصداقية لكسب الثقة الزبون بالمنتج.

* زيادة سرعة التنفيذ الطلبيات و التعلم من الأخطاء المنافسين خارج الولاية ومعالجة التكاليف لخفض سعر المنتج النهائي.

الفرع الثالث: المزيج التسويقي

1–المنتج: يقوم هذا المشروع بطرح منتج نهائي ذو جودة عالية تقارب أو تماثل جودة المنتجات من الخشب المستورد في السوق يتمثل في صناعة العديد من المنتجات من خام جريد النخل من مخلفات الجريد، متمثلة في منتجات كاملة الصنع من الجريد النخل تتمثل في 3انواع من كراسي أريكة (كرسي أريكة ذو مقعد ،كرسي أريكة ذو ثلاث مقاعد ،وكرسي أريكة أرجوحة) ونوع من طاولة الخاصة بقاعات الاستقبال .

بإضافة في المستقبل يعني بالسنوات القادمة من اجل زيادة الربح نقوم بصناعة منتجات نصف مصنعة تتمثل في صفائح خشبية من مخلفات الجريد.

1-1- **مزايا المنتج:**

مشروع جريد النخل ليس مجرد فكرة تنتظر التجسيد على ارض الواقع ،فالمشروع بالفعل اثبت نجاحه من خلال مجموعة كبيرة من التجارب التي شملت المؤثرات المختلفة للمادة الخشبية من الجريد التي توصلت إليها التجارب بالمقارنة مع المواد الأخرى من حيث متانة الانحناء في الاتجاهين بالموازنة مع الخامات الطبيعية الأخرى ، والقدرة على التحمل وصلابة و القدرة على المقاومة الحريق و المظهر الخارجي إضافة إلى رخص سعره ،وتوافره بكثرة في الأسواق إذا يصل عدد نخل الجريد في ولاية بسكرة أكثر من 4 ملايين نخلة حيث إنا كل نخلة في عام تنزع منها 25 جريدة .

وباستغلال مزايا جريد النخل في إيجاد أنماط جديدة من المنتجات غير تقليدية من حيث المظهر والكفاءة الوظيفية مثل أثاث المصنع من جريد كالمقاعد والمناضد وغيرها ،بإضافة إلى الصفائح الخشبية من مخلفات الجريد مع الحرص على المعالجات السطحية للشكل الخارجي من خلال تأثير الصبغة و الألوان و الزخارف التي تضفي على المنتج رونقا وجمالا.

1-2-عناصر جودة المنتج:

ا/ الجودة المطبقة أثناء التنفيذ:

- مراجعة ضبط المعدات طبقا للمقاسات المطلوبة.
- مراجعة السن الدوري لأسلحة القطع التي تؤدي إلى نعومة السطح.
- الاهتمام بصنفرة الأجزاء وثقلها يساعد على جودة التشطيب .
- الدقة في الأبعاد يساهم على التجميع الجيد للمنتج.

ب/ الجودة المطبقة أثناء التشطيب المنتج:

- يقبل الجريد إضافة صبغات متنوعة سواء كانت مائية أو كيمائية مما يعمل على إضافة رؤية جمالية مضافة للجريد.
- إمكانية إجراء عمل زخرفة سطحية على الجريد باستخدام عمليات الحرق ويتم ذلك بعد التخطيط الأول للسطح
- إمكانية الحصول على أسطح مصقولة للجريد إذا التزم العامل بقواعد المعالجة السطحية باستخدام الصنفرة (تنعيم) بدرجاتها المختلفة.

1-3-خصائص المنتج: سنوفر المنتجات بأحجام أخرى في حالة وجود الطلب عليها (حسب الطلب الزبون)

✓ **الوقت المستغرق في التصنيع:**

يستغرق عمل الكرسي حوالي ساعة في يوم و الطاقم المكون من 3 كراسي أريكة وطاولة يستغرق عمله 4 ساعات في يوم وحجم عمل هو2اطقم في اليوم من (4كراسي اريكا ذو مقعد و2كراسي أريكة ذو ثلاث مقاعد و طاولتين) . بإضافة إلى صناعة كرسي أرجوحة للراحة في اليوم .

✓ **أسعار المنتجات:**

-يتراوح سعر الكرسي الواحد من 4500دج إلى 6000دج حسب سعر الجريد في السوق ودرجة توافره.

-ويصل سعر الطاقم المكون من (3كراسي وطاولة) من (23500 دج إلى 25000دج).

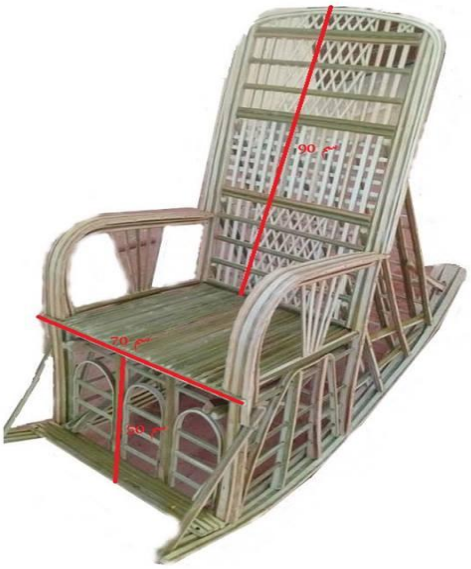
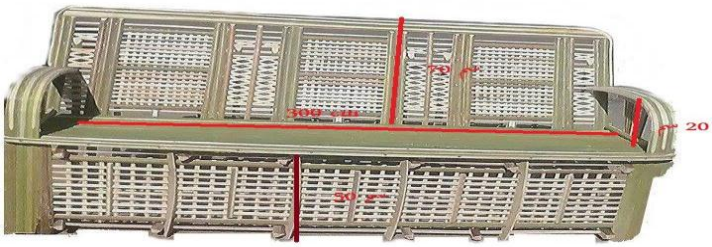
✓ **استخدامات المنتجات:**

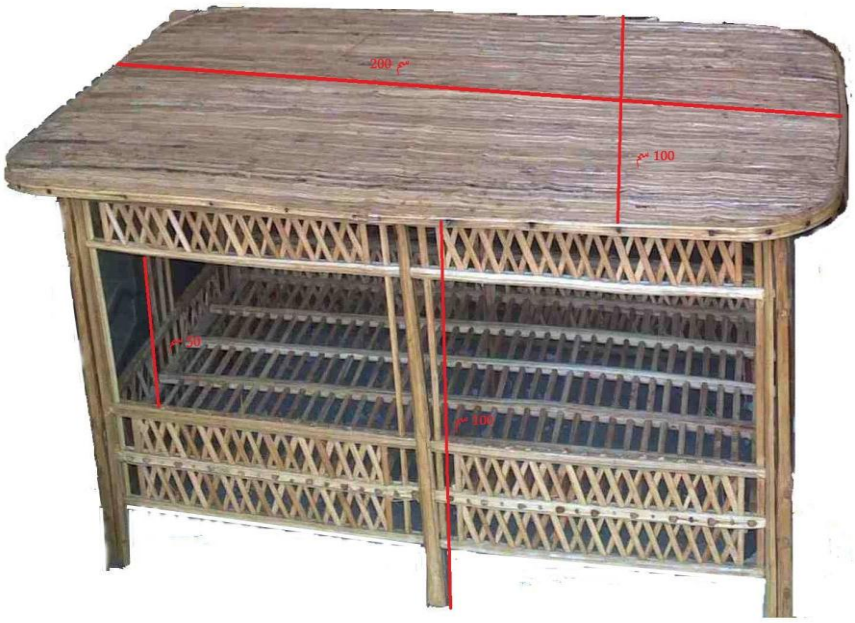
الكراسي والطاولات تستخدم في الجلوس في المقاهي والمطاعم التقليدية والمركبات والفنادق وحدائق السياحية، وشرفات والحدائق والصالونات المنازل.

ويتمثل المنتج في 3 أنواع من الكراسي وطاولة بحجم متوسط (خاص بقاعات الاستقبال)، الموجهة إلى الزبائن من العائلات والمركبات والفنادق والنوادي والمطاعم و المقاهي التقليدية. والجدول الموالي يوضح لنا مختلف الخصائص والأبعاد لكل المنتج:

الجدول رقم(2-12): وصف المنتج

وصف المنتج	صورة للمنتج
كرسي أريكة ذو مقعد للراحة: المادة الأولية: جريد النخل نوعها: كرسي صالو اللون: بني فاتح الحجم: *الارتفاع :100سم الى110سم *العرض: 55سم يستهلك كرسي: 30جريدة	

كرسي أريكة أرجوحة للراحة: **المادة الاولية:** جريد النخل نوعها: كرسي للاستراحة اللون: بني فاتح **الحجم:** *الطول:100سم الى110سم *العرض: 60سم يستهلك كرسي :30جريدة	
كرسي أريكة ذو ثلاث مقاعد: **المادة الأولية:** جريد النخل نوعها: كرسي صالو اللون: بني فاتح **الحجم:** *ارتفاع: 100سم الى110سم *العرض: 160سم يستهلك كرسي :40جريدة	

طاولة صالو: المادة الأولية: جريد النخل نوعها: طاولة متوسطة حجم اللون: بني فاتح الحجم: *ارتفاع: 100سم *العرض: 100سم تستهلك الطاولة :30جريدة	

طاقم استقبال :المادة الأولية: جريد النخل المنتج نهائي مجمع متكون من كرسيين أريكة ذو مقعد وكرسي ذو ثلاث مقاعد وطاولة متوسط حجم.	

المصدر: من إعداد الطالب والاستعانة بالصور المصورة

1-4-الإستراتيجية التسويقية:

ستتبنى المؤسسة في بداية نشاطها إستراتيجية التركيز بحيث ستركز المؤسسة على حدود جغرافية معينة والمتمثلة في دائرة سيدي عقبة و ولاية بسكرة ككل لتحاول إيجاد مكانة لها في السوق، وذلك من خلال التركيز على تخفيض التكاليف.

✓ **العلامة التجارية:** ولقدتمثلة العلامة التجارية في اثاثنا من نخلنا وصورة تعبر عن ذلك :

الشكل رقم (2-1) : العلامة التجارية

المصدر: من إعداد الطالب والاستعانة بموقع

لقد تم اختيار رموز وألوان وأشكال العلامة التجارية للمؤسسة بعناية سيتم شرحها كالآتي:

✓ **الرموز:** أثاثنا من نخلنا تدل على بعد المشروع والمنتجات من شبه فلاحيه طبيعية للمشروع.

✓ **الأشكال:** النخلة فهي ترمز إلى أكسجين وتدل على جانب البيئي الطبيعي للمشروع، والكرسي و الطاولة تمثل المنتجات من ثروة المهملة .

✓ **الألوان:** اللون البني يدل على صلابة والبساطة يدل على عنصر البيئية وهو يعكس أن المادة الأولية من الجريد،أما اللون الأخضر وهو لون فاتح يدل على الطبيعة الذي يدل على توجه البيئي، صداقة البيئة كما يدل على التجديد.

✓ **رؤيتنا:**

النخلة أميرة التنمية المستدامة

✓ **رسالتنا:**

صناعة أثاث من المخلفات المهملة

1-4الميزة التنافسية:

*جودة المنتج: التشطيب –تجانس الألوان –درجة الاحتمال.

*رخص الأسعار بمقارنة بالمنافسين خارج الولاية.

*الابتكار:(التصميم، الألوان، الزخرفة السطحية عن طريق الحرق).

2- السعر:

يتم تحديد السعر على أساس تكاليف إنتاج وكذلك على أساس أسعار المنافسين خارج الولاية من اجل جذب اكبر عدد من المستهلكين ،متوسط سعر الذي وضعته بالنسبة لكرسي أريكة ذو مقعد 4500دج ،وكرسي أريكة ذو ثلاث مقاعد 8000دج ،وكرسي أرجوحة 6500دج،وطاولة 6000دج .

السعر = تكاليف ثابتة +تكاليف المتغيرة + هامش الربح

نلاحظ أغلبية المستهلكين يعتقدون أن هذا المنتج أنه منتج يلبي رغباتهم و يعوض المنتجات من الخشب بسبب غلاء منتجاته يفضلون السعر المنخفض أو المتوسط، والجدول التالي يوضح أسعار المنافسين خارج الولاية وأسعار مقترحة.

جدول رقم(2-13): أسعار المنتجات

المنتج / السعر	كراسي أريكة ذو مقعد	كرسي أريكة أرجوحة	كرسي أريكة ذو ثلاث مقاعد	طاولة متوسطة
السعر الذي يرغب بدفعه الزبون	4000 دج	6000 دج	7500دج	6000دج
سعر الأكثر ارتفاعا بالنسبة للمنافسين	5500 دج	7500 دج	9500دج	7500 دج
السعر الأدنى بالنسبة للمنافسين	5000 دج	7000 دج	9000دج	7000 دج
السعر المقترح	4500 دج	6500 دج	8000دج	6500 دج
السعر النهائي	**4500 دج**	**6500 دج**	**8000دج**	**6500 دج**

المصدر: من إعداد الطالب

إستراتجية التسعير:

تسعير اختراق السوق: تعتمد المؤسسة على تسعير اختراق السوق، وضع سعر دخول منخفض نسبيا على المنتجات، وذلك بهدف جذب أكبر عدد ممكن من العملاء الجدد بسبب سعرها الأقل، وهذا بهدف زيادة الحصة في السوق أو حجم المبيعات.

3 – الترويج:

تعتمد مؤسسة على مجموعة من العناصر الترويجية حتى تكون المنتجات في متناول الجميع وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين وهذه المكونات الترويجية من بينها الإعلان ،البيع الشخصي ،العلاقة مع زبون ،تنشيط المبيعات .

أ / الإعلان:

البطاقات واللافتات وتكون هذه اللافتات في الأماكن العامة وبالنسبة للبطاقات فهي تقدم مباشرة بأقل التكاليف والهدف منها ترسيخ صورة المؤسسة في ذهن الزبائن.

- تكلفة الملصقات (12000دج) للسنة .
- تكلفة البطاقات (4000دج) للسنة .

ب/ الإعلان الالكتروني:

- استخدام شبكات التواصل الاجتماعي للتعريف بالمؤسسة ونشاطها الفيسبوك مثلا (واد كنيس ، Biskra E-PUB) وفتح حساب باسم المؤسسة أثاثنا من نخلنا في فيسبوك وتويتر ويكون الاتصال فيها مجاني .

ج/ ترويج المبيعات:

- الترويج الشفوي من خلال الاتصال المباشر مع الزبائن.
- الاعتماد على الزبائن في الترويج لمنتجات المؤسسة.
- العلاقات العامة التي تمتلكها المؤسسة.

- تقديم خصومات في حالة تجاوز الطلب مقدار معين .
- استغلال السياحة الدينية وذلك لقرب المؤسسة من مسجد الصحابي عقبة ابن نافع بسيدي عقبة وذالك لترويج للمشروع .
- الاشتراك في المعارض المحلية في بداية عن طريق غرفة الصناعة التقليدية والحرف.
- توزيع عينات من المنتجات على غرفة الصناعة التقليدية وعلى القرى السياحية والنوادي.
- التسويق عن طريق مندوبي المبيعات (غرفة الصناعة التقليدية بسكرة) .

4/ التوزيع :

تعتمد المؤسسة على طريقة لتوزيع وهو توزيع مباشر.

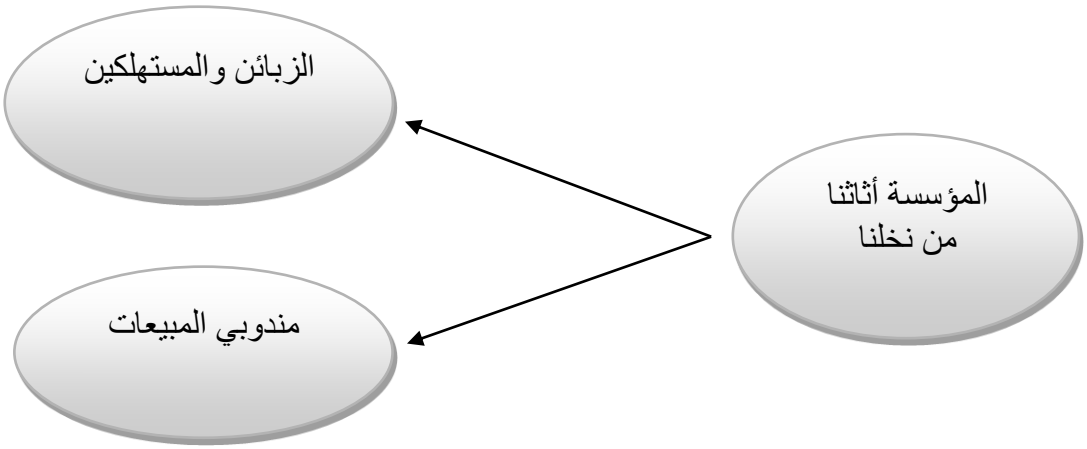
✓ **التوزيع المباشر** : سيكون طريقة توزيع تتمثل في بيع المؤسسة إلى زبائنها سوآءا قدموا للمؤسسة للاستفادة من المنتجات المؤسسة أو التنقل إليهم لتقديم المنتجات لهم .

أو يكون توزيع مباشر:

- عن طريق مندوبي المبيعات وتتمثل في غرفة الصناعة التقليدية بسكرة .
-عن طريق المعارض المتخصصة .

والشكل التالي يوضح طرق التوزيع:

الشكل رقم (2-2) :طرق التوزيع .



المصدر :من إعداد الطالب

الفرع الرابع: الإستراتيجية التنافسية

1-إستراتيجية التميز:

أن أفضل إستراتيجية تبدأ المؤسسة العمل بها هي إستراتيجية التركيز بالتميز حيث استندنا فيها على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل هذا القطاع بحيث ركزنا على جزء معين من السوق وقمنا بتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء، حيث قمنا بالاستهداف بالمنطقة المحلية المتمثلة في ولاية بسكرة ككل، والبحث عن التميز فيتصميم المنتج من غصن جريد النخل أو الانفراد بخصائص استثنائية في هذا الميدان لتكون المؤسسة ذات قيمة كبيرة لدى الزبائن.

ومن هذا المفهوم يتبين لنا أن الخطة التسويقية يجب أن تبنى على اختيار استهداف السوق معينة من جهة أولى، وتحديد المزيج التسويقي من جهة ثانية.

- ومن فوائد هذه الإستراتيجية:

✓ اكتساب سمعة وشهرة واسعة مما يؤدي إلى رواج المنتج.

✓ توقع ردود فعل المنافسين خارج الولاية وإعدادردة الفعل المعاكسة لها

✓ تحديد الطلب ومدى إقبال الأفراد على منتجات المؤسسة

✓ القرب من الزبائن وتلبية احتياجاتهم.

2-إستراتيجية التطوير:

بعد كسب نصيب من السوق المحلية لولاية و تغطية متطلباتها حتما سيصل هذا الأخير إلى درجة نسبية من التشبع، والتي لا تخدم مصالح و أهداف المؤسسة لذلك سنسعى إلى توسيع نطاق الاستهداف إلى أسواق الولايات الوطن، لزيادة الربح مستندين على إستراتيجية التمايز و السيطرة بالتكاليف، بالإضافة إلى توسع هذا المشروع و يكون هناك العديد من المنتجات منها المنتج نصف المصنع متمثل في الألواح الخشبية الحبيبية موجهة لأصحاب نجارة الخشب .

المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي لمشروع مؤسسة صناعة جريد النخل إلى خشب .

يشمل هدا المبحث من المخطط الإنتاجي تحديد جميع الآلات والمعدات ،المواد الأولية وغيرها التي تخص المشروع وتتمثل في مايلي:

الفرع الأولى: الأساليب الإنتاج

المساحة:255.56 كلم2

عدد السكان: 43000 نسمة .

1-تحديد الموقع:

تقع مدينة سيدي عقبة بولاية بسكرة التي تقع بين نطاقين جغرافيين وهما الأطلس الصحراوي وفي المنطقة المسماة السهوب الصحراوي فهذا ما أعطاها موقع استراتيجي هام كما أنها منطقة عبور للطريق رقم 83 التي تربط بسكرة بكل من خنشلة وتبسة مرورا ببلديات الحوش عين ناقة وزريبة الوادي حيث تبعد عن مقر الولاية بـ 18 كلم وعن الجزائر العاصمة 440 كلم وعن عنابة بـ 465 كلم، وتتربع عن مساحة إجمالية قدرها 255.56 كلم^2 ويزيد سكانها عن 43000 نسمة يحدها من الشمال شتمه وبسكرة ومن الجنوب بلدية الحوش ومن الشرق بلدية عين ناقة ومن الغرب أوماش.

الشكل رقم (2-3) :خريطة بلدية سيدي عقبة

المصدر:من إعداد الطالب بالاستعانة بالانترنت

حدد مكان المشروع بحي سيدي التومي قرب مسجد صحابي عقبة ابن نافع الفهري يوجد مع مدخل المدينة سيدي عقبة وسط غابات النخيل كثيفة ويتطلب المساحة 170م2.

2- وصف الموقع:

يعتبر حي سيدي التومي ببلدية سيدي عقبة ولاية بسكرة من الأحياء توجد في مدخل المدينة والتي يتميز بالحركة الدائمة واتساع مساحته وجوده وسط غابات النخيل وقريب من الطريق الوطني رقم 83 وبالأحياء الأخرى حيث يسهل التنقل فيه، وهو مجاور للمسجد العتيق صحابي عقبة ابن نافع الفهري يتميز بالحركة الكبيرة وهذا المبنى هو ملك شخصي للعائلة . ولقد تم اختيار هذا الموقع لأنه موقع إستراتيجي من ناحية حصول على المادة الأولية و لتوزيع المنتوج .

- **خصائص المشروع:**
  - ✓ المساحة المناسبة للمشروع
  - ✓ توفر الماء و الكهرباء و الغاز
  - ✓ توفر وسائل النقل وسهولة حصول على المادة الأولية هي جريد النخل.
  - ✓ الموقع بجواره مسجد صحابي عقبة ابن نافع يكثر فيه الحركة والسياحية الدينية

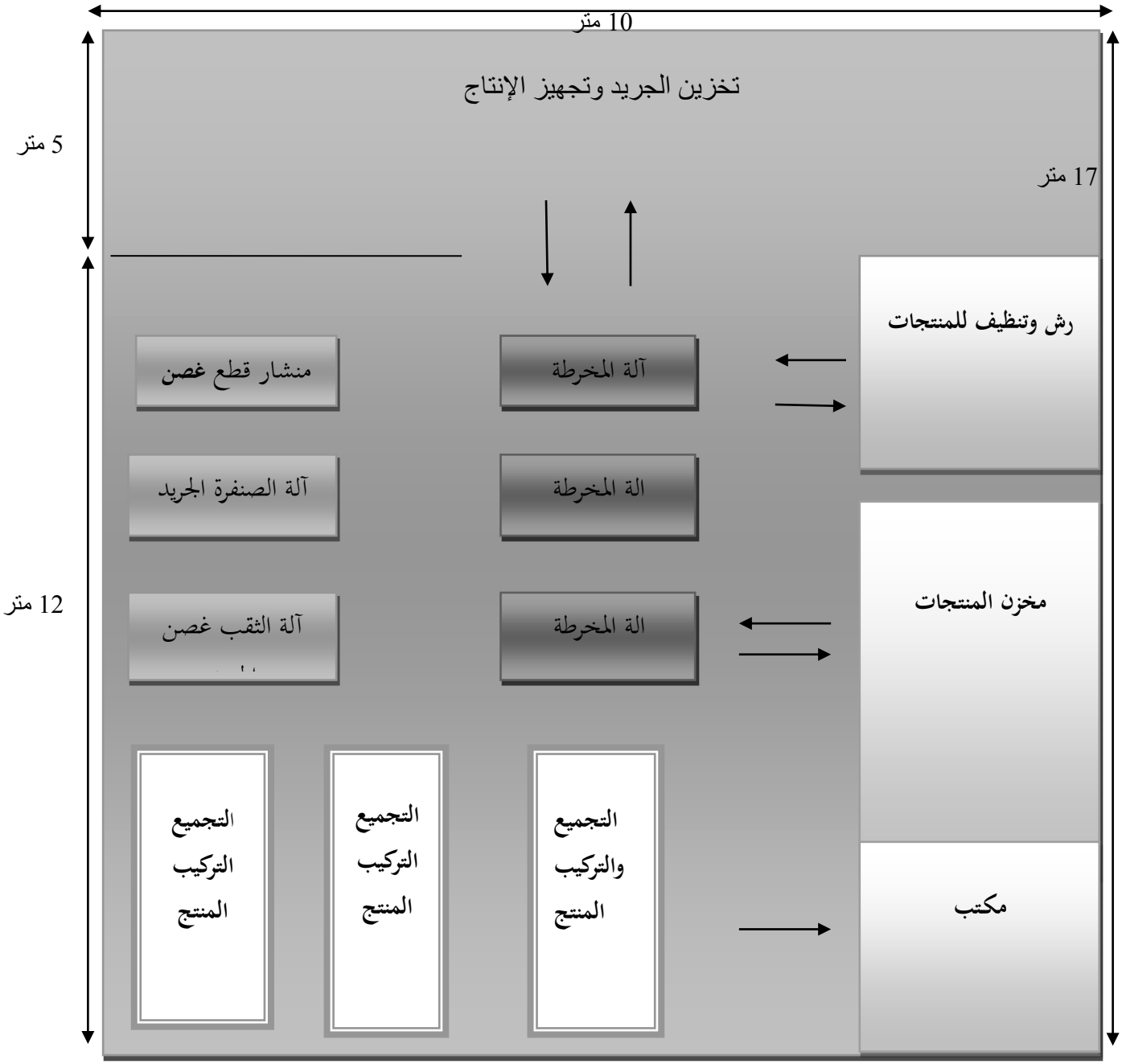
الشكل رقم (2-4): موقع المشروع

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على GOOGLE MAP

3- تصميم الداخلي للمؤسسة:

الشكل التالي يوضح التصميم الداخلي للمؤسسة وكيفية تقسيم المساحة الإجمالية على مكان التخزين والآلات والمعدات على:

الشكل رقم (2-5) : تصميم داخلي للمشروع



المصدر :من إعداد الطالب بالاستعانة بمهندس معماري

الفرع الثاني: تحديد متطلبات المشروع

يحتاج المشروع لانطلاق في عملية إنتاج إلى مجموعة من الآلات والمعدات المستلزمات والتي تتمثل في مايلي :

1-الآلات والمعدات :

يعتمد المشروع على استخدام الآلات ومعدات العاملة لتصنيع الجريد ذات المواصفات التي تتيح الاعتماد على اكبر عدد من العمالة العادية للعمل في المشروع باعتباره من المشروعات التي تتناول خامات البيئة المتوفرة في المناطق الريفية والصحراوية والتي يقل بها العمالة المدربة على التكنولوجيا المتطورة يحتاج المشروع إلى مجموعة من الآلات و المعدات اللازمة لسير العملية الإنتاجية، وهذه الآلات محلية صنع ومستوردة من الخارج، و الجداول التالي يحدد احتياجات المشروع:

الجدول رقم (2-14) : آلة مخرطة صغيرة الحجم

الوظيفة	المواصفات	
عمليات الخراطة اللازمة	ارتفاع المركز عن القاعدة	24 سم
	أقصى بعد بين المركزين	150 سم
	قدرة موتور	2 حصان =1.5ك.وات
	قدرة دوران	2000/1500/600 ل/د
	الوزن الصافي	350 كجم
	جهة الصنع	محلي
	السعر دج	600000.00

المصدر : من إعداد الطالب بجمع المعلومات من المورد

الجدول رقم (2-15) :آلة مثقاب

الوظيفة	المواصفات	
عمل جميع أنواع الثقوب في غصن جريد	السرعة القصوى لدوران عمود	1200 دورة في الدقيقة
	أقصى قطر لأداة القطع	13 سم
	تغذية يدوية لمجموعة القطع	
	متحركة رأسيا	
عمل جميع أنواع الثقوب في غصن جريد	الأبعاد	مم1850 X مم360X مم710
	قدرة المحرك	2.5 حصان =1.8 ك.وات
	المساحة المحيطية	1م2 أمامي التشغيل
	جهة الصنع	محلي
	السعردج	900000.00
	لمستهلكات	زيوت+كهرباء

المصدر: من إعداد الطالب بجمع المعلومات من المورد

الجدول رقم (2-16) :آلة صنفرة (مزودة بدرافيل دوارة)

الوظيفة	المواصفات	
لتنعيم وتسوية الأسطح والانحناءات	استعمال أفقي	100×150سم
	درافيل متحركة متصلة بسيور مفصلية	
	قدرة الموتور	2حصان =1.5 ك.وات
	جهة الصنع	محلي
	المستهلكات	زيوت +كهرباء
	السعر(دج)	600000.00

المصدر :من إعداد الطالب بجمع المعلومات من المورد

الجدول رقم (2-17) : **آلة** منشار صينية

الوظيفة	المواصفات	
لتقطيع الجريد بمقاسات مختلفة حسب الاحتياج	تغذية يدوية لمجموعة القطع	
	صينية متحركة رأسيا	
	قطر	12 بوصة
	قدرة المحرك	2.5 حصان =1.8 ك.وات
	المساحة المحيطة	1م2 لجميع الاتجاهات
	جهة الصنع	محلي
	السعر (دج)	650000.00

المصدر: من إعداد الطالب بجمع المعلومات من المورد

الجدول رقم (2-18) :تكلفة المعدات المستخدمة

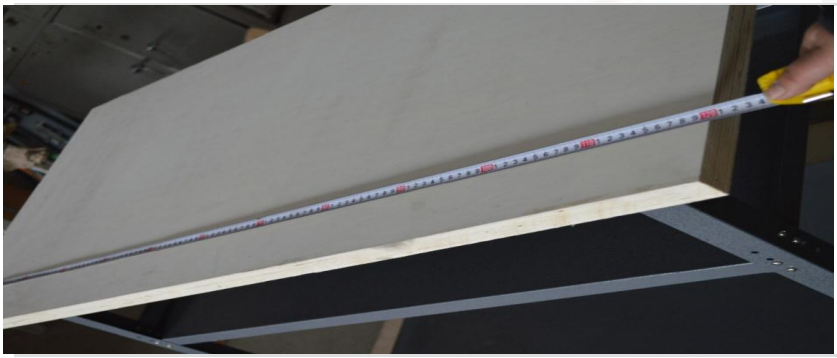
الرقم	اسم الآلة	جهة الإنتاج	الكمية	سعر الوحدة (دج)	سعر الإجمالي (دج)
1	آلة المخرطة	محلي EURL ARSO BOUCHERIT	3	600000.00	1800000.00
2	آلة المثقاب		1	900000.00	900000.00
3	آلة الصنفرة الجريد (انحناءات وتنعيم وتسوية)		1	600000.00	600000.00
4	منشار صينية فنية أفقية		1	650000.00	650000.00
5	مولد كهربائي (kva150)		1	800000.00	800000.00
6	مناضد تجميع (2.5طول-1.5عرض)		3	10000.00	**30000.00**
7	مولد الهواء	مستورد	1	77000.00	**77000.00**
8	وحدة التحكم		1	79000.00	79000.00
				المجموع	**4936000.00**
				TVA 19%	937840.00
				TTC	5873840.00

المصدر:من إعداد الطالب والمعلومات من المورد **انظر الملحق رقم (2و3)**

جدول التالي يوضح صور الآلات و المعدات :

الجدول رقم (2-19) : صور الآلات و المعدات

الآلة	الصورة
آلة المثقاب (تستعمل في ثقب جريد)	
آلة لخرط صغيرة الحجم	
آلة لتنعيم وتسوية الأسطح والانحناءات.	
آلة منشار لتقطيع الجريد بمقاسات مختلفة حسب الاحتياج	

مولد كهربائي	
مولد الهواء	
وحدة التحكم	
مناضد للتجميع	

المصدر: من إعداد الطالب

2-تجهيزات مكتب :

يحتاج المشروع أيضا لتجهيزات مكتب وهي موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (2-20) :تجهيزات مكتب

التجهيزات	الكمية	التكلفة الإجمالية(دج)
جهاز كمبيوتر	01	30000.00
آلة طباعة	01	8000.00
مكتب	01	15000.00
كراسي مكتب	01	8000.00
مكيف هوائي	01	35000.00
خزانة لحفظ الأوراق	01	6000.00
	المجموع	102000.00
	TVA 19%	19380.00
	TTC	121380.00

المصدر :من إعداد الطالب و المعلومات من المورد **انظر الملحق رقم (4)**

3- **معدات النقل**:سيحتاج المشروع لمعدات نقل من اجل تزويد المشروع بالمواد الأولية و أيضا لتوزيع المنتج والجدول التالي يوضح معدات النقل في مايلي:

الجدول رقم (2-21) : معدات نقل

Désignations	Quantite	Prix(DA)	Total(DA)
Jac mini truc simple cabine	1	900000.00	900000.00
Image		**TVA 19%**	171000.00
		TOTAL	**1071000.00**

المصدر :من إعداد الطالب و المعلومات من المورد **انظر الملحق رقم (5)**

4-**الخدمات الضرورية:** والمتمثلة في الكهرباء، الماء، الغاز، ومصاريف النقل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(2- 22): الخدمات ا لضرورية

الأشهر	الثلاثي الأول	الثلاثي الثاني	الثلاثي الثالث	الثلاثي الرابع	المجموع
الكهرباء والغاز	30000.00	35000.00	45000.00	30000.00	**140000.00**
الماء	6500.00	6500.00	7000.00	7000.0	**27000.00**

المصدر : من إعداد الطالب

5-مصاريف أخري:-مصاريف التهيئة المبنى المشروع هو ملك شخصي للعائلة مساحته 170م2،(120م2 مغطاة ،50م2 غير مغطاة) وهذه المساحة تكفي للمشروع فيحتاج إلى التهيئة بسيطة فقدرة تكلفة مجمل التهيئة **300000.00دج**.(من وضع كهرباء للآلات والمعدات وتزويد المشروع بالمياه ، وترميم بسيط للمبنى ليكون على شكل ورشة).

- مصاريف حماية من الحريق عدد 3 قارورات طفاية الحريق قدرت تكلفة ب 30000.00دج .
- مصاريف علبة إسعافات الأولية قدرت تكلفة 3000.00دج.

الفرع الثالث: مراحل العملية الإنتاجية

❖ **مراحل التصنيع:**

تتضمن مراحل التصنيع مجموعة من العمليات الأساسية وتتلخص هذه المراحل في :

⇦ **مراحل التجهيز وإعداد الجريد:**

تبدأ بالتصنيف وذلك نظرا للمظاهر الخاصة للشكل الطبيعي للجريد من حيث التخانات المتغيرة والانحناءات الواضحة للفروع فيفضل عند التجهيز تصنيف كل جزء بالفرع حسب طبيعة الإنتاج وإبعاده والإشكال التي يمكن الحصول عليها ويتم إعداد وتجهيز الجريد في المراحل التالية :

- إزالة الفروع الجانبية عن الغصن الرئيسي وتتم بالوسائل اليدوية مع تشماخ (تبليل) جريد في الماء لمدة 3ايام للمساعدة في عملية تقطيع وألحني الغصن.
- تقطيع الأطوال حسب الاحتياج وكذلك حسب نوعية الفرع وتتم باستخدام آلة المنشار صينية
- تسوية الحواف وتهذيبها باستخدام آلة للخرط

- صقل الأجزاء الناتجة باستخدام آلة صنفرة مزودة بأجزاء أو تقطع دوارة تساعد على التحكم في حركة القطع

وتتم هذه العمليات بصفة عامة للحصول على أجزاء متجانسة يمكن توظيفها في مختلف عمليات التصنيع.

⇦ **عمليات التجميع الجانبي:**

للحصول على مسطحات متعددة من الجريد يتم تفتيت أجزاء منها وتجميعا باستخدام سلك من الحديد مقلوظة أطرافه بإمكانية التثبيت باستخدام الصامولة مع استخدام الغراء الطبيعي إذا لزم الأمر.

⇦ **عمليات الحني للأجزاء:**

نظرا لتماسك الألياف بالجريد وقدرتها على المقاومة ففي حالة الحني ذات الزاوية الصغيرة يتم عمل تحزيز داخلي على السطح بما يسمح بإضعاف الألياف قليلا لإمكانية إجراء الحني بسهولة أما في حالة زاوية الحني الكبيرة فيمكن إجراء أكثر من حز سطحي بما يسمح بتحديد حني متجانس إما الألياف الخارجية فلها القدرة على التمدد ومعادلة مستوي الانحناء المقترح .

⇦ **عمليات الخراطة :**

بعد تجهيز الجريد حسب الأطوال المقترحة فيتم تسوية الجريد حسب الشكل المقترح وطبيعته في التجميع إلا انه يفضل استخدام مرشدات تشغيل أثناء عملية الخرط نظرا لحالة التكرار للأجزاء .

⇦ **عملية التجميع:**

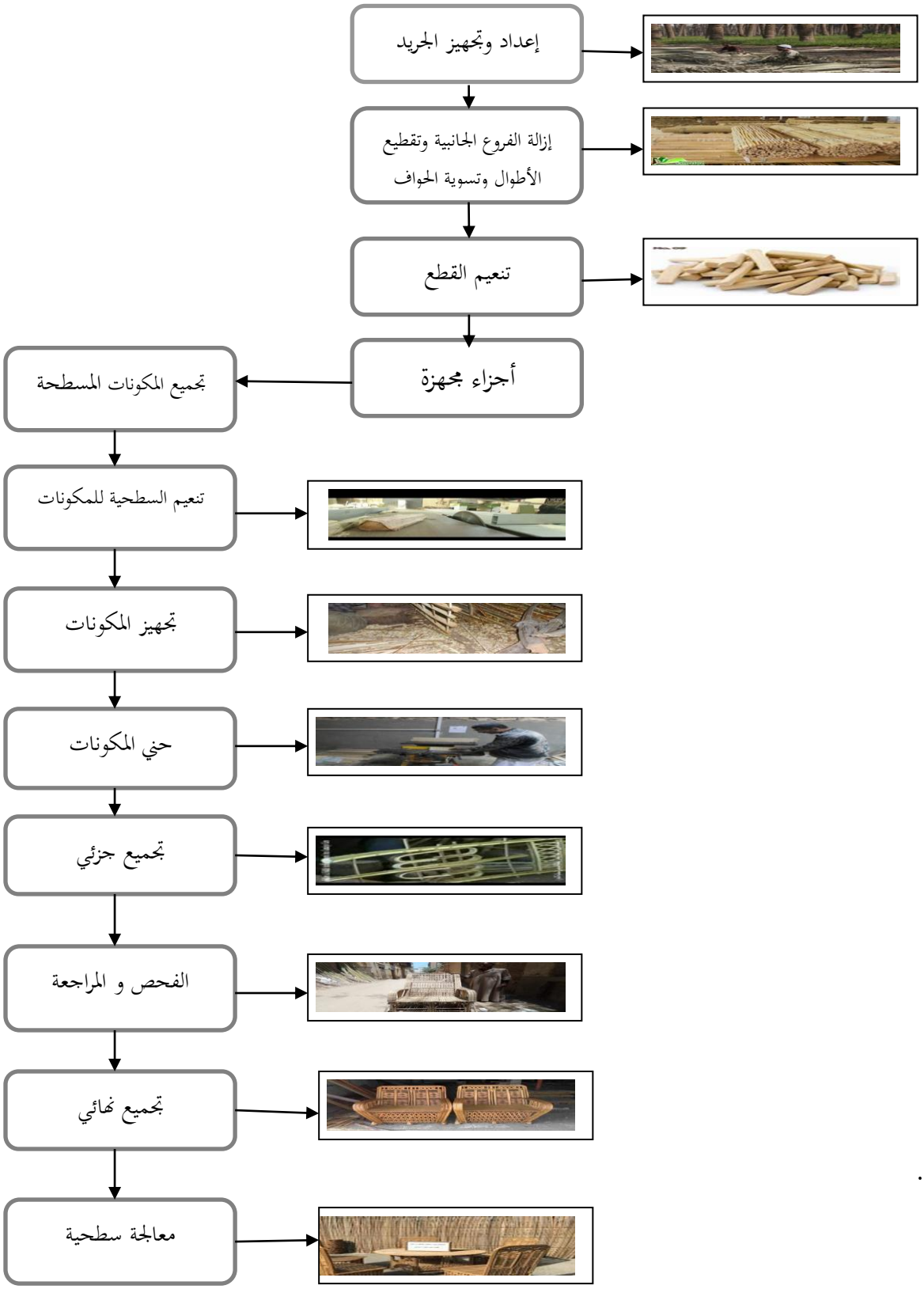
التجميع والتركيب أجزاء بصفة عامة يتم بالطريقة اليدوية مع استخدام بعض المعدات المساعدة .

⇦ **عمليات المعالجة السطحية:**

يقصد بالمعالجات السطحية الجمالية للشكل الخارجي من خلال تأثير الصباغات والألوان في الجريد وبصفة عامة يمكن معالجة الجريد باستخدام الورنيش الشفافة مثل البوليستر المتعدد سواء المشبعة أو غير المشبعة مع استخدام الصباغات المائية أو الكيميائية وكذلك يمكن إجراء عملية الحرق لإضافة بعض الزخارف السطحية أو غيرها ويتم ذلك قبل عمليات التغطية السطحية.

- **رسم التخطيطي سيرورة العملية الإنتاجية لمنتجات من جريد النخل :**

الشكل رقم (2-6):الرسم التخطيطي لمراحل إنتاج أثاث من جريد النخل



المصدر: من إعداد الطالب

الشكل النهائي للمنتجات من جريد النخل صورة الموالية تمثل صالو استقبال مصنوع من جريد النخل متمثل في (كرسيين ذو مقعد و كرسي ذو ثلاث مقاعد وطاولة)، وكرسي(أريكة أرجوحة لاستراحة ذو مقعد)، بعد إتمام كل مراحل عملية إنتاج والموجهة مباشرة لتوزيع.

الفرع الرابع:المواد الأولية

كمية المواد الأولية المستعملة في الإنتاج الموضحة في الجداول التالية:

جدول رقم (2-23) :احتياجات المشروع من المواد الأولية

الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
الجريد النخيل (1000كغ)=1طن/شهر سعر الطن الواحد=1000دج										1/احتياج من المادة الأولية لكرسي أريكة ذو مقعد			
الكمية	3طن	3طن	3طن	3طن	3طن	3طن	3طن	3طن	3طن	3طن	3طن	3طن	
السعر	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	
القيمة	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	**36000.00**
صبغات ملونة (20كغ)=20كغ/شهر سعر كغ الواحد=250دج													
الكمية	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
السعر	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	
القيمة	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	**60000.00**
ورنيش شفاف(30)=30كغ/شهر سعر اكغ الواحد=200دج													
الكمية	30	30	30	30	30	30	30	30	120	30	30	30	
السعر	**200**	**200**	**200**	**200**	**200**	**200**	**200**	**200**	**200**	**200**	**200**	**200**	
القيمة	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	**72000.00**
مسامير براغي (3كغ) = 3كغ/شهر سعر كغ = 400دج										**هذه المادة نضعها في حالة الحاجة إليها**			
الكمية	**3**	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
السعر	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	
القيمة	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	**14400.00**
الجريد النخيل (1000كغ)=1طن/شهر سعر طن الواحد=1000دج										**2/ احتياج من المادة الأولية ل كرسي أريكة ذو ثلاث مقاعد**			
الكمية	3طن	3طن	3طن	3طن	3طن	3طن	3طن	3طن	3طن	3طن	3طن	3طن	
السعر	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	
القيمة	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	**36000.00**
صبغات ملونة (20كغ)=20كغ/شهر سعر كغ الواحد=250دج													

الكمية	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
السعر	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	
القيمة	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	**60000.00**
ورنيش شفاف(**30**)=**30** كغ/شهر سعر كغ الواحد=**200**دج													
الكمية	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
السعر	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
القيمة	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	**7200.00**
مسامير براغي (**2**كغ) = **2**كغ/شهر سعر كغ الواحد= **400**دج هذه المادة نضعها في حالة الحاجة إليها													
الكمية	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
السعر	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	
القيمة	800	800	800	800	800	800	800	800	800	**800**	800	800	**9600.00**
الجريد النخيل (**1000**كغ)=**1**طن/شهر سعر الطن الواحد=**1000**دج **3**/ احتياج من المادة الأولية لطاولة متوسطة مستطيلة													
الكمية	2طن	2طن	2طن	2طن	2طن	2طن	2طن	2طن	2طن	**2طن**	2طن	2طن	
السعر	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	**1000**	1000	1000	
القيمة	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	**2000**	2000	2000	**24000.00**
صبغات ملونة (**15**كغ)=**15**كغ/شهر سعر كغ الواحد=**250**دج													
الكمية	15	15	15	15	15	15	15	15	15	**15**	15	15	
السعر	250	250	250	250	250	250	250	250	250	**250**	250	250	
القيمة	3750.	3750	3750	3750	3750	3750	3750	3750	3750	**3750**	3750	3750	**45000.00**
ورنيش شفاف(**20**)=**20**كغ/شهر سعر اكغ الواحد=**200**دج													
الكمية	20	20	20	20	20	20	20	20	20	**20**	20	20	
السعر	200	200	200	200	200	200	200	200	200	**200**	200	200	
القيمة	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	**4000**	4000	4000	**48000.00**

مسامير براغي (1.5كغ) = 1.5كغ/شهر سعر1كغ = 400دج												هذه المادة نضعها في حالة الحاجة إليها
الكمية	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	
السعر	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	
القيمة	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	**7200.00**
الجريد النخيل (1000كغ)=1طن/شهر سعر الطن الواحد=1000دج												4/ احتياج من المادة الأولية ل كرسي أريكة أرجوحة
الكمية	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	
السعر	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	
القيمة	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	**9600.00**
صبغات ملونة (8كغ)=8كغ/شهر سعر كغ الواحد=250دج												
الكمية	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
السعر	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	
القيمة	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	**24000.00**
ورنيش شفاف(8كغ)=8كغ/شهر سعر كغ الواحد=200دج												
الكمية	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
السعر	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
القيمة	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	**19200.00**
مسامير براغي (1كغ) = 1كغ/شهر سعر1كغ = 400دج												هذه المادة نضعها في حالة الحاجة اليها
الكمية	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
السعر	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	
القيمة	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	**4800.00**
تقدر القيمة الإجمالية للمواد الأولية بـ:541800.00دج										المجموع الإجمالي		**541800.00**

المصدر:من اعداد الطالب بناءا على المعلومات المتحصل عليها من سوق و فلاحيين..

✓ بعد قيام بمقابلات مع بعض الفلاحين وجدنا إنا سعر جريد المنخفض تماما يتراوح بين 800دج لطن إلى 1200دج لطن وضعنا متوسط هذه الأسعار هو 1000دج لطن من جريد يعني جريدة واحدة ب1دج

الكمية اللازمة للمشروع من جريد النخل إلى خشب شهريا 8.5طن من اجل إنتاج220منتج شهريا وما يقارب 2640منتج سنويا يحتاج حوالي 102 طن سنويا من جريد النخل .

✓ **التعبئة والتغليف :**

المنتج لا يحتاج إلى عمليات تغليف معقدة نتيجة قدرة المواد المستخدمة على التحمل عمليات النقل والتخزين.

المطلب الثالث: المخطط التنظيمي لمشروع مؤسسة صناعة جريد النخل إلى خشب.

يحتاج المشروع مبدئيا إلى مسير و 9 عمال كما يحتاج أيضا :

الفرع الأول : احتياجات المشروع

1- **المباني:**

يحتاج المشروع إلى مسافة إجمالية تقدر ب 170 متر مربع وسنقوم بتقسيمها كمايلى :

- يحتاج المشروع إلى مسافة حوالي 120متر مربع مغطاة لخط الإنتاج .

- مع إضافة مساحة حوالي 50 متر مربع سواء كانت مغطاة او غير مغطاة لتخزين الجريد او تجهيزه .

2- احتياجات اليد العاملة:

الجدول يوضح مختلف العمال ومؤهلاتهم ومهامهم :

الجـدول رقـم (2-24) : احتياجات اليد العاملة الوحدة :دج

الوظيفة	العدد	الخبرة والكفاءة	الأجر الصافي دج	قيمة الضمان الاجتماعي دج(26)%	الأجر/بالشهر دج
صاحب المشروع (المدير)	1	مؤهل الشهادة ليسانس محاسبة شهادة ماستر مقاولاتية ذو خبرة ودراية في مجال الفلاحة والصناعة والتسويق وذو كفاءة تصميمية	52000.00	13520.00	65520.00
فنيين للخراطة	2	ذو خبرة في الأعمال	60000.00	15600.00	75600.00
للتجهيز والنشر	1	ذو خبرة في الأعمال	30000.00	7800.00	37800.00
للضفرة والثقب	1	ذو خبرة في الأعمال	30000.00	7800.00	37800.00
لتجميع وتركيب وأثاث	03	ذو خبرة في الأعمال	90000.00	23400.00	113400.00
عمالة مساعدة	02	لتنظيف الجريد وتجهيزه للإنتاج ونقل المنتجات والمساعدة في التجميع	48000.00	12480.00	60480.00
المجموع	10		310000.00	80600.00	390600.00

المصدر: من إعداد الطالب بجمع المعلومات من CASNOSبسكرة . وحدة الساعات : 1 سا , زمن العمل : 8ساعات

كيفية حساب الأجر القاعدي الصافي حسب قانون 87مكرر من قانون العمال.

حسب قانون 11-90المتعلق بعلاقات العمل و المعلومات مقدمة من طرف وكالة التشغيل:

مثال رتبة شهادة تكوين مهني زائد تعليم ثانوي التي تتوافق مع رقم استدلالي يقدر ب 379.

مع ذكر ما سبق كون اجر القاعدي : 1 رقم استدلالي يقابل 45دج.

الأجر الصافي = الأجر القاعدي +علاوة المنطقة 21بالمئة –ضمان الاجتماعي 9بالمئة.

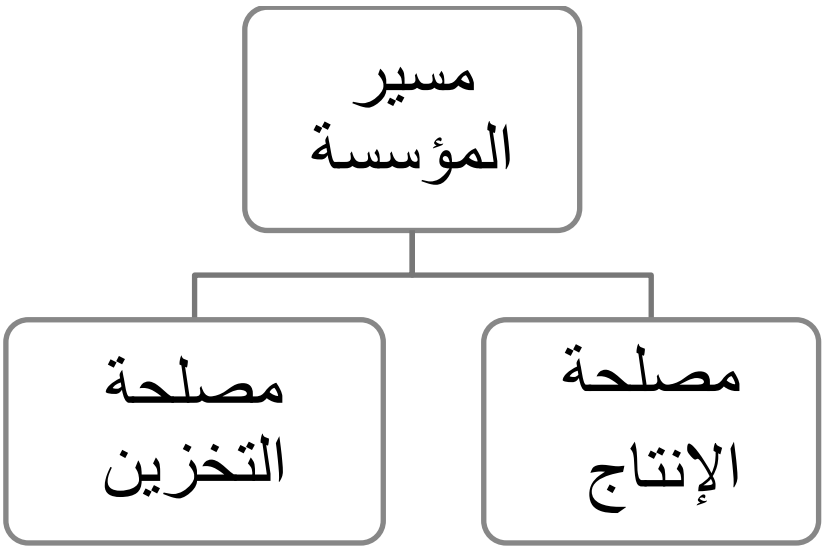
يقتطع الضمان الاجتماعي من الأجر الخام للعامل والمقدر ب9%.

يساهم صاحب المشروع بنسبة 26% من إجمالي أجور العمال في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراءCASNOS.

الفرع الثاني :الهيكل التنظيمي للمؤسسة

سيكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة على أساس الوظيفة لكل فرد ويبين الشكل التالي الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (2-7) : الهيكل التنظيمي للمشروع



المصدر : من إعداد الطالب

الفرع الثالث: تحديد السلطات والمسؤوليات

تتمثل المسؤوليات والسلطات حسب مهام كل طرف كمايلي :

1-المسير أو المدير : نجده أعلي الهيكل التنظيمي وهو المسير المكلف بإدارة المؤسسة وهو نفسه شخص صاحب المؤسسة وتتمثل مهامه في :

- المسؤول عن معظم العمليات الإدارية .
- يحافظ على السير الحسن للمؤسسة .
- يشرف على العمال داخل المؤسسة.

- التخطيط ومراقبة مدى تحقق الأهداف .

- مسؤول عن التعامل مع الموردين والزبائن .

- مسك جميع العمليات الحسابية واستلام المداخيل .

2-مصلحة التخزين:يشرف عليها عاملين وتكون مهمتهم إضافية وهم الذين يقومون بتجميع الجريد وتخزينه ثم قيام بعملية نزع السعف وإزالة الخوص لتجهيز الجريد لعملية التجفيف وتقطيعه إلى ثلاث قطع وتخزينه استعدادًا لعملية التسديب الجريد كمادة أولية من اجل استعمال في المرحلة الأولى ،وفي نهائية عمليات الإنتاج يقومون بدور أخر عمالة مساعدة بالتجميع و تركيب المنتوج ونقل المنتجات .

3-مصلحة الإنتاج: تتكون من 7عمال مقسمين كمايلى:

- **فنيين للخراطة**: يشرف عليها عاملين يقومون بتنعيم وبتقطيع جريدة يتم في عملية التسديب وتحويل كل قطعة إلى مجموعة من القطع الصغيرة بتقطيعها طوليًّا.

وفقا لإشكال مختلفة حسب تكوين كرسي أو طاولة ولتختلف صناعة المقاعد عن صناعة طاولات سواء من حيث الطريقة أم مراحل العمل إلا من حيث المقاس وعملية قياس مهمة من اجل تحديد أماكن التركيب.

- **التجهيز و النشر**: يحتاج إلى عامل واحد يستعمل آلة المنشار يقوم بعملية:

تقطيع قوائم الكرسي من الناحية العريضة (مخ الجريدة) نظرا لقوة تحملها ثم تسويتها ثم استعمال آلة الصنفرة لتنعيم وتسوية الأسطح والانحناءات .

-تقطيع المقاسات التي تكون أسفل الكرسي لعمل القرص أو قاعدة الكرسي ثم ظهر الكرسي كي يشد قوام الكرسي وذلك بمقاس من وسط الكرسي حتى أسفل ونفس العملية بالنسبة للطاولة كذلك.

-تقطيع القاعدة وتركيبها على هيئة قرص من الجريد وتجمع من خلال عيدان الجريد التي تدخل في عمدان القاعدة المخرومة بمقاسات مناسبة. ويضبط مقاس القاعدة من الناحيتين بجريدة تستخدم كمقاس لضبط القاعدة تسمى (مقاس) والاسم يطلق عليها هو(علو) ويكون بمقاس عرض الكرسي و الطاولة من اجل ضبط الجريد من الناحيتين في القاعدة بمقاس واحد مضبوط.

- **الظفر والثقب**: يحتاج إلى عامل واحد يقوم بعملية بعد تقطيع عيدان غصن ثم يقوم بمسك آلة المثقاب من اجل قيام بعملية الثقب عيدان من اجل تركيب أعواد رفيعة مع بعضها البعض بطريقة تشبه المقص وهى التي تمنح للكرسي منظرا جماليا حيث يتم تركيبها في الظهر وأسفل القاعدة ونفس العملية من اجل إنتاج طاولة .
- **تجميع وتركيب**: يحتاج إلى 3عمال يقوم بعملية تجميع وتركيب أجزاء من المنتجات (الكرسي، طاولة) يتم استخدام مجموعة من عيدان من الجريد الأخضر35عود وأعواد جافة 12لعمل عيدان وجريد ويلاحظ إن نسبة الجريد الأخضر تكون كبيرة في عمل الكراسي حتى يمكن تشكيلها بسهولة لان هناك أجزاء كثيرة لابد من ثنيها أثناء عمل الكراسي واستعمال مسامير براغي إذا أمكن ذلك من اجل تثبيت جيد ،ونفس العملية بالنسبة للصنع الطاولة حسب المقاسات معمول بيها، ويقومون بدهن بصباغات الملونة والورنيش الشفاف للمنتج النهائي لإعطاء ميزة جمالية .

الفرع الرابع: الحجم الساعي للعمال

تكون أوقات العمل الخاصة بالمشروع محددة كمايلى :

-الحجم الساعي في اليوم : 8 ساعات لكن يمكن للعمال تقليص هذا الوقت لأنهم مطالبين بإنتاج كمية معينة في اليوم.

-عدد أيام العمل الفعلي في الشهر : 26 يوم .

- عدد أيام التوقف عن العمل في الشهر : كل جمعة فقط (4 أيام) او في المناسبات الدينية والوطنية .

- عدد أيام الفعلية في السنة : 312.

- عدد أيام التوقف عن العمل في السنة : كل الجمعة من أسبوع يعني (48يوم) .

الفرع الخامس: الشكل القانوني للمشروع

هي مؤسسة الشخص الطبيعي (الفردي) ذات المسؤولية المحددة Eurl ، أما أسباب اختيارنا لهذه الطبيعة القانونية هي:

- رغبة صاحب المؤسسة في إنشاء مؤسسة شخصية (فردية).
- الرأسمال الاجتماعي الأدق المطلوب هو 1000000.00 دج.
- تكون الأملاك الشخصية لمؤسس المؤسسة تكون منفصلة عن أملاك المؤسسة ولن يتم اللجوء إليها في حالة الديون المتراكمة على الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة.

✓ **الامتيازات الجبائية:**

بالإضافة الإعانات الحالية التي تقدمها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ،تقدم أيضا إعانات جبائية في مرحلتي الإنجاز و الاستغلال كالآتي:

✓ **مرحلة إنجاز المشروع:**

-الرسم على القيمة المضافة للحصول على معدات التجهيز و الخدمات التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار.

-تطبيق معدل مخفض بنسبة 5% من الحقوق الجمركية على معدات التجهيز المستوردة و الداخلة مباشرة في إنجاز -- الاستثمارات عندما تكون هذه التجهيزات غير مصنعة في الجزائر.

-الإعفاء من حقوق التسجيل على العقود المنشئة للمؤسسات المصغرة.

✓ **مرحلة استغلال المشروع:**

وتشمل الامتيازات الجبائية الممنوحة للمؤسسة المصغرة لمدة (03) سنوات من بداية انطلاق النشاط ، وتمتد فترة الإعفاء لمدة سنتين (02) عندما يتعهد الشاب المستثمر بتوظيف (03) عمال على الأقل لمدة غير محدودة و تتمثل الامتيازات في:

-الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات و الضريبة على الدخل الإجمالي و الرسم على النشاطات المهنية .

-الإعفاء على الرسم العقاري على البيانات و المنشآت الإضافية المخصصة لنشاطات المؤسسات المصغرة.

-الإعفاء من الكفالة المتعلقة بحسن التنفيذ للنشاطات الحرفية المصغرة ، عندما يتعلق الأمر بترميم الممتلكات الثقافية.

✓ **ملف التسجيل لدى السجل التجاري**

يمنح التسجيل لدى السجل التجاري صفة الشخصية المعنوية للمؤسسة وصفة التاجر للمسير.

- ملف استخراج سجل التجاري للمؤسسة (شخص معنوي)
- طلب موقع حسب الاستمارة المعدة من قبل المركز الوطني للسجل التجاري
- نسختين من القانون الأساسي للشركة.
- نسخة من وثيقة إدراج الشركة في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية و في جريدة وطنية.
- عقد ملكية المحل التجاري أو عقد إيجار المحل التجاري باسم الشركة معد من طرف موثق.
- شهادة الميلاد رقم 12 بالنسبة للمسيرين و أعضاء هيئات الإدارة أو الإشراف للشركة.
- مستخرج من صحيفة السوابق العدلية رقم 3 بالنسبة للمسيرين و أعضاء هيئات الإدارة أو الإشراف للشركة.
- إيصال يثبت دفع حقوق الطابع المقدرة بـ 4.000 دينار جزائري، يتم الدفع على مستوى قباضة الضرائب.

إيصالا دفع حقوق التسجيل بالسجل التجاري، الذي يقدمه المركز الوطني للسجل التجاري اعتماد أو رخصة ممارسة النشاط بالنسبة للمهن و النشاطات المنظمة.

المطلب الرابع: المخطط المالي

الفرع الأول : الهيكل التمويلي للمؤسسة

سنقوم بتمويل المشروع عن طريق تمويل ثلاثي يتضمن قرض بنكي بنسبة70% وقرض من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ بنسبة 28% ومساهمة شخصية بنسبة 2% .

تقدم الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب نوعين من الامتيازات تقدمهما على مرحلتين:

المرحلة الأولى:

وهي مرحلة الانجاز، تقدم الوكالة قرض بدون فائدة هذا بالنسبة للمساعدات المالية، أما الامتيازات الجبائية فيتم الإعفاء من دفع الضريبة على القيمة المضافة بالنسبة لشراء التجهيزات.

-تطبق نسبة منخفضة ب 5% من حقوق الجمركة للعتاد المستورد.

-الإعفاء من حقوق التسجيل لعقود إنشاء المؤسسات الصغيرة.

-يؤجل دفع القرض البنكي لثلاث سنوات.

المرحلة الثانية:

وهي مرحلة الاستغلال حيث يتم الإعفاء من الضرائب التالية:IRG, IBS , TAP. لمدة 6سنوات.

وسوف نوضح في جدول التالي هيكل التمويل المؤسسة:

جدول رقم (2-25) :الهيكل التمويلي للمشروع

المساهمين	نسبة المساهمة	المبلغ (دج)
صاحب المؤسسة	%2	162276.3
قرضANSEJ	%28	2271868.2
قرض بنكي	%70	5679670.5
المجموع	%100	8113815.00

المصدر:من إعداد الطالب

قيمة الاستثمار الكلية للمشروع 8113815.00 دج.

الفرع الثاني :تكاليف المشروع

1- تكاليف التشغيل:

تتضمن تكاليف التشغيل كل التكاليف اللازمة لتشغيل الطاقة المتاحة للمشروع خلال السنة الأولى.

جدول رقم(2-26):التكاليف التشغيلية السنوية

البيان	المبلغ سنوي(دج)
مصاريف تشغيلية	167000.00
مواد أولية ولوازم	541800.00
أجور العاملين	4687200.00
تكاليف الترويج	16000.00
تكاليف الصيانة	63000.00
المجموع	**5475000.00**

المصدر :من إعداد الطالب

- **المصاريف التشغيلية:** تشمل الكهرباء والغاز والماء،

2-تكاليف الاستثمار:

تعبر تكاليف الاستثمار عن التكاليف التي تنفق في الفترة المحصورة من لحظة ظهور فكرة المشروع إلى غاية انتهاء تجارب التشغيل.

الجدول التالي يوضح تكاليف الاستثمار:

جدول رقم(2-27) :تكاليف الاستثمار

البيان	المبلغ (دج)
مصاريف إعدادية	50000.00
تهيئة ورشة	333000.00
معدات وآلات	5873840.00
تجهيزات مكتبية	121380.00
معدات النقل	1071000.00
التأمين على المعدات والآلات والنقل	208345.00
رأس المال العامل	456250.00
المجموع	8113815.00

المصدر :من إعداد الطالب

رأس المال العامل= $\frac{\text{التكاليف التشغيلية}}{12}$ =456250.00دج

الصندوق =رأس المال العامل+التأمين=664595.00دج.

الفرع الثالث: الاهتلاكات

1- إهتلاك القروض بالبنك و الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب:

يعفى صاحب المؤسسة من تسديد قيمة القرض خلال الثلاث سنوات الأولى، ويتم إهتلاك القرض بطريقة الإهتلاك الثابت، حيث يتم تسديد دفعات ثابتة تحسب بقسمة قيمة القرض على خمسة وذلك كل سنة ابتداء من السنة الرابعة لمدة خمس سنوات بالنسبة للبنك ، أما قرض الوكالة فيبدأ تسديده ابتداء من السنة التاسعة لمدة خمس سنوات أيضا،بالتالي يسدد القرض خلال13سنة مع تخفيض النسبة الفائدة بنسبة 100%.سنقوم فيما يلي بتوضيح كيفية اهتلاك القروض لكل من البنك ANSEJ ويتم توضيح الجدول الأتي:

الجدول رقم (2-28) :جدول اهتلاك القرض الممنوح من طرف البنك.

مخطط تسديد القرض الخاص بالبنك				
اسم القرض :البنك		**مبلغ القرض:** 5679670.5 دج		
فترة السماح :3سنوات		**معدل الفائدة :0%**		
مدة التسديد :5سنوات		**فترة التسديد: كل سداسي**		
فترة التسديد	**راس المال المتبقي المستحق (دج)**	**مبلغ الفائدة الفترة (دج)**	**القيمة المسددة من راس المال (دج)**	**المبلغ الكلي المسدد (دج)**
2022/06/30	5679670.5	0	567967.05	567967.05
2022/12/31	5111703.45	0	567967.05	1135934.1
2023/06/30	45433736.4	0	567967.05	1703901.15
2023/12/31	3975769.35	0	567967.05	2271868.2
2024/06/30	3407802.3	0	567967.05	2839835.25
2024/12/31	2839835.25	0	567967.05	3407802.3
2025/06/30	2271868.2	0	567967.05	3975769.35
2025/12/31	1703901.15	0	567967.05	4543736.4
2026/06/30	1135934.1	0	567967.05	5111703.45
2026/12/30	567967.05	0	567967.05	567967.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات من ansej.

ملاحظة :في هذا الجدول قمنا بتقدير بداية النشاط ابتداء من 2019/01/01.

-يبدأ اهتلاك قرض البنك من نهاية السنة الثالثة من انطلاق النشاط -نسبة الفائدة 0 %.

الجدول رقم (2–29): اهتلاك القروض من طرف ANSEJ.

مخطط تسديد القرض الخاص **Ansej**				
اسم القرض :**ANSEJ**			مبلغ القرض: 2271868.2 دج	
فترة السماح :**8**سنوات			معدل الفائدة :**0**%	
مدة التسديد :**5**سنوات			فترة التسديد: كل سداسي	
فترة التسديد	راس المال المتبقي المستحق (دج)	مبلغ الفائدة الفترة (دج)	القيمة المسددة من راس المال (دج)	المبلغ الكلي المسدد (دج)
2027/06/30	2271868.2	0	227186.82	227186.82
2027/12/31	2044681.38	0	227186.82	1817494.56
2028/06/30	1817494.56	0	227186.82	1590307.74
2028/12/31	1590307.74	0	227186.82	1363120.92
2029/06/30	1363120.92	0	227186.82	1135934.1
2029/12/31	1135934.1	0	227186.82	908747.28
2030/06/30	908747.28	0	227186.82	681560.46
2030/12/31	681560.46	0	227186.82	454373.64
2031/06/30	454373.64	0	227186.82	227186.82
2031/12/31	227186.82	0	227186.82	0

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات من ansej.

ملاحظة :

- فترة تسديد القرض هي 5سنوات ابتدءا من أخر قسط بنكي وتكون كل 6اشهر.
- الإعفاء من مبلغ الفائدة .
- قيمة الدفعة السداسية = قيمة القرض /10
- قيمة الدفعات السداسية للبنك =.567967.05دج.
- قيمة الدفعات السداسية للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب =227186.82دج.

2- اهتلاك الاستثمارات:

الجدول التالي يوضح الاهتلاك الإجمالي (معدات وآلات ،تجهيزات مكتب،نقل)

جدول رقم(2-30) :الاهتلاك السنوي للاستثمار

نوع الاستثمار	تكلفة الشراء	العمر الإنتاجي	نسبة الاهتلاك	قسط الاهتلاك السنوي (دج)
تجهيزات مكتب	121380.00	3سنوات	%33.33=1/3	40460.00
معدات وآلات	5873840.00	5سنوات	%20=1/5	1174768.00
وسائل النقل	1071000.00	10سنوات	%10=1/10	107100.00
تهيئة البناية	333000.00	بين10-20السنة	%10=1/10	33300.00
			المجموع	1355628.00

المصدر:من إعداد الطالب وبالاعتماد على المعلومات من ANSEJ

الفرع الرابع:إعداد القوائم المالية للمشروع

1-الميزانية الافتتاحية :

جدول رقم (2-31)الميزانية الافتتاحية 2019/01/01 للمشروع

الأصول	المبالغ (دج)	الخصوم	المبالغ (دج)
الاستثمارات		**الأموال الخاصة**	
مصاريف تمهيدية	50000.00	راس المال الخاص	162276.3
معدات وآلات	5873840.00		
تجهيزات مكتبية	121380.00		
تهيئة	333000.00	**الديون**	
وسائل النقل	1071000.00	قرض البنك	5679670.5
الحقوق		قرض الوكالةANSEJ	2271868.2
الصندوق	664595.00		
المجموع	8113815.00	**المجموع**	8113815.00

المصدر:من إعداد الطالب

- **سعر تكلفة :**

جدول رقم (2-32) يوضح سعر تكلفة .

المنتجات / التكاليف	**كرسي أريكة ذو مقعد**	**كرسي أريكة ذو ثلاث مقاعد**	**طاولة متوسطة**	**كرسي أريكة أرجوحة**
المواد الأولية	541800.00 دج تكلفة سنوية			
الكمية المنتجة	220منتج شهريا/2640منتج سنويا			
سعر تكلفة الوحدة الواحدة	205.22			

المصدر:من إعداد الطالب

تكلفة الوحدة من المواد الأولية =قيمة المواد الأولية الإجمالية /الكمية المنتجة .

- **ملاحظة:** وبافتراض أن النشاط المؤسسة ينمو بمعدل 6% سنويا بالاعتماد على النمو المؤسسة وزيادة الإنتاج ودخول منتجات جديدة حيز الخدمة في السنوات القادمة فان رقم الأعمال المتوقع ل8سنوات القادمة يمكن توضيحه في الجدول التالي :

جدول رقم(2-33): مخطط تقدير المبيعات ل8السنوات القادمة

السنوات	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
الطلب المتوقع	15540000.00 دج							
نسبة النمو	/	%6	%6	%6	%6	%6	%6	%6
رقم الأعمال المتوقع	**15540000.00**	16472400.00	17460744.00	18508388.64	19618891.95	20796025.46	22043786.98	23366414.19

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على االمعلومات من المنافسين .

الفرع الخامس:احتياجات المؤسسة و تكاليفها :سنوضحها من خلال تكاليف المواد الأولية وتكاليف الخدمات وتكاليف الأجور و نفقات المؤسسة وجدول حسابات النتائج .

1-تكاليف المواد الأولية :الجدول التالي يوضح تكاليف المواد الأولية والتي تزيد بنسبة 5% سنويا.

جدول رقم(2-34): تكاليف المواد الأولية ل8السنوات القادمة

السنوات	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
الطلب المتوقع	541800.00 دج							
نسبة التطور	/	%5	%5	%5	%5	%5	%5	%5
المواد واللوازم المستهلكة	**541800.00**	568890.00	597334.5	627201.2	658561.3	691489.36	726063.83	762367.02

المصدر : من إعداد الطالب

2-**تكاليف الخدمات** :الجدول التالي يوضح تكاليف الخدمات المكونة من النقل ،مصاريف الصيانة ،الخدمات أخرى (كهرباء وغاز،ماء).تزيد بالنسبة 4% سنويا.

جدول رقم(2-35): تكاليف الخدمات ل8السنوات القادمة

السنوات	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
نسبة التطور	/	%4	%4	%4	%4	%4	%4	%4
نقل	**0**	0	0	0	0	0	0	0
الصيانة و التصليحات	**63000.00**	65520.00	68140.8	70866.43	73701.08	76649.12	79715.08	82903.68
الخدمات الأخرى (كهرباء وغاز وماء ...)	**167000.00**	173680.00	180627.2	187852.28	195366.37	203181.02	211308.26	219760.59
مجموع الخدمات	**230000.00**	239200.00	248768	258718.71	269067.45	279830.14	291023.34	302664.27

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات المقدمة من شركة سونلغاز و الجزايرية للمياه .

3-**تكاليف الأجور**: وبافتراض أن النسبة النمو في الأجر السنوي للموظفين ينمو بمعدل 2% سنويا.

الجدول التالي يوضح تكاليف الأجور.

جدول رقم(2-36): تكاليف الأجور السنوية ل8السنوات القادمة

السنوات	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
نسبة التطور	/	%2	%2	%2	%2	%2	%2	%2
اجر المسير	**786240.00**	801964.8	818004.09	834364.17	851051.45	868072.47	885433.91	903142.58
اجر العمال	**3900960.00**	3978979.2	4058558.78	4139730.04	4222524.64	4306975.09	4393114.59	4480976.88
مجموع تكاليف الموظفين(...	**4687200.00**	4780944.00	4876562.87	4974094.21	5073576.09	5175047.56	5278548.5	5384119.46

المصدر: من إعداد الطالب .

4-نفقات المؤسسة:الجدول التالي يوضح نفقات المؤسسة المتعلقة بالتامين و اقتطاعات الضمان الاجتماعي والمصاريف الإعدادية.

جدول رقم(2-37): نفقات المؤسسة السنويةل8السنوات القادمة

السنوات	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
التأمينات	**208345.00**	187510.5	168759.45	151883.50	136695.14	123025.62	110723.05	99650.74
مصاريف إعدادية	**50000.00**	0	0	0	0	0	0	0
المجموع	**258345.00**	187510.5	168759.45	151883.50	136695.14	123025.62	110723.05	99650.74

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على شركة التامينCIAR .

- **المصاريف الإعدادية تتحملها المؤسسة في بداية المشروع أي تحسب في السنة الأولى فقط.**
- **التأمينات على الآلات والمعدات والنقل ، ينقص تامين كل عام ب10بالمئة**

5-جدول حسابات النتائج :الجدول التالي يوضح حسابات النتائج والتدفقات النقدية

جدول رقم (2-38):جدول حسابات النتائج والتدفقات النقدية.

البيان	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
رقم الأعمال	15540000.00	16472400.00	17460744.00	18508388.64	19618891.95	20796025.46	22043786.98	366414.1932
مواد أولية	541800.00	568890.00	597334.5	627201.2	658561.3	691489.36	726063.83	762367.02
خدمات	230000.00	239200.00	248768	258718.71	269067.45	279830.14	291023.34	302664.27
نقل	0	0	0	0	0	0	0	0
صيانة	63000.00	65520.00	68140.8	70866.43	73701.08	76649.12	79715.08	82903.68
خدمات أخرى	167000.00	173680.00	180627.2	187852.28	195366.28	203181.02	211308.26	219760.59
القيمة المضافة	14768200.00	15664310.00	16614641.5	17622468.73	18691263.2	19824705.96	21026699.81	22301382.9
أعباء المستخدمين	4687200.00	4780944.00	4876562.87	4974094.21	5073576.09	5175047.56	5278548.5	5384119.46
مصاريف أخرى	258345.00	187510.5	168759.45	154883.50	136695.14	123025.62	110723.05	99950.74
التأمين	208345.00	187510.5	168759.45	154883.50	136695.14	123025.62	110723.05	99950.74
ضرائب ورسوم	0	0	0	0	0	0	0	0
TAP2%	0	0	0	0	0	0	440875.73	467328.28
إهتلاك	1355628.00	1355628.00	1355628.00	1355628.00	1355628.00	1355628.00	1355628.00	1355628.00
أعباء الاستغلال	6301173.00	6324082.00	6400950.32	6484605.71	6565899.23	6653701.18	7185775.28	7307026.48
IBS ou IRG	0	0	0	0	0	0	2629775.66	2848927.71
نتيجة الإجمالية للاستغلال	8467027.00	9340228.00	10213691.18	11137863.02	12125363.97	13171004.78	13840924.53	14994356.42
التدفق الاستغلال الصافي	8467027.00	9340228.00	10213691.18	11137863.02	12125363.97	13171004.78	11211148.87	12145428.71
التدفق النقدي الصافي	9822655.00	10695856.00	11569319.00	12493491.02	13480991.97	14526632.78	12566776.87	13501056.71
التدفق النقدي التراكمي	9822655.00	20518511.00	32087830.00	44581321.02	58062312.99	72588945.77	85155722.64	98656779.35
التدفق النقدي الحالي	9180051.40	9342174.86	9444010.53	9531224.55	9611761.17	9679711.06	7825959.37	7857738.75
van	64358816.69							

المصدر :من إعداد الطالب باستعانة بالمعلومات من متفشية الضرائب وansej

ملاحظات :ومن خلال جدول حساب النتائج يمكن توضيح مايلي :

-القيمة المضافة = إنتاج مباع-مشتريات –الخدمات

-الخدمات = مواد أولية + خدمات ضرورية+ إيجار

-مصاريف التأمين تنقص ب:10%

-نتيجة الاستغلال=القيمة المضافة- تكاليف الاستغلال.

الإعفاء الكلي من ضريبة الدخل والضريبة على أرباح المؤسسات والضريبة على النشاط المهني لمدة 6سنوات.

شرح طريقة حساب النتائج في الجدول :

- ✓ ضرائب الرسوم = TAP +الاهتلاكات
- ✓ أعباء الاستغلال= مصاريف العمال+ مصاريف مختلفة + التأمين+ مصاريف أخرى + ضرائب ورسوم(اهتلاكات + TAP)
- ✓ RB = القيمة المضافة – أعباء الاستغلال(19%)

نتيجة الاستغلال الصافية = القيمة المضافة-أعباء الاستغلال -IRG

- ✓ التدفقات النقدي الصافي = نتيجة الاستغلال الصافية + الاهتلاكات
- ✓ التدفقات النقدية التراكمية : هي عبارة عن مجاميع التدفقات الصافية في كل السنة بالسنوات التي قبلها .
- ✓ التدفق النقدي الحالية المحدثة = وهي عبارة عن انخفاض التدفقات النقدية الصافية وتساوي = التدفق النقدي الصافي / (1.07)n بحيث يمثل n رقم السنة
- ✓ القيمة الحالية الصافية (VAN) = مجموع التدفقات النقدية الحالية – قيمة الاستثمار .

- **فترة الاسترداد** :

- ✓ VAN= 72472631.68-8113815.00=**64358816.69دج**
- ✓ ومن خلال التدفقات النقدية الصافية نستنتج ان فترة استرداد المال هي كالتالي :

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

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{8113815.00}{12187188.03} = 0.67$$

ومنه الفترة التي يتم استرداد مبلغ المشروع في حوالي 7اشهر تقريبا.

من خلال جدول حسابات النتائج نلاحظ المشروع ناجح في السنوات الثمانية الأولى ، وفترة استرداد رأس مال قصيرة و صافي القيمة الحالية يساوي **61530552.82**دج وهي نتيجة مشجعة لقيام المشروع ، كما إن المشروع ناجح ويدير أرباح جيدة .

- **تقييم المالي للمشروع :**
  - **عتبة المردودية** :هو رقم الأعمال الذي يسمح بتغطية إجمالي أعباء دون تحقيق ربح أو خسارة

(CA)تمثل رقم الأعمال =15540000.00دج

(CV) إجمالي تكاليف المتغيرة =541800.00دج

(CF) إجمالي تكاليف الثابتة =7613890.00 دج

عتبة المردودية بالقيمة = $\frac{CF}{\frac{CV-CA}{CA}} = \frac{7613890.00}{\frac{541800-15540000.00}{15540000.00}} = \frac{7613890.00}{0.965135} =$ 8788937.81دج

هو رقم الأعمال الذي يجب تجاوزه لتحقيق الإرباح .

عتبة المردودية بالزمن = $\frac{8788937.81}{15540000.00} \times 312 =$ 176يوم من العمل من بداية النشاط.(312يوم في السنة ماعدا الجمعة)

عتبة المردودية بالكمية = $\frac{\text{عتبة المردودية}}{\text{متوسط سعر الخدمات}} = \frac{8788937.81}{6250.00} =$ 1406كمية

6-إعداد جدول الميزانية التقديرية

جدول رقم (2-39):الميزانية التقديرية ل8سنوات

البيان	السنة 1			السنة2			السنة3			السنة4		
الاصول	الخام	الاهتلاك	الصافي	الخام	الاهتلاك	الصافي	الخام	الاهتلاك	الصافي	الخام	الاهتلاك	الصافي
الاستثمارات	7399220.00	1355628.00	6043592.00	7399220.00	2711256.00	4687964.00	7399220.00	4066881.00	3332339.00	7277840.00	5260672.00	2017168.00
التهيئة	333000.00	33300.00	299700.00	333000.00	66600.00	266400.00	333000.00	99900.00	233100.00	333000.00	133200.00	199800.00
معدات الانتاج	5873840.00	1174768.00	4699072.00	5873840.00	2349536.00	3524304.00	5873840.00	3524304.00	2349539.00	5873840.00	4699072.00	1174768.00
معدات نقل	1071000.00	107100.00	963900.00	1071000.00	214200.00	856800.00	1071000.00	321300.00	749700.00	1071000.00	428400.00	642600.00
تجهيزات مكتب	121380.00	40460.00	80920.00	121380.00	80920.00	40460.00	121380.00	121380.00	00	00	00	00
مواد اولية	-	-	541800.00	-	-	568890.00	-	-	597334.5	-	-	627201.2
الحقوق			17603470.00			19832299.00			22061387.18			24172361.61
الصندوق			5281041.00			5949689.7			6618416.15			7251708.48
البنك			12322429.00			13882609.3			15442971.27			16920653.12
مجموع الأصول			24188862.00			25089153.00			25991060.68			26816730.81
الخصوم												
اموال خاصة	-	-	162276.3			162276.3			162276.3			162276.3
ديون استثمار												
قرض البنك	-	-	5679670.5			5679670.5			5679670.5	5679670.5	1135934.1	4543736.4
قرض ansej	-	-	2271868.2			2271868.2			2271868.2			2271868.2
الموردين (ح/40)	-	-	7608020.00			7635110.00			7663554.5			7693421.2
النتيجة ا ص	-	-	8467027.00			9340228.00			10213691.18			12145428.71
مجموع خصوم			24188862.00			25089153.00			25991060.68			126816730.8

تابع

البيان	السنة 5			الستة 6			السنة 7			السنة 8		
الاصول	الخام	الاهتلاك	الصافي	الخام	الاهتلاك	الصافي	الخام	الاهتلاك	الصافي	الخام	الاهتلاك	الصافي
الاستثمارات	7277840.00	6575840.00	702000.00	1404000.00	842400.00	561600.00	1404000.00	982800.00	421200.00	1404000.00	1123200.00	280800.00
التهيئة	333000.00	166500.00	166500.00	333000.00	199800.00	133200.00	333000.00	233100.00	99900.00	333000.00	266400.00	66600.00
معدات الانتاج	5873840.00	5873840.000	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
معدات نقل	1071000.00	535500.00	535500.00	1071000.00	642600.00	428400.00	1071000.00	749700.0	321300.00	1071000.00	856800.00	214200.00
تجهيزات مكتب	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
مواد اولية	00	00	658561.3	00	00	691489.36	00	00	726063.83	00	00	762367.02
الحقوق			24331530.77			24381637.48			21426247.47			21364993.21
الصندوق			7299459.231			7314491.24			6427874.24			6409497.96
البنك			17032071.54			17067146.24			14998373.23			14955495.24
مجموع الاصول			25692092.07			25634726.84			22573511.3			22408160.23
الخصوم												
اموال خاصة			162276.3			162276.3			162276.3			162276.3
ديون استثمار												
قرض البنك	5679670.5	2271868.2	3407802.3	5679670.5	3407802.3	2271868.2	5679670.5	4543736.4	1135934.1	5679670.5	5679670.5	00
قرض ansej			2271868.2			2271868.2			2271868.2			2271868.2
الموردين (ح/40)			7724781.3			7757709.36			7792283.83			7828587.02
النتيجة ا ص			12125363.97			13171004.78			11211148.87			12145428.71
مجموع خصوم			25692092.07			25634726.84			22573511.3			22408160.23

المصدر :من إعداد الطالب باستعانة بمتفشية الضرائب لولاية بسكرة

خلاصة الفصل :

في ختام هذا الفصل نكون قد وضحنا شيء من الغموض في دراستنا خلال توضيح الإجراءات المتبعة في مخطط الأعمال الخاصة بالمشروع صناعة جريد النخل إلى خشب محل الدراسة في إطار تمويل ثلاثي وبهذا نكون قد أنهينا أول خطوة ، وهي وضع مخطط فكرة المشروع على الورق في انتظار تقييم لجنة الأساتذة، وبعد ذلك القيام بالتعديلات اللازمة قبل الانطلاق في الخطوة الثانية وهي عرض هذا العمل للإيرادات الوطنية، لكي يصبح هذه الفكرة حقيقة ومشروع مجسد في أرض الواقع.

خاتمة عامة

في ضوء ما تقدم يمكن القول إن المخطط الأعمال هو أداة الاستراتيجية ومرآة عاكسة في المؤسسة و لقد تمحورت دراستنا على مخطط الأعمال بجانبيه النظري والتطبيقي و مدى مساهمته في إنشاء المشاريع وبلورة الفكرة إلى فعل مرغوب في تجسيده على ارض الواقع، وذلك بدراسة جميع المخططات التي تتعلق بنشاط وجوانب المؤسسة فنجد الدراسة التسويقية و الإنتاجية والتنظيمية وكذلك الدراسة المالية بغية الوصول إلى الأهداف المخططة من خلال الموارد المتاحة و الوسائل المستخدمة .

تكمن أهميته في:

- ✓ هو وثيقة عملية تبرز خصائص المشروع الاقتصادية والمالية والفنية.
- ✓ يعد بمثابة الوسيلة إقناع للأطراف الممول للمشروع.
- ✓ خطة الأعمال تحوي على الخطة الخاصة بك والاستراتيجية التي تتبعها من اجل نجاح المشروع
- ✓ فان إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال سواء تعلق بإنشاء مؤسسة جديدة أو إدخال جملة من تعديلات التنظيمية بالنسبة للمؤسسة في نشاط يتطلب عدة قرارات تتوقف على مدى دقة المعلومات المتحصل عليها بالنسبة لوضعية المنافسة، السوق، الزبائن ...الخ بإضافة للإمكانيات المؤسسة البشرية والمادية وبعد دراسة تبين لنا مايلي:
- ✓ قدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية للبلاد ،وهذا لقدرتها على خلق المناصب الشغل وخلق الثروة تساعد على توسع النسيج الصناعي والخدمي في مجالات متعددة .
- ✓ خطة الأعمال تحوي على الخطة الخاصة بك والاستراتيجية التي تتبعها من اجل نجاح المشروع وبلوغ الأهداف بوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة ،حيث يساعد على التنبؤ بما يمكن ان يحققه المشروع.

من خلال ما تم التطرق له في الجانب النظري لمخطط الأعمال واستعراض مخطط الأعمال لمشروع صناعة جريد النخل إلى خشب ، يمكن أن نخرج بجملة من النتائج:

1/النتائج الدراسة :

توصلنا من خلال بحثنا إلى النتائج النظرية والتطبيقية التالية:

- ✓ **النتائج النظرية :**
- ✓ إن مخطط الأعمال هو وثيقة توضيح المسار الاستراتيجي سواء تعلق الأمر ببداية النشاط أو أثناء حياة المؤسسة، هذا من جهة ،ومن جهة أخرى توصيل المسار الاستراتيجي لمختلف الأطراف أصحاب المصالح الأخذة، من اجل إقناعهم وزيادة ثقتهم في المشروع .
- ✓ يساعد المخطط الأعمال على التعرف بالجهات الممولة للمشروع .

- ✓ مخطط الأعمال له دور فعال في استمرارية المشاريع ،يوضح لنا مدى نجاح وفشل المشروع.
- ✓ يدرس مخطط الأعمال فكرة المشروع حتى تتجسد على ارض الواقع.

من أهم النتائج المحاور الأساسية لمخطط الأعمال:

- ✓ إعداد المخطط التسويقي جانب مهم من جوانب مخطط الأعمال، وذلك لنتيجة التغيير الكبير في ميول وأذواق المستهلكين لصالح السلع و الخدمات .
- ✓ إعداد المخطط الإنتاجي يجنب المؤسسة الوقوع في فائض الإنتاج وتحمل تكاليف إضافية.
- ✓ إعداد المخطط التنظيمي هو المسؤول عن تسيير المشروع وتوزيع مهام .
- ✓ إعداد المخطط المالي يقوم بترجمة المعطيات التسويقية والإنتاجية إلى أرقام و تقديرات في المستقبل وله دور فعال في ضمان الاستمرارية المؤسسة.

النتائج التطبيقية:

- ✓ بعد انجاز المخطط الأعمال للمشروع والذي تضمن الدراسة التسويقية والإنتاجية والتنظيمية والمالية توصلت انأ فترة استرداد رأس مال قصيرة كانت في 7اشهر و عتبة المردودية التي تحقق النتيجة صفر يعني لاربح ولا خسارة كان رقم الاعمال 8788937.81دج وهي نتيجة مشجعة لقيام المشروع ، كما انه ناجح ويدير أرباح جيدة حيث يحقق رقم الأعمال في السنة الأولى ومقدر 15540000.00دج.
- ✓ مساهمة المشروع في خلق قيمة مضافة بتوفيره عشر مناصب عمل وتخفيف من شدة البطالة في المنطقة.
- ✓ تعد فكرة المشروع صناعة جريد النخل الى خشب فكرة إبداعية و الأولى من نوعها في الولاية.
- ✓ زيادة إقبال العائلات والمركبات والفنادق السياحية والمطاعم والمقاهي التقليدية على منتجات جريد بديلة لمنتجات المصنوعة من الخشب بسب غلاء هذه الأخيرة.

2/ اقتراحات:

- ✓ العمل على تشجيع مشاريع شبه طبيعية فلاحيه وتسخير الموارد المالية اللازمة لها من اجل تطويرها من طرف الدولة لأنها مربحة، بحيث نملك خامات مهملة غير مستغلة حتى لا تضيع الموارد في قطاعات غير مربحة.
- ✓ البحث عن أنشطة اقتصادية جديدة تملك الجزائر ميزة تنافسية مقارنة مع البلدان أخرى .
- ✓ تسهيل عملية الحصول على قروض حيث تمثل عائق اكبر.
- ✓ دعم المبادرات وأفكار جيدة والبحث والتفكير في المستقبل.

3/أفاق الدراسة :

- ✓ إعداد مخطط الأعمال لألواح خشبية من جريد النخل .
- ✓ إعداد مخطط الأعمال لصناعة تحويلية سعف النخيل.

قائمة المراجع

1/ المراجع باللغة العربية :

الكتب:

1- أحمد عبد الرحيم زرديق , محمد سعيد بسيوني , **مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية** , القاهرة .2011

2 - أحمد غازي أنيس , **خطة العمل (الانطلاقة ناجحة التحديات البناء تكوين التقديم)** , مكتبة العبيكان الرياض المملكة العربية السعودية 2005.

3- أحمد فوزي ملوخية , **أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية** , مركز الإسكندرية للكتاب 2008.

4- أحمد ماهر, **التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)**,الدار الجامعية الإسكندرية 2007.

5- أحمد ماهر , **تصميم المنظمات** , الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2009.

6- إلهام فخري طميلة , **التسويق في المشاريع الصغيرة** , دار المناهج للنشر والتوزيع عمان, الأردن 2009.

7- إلياس بن ساسي بوسفقريشي , **التسيير المالي (الإدارة المالية) دروس وتطبيقات**, الطبعة الأولى , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان الأردن 2006.

8- أيمن الشنطي , عامر شقر , **مقدمة في الإدارة والتحليل المالي** , دار البداية ناشرون وموزعون عمان 2007.

9- بشير العلاق , **التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات** , دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن 2008

10- بلال خلف السكرانة , **الريادة إدارة منظمات الأعمال** , دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان الأردن، 2008.

11- بوشاشي بوعلام , **التحليل المالي** , دار هومة الجزائر 2000.

12- جهاد فراس الطيلوني , دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع , دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع , الأردن 2010 .

13- حسين إبراهيم بلوط, **إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية, الطبعة الأولى,** دار النهضة العربية , بيروت لبنان 2002

14- حسين محمود حريم , **تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل** , الطبعة الثانية , دار الحامد للنشر والتوزيع , الأردن عمان 2000 .

15- زكي محمود هاشم, **أساسيات الإدارة**, منشورات دار السلاسل , الكويت 1987.

16- زياد محمد الشرمان , عبد العزيز عبد السلام , **مبادئ التسويق** , دار الصفاء والتوزيع عمان 2001.

17- زيد منير عدوي, **التنظيم الإداري , مبادئه وأساسياته** , دار أسامة للنشر والتوزيع , دار المشرق الثقافي , عمان الأردن 2006.

18- سمير عبد العزيز, **دراسات الدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات** , مؤسسة شهاب الجامعية مصر 1994 .

19- سمير محمد عبد العزيز, **الجدوى الاقتصادية للمشروعات وقياس الربحية التجارية القومية**, مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للنشر والتوزيع مصر 2005.

20- صلاح الدين حسن السيسي , **دراسة الجدوى المشروعات وتقييم المشروعات** , دار الفكر العربي , مصر 2003 .

21- صالح مهدي محسن العامر, طاهر محسن منصور الغالي , **الإدارة الأعمال** , دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2008 .

22- طاهر محسن منصور الغالبي , **إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة** , الطبعة الأولى , دار وائل للنشر والتوزيع 2009.

23- عاطف وليم أندراوس , **دراسات جدوى المشروعات الاقتصادية للمشروعات المعايير** , دار الفكر الجامعي الإسكندرية مصر 2008 .

24- عادل حسن, **التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج**, دار النهضة العربية بيروت 1988.

25- عبد الستار محمد على, **التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات**, الطبعة الأولى, دار المسيرة للنشر والتوزيع مصر 2007

26- عبد العزيز مصطفى عبد الكريم, **دراسة الجدوى وتقسيم المشروعات**, دار حامد للنشر والتوزيع, الأردن 2004.

27- عدنان تايه النعيمي , راشد فؤاد التميمي , **التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)**، دار الباز وردي العلمية للنشر والتوزيع عمان , الأردن 2008 .

28- علي الفلاح الزغبي , **إدارة التسويق** , دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية , الأردن 2009.

29- عمر بن حمد والحمود , **تقنيات التسويق** , شعاع للنشر والعلوم سوريا 2005 .

30- عمر وصفي عقيلي, **الإدارة المعاصرة التخطيط التنظيم الرقابة** , دار زهران للنشر والتوزيع , عمان الأردن 2009 .

31- غسان قاسم داود الامي , **إدارة التسويق** , دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان 2013.

32- فركوس محمد, **الموازنة التقديرية أداة فعالة** , تسير ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1995.

33- قاسم ناجي حمندي , **أسس إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات مدخل نظري تطبيقي** , دار المناهج للنشر والتوزيع عمان , الأردن 2007 .

34- مبارك السلوس , **التسيير المالي** , الطبعة الثانية , ديوان مطبوعات الجامعية الجزائر .2012

35- محمد بوتين , **المحاسبة العامة للمؤسسة**, ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1999.

36- محمد عماد الزيادات , **محمد عبد الله العوامرة** , إستراتيجية التسويق منظور متكامل , دار الحامد للنشر والتوزيع , الأردن عمان 2012.

37- محمد محمود العجلوني , سعيد سامي الحلاق , **دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات** , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان 2010 .

38- محمد الصيرفي , **الإدارة الصناعية** , مؤسسة حورس للنشر والتوزيع مصر 2005.

39- محمد ابديوي الحسين , **تخطيط الإنتاج ومراقبته** , دار المناهج للنشر والتوزيع عمان 2004 .

40- محمد عبد الفتاح رضوان , **مهارات إعداد الهياكل التنظيمية** , المجموعة العربية للتدريب للنشر مصر 2013.

41- مصطفى محمود أبو بكر ,

42- مؤيد الفضل , **تقييم إدارة المشروعات المتوسطة والصغيرة** , الورق والتوزيع عمان الأردن 2009 .

43- مؤيد الفضل , **الأساليب الكمية** , دار البازوردي للنشر والتوزيع عمان 2004 .

44- نصيب رجيم , **دراسة السوق** , دار العلوم للنشر والتوزيع , الجزائر 2004.

45- يحي عبد الغلي أبو الفتوح , **دراسات جدوى المشروعات** (**بيئة** , **تسويقية** , **مالية**)، دار الجامعة الجديد للنشر , الإسكندرية مصر 2003.

مذكـــرات :

1- محمد بهاء الدين خانجي , **المزيج التسويقي في المصاريف الإسلامية** , الأكاديمية لعلوم المالية والمصرفية , رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير 2009 .

2- زهواني رضا , **تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة** , مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية , تخصص تسير المؤسسات المتوسطة والصغيرة (منشورة) كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية , جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2008 .

محاضرات:

1-سلاف رحال , **محاضرات إستراتيجية المؤسسة** ,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2016-2017 .

ملتقيـات العلميـة :

1-شوقي جباري , **مخطط الأعمال التفاعلي آلية لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة** , الأيام الدولية الثالث للمقاولاتية تحت عنوان : فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر 18/17/16 افريل 2012.

المواقع الالكترونية :

1- أبو عبد الله, الإدارة الإستراتيجية وأهميته, 2018/03/03.

2-https://www.journaldunet.com(business)dictionnaire économique et financier.24/02/2018.

3-https://articles.bplans.com/what-is*a*business*plan/14/03/2018.

4- www.cba.edu.kw/reyadh/104/supply-donand.doc2017.

5-htto://www.succes-marketing.com/…/marketing-gagnantaujaurd'hui .

2/ المراجع باللغة الأجنبية :

1-Gatee2Growth.**Guide to business plan writing**.European Communities.2002.

2-Mckinsey and company how to write a businenn.

3- Deloitte and Touche.**Writing effective business plan**.4th Edition.2003.

4- Westem **Economic Diversification** Canada and the Ministry of small Business and Economic Devemopment .Business Planning and Financial Foreeasting :**A Guide for Business Start-Up**.Smaill Business BC.Vancouve.canada.

5-michel sion. **Réussir son busibessplan.3Edition** ,Dunod 2007.paris.

6-Michel sion et David Brault ,**Réussir son business plan** .3éme édition ,Dunod , Paris , France,2013 .

7-Richaddaft.**organizitiontheoryanddesing**.south-westen USA.8th ed tomson.2004.

8-coulandAlain.**gestionfinanciere « analyseetdécision » éddémos**- 1997.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر -بسكرة-
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم :علوم التسيير **السنة :ثانية ماستر**
تخصص: مقاولاتية

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:
في إطار تحضير مذكرة التخرج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماسترتخصص مقاولاتية نكون مسرورين جدا لو تفضلتم بالتعاون معنا في ملئ هذه الاستمارة، المتعلقة ب :**إعداد مخطط أعمال لإنشاء مؤسسة صناعة جريد النخيل بمدينة سيدي عقبة بولاية بسكرة** ، و ذلك لان مساهمتكم في الإجابة الموضوعة على هذا الاستبيان، سوف تمكننا من الرؤية الواضحة لموضوعنا، و الوصول إلى إجابات لمختلف تساؤلاتنا للتعرف على احتياجات عملائها و تحقيق رغباتهم و نوع المنتجات التي يريدونها،كما نحيطكم سيدي/ سيدتي بأننا سوف نضمن السرية التامة للإجابات و عدم تحديد المجيبين.

وتقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

من إعداد الطالب:
- **خالد بن طراح**

تحت إشراف الأستاذ:
***د/محمد جلاب**

السنة الجامعية: 2018/2017

نتائج الإستبيان

ملاحظة:

يرجى وضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة :

1. الجنس ؟

ذكر (50) انثى (50) متزوج(ة) (82) عازب (18)

2. السن؟

من 15الى20 (2) من21الى 30 (21) من31الى40 (47) مافوق40 سنة (30)

3. المستوى الدراسي؟

متوسط (12) ثانوي (34) جامعي (25) تكوين مهني (10) أخرى (19)

4. المهنة؟

موظف (31) مهنة حرة (17) تاجر (24) مهنة أخرى (28)

5. فئة الأجر؟

أقل من 30000دج (29) بين 30000دج و 50000دج (51) أكثر من 50000دج (20)

معلومات حول المشروع :

6. هل أنت من محبي الديكور والمنتجات التقليدية؟

غير موافق تماما (4) غير موافق (7) محايد (0) صفر موافق (70) موافق تماما (19)

7. هل لديك فكرة حول إستغلال غصن جريد النخيل إلى منتجات تقليدية؟

غير موافق تماما (7) غير موافق (6) محايد (10) موافق (57) موافق تماما (20)

8. هل لديك الفكرة عن المنتجات التي تقدمها بعد تحويل غصن جريد النخيل إلى مادة خشبية؟

غير موافق تماما (10) غير موافق (5) محايد (15) موافق (60) موافق تماما (10)

9. هل ترغب في التعامل مع مؤسسة خاصة بصناعة جريد النخيل ؟

غير موافق تماما (4) غير موافق (4) محايد (5) موافق (52) موافق تماما (35)

10. هل ترغب في شراء المنتجات المصنوعة من غصن جريد النخل ؟

غير موافق تماما (1) غير موافق (4) محايد (10) موافق (60) موافق تماما (25)

11. هل ترغب في شراء مختلف أنواع الكراسي المصنوعة من غصن جريد النخيل ؟

غير موافق تماما (1) غير موافق (09) محايد (15) موافق (40) موافق تماما (35)

12. هل ترغب في شراء مختلف أنواع الطاولات المصنوعة من غصن جريد النخيل ؟

غير موافق تماما (7) غير موافق (7) محايد (8) موافق (58) موافق تماما (20)

13. سعر منتجات جريد النخيل هي أقل ثمنا من منتجات الخشب المضغوط، هل تكون بديلا جيدا؟

غير موافق تماما (00) غير موافق (02) محايد (03) موافق (80) موافق تماما (15)

14. هل تلبي رغباتك؟

غير موافق تماما (01) غير موافق (07) محايد (11) موافق (60) موافق تماما (21)

15. ماذا تقترح من أجل تحسين وتطوير منتجات غصن جريد النخيل؟

إعطاء طبيعة فنية وجمالية في تصميم جميع وحدات
فني في جميع أنواع أثاث مستعمل من خامات الجريد.

المحلق رقم :02

EURL ARSO BOUCHERIT

Adresse :lot 237 lot N°:02 sidi okba w biskra

Mobile: 0550 84 35 01

Email : r.rahim19@yahoo.fr Fax:033 62 30 16

Date Le : 14/05/2018

RC N° : 07/00-0243433B15
NIF N° : 001507024343308
ART N° : 07110201281
NIS N° : 198507010124050
Compte bancaire N°: 00300393104901300038 BADR
Capital : 20000000,00 DA

FACTURE PROFORMA N° 006/2018

Doit : Bentrah khaled

Adresse : rue el-manya sidi-okba BISKRA

N°	Désignation	Unit	Quantité	Prix.Unitaire HT	Montant HT
1	Machine de tour	U	3	600 000,00	1 800 000,00
2	Machine à bois	U	1	900 000,00	900 000,00
3	Machine nettoyage	U	1	600 000,00	600 000,00
4	Machine à scie chinoise	U	1	650 000,00	650 000,00
5	Gènèrateur	U	1	800 000,00	800 000,00
6	Table d'assemblage	U	3	10 000,00	30 000,00
				TOTAL H T	4 780 000,00
				TVA 19%	908 200,00
				TOTAL T T C	5 688 200,00

arrètè la prèsente facture proforma à la somme de : (**en TTC**)

Cinq millions six cent quatre-vingt-huit mille deux cents Dinars Algérien .

LE DIRECTEUR

مرشوذ مرأرس وبوشريط
بوشريط ربيعي
تجزئة 237 قطعة رقم 02 - سيدي عقبة
RC N°:07/03-0243433B15

الملحق رقم :03

EURL ARSO BOUCHERIT

Adresse :lot 237 lot N°:02 sidi okba w biskra

Mobile: 0550 84 35 01

Email : r.rahim19@yahoo.fr **Fax:033 62 30 16**

Date Le : 14/05/2018

RC N° : 07/00-0243433B15
NIF N° : 001507024343308
ART N° : 07110201281
NIS N° : 198507010124050
Compte bancaire N°: 00300393104901300038 BADR
Capital : 20000000,00 DA

FACTURE PROFORMA N° 010 /2018

Doit : Bentrah Khaled
Adresse : rue almanya sidi-okba biskra

N°	Désignation	Unit	Quantité	Prix.Unitaire HT	Montant HT
1	GROUP électrique	U	1	77000.00	77000.00
2	Unité centrale	U	1	79000.00	79000.00
				TOTAL H T	156000.00
				TVA 19%	29640.00
				TOTAL T T C	185640.00

arrètè la prèsente facture proforma à la somme de : (**en TTC**)

Cent quatre-vingt-six mille cinq cent quarante DA

LE DIRECTEUR

مشوذم م أرس و بوشريط
مشوذم م أرس و بوشريط
بوشريط ربيعي
تجزئة 237 قطعة رقم 02 - سيدي عقبة
RC N°:07/00-02434337

الملحق رقم :04

EURL ARSO BOUCHERIT

Adresse :lot 237 lot N°:02 sidi okba w biskra

Mobile: 0550 84 35 01

Email : r.rahim19@yahoo.fr **Fax:033 62 30 16**

Date Le : 14/05/2018

RC N° : 07/00-0243433B15

NIF N° : 001507024343308

ART N° : 07110201281

NIS N° : 198507010124050

Compte bancaire N°: 00300393104901300038 BADR

Capital : 20000000,00 DA

FACTURE PROFORMA N° 007/2018

Doit : Bentrah Khaled

Adresse : rue almanya sidi-okba biskra

N°	Désignation	Unit	Quantité	Prix.Unitaire HT	Montant HT
1	Micro - ordinateur bureau	U	1	30 000,00	30 000,00
2	Impriment	U	1	8 000,00	8 000,00
3	Bureau	U	1	15 000,00	15 000,00
4	chaise PDG	U	1	8 000,00	8 000,00
5	Climatiseur	U	1	35 000,00	35 000,00
6	armoire 02 porte	U	1	6 000,00	6 000,00
				TOTAL H T	102 000,00
				TVA 19%	19 380,00
				TOTAL T T C	121 380,00

arrètè la prèsente facture proforma à la somme de : (**en TTC**)

Cent vingt et un mille trois cent quatre-vingts Dinars Algérien .

LE DIRECTEUR

مشوذم م أرس و بوشريط
مشوذم م أرس و بوشريط
بوشريط ربيعي
تجزئة 237 قطعة رقم 02 - سيدي عقبة
RC N°:07/00-0243433

الملحق رقم :05

EURL ARSO BOUCHERIT

Adresse :lot 237 lot N°:02 sidi okba w biskra

Mobile: 0550 84 35 01

Email : r.rahim19@yahoo.fr **Fax:033 62 30 16**

Date Le : 14/05/2018

RC N° : 07/00-0243433B15
NIF N° : 001507024343308
ART N° : 07110201281
NIS N° : 198507010124050
Compte bancaire N°: 00300393104901300038 BADR
Capital : 20000000,00 DA

FACTURE PROFORMA N° 011 /2018

Doit : Bentrah Khaled
Adresse : rue almanya sidi-okba biskra

N°	Désignation	Unit	Quantité	Prix.Unitaire HT	Montant HT
1	Jac mini truc simple cabine	U	1	900000.00	900000.00

TOTAL H T	900000.00
TVA 19%	171000.00
TOTAL T T C	1071000.00

arrètè la prèsente facture proforma à la somme de : (**en TTC**)

Un million soixante et onze mille da

LE DIRECTEUR

مشوذم م أرس و بوشريط
مشوذم م أرس و بوشريط
بوشريط ربيعي
تجزئة 237 قطعة رقم 02 - سيدي عقبة
RC N°:07/00-0243433

الملحق رقم:06

Agence : 6270
5,Aenu hamouda ahmed ben abd rezek
7000 BISKRA
Tél :

Devis

CIAR
Compagnie Internationale d'Assurance et de Réassurance

* PATRIMOINE DES BIENS - COMMERCANTS & ARTISANS

Police : 2465

IDENTIFICATION

Assuré	BENTRAH Khaled		62700023930
Adresse	rue el-mania sidi-okba ,Biskra07005	7000 BISKRA	
Activité	.	Profession .	

CARACTERISTIQUES RISQUE À ASSURER

Situation du risque à assurer TRANSFORMATION D'Industrielle Du Bois 1

Caractéristique	Valeur
Nature de l'activité exercée	TRANSFORMATION D'Industrielle Du Bois
Qualité de l'assuré	Locataire
Capital Mobilier	7066220.00 da
Superficie des locaux	170 m2
Contiguité ou voisinage aggravant	Non
Occupation pour plus du quart (1/4) par un risque aggravant	Non
Construction et couverture en semi-léger (max. 50% de materiaux légers)	Non
Le local est-il situé au dessous d'une habitation ?	Non
Refoulement des egouts	Non
Y'a t-il des infiltrations d'eau à travers terrasse ?	Non
Le risque, est-il situés en agglomeration ?	Oui
La devanture est-elle protégée ?	Oui
Nombre d'employés (y compris le chef d'entreprise)	2
Intoxication Alimentaire	Non

DETAIL DES PRIMES VENTILEES PAR GARANTIE

Garantie(s)	Capital	Taux	Prime Nette
Incendie - P.M.E, Commercants & Artisans	208345.00 da		2.924,39
Dommages aux appareils électriques	208345.00 da	10,0000/	5.826,60
D.D.E - P.M.E, Commercants ou Artisans	208345.00 da		1.165,32
B.D.G - P.M.E, Commercants ou Artisans	65.000,00		0,00
Vol de marchandises, biens & équipements			1.165,32
R.C - P.M.E, Commercants & Artisans	208345.00 da		960,00
Tremblements de terre hors CAT-NAT	291.330,00	50,0000/	1.462,20

Siège Social : Lot N°11, Chemin des Crêtes - Hydra - ALGER - ALGERIE
Capital Social : 4 167 000 000 DA - Tél. : +213 (0) 21 69 22 75 / 69 25 27 / 69 15 97 - Fax : +213 (0) 21 69 21 94
http://www.laciar.com - Email : courrier@laciar.com

Compagnie Internationale d'Assurance et de Réassurance

Agence : 6270
5,Aenu hamouda ahmed ben abd rezek
7000 BISKRA
Tél :

Devis

* PATRIMOINE DES BIENS - COMMERCANTS & ARTISANS
CONTRAT N° : -32465

DETAIL PRIME

Prime Nette	Coût de contrat	T.V.A	Fonds	Timbre Dimensio	Prime Totale
13.503,83	250,00	[illegible]	0,00	40,00	16.131,97

Paiement par chèque	16.131,97
Timbre Fiscal	162,00
Paiement en espèces	16.293,97

Devis

EFFET : 03/06/2018 ECHEANCE : 02/06/2019 Contrat Ferme

Fait à BISKRA,
le 03/06/2018 à: 14:39

ASSURE

CIAR

الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين
Compagnie International d'Assurance et de Réassurance
C.I.A.R
وكالة بسكرة رمز 6270
Tél: 033.73.43.31/Fax: 033.73.13.13

الملحق رقم :08

Ministère du Commerce

Centre National du Registre du Commerce

Résultat de la Recherche. Personne Physique

فنادق 160101

Antenne locale : ANTENNE DE BISKRA

Le : 01/04/2018

	Etat	NRC_ETS_WIL	Nom	Prénom	Ancien N°RC
1	Actif	00A1219597 - 01 - 07	ZIANI	MOHAMED	
2	Actif	04A1225884 - 01 - 07	ARIF	LAMRI	
	Radié	09A1236297 - 00 - 07	MRAOUI	ZAMAKHCHARI	
3	Actif	12A1242863 - 00 - 07	BEN DJEDIDI	NACEREDDINE	
	Actif	13A1246844 - 00 - 07	BEN TORQUI	ALI	
	Actif	14A1248754 - 00 - 07	SELAMI	KAMEL	
	Radié	14A1248875 - 00 - 07	ZANOUDA	MOSTEFA	
	Actif	14A1249837 - 01 - 07	ROBAI	AISSA	
	Actif	15A1250409 - 00 - 07	HADEF	MESSAOUD	
	Actif	15A1251412 - 00 - 07	BELHADI	MOHMED LAZHAR	
	Actif	15A1251705 - 00 - 07	ZANOUDA	ABDELLATIF	
	Actif	17A1255007 - 00 - 07	ALLAOUI	MOHAMED ABDELKADER	
	Actif	17A1255027 - 00 - 07	SALEM	ABDELHAK	
	Actif	17A1255428 - 00 - 07	LATIF	ALI	
	Actif	18A1256662 - 00 - 07	LAALALI	FATMA ZAHRAA	
	Actif	97A1210206 - 00 - 07	RAHAL	MOHAMED	
	Actif	97A1210478 - 02 - 07	OUAHAB	TAHAR	
	Radié	98A1212454 - 00 - 07	BOUZIDI	OUANASSA	84A0007683
	Actif	98A1213293 - 04 - 07	SOLTANE	BRAHIM	
	Actif	98A1214584 - 03 - 07	ABDESSELAM	ABDELKRIM	
	Actif	98A1214971 - 00 - 07	ABDERRAHMANI	MOUNCEF	96A2005832
	Actif	99A1215196 - 00 - 07	HOFRI	MOHAMED	
	Radié	99A1216145 - 00 - 07	HELAILI	TOUHAMI	97A2007518
	Radié	99A1217250 - 00 - 07	ZEHANI	SALIHA	
	Actif	99A1217564 - 01 - 07	BERBER	DJAMEL	
	Radié	99A1218108 - 00 - 07	GUENDOUZ	MOHAMED	84A0010250
	Actif	99A1218210 - 02 - 07	ABDI	SAID	
	Radié	99A1218770 - 00 - 07	ALGHIEM	AMMAR	

Ministère du Commerce

Centre National du Registre du Commerce

Résultat de La Recherche.
Personnes Morales - Nouvelles Données

Antenne locale : ANTENNE DE BISKRA
Le : 01/04/2018

Etat	NRC_ETS_WIL	Raison Sociale	Ancien N°RC
Radié	02B0242443 - 00 - 07	EURL : HOTEL RAHAL	
Actif	03B0242471 - 00 - 07	SNC : RAHMOUNE AZZEM ET FRERES	
Actif	09B0242830 - 00 - 07	SARL: HOTEL VESCERA SALIHINE	
Radié	09B0242887 - 00 - 07	EURL: HOTEL EL KHALIDJ	
Actif	10B0242950 - 00 - 07	SNC: HOTEL VVE DIAB ET FILS	
Radié	12B0243064 - 00 - 07	EURL : OUAMANE TOURISME	
Actif	12B0243076 - 00 - 07	SARL: LES OASIS HOTELERIE ET TOURISME	
Actif	12B0243095 - 00 - 07	SARL:JARDINS DES ZIBANS / مخيمات	
Actif	16B0243485 - 00 - 07	SARL HOTEL EL SOLTANE	
Actif	16B0243552 - 00 - 07	SARL HOTEL MANSOURI	
Actif	17B0243608 - 00 - 07	SARL PORTE DU SAHARA HOTELERIE	
Actif	17B0243611 - 00 - 07	SPA TAAMIR EL DJAZAIR TOURISME	
Actif	17B0243645 - 00 - 07	SARL GROUPE NECIB TOURISME ALGERIA / مخيمات	
Actif	99B0242239 - 06 - 07	SARL : MOULIN LA GAZELLE	
Actif	99B0242243 - 00 - 07	SPA : ENTREPRISE DE GESTION TOURISTIQUE BISKRA	90B0000013

Ministère du Commerce

Centre National du Registre du Commerce

Résultat de la Recherche. Personne Physique

فنادق 160101

Antenne locale : ANTENNE DE BISKRA
Le : 01/04/2018

	Etat	NRC_ETS_WIL	Nom	Prénom	Ancien N°RC
1	Actif	00A1219597 - 01 - 07	ZIANI	MOHAMED	
2	Actif	04A1225884 - 01 - 07	ARIF	LAMRI	
	Radié	09A1236297 - 00 - 07	MRAOUI	ZAMAKHCHARI	
3	Actif	12A1242863 - 00 - 07	BEN DJEDIDI	NACEREDDINE	
	Actif	13A1246844 - 00 - 07	BEN TORQUI	ALI	
	Actif	14A1248754 - 00 - 07	SELAMI	KAMEL	
	Radié	14A1248875 - 00 - 07	ZANOUDA	MOSTEFA	
	Actif	14A1249837 - 01 - 07	ROBAI	AISSA	
	Actif	15A1250409 - 00 - 07	HADEF	MESSAOUD	
	Actif	15A1251412 - 00 - 07	BELHADI	MOHMED LAZHAR	
	Actif	15A1251705 - 00 - 07	ZANOUDA	ABDELLATIF	
	Actif	17A1255007 - 00 - 07	ALLAOUI	MOHAMED ABDELKADER	
	Actif	17A1255027 - 00 - 07	SALEM	ABDELHAK	
	Actif	17A1255428 - 00 - 07	LATIF	ALI	
	Actif	18A1256662 - 00 - 07	LAALALI	FATMA ZAHRAA	
	Actif	97A1210206 - 00 - 07	RAHAL	MOHAMED	
	Actif	97A1210478 - 02 - 07	OUAHAB	TAHAR	
	Radié	98A1212454 - 00 - 07	BOUZIDI	OUANASSA	84A0007683
	Actif	98A1213293 - 04 - 07	SOLTANE	BRAHIM	
	Actif	98A1214584 - 03 - 07	ABDESSELAM	ABDELKRIM	
	Actif	98A1214971 - 00 - 07	ABDERRAHMANI	MOUNCEF	96A2005832
	Actif	99A1215196 - 00 - 07	HOFRI	MOHAMED	
	Radié	99A1216145 - 00 - 07	HELAILI	TOUHAMI	97A2007518
	Radié	99A1217250 - 00 - 07	ZEHANI	SALIHA	
	Actif	99A1217564 - 01 - 07	BERBER	DJAMEL	
	Radié	99A1218108 - 00 - 07	GUENDOUZ	MOHAMED	84A0010250
	Actif	99A1218210 - 02 - 07	ABDI	SAID	
	Radié	99A1218770 - 00 - 07	ALGHEM	AMMAR	

وزارة التجارة

المركز الوطني للسجل التجاري

نتيجة البحث.
أشخاص معنوية - المعلومات الجديدة -

مركب سياحي!

الملحقة المحلية : فرع بسكرة

يوم : 2018/04/01

الحالة	السجل التجاري	التسمية التجارية	السجل التجاري القديم
مشطب	07 - 00 - 09B0242882	م.ش.و.ذ.م.م : منتزه صيفي للسياحة	
ناشط	07 - 00 - 12B0243095	ش.ذ.م.م : حدائق الزيبان	
ناشط	07 - 00 - 15B0243449	ش ذ م م : فندق الصحراء	
ناشط	07 - 00 - 16B0243568	ش ذ م م : مركب سياحي سيدي يحي	
ناشط	07 - 00 - 17B0243611	ش ذ أ : تعمير الجزائر للسياحة	
ناشط	07 - 00 - 17B0243620	ش ذ م م : الاخوة غزالي للسياحة	
ناشط	07 - 00 - 17B0243645	ش ذ م م مجمع نسيب للسياحة الجزائر	

مؤسسة تجارة الخشب والألمنيوم!

رقم: 76 / 01 س.م

ش معنوي: 60

Ministère du Commerce

Centre National du Registre du Commerce

Résultat de la Recherche. Personne Physique

مركز شخصي

Antenne locale : ANTENNE DE BISKRA

Le : 01/04/2018

Etat	NRC_ETS_WIL	Nom	Prénom	Ancien N°RC
Actif	00A1219025 - 02 - 07	KEDJOUDJ	ABDELMADJID	
Radié	03A1224321 - 02 - 07	HACHEMI	SLIMANE	
Actif	09A1235821 - 00 - 07	KHALDI	FARID	
Radié	11A1241371 - 00 - 07	ROUINA	NAZIM RAOUF	
Actif	12A1243351 - 00 - 07	KHIALI	FARIDA	
Actif	12A1243661 - 00 - 07	MELIKI	TAREK	
Actif	17A1255615 - 01 - 07	NEGUEZ	YACINE	
Actif	99A1215593 - 00 - 07	CHEBBAH	DJEMOUI	84A0008637
Actif	99A1217771 - 00 - 07	BOUDAH	ABDELHAMID	84A0008977
Radié	99A1217959 - 02 - 07	REHOUMA	ABDELMADJID	
Actif	99A1218632 - 00 - 07	MOKRANE	ALI	
Actif	99A1218772 - 00 - 07	BOUDAH	ABDELMADJID	84A0008149

شخصي معنوي / 08

مركب سياحي

ش ط : 03

ش معنوي : 08

الملحق رقم: 11

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

DIRECTION DES SERVICES AGRICOLES
DE LA WILAYA DE BISKRA
SUBDIVISION DE SIDI OKBA
N: /sso/2015

Prévision

~~BILAN FINAL~~ DE LA CAMPAGNE PHOENICICULTURE 2014/2015 par commune

	Nombre total				Productif				Production (Qx)			
	D,N	Ghars	M,D	Total	D,N	chars	M,D	Total	D,N	Ghars	M,D	total
Sidi Okba	216922	54600	107800	379322	18990	54160	104700	177850	170500	52200	89000	311700
Chetma	90200	14300	17900	122400	82900	14200	17300	114400	74100	14500	14000	102600
Ain Naga	75994	34102	15820	125916	57000	33800	15100	105900	47200	29100	20100	96400
El Haouch	75106	53725	27250	156081	58200	52700	25900	136800	47300	50900	30000	128200
Mchounche	22340	33100	33400	88840	13990	24609	28800	67390	11400	23700	30000	65100
Total	480562	189827	202170	872559	231080	179460	191800	602340	350500	170400	183100	704000

	وزارة التجارة **المركز الوطني للسجل التجاري**	

مدونة النشاطات الإقتصادية الخاضعة للقيد بالسجل التجاري

وضعية محددة الى غاية : 2017/08/30

رمز النشاط : *201402*

تسمية النشاط : مؤسسة الصناعة التقليدية للأمساد و السلالة

مضمون النشاط :

صنع كل أدوات السلالة و الأمساد (الضفائر، الزرابي،القفف، سلات و حاويات أخرى، حبال) مستعملة لتجهيز المقاعد،مساند المقاعد، مراوح، قبعات من القش، مكانس و أدوات أخرى للإستعمال المنزلي من الحلفاء و الرافيا،
صنع أثاث للإستعمال المنزلي من القصب و القصب، الهندي.

النشاطات الاضافية :

- توزيع المنتجات المحددة في مضمون النشاط، لتجار الجملة، التجزئة، و الجماعات.