



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



الموضوع:

إعداد مخطط أعمال لمشروع "إنتاج الطماطم الكرزية بتقنية
الزراعة المائية"

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير فرع إدارة أعمال
تخصص: مقاولتية

الأستاذ المشرف:

- يحيياوي مفيدة

إعداد الطالب:

- بوعزيز حنان

- قرسيف عقبة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصّفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
يسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	رماني أحمد
يسكرة	مشرفا	أستاذة تعليم عالي	يحيياوي مفيدة
يسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	فرحات سميرة

السنة الجامعية: 2024/2023



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه:
الصفة: طالب / قسم: علوم التسيير / تخصص:
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 1000002430010000003
الصادرة بتاريخ: 2023/09/19
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر
تحت عنوان: إعداد مخطط الأعمال لمشروع التسيير
الكلية:
الجامعة:
المدينة:

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 14-06-2024

إمضاء الطالب



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

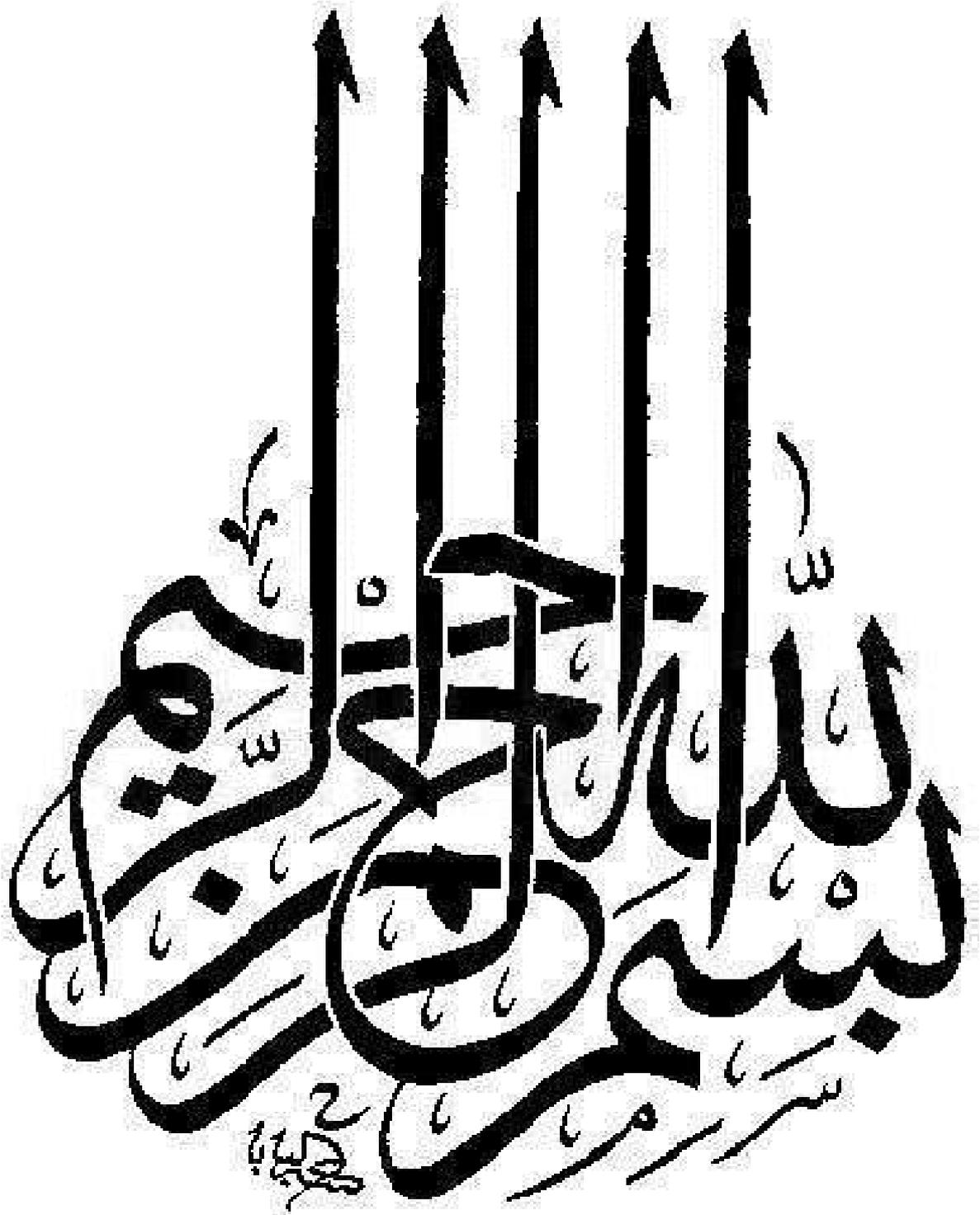
(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه:
الصفة: طالب قسم: علوم التسيير تخصص:
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 110010230020410005
الصادرة بتاريخ: 2019.02.06
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر
تحت عنوان:
.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 4.1.2024

إمضاء الطالب



بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ هل جزاء الإحسان إلا الإحسان ﴾ الرحمن الآية 60.
﴿ والذين جاهدوا فينا لنهدينهم سبلنا ﴾ البقرة الآية 286.

شكر و تقدير

في بداية كلمتي لابد من ان أتوجه أولاً بالشكر لله عز وجل الذي وفقني للوصول الى هذه المرحلة العلمية العالية, ومهد لي الطريق لان اكزن بينكم اليوم لأناقش رسالتي في الماستر .كما انني أتوجه بالشكر والامنتان لكل من والدي : والدي العزيز ووالدتي الكريمة الذين كانوا لي السند الأول لي في الوصول الى ما وصلت اليه .

كما أتوجه بالشكر والامنتان لكل من الدكتورة مفيدة يحيايوي حفظها الله ورعاها و اطال من عمرها , لما كان لتوجيهاتها ونصائحها دور أساسي في إتمام دراستي العلمية .
والشكر موصول لاعضاء لجنة المناقشة الكرام الدكتور رماني احمد والدكتورتين يحيايوي مفيدة, وفرحات سميرة.

على تفضلهم لقبول مناقشة مذكرة الماستر هذه.

إهداء I

اهدي هذا العمل المتواضع إلى من وضعني في الإمام ورباني وعلمني الصواب

إلى عائلتي من علمتي الصمود والأمل

إلى والدي العزيزين، اللذين وهبوني الدعم اللامحدود ،

إلى أمي أعظم واحن إنسانة في الوجود

إلى امي الحبيبة أطال الله في عمرها

شكرا امي

والى أصدقائي الأعتزاء الذين كانوا دائما بجانبني في كل المواقف

أود أيضا ان اشكر نفسي على الإيمان بي

أود ان اشكر نفسي لكوني دائما مانحا ومحاولة تقديم أكثر مما أتلقى،

اود ان اشكر نفسي لفعل الصواب وكوني قوية .

يوعزیز حنان

إهداء 2

اهدي هذا العمل إلى أمي... من علمتي العطاء، وغمرتني بحنانها وكرمها،
إلى من علمتي كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض.
إلى أخواني وأخواتي من تسعد عيني برؤية وجوههم
إلى جميع من تلقيت منهم الدعم والنصح
إن إنهائي علمي لم يكن ليتم لولا دعمكم، وأتمنى أن ينال رضاكم وأهدىكم
خلاصة جهدي.

شكرا لكم

قرسيف عقبة

المخلص :

تتعامل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مع الكثير من التحديات والصعوبات منذ نشأتها وقد تكون هذه التحديات سببا فاصلا في بقائها او زوالها من السوق, ويعتمد مصيرها على مدى التحكم في جوانب مخطط الاعمال الشكلية والضمينية , فهذا الأخير هو سبيل الصعود الى القمة والبقاء فيها نتيجة حساسيته تجاه كل المعطيات الداخلية والخارجية للمؤسسة ويتيح للمقاول القدرة على التعامل مع كل وضعياتها في الوقت المناسب.

ومن هذا المنطلق انصبت الدراسة على اعداد مخطط اعمال لمشروع انتاج الطماطم الكرزية بتقنية الزراعة المائية كتقنية حديثة ومبتكرة بولاية بسكرة وتحسيده على ارض الواقع انشالله , حيث تنمو فيها النباتات مباشرة في المحاليل المغذية بدلا من التربة , في وسائط خاملة مختلفة و يتم ذلك بتدوير نفس كمية الماء المستخدمة , فمن خلال الدراسة التطبيقية اتضح ان المشروع مريح وفترة استرداده منخفضة, كما يلقي قبولا وتحمسا كبيرين لدى الافراد ,وانطلاقا من دراسة هذا النوع من الزراعات الحديثة يمكن التطلع الى دراسات مستقبلية عديدة كدراسة عناصر المحلول المغذي و كذا تعميم الدراسة على أنواع مختلفة من الخضر والبقوليات.

ونستخلص من هذا ان مخطط الاعمال أداة مهمة للربط بين المؤسسة ككيان اقتصادي مرن وخالق للثروة وبين محيطها الذي تتواجد فيه هذا ما يجعل كل دولة تعمل جاهدة بوضع استراتيجيات وهيكل لدعمها ومرافقتها , لتقوية اقتصادها الوطني وتطويره .

الكلمات الافتتاحية: المقاولاتية, مخطط الاعمال , الزراعة المائية للطماطم الكرزية.

abstract

The small and medium enterprise has dealt with many challenges and difficulties since its inception, and these challenges may be a decisive factor in its survival or disappearance from the market, and its fate depends on the extent of control over the formal and implicit aspects of the business plan, as the latter is the way to rise to the top and remain there as a result of its sensitivity to all data. The internal and external aspects of the organization and gives the contractor the ability to deal with all its situations in a timely manner.

From this standpoint, the study focused on preparing a business plan for a project to produce cherry tomatoes using hydroponics technology as a modern and innovative technology in the state of Biskra and embodying it on the ground, God willing, where plants grow directly in nutrient solutions instead of soil, in different inert media, and this is done by circulating the same amount of water. Through the applied study, it became clear that the project is profitable and has a low payback period. It also receives great acceptance and enthusiasm among individuals. Based on the study of this type of modern agriculture, one can look forward to many future studies, such as studying the elements of the nutrient solution, as well as generalizing the study to different types of vegetables and legumes. .

We conclude from this that the business plan is an important tool for linking the institution as a flexible, wealth-creating economic entity and its surroundings in which it exists. This is what makes every country work hard to develop strategies and structures to support and accompany it, to strengthen and develop its national economy .

Opening words: entrepreneurship, business plan, hydroponics of cherry tomatoes

الصفحة	العنوان
	البسملة
	شكر و عرفان
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
أ - د	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لخطة الأعمال	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: عموميات حول مخطط الأعمال
08	المطلب الأول : تعريف وأهمية مخطط الأعمال
09	المطلب الثاني: خصائص و وظائف مخطط الأعمال
10	المطلب الثالث : مراحل ومكونات إعداد المخطط الأعمال
13	مبحث الثاني : مخطط التسويقي
13	المطلب الأول: مفهوم مخطط التسويقي وأهميته
14	المطلب الثاني: مراحل إعداد مخطط التسويقي
16	المطلب الثالث : مكونات المخطط التسويقي
20	مبحث الثالث : المخطط الإنتاجي والمخطط التنظيمي:
20	المطلب الأول: مفهوم لمخطط الإنتاجي وأهميته
21	المطلب الثاني: مكونات انظام الإنتاجي مراحل إعداد المخطط لإنتاجي
21	المطلب الثالث : محتويات المخطط التنظيمي
27	مبحث الرابع: المخطط المالي والتمويلي
27	المطلب الأول: مفهوم و اهداف المخطط المالي
28	المطلب الثاني: مراحل المخطط المالي و مؤشرات التقييم

29	المطلب الثالث: مصادر التمويل والقوائم المالية
32	المطلب الرابع: مصادر التمويل والقوائم المالية
39	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع إنتاج الطماطم الكرزية بتقنية الزراعة المائية	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: الملخص التمهيدي للمشروع
42	المطلب الأول: الملخص التمهيدي ووصف المشروع
46	المطلب الثاني: اهداف ودوافع المشروع
47	المبحث الثاني: المخطط التسويقي
47	المطلب الأول: دراسة السوق
61	المطلب الثاني: الإستراتيجية التنافسية
63	المطلب الثالث: المزيج التسويقي
68	المطلب الرابع: تحليل الطلب و العرض
79	المبحث الثاني: المخطط الإنتاجي
79	المطلب الأول: تحديد موقع المشروع
82	المطلب الثاني: نظام ومراحل الإنتاج
84	المطلب الثالث: احتياجات المشروع
93	المبحث الثالث: المخطط التنظيمي
93	المطلب الأول: الموارد البشرية
96	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
97	المطلب الثالث: نوع المؤسسة والجانب القانوني
98	المبحث الخامس: المخطط المالي والتمويلي
99	المطلب الأول: رقم الاعمال المتوقع وهيكل التكاليف
100	المطلب الثاني: اهتلاكات الاستثمارات و الميزانية الافتتاحية

قائمة المحتويات

101	المطلب الثالث التقييم المالي ومصادر التمويل :
105	خلاصة الفصل
107	الخاتمة
109	قائمة المصادر والمراجع
115	الملاحق

❖ قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل
16	شكل رقم(1) :مراحل اعداد المخطط التسويقي :
17	شكل رقم (2) نموذج تحليل العوامل الخارجية المؤثرة على المؤسسة
18	شكل رقم (3) نموذج بورتر
21	شكل رقم(04) مكونات النظام الإنتاجي
25	شكل (5): عملية ادارة الموارد البشرية ,المرجع باري كشواي ,إدارة الموارد البشرية ص 11.
44	الشكل رقم (06): الطماطم الكرزية
46	شكل رقم (07) نوع من أنظمة الزراعة المائية
50	شكل رقم : (08) تحليل بورتر لشدة المافسة في المشروع
63	شكل رقم (09) العلامة التجارية
64	شكل رقم (10) بعض الصور من الطماطم الكرزية المزروعة مائيا :
67	شكل رقم (11) قنوات التوزيع
80	شكل رقم (12) التصميم الهندسي الداخلي لمساحة المشروع :
82	شكل رقم (13) الشكل الهندسي للمشروع :
82	الشكل رقم(14) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الصفحة	الجدول
37	جدول رقم (1) الميزانية الافتتاحية
37	جدول رقم ف(2) حساب النتيجة
42	جدول رقم(03): جدول التعريف بالمشروع
43	جدول رقم (04): التعريف بصاحب المشروع
52	جدول رقم : (05) تحليل تهديد منافسين السوق
52	جدول رقم : (06)تحليل القوة التفاوضية للموردين
53	جدول رقم : (07) تحليل القدرة التفاوضية للزبائن
54	جدول رقم : (08) تحليل تهديد المنتجات البديلة
55	جدول رقم : (09) تجزئة السوق
56	جدول رقم (11) تحليل المنافسين الغير المباشرين
57	جدول رقم (12) تحليل الموردين
58	جدول رقم (13) نقاط القوة والضعف للمشروع
60	جدول رقم (14) فرص وتهديدات المشروع
60	جدول رقم (15) معالجة نقاط الضعف وتجنب التهديدات للمشروع
66	جدول رقم (16) وسائل الترويج
68	جدول رقم (17) الشريحة المستهدف من العملاء:
70	الجدول رقم (18) تحديد العوامل المؤثرة على وضع المستهلكين في شراء المنتجات الزراعية المائية والخضراء:
71	جدول رقم (19): تقديرات حجم الطلب على المنتج لسنة 2025.
72	جدول رقم : (20)التنبؤ بالطلب على المنتج لسنة 2025
73	جدول رقم : (21) تقديرات حجم الطلب على المنتج لسنة 2025.
74	جدول رقم (22): التنبؤ بالطلب على المنتج لسنة 2025
75	جدول رقم : (23) تقديرات حجم الطلب على المنتج لسنة 2025.
76	جدول رقم (24): التنبؤ بالطلب على المنتج لسنة 2025
77	جدول رقم(25): الطاقة الإنتاجية
77	جدول رقم (26): التنبؤ بالطلب على المنتج خلال 5 سنوات القادمة
81	الجدول رقم (27) التصميم الهندسي الداخلي لمساحة المشروع :
83	جدول رقم (29): مراحل العملية الإنتاجية للمشروع

فهرس الأشكال والجداول

84	جدول رقم (28): احتياجات معدات والآلات
89	جدول رقم: (29) التجهيزات والمعدات المكتبية
90	جدول رقم (30) تجهيزات البناء و العقار
90	جدول رقم: (31) خدمات ضرورية للمشروع
91	جدول رقم (32) تكاليف المواد الأولية للمشروع
92	جدول رقم: (33) احتياجات التعبئة والتغليف
92	جدول رقم (34) احتياجات تكلفة السنوية للمواد الاولية
93	جدول رقم (35) الموارد البشرية للمشروع
95	جدول رقم (36) تقسيم أوقات العمل
96	جدول رقم (37) رقم الاعمال المتوقع للمشروع خلال 5 سنوات.
99	جدول رقم : (38) هيكل التكاليف للمشروع
100	جدول رقم : (39) اهتلاكات الاستثمارات
101	جدول رقم (40) الميزانية الافتتاحية
101	جدول رقم: (41) التدفقات النقدية السنوية للمشروع
102	جدول رقم (42) جدول صافي القيمة الحالية VAN
103	جدول رقم: (43) جدول الحسابات التقديرية
104	جدول رقم: (44) الهيكل التمويلي للمشروع

المقدمة

المقاولاتية او ريادة الاعمال مفهوم اقتصادي مهم في المجتمع الحديث يعكس روح الابتكار والمبادرة في بناء الاعمال والمشاريع ويتضمن تميزها القدرة على تحمل المخاطر والاستفادة من الفرص بشكل ابداعي لتحقيق النجاح في الاعمال التجارية وتعد المقاولاتية احد اهم محركات الاقتصاد حيث تسهم في خلق فرص العمل وتعزيز التنمية الاقتصادية إضافة الى تعزيز التنافسية في السوق فمعظم اقتصاديات الدول العالم اقتصادها يعتمد على هذا النوع من المؤسسات.

فالجزائر تعتبر من الدول التي تبنت سياسة التشجيع نحو خلق مثل هذه المؤسسات نتيجة الإصلاحات التي اتخذتها السلطات العمومية في المجال الاجتماعي و الاقتصادي بعدما كانت الدولة هي المقاول الوحيد لمدة قاربت 30 سنة فنجاح اقتصاد الدول مرهون بنجاح المؤسسات المصغرة، الصغيرة و المتوسطة، و لتحقيق ذلك لابد من توفر بيئة محفزة من جهة و وجود مقاولين يتمتعون بثقافة مقاولاتية من جهة أخرى.

وان اهمية هذه الاخيرة تكمن من خلال ما تحققة من اهداف اقتصادية ذات ابعاد اجتماعية وهي تحقيق معدلات تشغيلية عالية على مستوى افراد المجتمع خاصة الشباب منهم حيث تشير ان 70 % من القيمة المضافة و 60% من مناصب الشغل توفرها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

وباعتبار المنظومة التعليمية الجامعية تخرج الموظفين لا رواد الاعمال فالجامعة الجزائرية تعمل على ضمان التكوين الاكاديمي الجيد للطلاب وهذه مهمتها الأولى , وتوفر له الظروف والأدوات للبحث لكن دورها يمتد الى استحداث الهيئات التي تلبي احتياجات طلابها من خلال المساهمة في خلق وتحديث فرص العمل و تسهيل دمجهم في الحياة العملية , ووفق هذا المنظور نشأت دار المقاولاتية كفرصة للمتطلعين منهم لدخول عالم الاعمال وتجسيد أفكارهم ومشاريعهم فمنذ أكثر من خمس سنوات بدأت دار المقاولاتية تظهر في عدة جامعات جزائرية والتي تعتمد أساس على كفاءة مؤطريها ومهنية شركائها في مجال إنشاء وتنمية المؤسسات باعتبارها هيئة مرنة في تكوينها النوادي العلمية, وتتمثل مهمتها في تشجيع الثقافة لمقاولاتية ونوعية التكوين وتحفيز الطلاب الذين يحملون مشاريع ريادية او يتطلعون لإنشاء مؤسسات صغيرة او متوسطة .

لكن قبل انشاء هذه المؤسسات او بدا انطلاق الأعمال لابد من وضع مخطط اعمال كامل ومناسب لهذه المؤسسة حيث يعتبر أداة حيوية لتخطيط إستراتيجية المشروع وضمان نجاحه وتطوره ويساهم في تعزيز روح المبادرة والابداع وتحقيق الأهداف المحددة ويعد مخطط لتسهيل الاعمال لاعتباره اهم أدوات التفاوض للحصول على التمويلات الازمة لانشاء المشروع ويجب ان يكون متناسقا ويناسب اهداف المشروع والبيئة المحيطة به.

وعليه فان مخطط الاعمال هو الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بكيفية مباشرة الاعمال وتنميتها من عدة جوانب بالنسبة للمؤسسة , فمخطط الاعمال يمثل ترجمة لفكرة مشروع ما في شكل معطيات كمية وكيفية وهذا وفق مجموعة من الخصائص كالدقة والوضوح والواقعية والشمولية بهدف النجاح والتاقل مع المستجدات والنظر الى ما يحدث في السنة القادمة او الخمس السنوات القادمة ا و الى ابعد من ذلك وفق ما يمكن توقعه في الأمد الامتوسط او البعيد, و من هنا يمكننا ان نطرح التساؤل الرئيسي التالي :

1. إشكالية الدراسة :

ونظرا لأهمية مخطط الاعمال سنحاول في هذه الدراسة التطرق بالتفصيل لكل الخطوات المتعلقة بكيفية انشاء مؤسسة واعداد مخطط لاعمال المناسب لها في كلتا الجانبين الجانب النظري يتضمن المفاهيم المتعلقة بتفاصيل مخطط الاعمال بينما الجانب التطبيقي فيضم اعداد مخطط اعمال لمشروع الزراعة المائية للطماطم الكرزية.

وبالتالي من خلال هذه الدراسة سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية :

ماهي متطلبات اعداد مخطط اعمال لمشروع الزراعة المائية للطماطم الكرزية ؟

2. الأسئلة الفرعية:

ولتيسير الإجابة على الإشكالية المقدمة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ✓ ما المقصود بمخطط الاعمال وماهي أهميته ؟
- ✓ ماهي متطلبات صياغة مخطط اعمال؟
- ✓ ماهي المحاور الأساسية لاعداد مخطط الاعمال ؟
- ✓ كيف يمكن تجسيد مخطط الاعمال تطبيقيا من خلال مشروع الزراعة المائية للطماطم الكرزية ؟

3. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي :

من الجانب النظري :

- ابراز الدور الهام الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الوطنية.
- تحديد دور مخطط الاعمال في توضيح صورة المشروع في المستقبل .
- اختيار السبل والوسائل المثلى من اجل خلق وإنشاء مؤسسات اقتصادية ناجحة.
- توضيح معالم نجاح وفشل المشاريع المقاولاتية وتقليل نسبة المخاطرة والتحديات التي تواجهها.

من الجانب التطبيقي :

- معرفة الخطوات الرئيسية لإنشاء مشروع انتاج الطماطم الكرزية بتقنية الزراعة المائية.
- الدراسة متعلقة بمشروع مبتكر في جانب الرسكلة المائية للنباتات.

4. اهداف الدراسة :

- العمل على وضع مخطط اعمال خاص لمشروع انتاج الطماطم الكرزية بتقنية الزراعة المائية.
- ابراز العلاقة بين مخطط الاعمال ونجاح المؤسسة الجديدة.
- التأثير إيجابيا على المجتمعات التي نعمل فيها .
- توفير وظائف في المجال الزراعي.
- المساهمة في رفع كفاءة المجال الزراعي وإدخال الأنظمة التكنولوجية الحديثة.

5. أسباب اختيار الموضوع :

- الأسباب الشخصية :
 - الرغبة في انشاء مشروع خاص .
 - الاهتمام بالقطاع الزراعي وتنميته .
 - الاهتمام بمجال حماية البيئة
 - الرغبة القوية في تقديم فكرة مشروع مبتكرة تحمل جانب شخصي.

• أسباب موضوعية :

- الرغبة في تنفيذ المشروع
- مشروع مبتكر وجديد لم يسبق التطرق اليه من قبل .
- الرغبة في تطوير المجتمع من خلال تقديم حلول للمشاكل القائمة.
- طابع الولاية فلاحية.
- تقليل المخاطر البيئية والسعي لتحقيق فرصة للابتكار التكنولوجي.

6. هيكل الدراسة :

سوف نتطرق في دراستنا لهذا الموضوع الى فصلين أساسيين ,الفصل الأول يشمل الجانب النظري لمخطط الاعمال بصفة عامة والمفاهيم المتعلقة بيه, والفصل الثاني متعلق بالجانب التطبيقي لمخطط اعمال مشروع انتاج الطماطم الكرزية بتقنية الزراعة المائية, وسيكون هيكل الدراسة بشكل مختصر كما يلي :

الفصل الأول : الاطار النظري لمخطط الاعمال :

المبحث الأول : عموميات حول مخطط الاعمال

المبحث الثاني : المخطط التسويقي

المبحث الثالث : المخطط الإنتاجي والتنظيمي

المبحث الرابع : المخطط المالي والتمويلي

الفصل الثاني: اعداد مخطط الاعمال لمشروع انتاج الطماطم الكرزية بتقنية الزراعة المائية

المبحث الأول :وصف المشروع

المبحث الثاني : المخطط التسويقي للمشروع

المبحث الثالث : المخطط الانتاجي والتنظيمي للمشروع.

المبحث الرابع: المخطط المالي والتمويلي للمشروع.

7. منهج الدراسة :

بما ان موضوع دراستنا هو انشاء مخطط اعمال لمشروع انتاج الطماطم الكرزية بالزراعة المائية , وبهذا سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي نظرا لملاءمته لطبيعة الموضوع , ولعرض المعطيات النظرية المتعلقة بالمدخل المفاهيمي لمخطط الاعمال وتماشيا مع أهدافه وعناصره المكونة له, كما تم استخدام المنهج التحليل وعرض المعطيات والبيانات المتحصل عليها و المتعلقة بالجانب التطبيقي .

8. صعوبات البحث :

- صعوبة الحصول على البيانات الحقيقية من السوق.
- قلة عدد الأشخاص المختصين بطريقة الزراعة .
- امتناع أصحاب المشاريع المشابهة على المساعدة والتوجيه حفاظا على سرية المعلومات.
- عدم توفر المعلومات من الإدارات.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

تمهيد:

تمثل المشاريع المقاولاتية عصب الاقتصاد في كثير من دول العالم , لأنها استطاعت التقليل من أهمية احتكار القطاع العمومي إذ أصبحت تمثل العمود الفقري لتنمية والنمو والمنافسة نظرا لمساعدتها في التقليل من البطالة وتحديد النسيج الاقتصادي وإنتاج القيمة والمبتكر بطرح منتجات حديثة تلبى حاجات المستهلكين وتشبع رغباتهم بتوفير المزيد من الرقاء لهم , وكما هو معروف على كون المقاولاتية عبارة عن مغامرة لذا وجب على كل مقاول المعرفة الجيدة محيطه سواء الداخلي والخارجي وبقائه على يقضة دائمة اتجاه التغيرات العميقة الحاصلة في شتى المجالات لا سيما المعرفة والتقنية والإدارية والمعلوماتية .

واحتل موضوع المقاولاتية حيزا كبيرا من اهتمام الدول من بينها الجزائر كونها تساهم في توسيع وتنويع القاعدة الاقتصادية فهي اذا تخلق مجالات الاستثمار والتشغيل ونظرا للتقدم المتسارع والتطور الهائل في مختلف العلوم التكنولوجية مما انتج نقلة نوعية في مختلف المجالات , التي وضعت الدولة في تحد مستمر.

ونجاح المشروع المقاولاتي مرتبط لإعداد خطة محكمة توضح كافة التفاصيل المرتبطة بالمشروع وهي ما يعرف بمخطط الأعمال والذي يشكل عنصرا أساسيا في إستراتيجية المشاريع وعنصرا هاما في مجال إنشاء المشروعات الكبيرة بشكل عام والمشاريع الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص. والهدف من وراء ذلك هو البحث عن التلاؤم الأمثل بين اهداف المشروع المقاولاتي والتغيرات الحاصلة في المحيط من خلال الاستغلال المثل للموارد واتخاذ القرارات الصائبة الإستراتيجية المثلى بما يتلائم مع مستجدات المحيط الديناميكية.

ومن هذا المنطلق سنوضح في هذا الفصل أساسيات ومعال مخطط الاعمال وفقا للمباحث التالية :

- **المبحث الأول :** عموميات حول مخطط الاعمال.
- **المبحث الثاني :** المخطط التسويقي.
- **المبحث الثالث :** المخطط الإنتاجي والتنظيم.
- **المبحث الرابع :** المخطط المالي والتمويلي.

المبحث الأول: عموميات حول مخطط الاعمال :

يعتبر مخطط الاعمال الركيزة الأساسية لنجاح واستمرارية المشاريع المقاولاتية ولهذا سنتطرق الى بعض المفاهيم التي يجب معرفتها عنه من حيث المفهوم والاهمية والخصائص والمكونات .

المطلب الاول : ماهية مخطط الاعمال :

وسيتم التطرق عليه من خلال تعريفه وأهميته وخصائصه والوظائف و مكونات ومراحل مخطط الأعمال.

أولاً- مفهوم وأهمية مخطط الأعمال :

1) مفهوم مخطط الاعمال :

تعريف 1 : هي أداة إدارية معترف بها وتستعين بها الأعمال التجارية الناجحة و المستقبلية بكافة أحجامها، حيث يتم من خلالها تسجيل أغراض المشروع واقتراح الكيفية التي يتم بها تحقيق تلك الأهداف خلال فترة زمنية محددة. (جلاب، 2012، صفحة 3).

تعريف 2 : هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع الأفراد ومختلف الاستراتيجيات، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما انه يوضح للملكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها. (نوال، 2012، صفحة 8).

تعريف 3: هو خطة العمل المعبر عنها بالوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجيات الملائمة، للتعامل مع المخاطر الجديدة كما توضح خطة العمل كافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية وتسعى للإجابة على الأسئلة التالية : أين نحن الآن؟ أين سنذهب؟ كيف نصل إلى نقطة ما؟

2) أهمية مخطط الأعمال:

تتجلى الأهمية الكبيرة لمخطط الأعمال من خلال توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع وجدواه، وهناك عدة أسباب مهمة تجعل منه ضروري بل حتمي، وتتمثل في :

➤ عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما تتحقق المؤسسة، بالتالي تساعد عملية التخطيط على الاقتناع أكثر بديمومة المؤسسة وإمكانية نجاحها.

➤ مخطط الاعمال هو أداة اتصالية تساعد على إقناع البنك بديمومة المؤسسة وإمكانية توسعه، حيث يؤثر على قارئه للتصرف وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار.

➤ يساعد على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.

➤ إظهار مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف التي يقوم من أجلها إذ أن إقامة المشروع ليس هدف بحد ذاته إنما بغرض الحصول على منافع مادية.

➤ قياس الاداء وتقييم فرص النجاح والتطوير. (رحالية بلال جابر مهدي عابدي محمد السعيد، 2022)

المطلب الثاني: وظائف وخصائص مخطط الأعمال :

1- خصائص مخطط الأعمال

يخضع مخطط الأعمال الناجح إلى عدة شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة ، وعليه يتوجب على المقاول أو المحرر بالحرص والعناية ومن بين الخصائص التي يجب على المحرر ان يعتمد عليها ما يلي:

➤ **الإيجاز والتلخيص :** يسمح الإيجاز والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويتجنب الوقوع في القضايا الفرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع. كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز و الوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع ومسارته الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل الأطراف المعنية.

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

➤ **الواقعية :** وهي احد الجوانب المهمة التي يجب أن يأخذ بها المقاول أو المبادر عند وضع مخطط الأعمال، اي الاعتماد على معطيات موجودة في الواقع أي تجنب الخيال، فليس مهما أن تعبر عن طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية في الواقع تؤيد تحقيقها.

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

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

➤ **التجانس في عرض البيانات والتحليل :** يعتبر الانسجام في عرض البيانات وتحليلها، إلى جانب مبدأ المصدقية، من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد. يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن الانسجام يعكس صفاء في الذهن لدى المقاول ووضوح الرؤية بالنسبة إليه، يقتضي الانسجام أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها. (فاطنة، 2018/2017، صفحة 7)

2- وظائف مخطط الاعمال :

يمكن تصنيف وظائف مخطط الأعمال إلى وظائف داخلية و وظائف خارجية كما يلي :

- **الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال:**

أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط الأعمال، يركز المنشئ عمى مشروع وعلى شروط الإنجاز، إن الفوائد المقدمة للمقاول من خلال إعداد مخطط الأعمال تكون ذات صلة والمتمثلة فيما يلي:

- ✓ المساعدة على التفكير واتخاذ القرار: تضع منتجاً تحليلاً، وبالتالي تساعد على تحديد الهوية والتماسك الكمي للمشروع.
- ✓ تساعد عمى التنبؤ بالمستقبل: أنه يسعى إلى توقعات لتطوير مشروعه وتحديد الإجراءات اللازمة للإنشاء و التطوير.
- ✓ يساعد على العمل في المستقبل: أي توليف هذين الهدفين الاستراتيجيين، وأنه من المعروف أن مسألة تطوير الخطة تسمح للمبدع توقع بعض المخاطر والاستعداد بشكل أفضل لتنفيذ المموس لمشروعه .

- الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال :

هي وسيلة الاتصالات ومساعد للمبحث عن الموارد وتمثل وظيفة مخطط الأعمال وفق هذا المنظور في قدرته للإشارة لمخطط بأن المشروع على وشك الحدوث بطريقة مستهدفة من ناحية تعبئة الطاقات أو لجلب الموارد وتشمل كل من :

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

- التعرف على طبيعة المشروع.
 - الاستفسار بدقة وفعالية حول حامل المشروع.
 - يسهل ويساعد على الأطراف الأخرى لاتخاذ موقف حول المشروع.
 - يوضح القابلية لتطبيق، الاستمرارية، الطموح مردودية المشروع.
 - ✓ **البحث عن رأس المال:** إن على المقاول جمع رأس المال الضروري لإعطاء بداية النطاق للمشروع .
- يمكن تلخيص وظيفة مخطط الأعمال كالتالي:

• إن المنشئ عند الإعداد للمشروع يقوم بتحديد قواعد المؤسسة التي ستنشأ لتقديم الأطراف الأخذة مقابل نتيجة مساهمتهم.

- يعتبر مخطط الأعمال مفتاح الدخول لإيجاد المستثمرين المحتملين. (رميساء، 2022/2021، صفحة 8).

المطلب الثالث : مراحل و مكونات مخطط الاعمال :

1) مراحل مخطط الاعمال :

ان مراحل إعداد مخطط الأعمال من شأنها أن تولد أفكاراً حاسمة لأصحاب الشركات القائمة أو الشركات الجديدة حيث تتولد الفكرة من التجارب، ومن المعرفة، من الإبداع، وتأخذ دائماً شكل الرتبة التي تتعمق بشكل قوي مع الزمن وتمثل خطوات إعداد مخطط الأعمال في:

- الخطوة الأولى :

تحديد الزبائن المستهدفين : وذلك بتوفير أهم المعلومات والبيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية (هل انهم من رجال الاعمال أو من المستهلكين ؟ فإن كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري ؟) البيع بالتفصيل،الصناعة، الخدمات...) ماهي المناطق التي ينشطون بها؟ وهذه الخطوة يجب أن تمكن من مراجعة تحقيق المشروع، بمعنى الربط ما بين (الشخصية، الحوافز، الأهداف، المعرفة، مصادره والضعف الشخصية والضعف الخاصة بالمنتج، في السوق والوسائل التي يجب وضعها، من يجب أن السيطرة عليه لاجل ذلك ، يجب جلب الوثائق، النصائح والاستشارات، تحليل كل ما خشي حدوثه .

- الخطوة الثانية :

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

- الخطوة الثالثة :

ضبط قائمة بالموردين: تتضمن هذه القائمة إسم المورد وعنوانه وقائمة المعدات والتجهيزات التي يوفرها، وصيغ التسديد التي يعتمد عليها.

- الخطوة الرابعة :

إعداد دراسة السوق :بعد تحديد الزبائن المستهدفين والتعرف على المنافسين المحتملين وضبط قائمة الموردين يمكن إنطلاق في إعداد دراسة السوق، وذلك بهدف التحقق من وجود طلب على المنتجات و الخدمات، واتخاذ قرارات واعية لها، وكذلك لتحديد الحصة السوقية وتكبير حجم الأعمال ،فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع لأنه بدون زبائن لا يمكن أن تكون هناك مؤسسة محتملة،و الدراسة الناجحة للسوق تمكن من تحقيق الأمور التالية:

- تحديد بدقة من هم الزبائن .
- تكييف المنتج أو الخدمة حسب العناصر المكتسبة.
- تحديد مستوى أسعار مقبولة من طرف الزبائن الجدد .
- تحديد نظام تطوير رقم المعاملات المتوقعة.

- الخطوة الخامسة

إعداد خطة التسويق :تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالزبائن تقنعهم بتحديد وتسجيل الأسهم التجارية التي ستكون ضرورية من أجل جذب الزبائن بشراء المنتجات أو الإقبال على الخدمات لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة على مجموع البيانات الخاصة بمكان تركيز المشروع، خصائص المنتجات والخدمات، ثمن البيع، طرق الترويج المعتمد عليها، الموازنة التي ستخصصها للتعريف بها، وسائل الإعلام المستخدمة، إستراتيجية البيع المتبعة.

- الخطوة السادسة :

إعداد تقديرات الموازنة :يتم إعدادها لمدة لا تقل عن سنتين أو ثلاثة وهي تهدف إلى التحقق من قدرة المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط، وكذلك إلى طمأنة الهيكل المقرضة بخصوص حتمية إسترجاع أموالهم، وهاته التقديرات تحتوي على:

- موازنة الخزينة أي الأموال الضرورية لتسديد كل المصاريف.

• توزيع المبيعات والمشتريات لمدة 30 أو 60 يوم .

• بيان الربح والخسائر.

- الخطوة السابعة :

إيجاد التمويل والمساعدات :هنا يجب جمع ما يكفي من المال لسد إحتياجات المؤسسة، بعد إجراء جرد الاحتياجات والموارد المالية المتاحة، يجب البحث على حلول فيما يخص ما ينقص من المال، دعم المؤسسة لها دراية واسعة لأساليب التمويل الموجودة قرب المستخدمين وقرب المؤسسة .

- الخطوة الثامنة:

إختيار هيئة قانونية :هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة وحذر، وبمساعدة مهنية لأنه قد يؤدي إلى بعض النتائج في البيئة ويمكن أيضا أن يلزم مستقبل المؤسسة بحيث يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة، ولكن على مختلف الهيئتان تمكن من تحليل الإيجابيات والمساوى فيما يخص المشروع ووضعه الشخصي.

- الخطوة التاسعة :

تحليل الادارة والمخاطر والتخفيف من حدتها : حيث يجب على صاحب المشروع أن يكون على دراية تامة للمخاطر المتوقع حدوثها وكيفية التعامل معها أو تجنبها في حالة وقوعها.

- الخطوة العاشرة :

إقامة المؤسسة :أول هدف في هذه المرحلة هو الحفاظ على العلاقة بين الزبائن، التي تحققت عند بداية تأسيس المشروع الحصول في أقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية ثم تنظيم أسلوب الإنتاج ومن جهة أخرى يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة ووضع بعض الأساليب التي تسمى دليل والتي تمكن من مراقبة صعود المؤسسة وكذلك تزيل وتصحح كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث، وليكون في مقام الحوار مع جميع الإطارات المعنية الالتزام بجميع الإجراءات التي تفرض ويجب على مسير المؤسسة أن يكون على دراية بالمبادئ الأساسية المالية وإدارة المؤسسات. (الزغبي، 2012) .

2) مكونات مخطط الاعمال:

يتكون مخطط الاعمال من العناصر التالية:

• **الصفحة الرئيسية:** تتضمن اجتياز عن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم وعنوان المؤسسة وطبيعة العمال وكافة ارقام الهواتف والموقع الالكتروني والحاجات المالية، من أسهم وديون ووثيقة متعلقة بالضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائدة لصحاب الفكرة.

• **ملخص الفكرة:** يتكون الملخص من ثلاث الى أربعة صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال وبيانات عن الفكرة التي تم تجميعها، سواء تتعلق باستراتيجية التسويق، المالية او إجراءات البيع..

• **تحليل الصناعة والبيئة:** الذي يتم من خلاله تحديد كافة التغييرات المتعلقة بالبيئة وجمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة والصناعة من خلال دراسة عدة متغيرات اقتصادية، ثقافية، تكنولوجية والتغيرات القانونية.

• **وصف الاعمال:** حيث يتم توضيح مهمة الاعمال وطبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة والمعدات التي يحتاجها والحاجة الى الطاقة الكهربائية والطبيعية الاقتصادية والديموغرافية لموقع المشروع :

- الاتجاهات العالمية والدولية المتعلقة بالنواحي الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية و الشرعية.

- مجموع المبيعات في خمس سنين لنفس الصناعة.

- نقاط القوة والضعف للشركات المنافسة.

- خصائص المستهلكين المحليين.

● **خطة الانتاج او العمليات:** وهي تتضمن كافة الاجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف المعدات والآلات التي يحتاجها

المشروع، وإجراءات التخزين والمواد الأولية والمزودين، وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والبيع والصيانة.

خطة التسويق: هي وثيقة مكتوبة تهتم بالدراسة والتحليل بيئة التسويق، والزبائن المتوقعين، والمنافسة المنتظرة إضافة إلى

الأهداف الموضوعة للمبيعات كما يتم عن طريقة تفصيل وتوضيح الاستراتيجيات والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية.

الخطة التنظيمية: تتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين والرقابة

على الاعمال وكيفية أداء الاعمال .

● **تقدير المخاطر:** وتتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر والاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع

اهداف وخطة العمل للمنظمة وتستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الإستراتيجية.

● **الخطة المالية:** وهي تتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع وضرورة الالتزام بالاستثمار المشروع وكذلك التوقع بالمبيعات

لمدة ثلاث سنوات وخطة الموازنة للأصول والديون.

● **الملاحق:** والتي توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزبائن قنوات التوزيع والعقود وقائمة الاسعار من

المزودين المنافسين. (دباح محمد رضا باشا نجاة، 2021) .

المبحث الثاني: مخطط التسويقي :

في هذا الجزء ندرس كل الجوانب المتعلقة بالمخطط التسويقي بوصف المشروع ومفهوم المخطط التسويقي وماهي مكوناته

ومراحل اعداده.

المطلب الأول : مفهوم مخطط التسويقي و اهميته:

1) **مفهوم المخطط التسويقي:** والذي يعتبر تسلسل منطقي للخطوات تؤدي الى تحديد أهداف التسويق ووضع خطط

تمكن من تحديد الاهداف اللازمة.

يمكن تعريف المخطط التسويقي:

يعرفه فايول : بأنه في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا في المستقبل.

أما جورج تيري : يعرفه بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة

التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة .

ويعرف على أنه التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، والاستعداد لمواجهة

معوقات الأداء، والعمل على حلها والاستفادة من الايجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ

نلاحظ أن جميع التعريفات تتفق على أن المخطط التسويقي هو اتخاذ قرار حاضر بشأن حدث مستقبلي، أو اختيار بديل من عدة بدائل لتنفيذه مستقبلاً. (مراد اسماعيل شلغاف بن اعمر، 2012).

يعرف ايضا المخطط التسويقي بأنه : عبارة عن خارطة طريق للنشاطات التسويقية الخاصة بالمنظمة لفترة زمنية مستقبلية محددة، يقتصر على وثيقة تتضمن بيانات معززة بملحق يوضح للاشخاص مدلولات ومضامين، كما يتضمن الملحق تحليلاً بمكامن القوة والضعف والفرص والتهديدات، وخطة عمل توصف الاستراتيجية المتبعة. (العلاق، 2019، صفحة 23).

2) أهمية مخطط التسويقي :

يعتبر المخطط التسويقي عبارة عن تسلسل للخطوات التي تحدد الأهداف و هو عبارة عن عملية إدارية إستراتيجية تؤدي إلى القيام بالأشياء ذات القيمة بالنسبة للمؤسسة و هو ذو أهمية يمكن حصرها في اعتباره أسلوباً علمياً لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك و عادات الشراء و تطور المنتجات و المنافسة و التجديد التسويقي و فتح أسواق جديدة. إضافة للقدرة إلى التعرف على مقومات النمو من زبائن جدد وأسواق جديدة و يلعب التسويق دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف المذكورة، و يحدد طبيعة المنتجات والخدمات التي يطلبها هؤلاء الزبائن، و يشرح الإجراءات الضرورية المطلوبة للفوز بصفقات تجارية، و يبني الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة و يقيها الفرص والمخاطر في السوق.

و يجب على الخطة التسويقية المكتوبة أن تشمل جميع الأنشطة التسويقية وأن تجر الشركة على إتباع قواعد التفكير المنظم، موضحة الأنشطة الأكثر فعالية الواجب تنفيذها بحيث ترسم أهدافاً محددة وموضحة الأنشطة الأكثر فعالية الواجب تنفيذها.

يقوم المخطط التسويقي بما يلي :

- ترابط بوضوح بين الأهداف والإجراءات. ترتب الأولويات.
- توضح مسار الشركة: إلى أين تريد الوصول وما هي الوسائل التي ستمكنها من الوصول.
- تحديد الموارد المطلوبة وأفضل الطرق في توزيعها.
- تحدد المسؤوليات، والمهام، والبرنامج الزمني.
- تحت الشركة على التفكير باستراتيجيات جديدة، وإدخال التجديد والتنويع، وإيجاد أفضل الوسائل للقيام بأنشطتها.
- تعمل على تخفيف المخاطر لأنها تتنبأ بمشاكل السوق و تهديداته وأخطاره وتقلباته .
- تقدم منهجاً لقياس وتحسين وتطوير الأنشطة التسويقية .
- يجب على الخطة التسويقية أن لا تتصف بالجمود، انما على العكس يجب أن تتميز بالمرونة بحيث تسمح للشركة بمراجعة خططها في ضوء المستجدات والفرص الجديدة والمشاكل الطارئة، فوجود الخطة التسويقية المرنة القابلة للتعديل يمكن الشركة من الاستجابة للتغيرات بسرعة أكبر. (مراد اسماعيل شلغاف بن اعمر، 2012).

المطلب الثاني: مراحل اعداد ومكونات مخطط التسويقي :

مراحل الاعداد مخطط التسويقي: هناك مجموعة من الخطوات الرئيسية لإعداد المخطط التسويقي وهي :

- 1- تحديد الأهداف : من اولى خطوات تخطيط النشاط التسويقي تكون هناك مجموعة من الاهداف والغايات المحددة والواضحة والقابلة للقياس والتنفيذ وتعرف الاهداف على انها المقياس الدقيق للفعالية المرتقبة الاستراتيجية التجارية التي سنقرر وضعها

في السريان فهي تمثل النتائج المحددة والمطلوب تحقيقها مستقبلا , كما يجب ان تتضمن الاهداف المجالات التي سوف يشملها التخطيط. وحتى تعود الاهداف التسويقية المختارة بالفائدة على المؤسسة يجب توفر بعض الخصائص نذكر منها :

- أن تكون الأهداف واقعية حيث يشترط نجاح التخطيط ان تتناسب من مع الموارد والامكانيات المنظمة .
- أن تصاغ الأهداف بشكل كمي بحيث يمكن قياسها و تحديد مستوى الانجاز.
- أن تعكس الأهداف رؤية و رسالة المؤسسة
- أن تكون الأهداف الفرعية متناسبة مع بعضها و متناسقة مع الهدف العام للمنظمة ومصممة لتتماشى مع الأهداف التأسيسية طويلة المدى.

2- وضع الفروض التخطيطية: فالخطوة الثانية في عملية التخطيط هي وضع فروض تخطيطية أي تحديد عناصر المحيط

الخارجي والمتوقع أن تعمل فيه خطط المشروع في المستقبل. ويعتبر التنبؤ من الأدوات الرئيسية لافتراضات التخطيط مثل التنبؤ بكمية المبيعات ، مستويات الأجر والأسعار، التكاليف، طبيعة الأسواق في المستقبل، معدلات الضريبة، سياسة التمويل، التطور التكنولوجي، معدل النمو ي السكان.

3- تحديد البدائل : الخطوة الثالثة في عملية التخطيط هي فحص ودراسة الوسائل البديلة لتحقيق الأهداف، والمشكلة

عادة ليس العثور على بدائل، ولكن المشكلة هي تحديد عدد البدائل التي تكون أكثر فاعلية من غيرها في الوصول إلى النتائج المطلوبة وبالنسبة للبدائل الخاصة بالخطط التسويقية الرئيسية، فإن هذا الاختيار قد يكون على جانب كبير من التعقيد ويستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف والإيرادات وللمركز المادي والكثير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملموسة.

4- تقييم البدائل : إن هذه الخطوة تتطلب جهودا مضمينة من إدارة التسويق، الأمر الذي قد يفرض الاستعانة بالحاسوب

الذي يمكن من خلاله، وباستخدام أساليب بحوث العمليات، القيام بعملية المفاضلة بين هذه الخطط التسويقية على ضوء الاعتبارات الداخلية والخارجية المحتملة عوامل البيئة التسويقية وأيضا على أساس معايير التكلفة/المنفعة، والتكلفة/الجهد، والجوانب الإنسانية وفي هذه الخطوة، تقوم إدارة التسويق بالإجابة على أسئلة مثل :

- هل تتواءم هذه الخطط البديلة مع أهداف الشركة ؟
- هل تتواءم هذه الخطط مع أهداف إدارة التسويق؟
- ما هي التعديلات المطلوب إجراؤها في حالة تبني إحدى هذه الخطط
- هل يحقق اختيار واحدة من هذه الخطط الأهداف المطلوبة من حيث الفاعلية والكفاءة، والتكاليف، والسرعة، وجود العمل المطلوب.

5- اختيار الخطة التسويقية المقترحة إن هذه الخطوة هي نهاية المطاف في عملية إعداد الخطة التسويقية، وهنا يجب على

إدارة التسويق، وقبل اتخاذ القرار حول أي الخطط الواجب اتخاذها الإجابة على التساؤلات التالية:

- مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟
- هل ستحظى الخطة التسويقية بقبول الإدارة العليا للشركة؟
- هل أن الخطة قابلة للقياس والتنفيذ؟

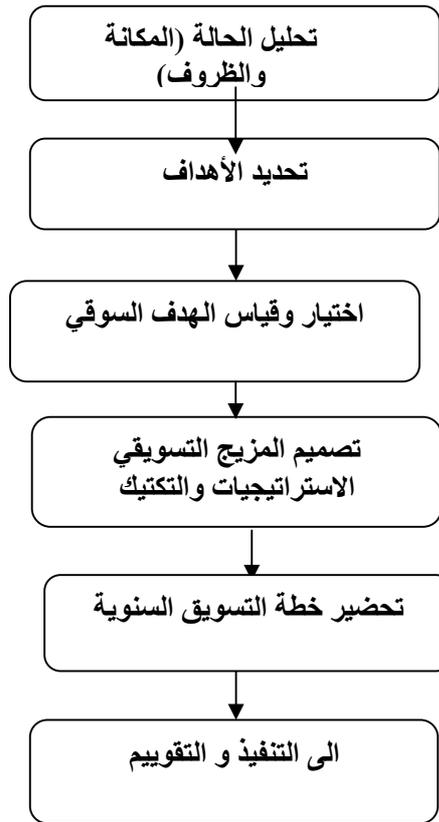
- هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل عند الضرورة؟
- ما هي احتياجات الخطة من الإمكانيات المادية والبشرية؟
- هل تلاقي الخطة قبول من قبل العاملين في إدارة التسويق؟

6- وضع المخطط التفصيلية : وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الخطة المطلوبة، وتبدأ من ثم عملية إعداد المخطط التسويقي

الفرعية مثل(خطة المبيعات، خطة الترويج، خطة بحوث التسويق، خطة تطوير المنتجات).وهنا ينبغي أن تشمل هذه المخططات الفرعية على تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم من أقسام إدارة التسويق، وتحديد الوقت الذي يجب أن يبدأ وينتهي منه العمل، والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ.

وخلاصة القول أن الخطة ما هي إلا جدول يعكس الموارد والأهداف وأسلوب تنفيذها وتوقيت التنفيذ وبعد الانتهاء من وضع الخطوات الأساسية لعملية التخطيط تبدأ عملية تنفيذ المخطط ومتابعتها. ويبرز دور وظيفة الرقابة في عملية متابعة المخطط للتأكد أن التنفيذ يسري طبقاً للأهداف المنشود تحقيقها والكشف عن الانحرافات والعمل على معرفة أسبابها وتصحيحها (أهمار، 2021-2022، الصفحات 19-20).

شكل رقم (1): مراحل إعداد المخطط التسويقي :



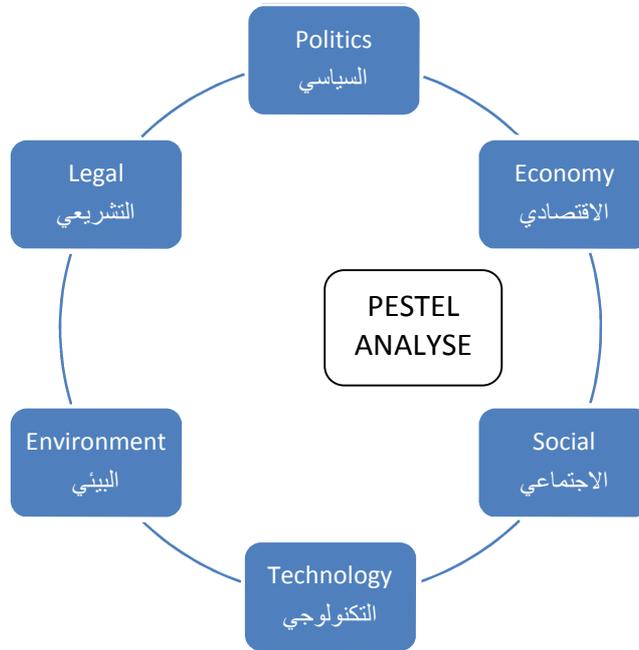
المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي, كتاب استراتيجيات التسويق, ص42, 2010.

المطلب الثالث: مكونات مخطط التسويق :

يتكون المخطط التسويقي من مجموعة من العمليات المتجانسة التي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض ويمكن تلخيصها فيما يلي :

- **دراسة وتجزئة السوق:** يتم فيها التحليل الكيفي (هو الحصول على معلومات عن السوق والكشف عن استعمالات جديدة للسلعة والذي يضم السؤال ماذا ننتج) وكمي للسوق (تحديد الكمية المباعة والاقوات التي تباع فيها مع تحديد الأماكن التي يتم فيها تصريفها) بمعنى العرض والطلب الحقيقي والكامن للمنتوج او الخدمة حتى تسمح باتخاذ القرارات . (كورتل، 2010، الصفحات 19-20).
- في ظل تقسيم السوق الكلية للسلعة او الخدمة الى عدد من الأجزاء او الأسواق الفرعية التي تضم مجموعة متجانسة نسبيا من المستهلكين في خصائصهم وحاجاتهم.(د. الهام فخري طلمية , كتاب استراتيجيات التسويق , ص 131) وهذا ما يساعد المؤسسة على تحديد مكونات السوق الذي ستنشط فيه من خلال تحديد حدوده الجغرافية وهيكلته في البيئة العامة ما يعرف بتحليل PESTEL والتي تشمل المتغيرات التالية (طلمية، 2012) :

شكل رقم (2) نموذج تحليل العوامل الخارجية المؤثرة على المؤسسة



المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا على النموذج العام لتحليل PESTEL

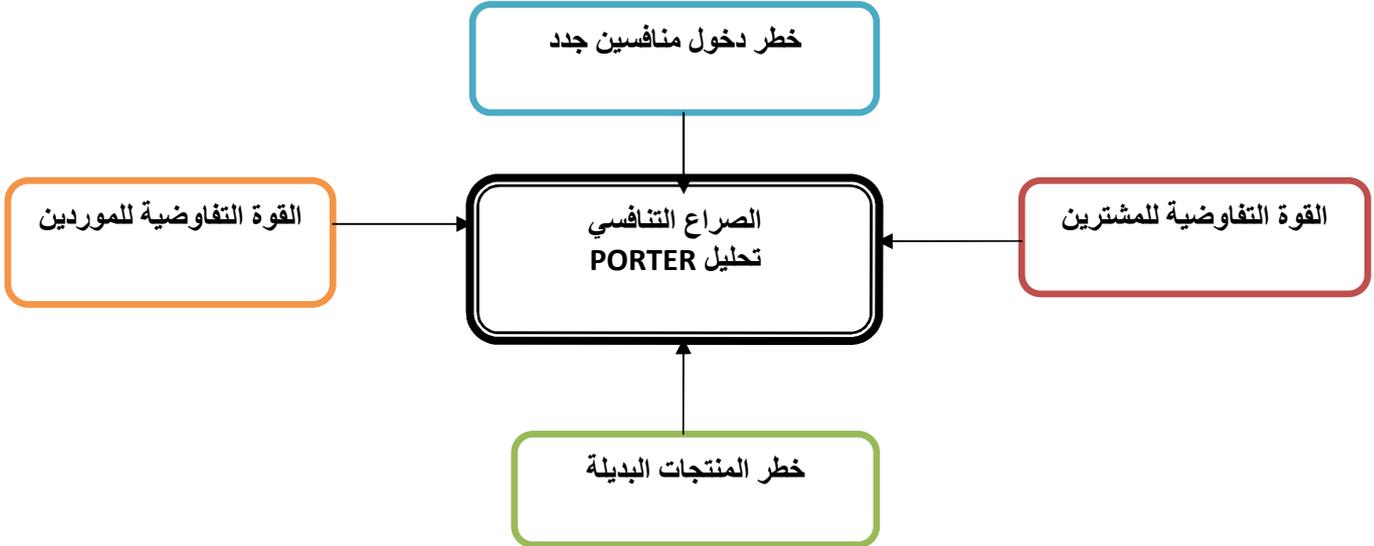
- يعتبر تحليل PESTEL: العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية (الاقتصادية, التكنولوجية, السياسية والقانونية, الثقافية والاجتماعية) ومقدار التأثير الذي ينعكس على النشاط التسويقي..

بالإضافة الى دراسة العملاء و الجمهور المستهدف، المنافسة، ومن أجل تحليل المنافسة فإننا نعتمد على ما يعرف بالقوى الخمسة لبورتر .

- يعد نموذج بورتر من الأطر المفاهيمية القيمة لتحليل البيئة القطاعية بدلالة تفاعل خمس قوى أساسية يمكن ان تفسر هيكل الصناعة وشدة المنافسة فيها . ويهدف النموذج الى تحليل العوامل المؤثرة في تشكيل هيكل المنافسة التي بدورها تحدد الفرص التنافسية التي تقدم منتجات او خدمات متكاملة . فالاداء التنافسي للمنظمات هو دالة لتأثير خمسة قوى في البيئة وهي تحديد

الداخليين الجدد و القوة التفاوضية للمشتريين والموردين و قوة منافسة المنتجات او الخدمات البديلة وفيما يأتي مناقشة موجزة لقوى المنافسة الخمسة في نموذج بورتر.

شكل رقم (3) نموذج بورتر



المصدر: نفس المرجع السابق.

❖ **تهديد الداخلين الجدد:** على الرغم من صعوبة التنبؤ بالمنافسين الجدد في بيئة الصناعة، إلا أن العديد من الدراسات أثبتت أنهم مصدر مهم في تفسير السلوك التنافسي للمنظمات فهم الطاقة الإنتاجية المضافة للسوق والقوة اللازمة للمنظمات للبحث عن خيارات التفوق والتميز من خلال مزايا تنافسية جديدة، إذ أن هذه الأخيرة في دالة تفاعل عوائق الدخول للسوق و ردود فعل المنافسين و من اهم عوائق دخوله :

- اقتصاديات الحجم: التي تلزم الداخلين الجدد للقبول بلا اقتصاديات الكلفة.

- تمايز المنتجات : تلزم الداخلين الجدد للاستثمار الكبير في بناء علامات مميزة لمنتجاتها .

- المتطلبات الرأسمالية : تلزم الداخلين الجدد بالقبول بكلفة رأسمال عالية وتكاليف ثابتة.

- الوصول لقنوات التوزيع : تلزم الداخلين الجدد بالبحث عن قنوات توزيع غير اقتصادية.

❖ **ضغط المنتجات البديلة** وتشير الى ما تقدمه المنظمات الأخرى من منتجات و خدمات تحقق نفس

القيمة المضافة للزبون ولها تأثير في قوة المساومة للمشتريين والموردين او الأسعار ومن ثم فإنها تقلل من جاذبية الصناعة وتزداد سرعة تقدم المنتجات عندما تكون الجودة المدركة للبدائل عالية . ومن هنا فان التفوق التنافسي يتطلب معرفة مستويات القيمة المضافة التي تحققها المنتجات البديلة او الخيارات المتاحة امام المشتريين لتبني استراتيجيات التنافس المناسبة. (احمد علي صالح، 2009، الصفحات 95-

97).

❖ **القوة التفاوضية للمشتريين:** تتعاضد قوة المشتري الى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الاعمال ككل, وعندما يستطيع الزبون تحقيق تكامل خلفي.

❖ **القوة التفاوضية للموردين:** حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح الزبون, خاصة عندما يكون الزبون عميل للمورد و تتعاضد قوة المساومة للمورد اذا استطاع تحقيق تكامل امامي وخلفي. (انهار, اعداد مخطط اعمال لمشروع انتاج بديل الخشب المضغوط من مخلفات النخيل, 2020-2021, صفحة 29).

❖ **تحليل swot:** أي تعريف نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية للمؤسسة وكذلك الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لها, لمعرفة إمكانيات المشروع في استثماره لنقاط القوة من اجل استغلال الفرص. ويعتمد على هذا التحليل في تقييم عمل المنشآت, ومساعدتها في اتخاذ القرارات المبنية على التخطيط الاستراتيجي. (وفاء, 2021-2022, صفحة 43).

✓ **التموقع:** يمثل المكان الذي يشغله المنتج أو(الخدمة), العلامة أو المؤسسة في ذهن المستهلك بغض النظر عن جودتها الحقيقية, ويتخذ التموقع ثلاثة مظاهر أساسية تتمثل في: تموقع المنتج أو الخدمة, التموقع في السوق, التموقع في المؤسسة.

✓ **الاستراتيجية التسويقية:** توجد العديد من الاستراتيجيات التسويقية ولعل أهمها وأكثرها شهرة يوجد ثلاث استراتيجيات:

1) **إستراتيجية التميز:** تجسد هذه الاستراتيجية هدف تحقيق ميزة تنافسية من خلال ابتكار منتج ينظر إليه المستهلكون على أنه منتج متفرد, وهذا ما يتطلب تكثيف برامج البحث والتطوير لتمييز المنتجات.

2) **إستراتيجية التركيز:** تعين إستراتيجية التركيز اختيار شريحة من المستهلكين سواء كانوا أفراد أو منظمات حيث يتم التركيز عليهم للوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن.

3) **إستراتيجية الزيادة بالتكلفة:** حيث تهدف إلى تخفيض التكلفة مقارنة بالمشروعات المنافسة, ومن الدوافع المشجعة على تحقيق تكلفة أقل, توفر إقتصاديات الحجم.

✓ **إعداد الرسالة وشعار المؤسسة:** لا بد لكل مؤسسة أن يكون لها رسالة وشعار ترتكز إليهما, فالرسالة عبارة عن رسم لفلسفة المنظمة وصياغة لأبرز أهدافها الحالية, أما الشعار فهو عبارة صورة أو رسمة بصرية إيضاحية يمكن من خلالها التعرف على المؤسسة أو المنتج.

✓ **المزيج التسويقي:** يمكن تعريفه على انه ذلك الخليط من الأنشطة التسويقية الذي يمكن التحكم فيه بواسطة المؤسسة, والموجهة إلى قطاع سوقي معني من المستهلكين ومن أكثر النماذج شيوعا نجد نموذج P4 والتي تمثل(المنتج/الخدمة, السعر, التوزيع, الترويج) وتمثل هذه العناصر الأربعة المحور الأساسي لأي إستراتيجية تتبناها المؤسسة للتعامل مع السوق, وقد شهد هذا النموذج عملية تطوير ليتلائم مع الخدمات العصرية حيث تم إضافة 3 عناصر أخرى ليصبح P7(المنتج/الخدمة, السعر, التوزيع, الترويج, الأفراد, العمليات, الدليل المادي). (دباح محمد رضا , باشا نجاة, 2021).

- **المنتج**: هو عبارة عن مجموعة من الصفات الملموسة والغير الملموسة بما في ذلك الغلاف و اللون والسعر والسمعة ومكانة كل من المؤسسة والمنتج و البائع والخدمات التي يقبلها المشتري كعرض مشبع للحاجة ويكمن الجوهر في كون المستهلك يشتري كل ما هو أكثر من مجموعة مادية، انه يشتري بالدرجة الأولى اشباعا للحاجة. (كورتل، مدخل للتسويق، 2010، صفحة 39).
- **السعر**: يعرف بأنه تعبير نقدي عن القيمة، ومثلما هو يحتل مكانة مركزية في عملية التبادل التنافسية. ومنه نستخلص ان السعر عبارة عن فن ترجمة قيمة المنتج للمستهلك الى وحدات نقدية وهو من العناصر الهامة في عملية التبادل. (بلخير، مدخل للتسويق، 2010، صفحة 59؛ دباح محمد رضا، باشا نجاة، 2021).
- **التوزيع**: هو عبارة عن جميع العمليات التي تنطوي على النقل او التحريك المادي يقوم بها المنتج انطلاقا من انتاج المنتج الى ان يصل الى المستهلك الصناعي , في الوقت والمكان المناسبين تحت المواصفات و الكميات المطلوبة من طرف المستهلكين او المستعملين الصناعيين (بلخير، مدخل للتسويق، 2010، صفحة 69).
- **الترويج** يمثل اخر عناصر المزيج التسويقي للسلع المادية وهو يحتوي على عمليات الاتصال الاقناعي التي تستهدف التأثير على المشتري لاستمالة سلوكه الشرائي , ويتم الترويج بأساليب كثيرة ومتعددة تسمى عناصر المزيج الترويجي « Mromotion Mix» أهمها « Advertising »، ترويج المبيعات « Sales promotion » والبيع الشخصي المباشر « Public Relation » وقد يضاف لها العلاقات العامة التي قد تعتبر من ضمنها الدعاية التجارية (Publicity) (الفتاح، 2012، صفحة 48).

المبحث الثالث : المخطط الإنتاجي والتنظيمي :

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المخطط الإنتاجي :

1) مفهوم المخطط الإنتاجي :

عرفه Mayer بأنه الأخذ بعين الاعتبار الطلب المستقبلي على سلعة معينة، وعلى هذا الأساس يتم تعبئة الطاقات الإنتاجية اللازمة لمواجهة الطلب، إن هذا النشاط يتطلب التوقع بالمبيعات المستقبلية، وترجمة هذا التوقع في مختلف المتطلبات الإنتاجية والعمل للحصول على المتطلبات (دباح محمد رضا، باشا نجاة، 2021).

يمكن القول أن تخطيط الإنتاج هو وظيفة فرعية من نظام كلي مسؤولة عن توجيه و تنسيق استخدام كافة الموارد المادية و البشرية المتاحة للمنظمة لتحقيق أهدافها الإنتاجية، و تعمل على تسويقها بغية الحصول على الارباح والتي تتمثل بصفة أساسية في إنتاج الأصناف المطلوبة بمستوى الجودة المطلوب و الكميات المطلوبة و ذلك في الوقت المناسب و بأقل التكاليف و أفضل الطرق فالانتج هو وظيفة تقنية التي تفسر وجود المؤسسة , او تعطي لوجودها معنى. (زرزولة، 2015-2016، صفحة 4) .

2) أهمية المخطط الإنتاجي :

تعد إدارة الإنتاج من اهم الادارات في اية منظمة , وكما اسلفنا عبء مزج وتحويل عناصر الإنتاج الى مخرجات على شكل سلع وخدمات , والتي تكتسب أهمية خاصة وقصوى في المنظمة من خلال الأموال الكبيرة الموظفة في أنشطة هذه الإدارة بالمقارنة مع غيرها مع الادارات الأخرى.

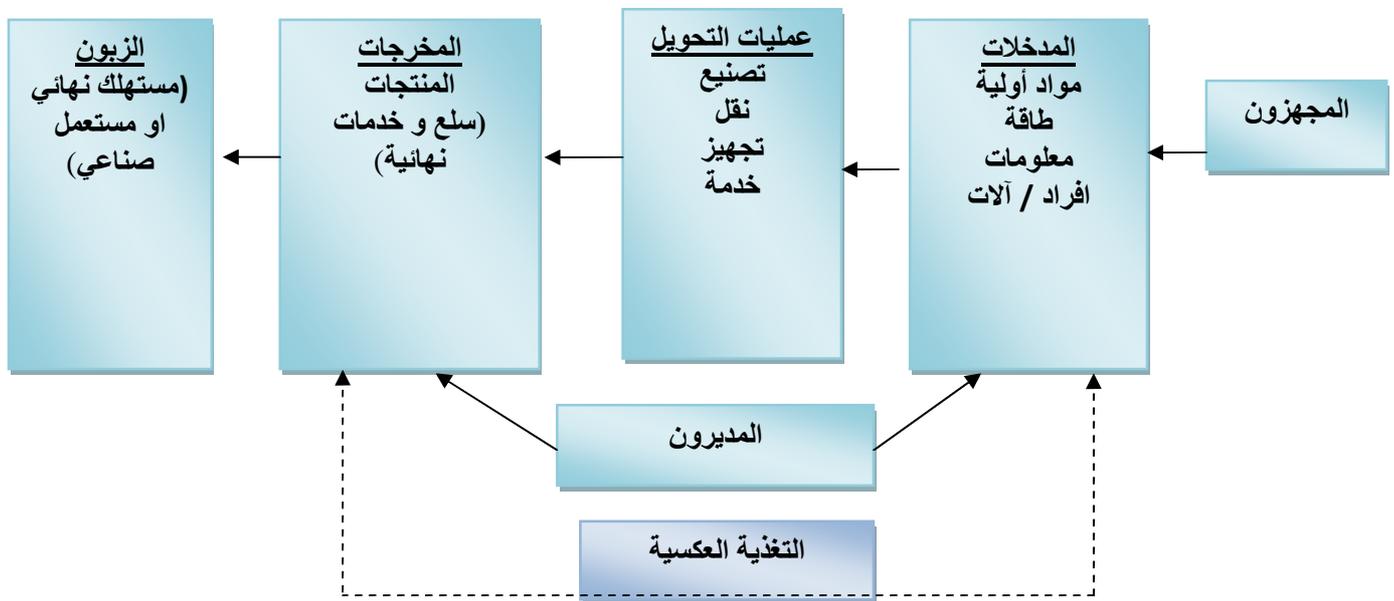
كما ان إرضاء المستهلك وهو غاية كل المنظمات عن طريق تقديم المنتج المناسب له من حيث الجودة والسعر وغيرها , وعلى الرغم من ان إدارة التسويق هي التي تعني بجمع تفضيلات الزبائن , فان من سترجم هذه التفضيلات الى واقع مادي وملموس انما هي إدارة الإنتاج (الحسين، 2004، صفحة 22).

المطلب الثاني: مكونات انظام الإنتاجي ومراحل اعداد المخطط الإنتاجي :

1) مكونات النظام الإنتاجي :

يتكون نظام الإنتاج من العناصر الأساسية لاي نظام وهي المدخلات وما تشمل من مواد أولية وطاقة ومعلومات وآلات تحصل عليها المنظمة من المجهزين , في حين يتكون عنصر عمليات التحويل من عملية التصنيع والنقل او التجهيز او خزن او خدمة, بينما يمثل العنصر الثالث المخرجات اذ تعد النتيجة النهائية لعمليات التحويل والتي تكون على هيئة سلع او خدمات تقدم الى الزبون سواء كان مستهلك نهائي او مستهلك صناعي . ويتخذ مدير العمليات القرارات اللازمة المتعلقة بعناصر المدخلات والعمليات المخرجات وفي مناطق إدارة العمليات المتخصصة وبما يؤمن تحويل المدخلات الى مخرجات نافعة . فيما يتلقى المعلومات الراجعة كتغذية عكسية عن أداء النظام والمتصلة بعناصره لتحديد فاعلية كل عنصر منها فضلا عن المعلومات الراجعة من الزبائن وبما يساهم في تحسين أداء النظام على تقديم منتجات افضل, ومن ثم تلبية أكثر فاعلية للطلب في السوق . هذا من جهة , ومن جهة أخرى يستدعي نظام الإنتاج وظائف إدارية وساندة مختلفة لانجاز مهامه, يضيف كل منها قيمة الى المنتج. (الفيحان، 2011، صفحة 18)

شكل رقم(04) مكونات النظام الإنتاجي



المصدر الفيحان, د. ايثار عبد الهادي ,كتاب ادارة الانتاج والعمليات,بغداد, 2021 .

✓ المدخلات : تشمل كل من مواد أولية وطاقة ومعلومات وآلات تحصل عليها المنظمة من المجهزين.

✓ عمليات التحويل : تضم عمليات النظام وهي التصنيع والنقل او التجهيز او خزن او خدمة.

✓ **المخرجات :** اذ تعد النتيجة النهائية لعمليات التحويل والتي تكون على هيئة سلع او خدمات تقدم الى الزبون سواء كان مستهلك نهائي او مستهلك صناعي.

2) مراحل إعداد المخطط الانتاجي :

مخطط الإنتاج بمثابة الترخيص لقسم الإنتاج للعمل وفقا للبنود الموضحة في المخطط التي لا بد من ترجمتها وجدولتها لتوضيح مراحل الإنتاج المتداخلة واوقات العمل والتسليم لتجنب أي تأخير ولضمان كفاءة وفعالية الإنتاج حيث يمكن تلخيص هذه المراحل كما يلي :

1) **تحليل وتقييم الظروف البيئية :** تبدأ عملية التخطيط من البيئة المحيطة وعليه فان إدارة المؤسسة عامة وتخطيطها خاصة يفرض عليها كشف ومعرفة عناصر محيطها ,تشخيصها ,توقعها , تحديد اثرها على أدائها وكذا تحديد القيود التي تفرضها والفرص التي تتيحها مما يقود في النهاية الى تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة.

2) **تحديد الاهداف :** ان تحديد الأهداف تمثل مرحلة أساسية من مراحل العملية التخطيطية ,اذ توضح اتجاه المؤسسة وماذا يراد تحقيقه في مجال نشاطها ,وكذا القرارات الخاصة باختيار هذه الأهداف تحدد بدرجة كبيرة المسار المستقبلي لها .

3) **تحديد البدائل او طرق العمل الممكنة :** يتم حصر اهم الطرق المتاحة للوصول الى الأهداف تمهيدا لتقييمها واختيار امثلها ,وتتطلب العملية ايجاد المعايير ليتم التقييم ومن ثم المقاضلة على اساسها , وتبقى هذه المعايير الكمية مهما اختلفت اشكالها مرتبطة بمفهوم الكفاءة الاقتصادية .

4) **صياغة الخطط وتنفيذها وتعديلها :** ان الخطة الموالية من خطوات التخطيط هي وضع الخطط اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة في ضوء الفرص والمخاطر البيئية ,ولكي تنجح العملية التخطيطية بالكامل فعلى الإدارة وضع مجموعة من الخطط للمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة , ومن اجل صياغة الخطط نجد ان هناك مجالات كثيرة لصنع القرارات الإدارية لتسيير النظام و تحقيق أهدافه ومن اهم تلك القرارات مايلي :

✓ **قرارات خاصة بتحديد العناصر :** يضم مواصفات المنتجات ومدى إمكانية انتاجها , وأخرى متعلقة بتحديد المعلومات ومواد الازمة بمتطلبات العملية الإنتاجية.

✓ **قرارات خاصة بتخطيط العمليات الإنتاجية واختيار وتصميم النظم الفرعية التي تستخدم في عمليات الانتاج .**

✓ **قرارات إنتاجية تترتب على نتائج تنفيذ العمليات الإنتاجية والتي ينتج عنها تقييم مستوى الإنجاز في نظام الإنتاج بالنسبة لعناصر**

المخرجات من هذا النظام . (أنهار, اعداد مخطط الاعمال لمشروع انتاج بديل الخشب المضغوط من مخلفات التخييل، 2020-

2021، صفحة 49).

المطلب الثالث : محتويات المخطط التنظيمي

الفرع الأول : مفهوم المخطط التنظيمي :

1) يتضمن هيكله الملكية وذمة كل شريك وسيرته المهنية وتوزيع المهام بينهم وهو عبارة عن قدرات الادارية التجارية والفنية لتطبيق فكرة بنجاح ويعتبر استثمار في الاشخاص وليس في الافكار لذا تقوم البنوك وشركات التمويل الاستثمارية بتفحص ادارة المشروع وبقية العاملين بدقة متناهية وعند وجود القدرات والمؤهلات القادرة على تجسيد المشروع ستكون هناك فرصة للحصول على التمويل الازم للمشروع. (فاطنة، مخطط الاعمال، 2018-2017، صفحة 11).

2) تحدد الخطة التنظيمية المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية والاحتياج إليها في إطار المشروع وتطوره و نموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع و تحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات ، ويتكون المخطط التنظيمي من النقاط التالية: (دباح محمد رضا باشا نجاة، 2021، صفحة 81).

3) الهيكل التنظيمي :

1-1 مفهوم الهيكل التنظيمي :

عبارة عن الاطار الذي يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة ,يطوره المدراء لتقسيم وتنسيق النشاطات داخل المنظمة ولان الإستراتيجيات والظروف البيئية تختلف من منظمة لأخرى نشأ العديد من الهياكل التنظيمية , فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف ويقوم المدراء باربعة خطوات رئيسية عندما يرغبون بالتنظيم وهي : (عيسى، 2020).

1- تقسيم اعمال المنشأة الى مجموعتين من المهام يمكن ان يقوم بكل مهمة شخص او مجموعة من الاشخاص وهذه العملية, تسمى بعملية تقسيم العمل.

2- تجميع المهام ودمجها باسلوب منطقي ,وتسمى بخلق دوائر.

3- تحديد من يراس ومن يربط الادارات ببعضها ,وتسمى بالعملية التسلسلية.

4- وضع ميكانيكيات خاصة لتكامل الإدارات بشكل جيد ثم مراقبة هذا التكامل ومدى كفاءته ,وهذا ما يطلق عليه بالتنسيق.

2-1 أهمية الهيكل التنظيمي :

- ينظر له كاحد اهم الادوات الادارية لمساعدة الجهة في الوصول لاهدافها.
- يساعد الهيكل التنظيمي في توضيح السلطات والمسؤوليات وتحديد العلاقات .
- يوضح الوضع الراهن للجهة ويساعدها على التحليل والفهم الصحيح لعملها.
- يساهم في توضيح الاقسام, والمستويات الادارية داخل المؤسسة.
- الكشف عن الفجوات الموجودة في التنظيم الاداري ومعالجتها وذلك من خلال كشف العلاقات الغير الصحيحة والازدواجية في المهام.

2-1 محددات الهيكل التنظيمي :

خلال عملية اعداد الهيكل التنظيمي يجب الاخذ بعين الاعتبار المحددات ادناه :

➤ **الاستراتيجية:** الهيكل التنظيمي اداة ووسيلة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة عليه أي تعديل او تطوير للهيكل يجب ان يخدم ويحقق هذه الاهداف .

➤ **القوة والسيطرة :** سياسات وقرارات الادارة العليا التي تمتلك السلطة والقوة لها الاثر الاكبر في تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

➤ **التكنولوجيا :** احد اهم المتغيرات التي تؤثر بشكل مستمر ومباشر في العلاقات بين العاملين وعلى الاتصال بينهم وعلى المستويات الادارية وعلى الاداء والانجاز وغيره.

➤ **البيئة المحيطة:** تتفاعل المؤسسة مع بيئتها وتكيف معها ولا بد للهيكل من التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية على السواء لضمان الاستقرار والتطور.

➤ **حجم المؤسسة :** الحجم يؤثر على هيكل التنظيمي للمؤسسة وعلى درجة التعقيد والمركزية. (صالحه حسن الزهراني , هنادي سمير بلخي , سارة فهد الحارثي , ربا سعود اليحي , 2013، صفحة 22)

الفرع الثاني: الموارد البشرية :

تمثل ادارة الموارد البشرية جزءا من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق اهدافها فبمجرد وضع الاتجاه والاستراتيجيات العامة فان المرحلة الثانية تتمثل في وضع اهداف الشركة وتطويرها الى خطط فعلية , ومن غير الممكن ان يتم تحقيق هذه الاهداف دون توفر الموارد المطلوبة والتي تشمل بالطبع على الاشخاص.

2-1 ماهية الموارد البشرية :

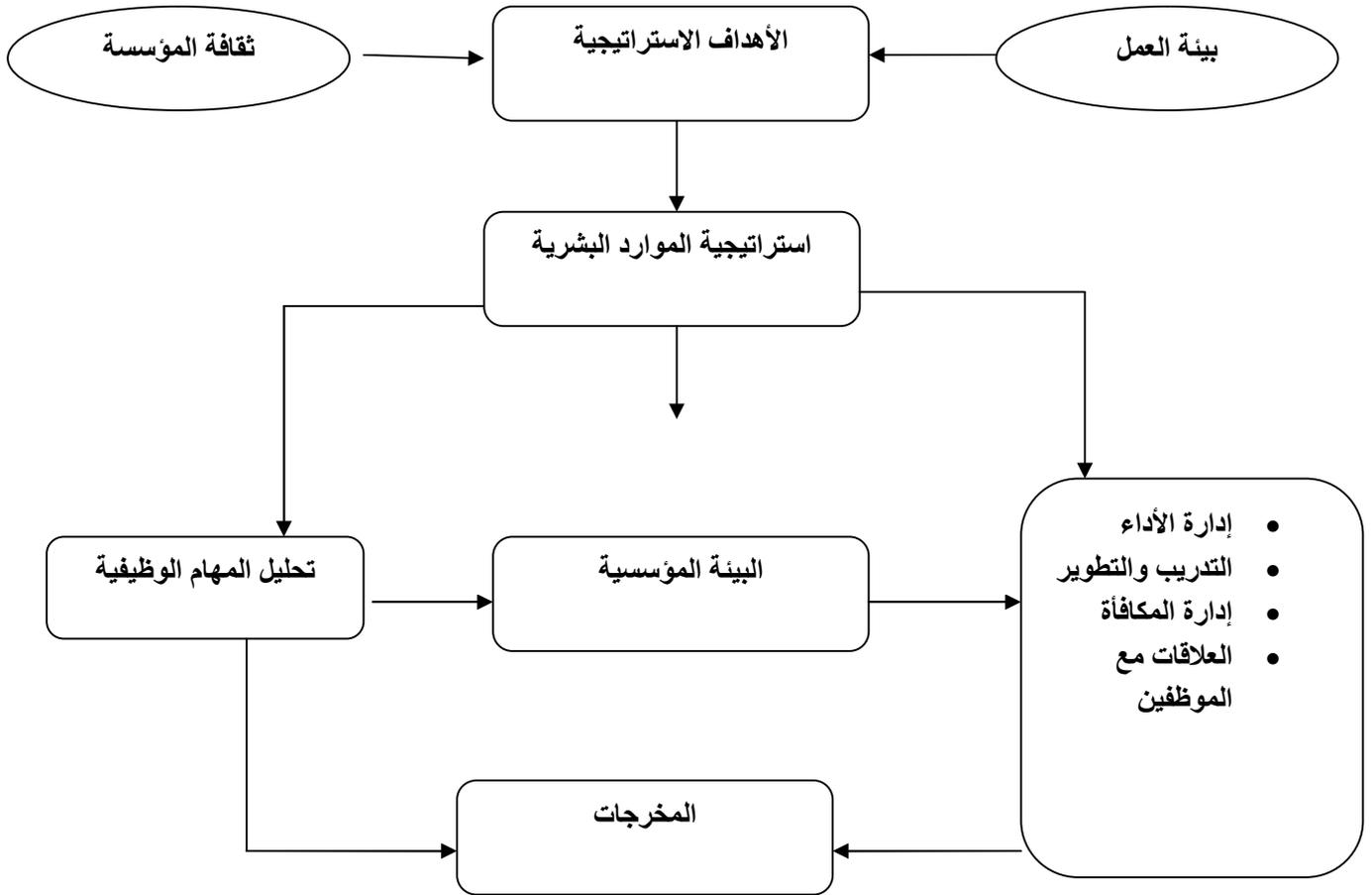
- ويعرف كل من توريجيتون وهال إدارة شؤون الافراد على انها :

سلسلة من الأنشطة التي من شأنها ان تقوم بتمكين الأشخاص العاملين والمؤسسات التي يعملون بها من الاتفاق على الأهداف وطبيعة علاقة العمل التي تربطهم مع تضمين تنفيذ الاتفاق.

- تعرف أيضا على انها : مجموعة من الاستراتيجيات والوضعيات التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احياجات المؤسسة والافراد الذين يعملون بها. (كشواي، 2006، صفحة 12).

- إدارة الموارد البشرية: هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى إدارة العنصر البشري في المنظمة، تتناول كل جوانب دورة حياة الموظف من توظيفه وتطويره وحتى انتهاء علاقته العملية مع المنظمة، و تهدف إلى تحقيق الاستدامة والازدهار للمؤسسة من خلال استثمارها في العاملين وتطويرهم. (محمد، 2023، صفحة 2).

- شكل (5): عملية ادارة الموارد البشرية، المرجع باري كشواي، إدارة الموارد البشرية ص 11.



2-2- أهمية الموارد البشرية :

ازداد في الآونة الأخيرة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وذلك يعود لسببين رئيسيين هما :

- زيادة وعي الإدارة العليا في المنظمة لأهمية العنصر البشري في المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة واستمرار النجاح.
- اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجية مما يجعلها تنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها من أهم العوامل الاستراتيجية في المنظمة لأنها تشكل مصدر استراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية.

• أهمية الموارد البشرية فيما يلي :

• محور فاعلية كل نشاط .

● تكلفة الموارد البشرية أعلى عناصر التكلفة.

● كفاءة الموارد البشرية يعوض ندرة الموارد.

● تقوم بتطوير مهارات الافراد العاملين بالمؤسسة .

● تضع المخطط المناسبة للتدريب.

● تقوم بدراسة مشاكل الافراد ومعالجتها.

● اختيار الافراد الكفؤة لشغل الوظيفة. (تيم، 2018، صفحة 4).

● 2-3- اهداف إدارة الموارد البشرية :

● استقطاب الموارد البشرية القادرة على تحقيق اهداف المؤسسة واختيارها

● التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبو العمل في الانضمام الى المنظمة.

● الاحتفاظ بالافراد الناجحين في عمليات الاختيار وتطوير قدراتهم ومهاراتهم .

● تحفيز الافراد واستقرار اليد العاملة في المنظمة .

● مساعدتهم على التوصل الى الأداء المرغوب فيه.

● 2-4 وظائف إدارة الموارد البشرية :

■ الوظائف الرئيسية :

الوظائف الأولى لإدارة الموارد البشرية وتتمثل فيما يلي :وُ

- تحليل العمل :وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها , وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.
- تخطيط القوى العاملة :تعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع العاملين واعدادهم ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ماهو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة.
- الاختيار والتعيين :تتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

- تصميم هيكل الأجور : وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها, وتحديد الدرجات الاجرية للوظائف كما تهتم بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة.

■ الوظائف الثانوية أي الوظائف التي تأتي بعد تحسين الفرد في عمله :

- تصميم أنظمة الحوافز :منح مقابل عادل للأداء المتميز وهي تمثل قوة داخلية محركة دافعة للعضو جماعة العمل تؤثر على تفكيره وإدراكه ومن ثم سلوكه لتوجيهه صوب الهدف الذي يشبع الحاجة الأداء الفعال.

- تصميم أنظمة مزايا العاملين وخدماتهم :تهتم المؤسسة بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة, كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية رياضية وقانونية, وقد تمتد الى الإسكان والمواصلات.

- تقييم الأداء : يضم الإجراءات التي تساعد في تجميع مراجعة مشاركة إعطاء واستعمال المعلومات المتجمعة من وحول الافراد لغرض تحسين أدائهم في العمل وغالبا ما تقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء . لذا فان تقييم الأداء لا يشتمل عن ذلك التقييم الذي يتم بشكل شفوي وبطريقة غير رسمية للافراد . (تيم، نفس المرجع السابق، 2018، الصفحات 248-249).

- التدريب : تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الافراد ومعارفهم ومهارتهم وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة ,على الشركة ان تحدد احتياجات الرؤوسين للتدريب, وان تستعمل الأساليب والطرق المناسبة ,وان تقيم فعالية التدريب.

- تخطيط المسار الوظيفي : تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة, وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب ,ويحتاج هذا الى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه. (اليدي، 2015، الصفحات 52-54).

المبحث الرابع:المخطط المالي والتمويلي :

المطلب الاول : المخطط المالي وأهدافه :

يمثل المخطط المالي عنصر هام في إعداد مخطط الأعمال خاصة إذا كان صاحب المشروع في حاجة الى مساعدة مالية من طرف الهيئات ووكالات المالية,والتسيير المالي الكفاء من أفضل الطرق لضمان الربحية المستمرة للمؤسسة,وهنا يتم دراسة مفهوم المخطط المالي وكل ما يتعلق به من مراحل و مكونات.

الفرع الأول: مفهوم المخطط المالي :

يقدم هذا المخطط في شكل جداول تحتوي على الموارد والاستخدامات المتوقعة للفترة الممتدة إلى عشر سنوات من النشاط, ويمكن من تقييم مشروع الاستثمار ومن تحديد التوقعات الأكثر معقولية والمرتبطة بشتى العمليات في المستقبل, يتحتم علينا أن نوضح

في هذا الجزء من المخطط مدى قدرات المؤسسة وآجال بلوغ النضج المالي، فهي تساعد المستثمر والبنوك على تقييم المؤسسة ونتائجها المالية. (شوقي جباري شرقي خليل، 2012، صفحة 11).

الفرع الثاني أهداف المخطط المالي :

توصف نتائج التحليل المالي من أهم الأسس التي يستند عليها في اتخاذ القرارات، والحكم على مدى كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد، وعليه فإن التخطيط المالي يهدف إلى تحقيق الأتي :

- تقييم الوضع المالي والنقدي للشركة
- تقييم نتائج القرارات الاستثمار والتمويل.
- تحديد انحرافات بالأداء المتحقق عن المخطط وتشخيص أسبابها.
- الاستفادة من نتائج التحليل لاعداد الموازنات والمخطط المستقبلية
- تحديد الفرص المتاحة أمام الشركة والتي يمكن استثمارها
- توقع باحتمالات الفشل التي تواجه الشركة
- تقييم ملاءمة الشركة في الأجل القصير والطويل
- يعتبر التخطيط المالي مصدر للمعلومات الكمية والنوعية لمتخذي القرار. (عدنان تايه النعيمي راشد فؤاد التميمي، 2008، صفحة 16).

المطلب الثاني: مراحل و مؤشرات التقييم

الفرع الاول مراحل المخطط المالي :

يمر المخطط المالي بمجموعة من المراحل يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. تحليل المعطيات الموجودة والتقديرية : والتي تشمل التعريف بالاستثمارات الضرورية (الميزانية التقديرية للاستثمار)، جمع المعلومات التقديرية عن النشاط، تحديد احتياجات تمويل الاستغلال المتعلقة بمستوى النشاط، تحديد طاقة التمويل الذاتي التقديري (بالاعتماد على جدول حسابات النتائج التقديرية) الأخذ بعين الاعتبار السياسة التقديرية لتوزيع الأرباح.
2. البحث عن موارد جديدة : وهي عملية البحث عن موارد أخرى للتمويل، مع الأخذ بعين الاعتبار أثر هذه التمويلات على الموارد والاستخدامات سواء تعلق الأمر بالتمويل بواسطة الأموال الخاصة أو التمويل بالاستدانة.
3. إحداث تغييرات على الاستخدامات : في هذه المرحلة نعد للبحث عن التوازن العام لمخطط التمويل وهذا بالبحث عن تحسينات ممكنة عند استخدامه.

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

الفرع الثاني: مكونات المخطط المالي :

يتكون المخطط المالي من عدة مكونات يمكن أن تذكر منها ما يلي:

- ✓ التكاليف الإجمالية للمشروع والتي تنقسم إلى تكاليف استثمارية وتكاليف التشغيل .
- ✓ موازنة الخزينة : هي موازنة تستعمل للتخطيط، لهذا في أغلب الأحيان هي ليست مركزة على قاعدة سنوية ولكن على الأقل على قاعدة شهرية، وفي بعض الأحيان أسبوعية، وهي تعكس من وجهة نظر الدالية نشاطات تنبؤية للمؤسسة.
- ✓ الموازنة التقديرية: هي خطة يتم تحضيرها والموافقة عليها تشمل الأحداث الاقتصادية في المؤسسة بالكمية والقيمة للسنة اللاحقة، وتبين عادة الإيراد المنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة والأموال التي ستستعمل لتحقيق هدف معين.
- ✓ جدول حسابات النتائج: هو إحدى القوائم المالية في النظام المحاسبي (في شكل جدول) هذه الوثيقة عبارة عن ملخص لأعمال الشركة خلال السنة المالية، تظهر في اخره النتيجة المحاسبية .
- ✓ الميزانية: هي جدول مرتب ومقوم لعناصر موجودات ومطالب مؤسسة ما في تاريخ معين وعن طريق انطلاق المؤسسة في نشاطها حيث يوجد نوعين من الميزانيات في المؤسسة وهما: الميزانية الافتتاحية والميزانية الختامية .
- ✓ طرق تحليل التعادل: هو تحليل العلاقة القائمة بين التكاليف وحجم النشاط البيعي والإنتاجي وبين الإرباح الناجمة عن هذه التكاليف التي سببها مستوى انتاجي معين مع الإيرادات المتوقعة لمبيعات هذا الإنتاج. ويتم هذا التحليل عند كل مستوى من مستويات النشاط ، وبذلك تعبر العلاقات بين التكاليف وإيرادات المبيعات والأرباح عن نموذج رياضي لقائمة الدخل والأرباح بوصفها فرقا رياضيا بين الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية، ويمكن الوصول لعتبة المردودية إما بيانيا من خلال خريطة التعادل أو رياضيا من خلال بعض المعادلات الرياضية .

الفرع الثالث: مؤشرات تقييم المشروع :

يعتمد تقييم المشاريع الاستثمارية والاختيار فيما بين البدائل المتاحة على أسلوب تحليل التكلفة والعائد وذلك فيما يتعلق بالمشاريع الاقتصادية، وبالتالي ووفقا لتحقيق الهدف يتم اختيار البديل الاستثماري المحقق للهدف بأقل تكاليف ممكنة نظرا لشبه استحالة قياس المنافع قيما، وعلى ذلك يتم اختيار البديل المحقق لأعلى منفعة ممكنة في إطار تحقيق الهدف وبأقل موارد متاحة ، وفي إطار تحليل التكلفة والعائد هناك معايير متعددة ومختلفة للتقويم سنحاول التركيز على أهمها ما يشيع استخدامه تطبيقا في الدراسات المالية : (خيرة، 2016-2017، صفحة 47).

➤ معيار فترة الاسترداد

➤ طريقة القيمة الحالية الصافية.

➤ معدل العائد الداخلي

➤ مؤشر الربحية.

(1) طريقة فترة الاسترداد **DR** : تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق التي تتجاهل القيمة الزمنية للنقود استخدام في عملية

المفاضلة بين البدائل أو الفرص الإستثمارية، حيث تعرف بأنها الفترة الزمنية اللازمة لإسترجاع مبلغ رأس المال المستثمر من خلال

التدفقات النقدية السنوية الصافية. ويتم التعبير عن العلاقة الرياضية لتقدير فترة الإسترداد ، وفق الحالتين التاليتين كما يلي:

1-1 حالة التدفقات النقدية المتساوية :

تحسب وفق الصيغة الآتية :

$$\text{فترة استرداد قيمة الإستثمار المبدئية} = \frac{\text{قيمة الإستثمار المبدئية}}{\text{التدفق النقدي السنوي الثابت}}$$

1-2 عند تباين التدفقات النقدية السنوية الصافية فترة الإسترداد : فإن في هذه الحالة فإن فترة الاسترداد تحسب مباشرة

وفق طريقة الاقتطاع حيث يتم حساب فترة الاسترداد من خلال التدفقات المتراكمة ابتداءً من السنة الأولى حتى نحصل على المبلغ

المستثمر من خلال حساب الفترة الزمنية الضرورية لإسترجاع رأس المال المنفق على الأصل بإستخدام التدفقات النقدية المحينة

(مقارنتها مع تاريخ الإنفاق المبدئي) ، ويعبر عنها رياضياً كما يلي:

$$\text{فترة الاسترداد} = \text{مجموع التدفقات النقدية} / \text{عدد السنوات}$$

2) معيار القيمة الحالية الصافية "VAN Nette Actuelle Valeur" :

يتم حساب هذا المعيار عن طريق خصم التدفقات النقدية بمعدل خصم يتمثل في تكلفة رأس المال أو سعر الفائدة السائد في

السوق المالية، وبناءً على الفارق يتم إتخاذ القرار الإستثمار إما بالقبول إذا كان الفارق موجب، أو رفض تنفيذ المشروع إذا كان الفارق

سالِب أو معدوم، هذا إذا تعلق الأمر بتقييم مشروع واحد، أما إذا كان القرار يتعلق بمجموعة من المشروعات فإنه يتم تنفيذ المشروع

ذو صافي القيمة الحالية الموجبة الأكبر ، كما يمكن ترتيب أفضلية التنفيذ تصاعدياً حسب البديل الأعلى ثم الأقل فارق موجب إذا

كانت البدائل الإستثماري غير متعارضة و قرار تنفيذها يتوقف على قدرة و إمكانات الجهة المنفذة للبدائل المقيمة.

نتحدث عن قيمة حالية الصافية (VAN) إذا كانت القيمة المحينة صافية من كل التكاليف، و في حالة تقييم المشاريع

نتحدث عن تدفقات نقدية حالية صافية

القيمة الحالية الصافية = مجموع القيم الحالية للتدفقات VA مطروحا منه الاستثمار الأولي I0.

3) طريقة معدل العائد الداخلي (Taux Interne de Rentabilité)

معيار معدل العائد الداخلي هو معدل الخصم أو معدل التحيين الذي يجعل القيمة الحالية الصافية للمشروع معدومة، أي أنه المعدل الذي تكون عنده القيمة الحالية للتدفقات تساوي إلى الإنفاق الاستثمارين و يسمى بالعائد الداخلي لأنه يعبر عن العائد (أو المرودية) الذي يحققه المشروع نفسه و لا مجال لاستخدام معدل خارجي في عملية حساب القيمة الحالية.

معدل العائد الداخلي يعني $TIR = r$ حيث $VAN(r, I_0, CF_t) = 0$.

- حساب معدل العائد الداخلي:

من أجل حساب معدل العائد الداخلي " r " يتم اللجوء إلى طريقة الحصر، حيث أن الطريقة الرياضية تكون معقدة إذ أن الأمر يتعلق بحل معادلة كثيرة الحدود من الدرجة n لمتغير واحد، مع الإشارة إلى أن هناك برامج معلوماتية تسمح بذلك بعد إدراج سلسلة التدفقات النقدية و منها برنامج EXCEL أو PRPROJECT MS تعتمد عملية الحصر على معدلين قريبين من المعدل الذي يجعل القيمة الحالية الصافية معدومة، و الذي لا نثر عليه مباشرة في الجداول المالية، ثم نلجأ إلى القاعدة الثلاثية لتحديد المعدل المناسب للفرق بين القيمتين الحاليتين الصافيتين الناتجتين عن المعدلين المأخوذين .

- يتم الموافقة على تنفيذ المشروع الواحد إذا كان مقدار معدل العائد الداخلي أكبر من تكلفة رأس المال (k معدل الفائدة ، معدل العائد الأدنى الذي يطلبه المساهمون في المشروع)، بينما يتم رفض إختيار المشروع ومن ثم عدم الموافقة على تنفيذه إذا كانت تكلفة رأس المال أكبر من مقدار معدل العائد الداخلي، وعليه فإن القرار يعتمد على الصيغة الأتي

$k > TRI \Leftrightarrow$ المشروع ذو جدوى إقتصادية، وعليه فالقرار قبول التنفيذ.

$k \leq TRI \Leftrightarrow$ المشروع غير مجدي إقتصاديا، وعليه فالقرار عدم قبول التنفيذ.

4) مفهوم معيار دليل الربحية يدل دليل الربحية على ربحية الأموال المستثمرة إذ انه يحسب بنسبة التدفقات النقدية المحولة

او المخصومة الى الاستثمار الاولي.

وتتجلى اهمية هذا المعيار من كون معيار القيمة الحالية الصافية قد لا يكون كافيا في بعض الاحيان او لدى بعض الجهات لا سيما جهات التمويل لقييم المشروع ماليا.

إذا كان $IR < 1$ يعتبر المشروع مقبولا وفي حال تعدد المشاريع يكون المشروع الذي يحقق أكبر قيم ل IR هو الأفضل.

$$\frac{\frac{\text{CF تدفقات المالية}}{(1+i)}}{\frac{\text{الاستثمار}}{(1+i)}} = \text{معدل الربحية}$$

المطلب الرابع: مصادر التمويل والقوائم المالية :

يعتبر التمويل من العناصر الأساسية في أي مشروع أو عمل تجاري و يهدف الى فهم كيفية توفير الأموال وادارتها بطريقة ذكية وفعالة. للتغلب على التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسة مثل حدة التنافس، الرغبة في التوسع، مواجهة الظروف الطارئة . ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم التمويل ومصادره مع تحديد طرق التسديد.

الفرع الأول : مفهوم المخطط التمويلي واهدافه :

1) مفهوم المخطط التمويلي :

وثيقة تفصيلية تهدف الى إمداد للمؤسسة بالمال اللازم لنشأتها أو توسيعها يضم مجموعة من القرارات حول كيفية الحصول على الأموال اللازمة لتمويل استثمارات المؤسسة من خلال تحديد مصادر التمويل المحتملة من أجل تغطية استثمارات المؤسسة على مدى عدة سنوات . (بحرية، 2022-2023، صفحة 18).

يعرف ايضا على انه توفير الاموال اللازمة للقيام بالمشاريع الاقتصادية وتطويرها وذلك في اوقات الحاجة اليها اذ انه يخص المبالغ النقدية وليس السلع والخدمات وان يكون بالقيمة المطلوبة في الوقت المطلوب , فالهدف منه تطوير المشاريع العامة منها والخاصة وفي الوقت المناسب. (شيخة، 2021، صفحة 12).

2) - أهداف التمويل : يمكن تلخيص أهم أهداف التمويل فيما يلي :

- تحديد الهيكل المالي بالمؤسسة من خلال خطة قصيرة وطويلة الأجل .
- ضمان توافر الأموال اللازمة لتمويل نمو المؤسسة وتطويرها
- تخفيض تكلفة رؤوس الاموال .
- تحديد حجم القروض ومصادرها ومواعيد استحقاقها، والعملية التي سيتم بها الحصول على تلك القرو و ض .
- ضمان توافر الأموال التي تمكن من الوفاء بالالتزامات الدين، وكذا ضمان إعادة التمويل وقت الحاجة لذلك.

- مراقبة احتمالات المخاطرة على معدلات الفائدة إن أمكن، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتغطية المخاطرة.

- توفير المصادر المالية للمؤسسة لضمان استمرار نشاطها التجاري في حالة حدوث كساد أو تراجع اقتصادي في واحدة أو أكثر من أسواق العمل التي تتعامل بها تلك المؤسسة. (بحرية، تمويل المؤسسة، 2022-2023، صفحة 18).

3) مصادر التمويل :

تسعى كل المؤسسات بان تقوم بأنشطتها المختلفة في أحسن الظروف، ولا يكون ذلك إلا بتوفر شروط محددة وأهمها تحديد الهيكلية المالية اللازمة، والتي تقوم على أساس مصادر التمويل المختلفة هذا ما يجعل الاختيار قرار مهم واستراتيجي، خاصة مع أن لكل مصدر تكلفة وخصائص لذلك فعملية اختيار مصادر التمويل جد مهمة وضرورية لاستقرار المؤسسة.

وتنحصر في ما يلي : (القادر، 2019-2020، صفحة 5).

1- مصادر التمويل طويلة الاجل : هي تلك الاموال الموجهة عادة لتغطية التكاليف الاستثمارية لتوفير الاصول الثابتة و التي تنقسم حسب المعيار الملكية الى ثلاث اصناف : الصنف الأول التمويل عن طريق الاموال الخاصة (التمويل الذاتي) ، الصنف الثاني التمويل عن طريق الديون (القروض البنكية، السندات). (امير، 2022-2023، صفحة 6).

• الصنف الاول :التمويل الذاتي:

يقصد بالتمويل الذاتي مقدرة المؤسسة على تمويل نفسها من مصادرها الداخلية دون اللجوء الى المصادر الخارجية ، ويعتبر هذا دليلا اساسيا على قدرة المؤسسة ماليا في حالة شح المصادر الخارجية خلال نشاطها، ويتم استخدام التمويل في العمليات الاستثمارية ويعتبر ملاذا عند عدم كفاية راس المال العامل.

فالقدره علي التمويل الذاتي هي عبارة عن الفائض النقدي الصافي المحقق من طرف المؤسسة بعد طرح توزيع ارباح الشركاء واقتطاع جميع المصاريف المالية و الجبائية، وبحسب التمويل الذاتي بالعلاقة التالية : (لسلوس، صفحة 36).

اجمالي التمويل الذاتي = نتيجة الصافية + حصص الاهتلاكات + مؤونات الخسائر والاعباء طويلة الاجل.

- الأسهم العادية :

السهم في حقيقته جزء من رأس مال شركة المساهمة، حيث يقسم رأس مال الشركة - عند تأسيسها - إلى أجزاء متساوية، يمثل كل جزء منها سهما ، فالسهم إذاً هو حق الشريك في الشركة ،

وتأخذ الأسهم العادية عدة أنواع منها :

1. **الأسهم الاسمية :** وهي الأسهم التي تحمل اسم مالكيها، وذلك بأن يدون اسمه على شهادة السهم ويتم تسجيل فيها المعلومات التالية (اسم مالكيها والقيمة السمية للسهم بجانب بيانات عن المؤسسة المصدرة لها)، ولا يجوز التنازل عنها أو نقل ملكيتها عن طريق البيع في البورصة الأوراق المالية .
2. **الأسهم لحاملها:** وهي الأسهم التي لا يذكر فيها اسم مالكيها، وإنما يذكر فيها ما يشير إلى أنها لحاملها، حيث يعتبر حاملها مالكا لها ، حيث لا يسجل على صك السهم اسم مالك السهم والقيمة الاسمية للسهم، بجانب بيانات على المؤسسة المصدرة لها.
3. **الأسهم الممتازة:** وهي الأسهم التي يكون لحاملها الأولوية في الحصول على الأرباح، وفي الحصول على نصيبهم من ممتلكات الشركة عند التصفية قبل حملة الأسهم العادية، ويعتبر حامل السهم الممتاز مثل حامل السهم العادي فيما يخص الحقوق والمزايا. (فواز، 2010)

الصف الثاني: التمويل بالديون :

- تلجأ معظم المشاريع الى التمويل بالديون عن طريق اللجوء للاقتراض من المؤسسات المصرفية او اللجوء الى اصدار السندات.
- **القروض المصرفية :** يعد القرض المصرفي من اقدم عمليات البنوك وابتسطها فهو يؤدي وظيفة اقتصادية هامة في فتح الائتمان بدفع مبلغ نقدي للعميل مباشرة على سبيل القرض, فالفوائد الربحية بالنسبة للعمل المصرفي انما تستمد في معظمها من اعمال الإقراض, وهو عبارة عن عقد يتعهد بمقتضاه المقرض - البنك- باعطاء مبلغ من النقود لآخر بشرط ان يرده في نهاية زمن محدد مع دفع فوائد التي تنص عليها الاتفاق. (البناء، 2006)
 - **السندات** يمثل السند صك مستند مديوني طويلة الاجل تصدره المؤسسات , تعطي لحامله الحق في الحصول على القيمة الاسمية كما تعتبر السندات بمثابة عقد بين المؤسسات وبين حامل السند ويترتب بموجب هذا العقد حقوق والتزامات عن طريق العقد وهي :
 - حق حامل السند في معدل الفائدة دوري.
 - تاريخ استحقاق الفوائد وتاريخ الاستحقاق قيد السند
 - تحديد القيمة الدفترية للسند .
 - أولوية أصحاب السندات في المطالبة بحقوقهم في حالات التصفية. (نصيرة، محاضرات في تمويل المؤسسات، 2021، صفحة 72).

(2) مصادر التمويل قصيرة الأجل : يقصد بمصادر التمويل قصيرة الاجلمجموعة الخصوم التي تساهم في عملية تمويل الاصول المتداولة والتي تكون مستحقة السداد خلال سنة في الغالب وتمثل مصادر التمويل قصيرة الاجل في : (نصيرة، 2021، صفحة 68).

- الائتمان التجاري او مايسمى بالقرض التجاري ويمثل قيمة المشتريات الاجلة للسلع والمواد الاولية التي تحصل عليها المؤسسة من الموردين .أي ان المؤسسة يمكنها المتاجرة وتصنيع مشترياتها من السلع والمواد الاولية ثم تقوم بعد فترة زمنية معينة من تحصيل مشترياتها بدفع المبالغ المستحقة للموردين. مما يسمح للمؤسسة من توظيف مقتنياتها من السلع والمواد الاولية في العملية الانتاجية خلال فترة معينة قبل ان تقوم بتسديد المستحقات ومنه فالائتمان التجاري يعتبر مصدرا آليا للتمويل لانه مرتبط بالتغير في حجم المشتريات فكلما ارتفعت هذه الاخيرة كلما زاد حجم الائتمان التجاري المستفاد منه. (امير، ادارة مصادر التمويل، 2022-2023، صفحة 8).

- الائتمان المصرفي يعتبر شكل من اشكال التمويل قصيرة الأجل ويعتمد على البنوك التجارية وشركات الاموال المالية المتخصصة التي توفر الاموال على شكل ائتمان قصير الاجل للمشاريع المختلفة لسد حاجياتها من الاموال لتمويل عملياتها التجارية وان تكلفة الاموال المقترضة في هذه الحالة قبل الضرائب تعادل قيمة الفائدة على القروض المتفق عليها وقت عقد القرض. (نصيرة، 2021، صفحة 69)

4- القوائم المالية : تشكل القوائم المالية الجزء الرئيسي من التقرير السنوي المعد من قبل الشركات, فهذه القوائم تساعد مستخدميها على تقدير مدى قدرة الشركة على النمو وتوليد الارباح, وتقدير المخاطر التي يمكن ان تواجهها, وذلك من خلال ماتتضمنه تلك القوائم من معلومات عن العناصر المحاسبية التالية : (الحكيم، 2017، صفحة 36).

4-1- الميزانية هي كشف اجمالي للاصول والخصوم الخارجية (الديون) ووؤوس الاموال الخاصة للكيان (المؤسسة) عند تاريخ اقفال الحسابات

من التعريف يتبين ان الميزانية هي وثيقة محاسبية تسمح عند تاريخ معين من وصف عناصر الذمة المالية للمؤسسة وتوزيعها واطهارها بشكل منفصل , أي تسمح بمعرفة مجموع الموارد الداخلية والخارجية التي تحصلت عليها المؤسسة والمتمثلة في رؤوس الاموال الخاصة والديون , وكذلك مجموع استخدامات هذه الموارد أي وجهتها, وتقدم الميزانية في شكل جدول يضم قائمة للاستخدامات (الأصول) ووقائمة تخصص للموارد التي تسمى (الخصوم) .

وتظهر الميزانية في شكلها المبسط في الشكل التالي :

مجموع الاستخدامات (المجموع العام للأصول) = مجموع الموارد (المجموع العام للخصوم)

4-2- مكونات الميزانية :

تتكون الميزانية من جانبين هما :

1. **الاستخدامات الأصول :** هي الحسابات التي تمثل العناصر المراقبة من طرف المؤسسة والناجحة عن أحداث سابقة يرقب منها جني منافع اقتصادية في المستقبل وهي ذات طبيعة مدينة وتضم الأصناف التالية :

➤ **الصنف الاول : حسابات الشبثيات:** تشمل العناصر التي تستعملها المؤسسة بشكل دائم لمدة تتجاوز السنة المالية الواحدة . وتضم تثبثيات معنوية (الأنشطة العادية مثل الإنتاج والخدمات والتاجي راو استعمال أغراض ادارية), التثبثيات العينية (أراضي وبنيات ومعدات وأدوات صناعية), التثبثيات المالية (ديون مستحقة او سندات او قيم مماثلة).

➤ **صنف 2 : حسابات المخزونات :** هي الأصول التي تحوزها المؤسسة لبيعها او التي هي قيد الإنتاج لنفس الغرض والتي تكون في شكل مواد أولية او لوازم من المقرر استهلاكها .

- مخزونات البضائع

- المواد الأولية واللوازم

- مخزونات المنتجات.

➤ **صنف 3 :الحسابات المالية :** هي الحسابات التي تسجل فيها حركة القيم النقدية والشيكات وكذلك العمليات البنكية والمؤسسات المالية

- البنوك الحسابات الجارية

- الخزينة العمومية

- الهيئات المالية الأخرى.

2. **حسابات الخصوم :** تعتبر الالتزامات الراهنة للمؤسسة يترتب على انقضائها خروج موارد تمثل منافع اقتصادية وهي ذات

طبيعة دائنة

والحسابات التي تظهر في جانب الخصوم هي حسابات التالية :

➤ **حسابات رؤوس الأموال:** التي تمثل موارد تمويل المؤسسة الداخلية منها والخارجية طويلة الأمد,وتضم :

- رأس المال والاحتياطيات.

- نتيجة السنة المالية.

- الاقتراضات والديون المماثلة .

➤ **حسابات الغير:** هي حسابات التي تسجل فيها الديوم التي التزمت بها المؤسسة والتي نشأت عن عمليات الاستغلال

العادية مع الغير كالموردين مثلا وتشمل :

- الموردون والحسابات الملحقة

- الزبائن الدائنون.

➤ **الحسابات المالية :** هي الحسابات التي تسجل فيها العمليات المالية مع البنوك والمؤسسات المالية مثل المساهمات

البنكية الجارية. (العزازي محمد, بن لعور بوعلام ,حبيبي كمال الدين, حامة نجم الدين, 2022-2023, الصفحات 50-56).

4-3- أشكال الميزانية :

➤ الميزانية الافتتاحية : و هي التي يتم إعدادها عند بداية كل دورة أو عند بداية ممارسة المؤسسة لنشاطها، والميزانية الافتتاحية لدورة ما يجب أن تكون متطابقة مع الميزانية الختامية للدورة التي سبقتها.

جدول رقم (1) الميزانية الافتتاحية

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
	الأموال الخاصة		أصول غير جارية
XXX	راس المال الخاص	XXX	تثبيات معنوية
		XXX	تثبيات عينية
	خصوم غير جارية	XXX	تثبيات مالية
XXX	القروض البنكية		أصول غير جارية
XXX	المقونات	XXX	البضائع
		XXX	مواد ولوازم مستكلكة
XXX	خصوم جارية	XXX	الزبائن
XXX	الموردون	XXX	البنك
	الضرائب	XXX	الصندوق
XXXX	المجموع	XXXXXX	المجموع

المصدر من اعداد الطالبان بناء على النموذج النمطي للميزانية

➤ الميزانية الختامية: و هي التي يتم إعدادها عند اية كل دورة وعادة ما تكون في 31-12، ومن خلالها تستطيع المؤسسة معرفة نتيجة نشاطها، كما تعد الميزانية الختامية إجبارية قانونا (كواشي، 2022-2023، صفحة 1).

➤ جدول حسابات النتائج : حسب النظام المحاسبي المالي فان جدول حساب النتيجة عبارة عن بيان ملخص الأعباء والارادات المنجزة من المؤسسة خلال السنة المالية ولا يأخذ في الحسبان تاريخ السحب او التحصيل ويهدف الى حساب النتيجة الصافية للسنة الحالية ويتم اعداده في نهاية السنة .

جدول رقم ف(2) حساب النتيجة

رقم الحساب	اسم الحساب	ملاحظة	السنة N	السنة N-1
70	المبيعات			
72	انتاج مخزن			
73	انتاج ثابت			

			اعانات الاستغلال	74
			1. انتاج السنة المالية	
			مشتريات مستهلكة	60
			خدمات خارجية	61
			2. استهلاك السنة المالية	
			3. القيمة المضافة الاستغلالية	
			أعباء المستخدمين	63
			ضرائب ورسوم	64
			4. الفائض الخام للاستغلال	
			نواتج استغلالية أخرى	75
			أعباء استغلالية أخرى	65
			مخصصات اهتلاكات والمؤونات وحسائر القيمة	68
			استرجاعات على حسائر القيمة والمؤونات	78
			5. النتيجة الاستغلالية	
			نواتج مالية	76
			أعباء مالية	66
			6. النتيجة المالية	
			7. النتيجة العادية قبل الضرائب	
			الضرائب على النتائج	69
			مجموع نواتج الأنشطة العادية	
			مجموع اعباء الأنشطة العادية	
			8. النتيجة الصافية للأنشطة العادية	
			نواتج غير عادية	77
			أعباء غير عادية	67
			9. النتيجة الغير العادية	
			10. النتيجة الصافية للسنة المالية	

المصدر : نبيل بوفليح , كتاب دروس وتطبيقات في التحليل المالي حسب النظام المحاسبي المالي , ص 85

خلاصة الفصل الأول :

ان اعداد وتنفيذ مخطط الاعمال سواء تعلق الامر بانشاء مفاولة جديدة او ادخال جملة من التعديلات التنظيمية بالنسبة للمؤسسة القائمة , يتطلب عدة قرارات متداخلة فيما بينها, يتوقف على مدى دقة المعلومات المتحصل عليها بالنسبة لوضعية السوق, المنافسة, الزبائن إضافة الى إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية فمخطط الاعمال هو بمثابة توضيح المسار الاستراتيجي للمؤسسة سواء تعلق الامر ببداية النشاط او بالسيرورة, لذا وجب على حامل المشروع ان يقوم بالدراسة المفصلة لكل أجزاء مخطط الاعمال انطلاقا بالدراسة التسويقية التي تعتبر الحجر الأساس الذي تبنى عليه بقية الدراسات الأخرى التي يحتاجها المشروع في الإنتاجية و التنظيمية ومرورا بالدراسة المالية المهمة .

وفي الأخير نستطيع القول بانه يجب التأكيد على أهمية مخطط الاعمال لحاملي المشاريع وتطوير أفكار جديدة في المستقبل , والتعرف على تقنيات اعداده والاختاء التي يجب تفاديها عند اعداده وجعل مخطط الاعمال وثيقة مرجعية متداولة بمختلف الأطراف الاخذة من مقاولين والبنوك والدولة.

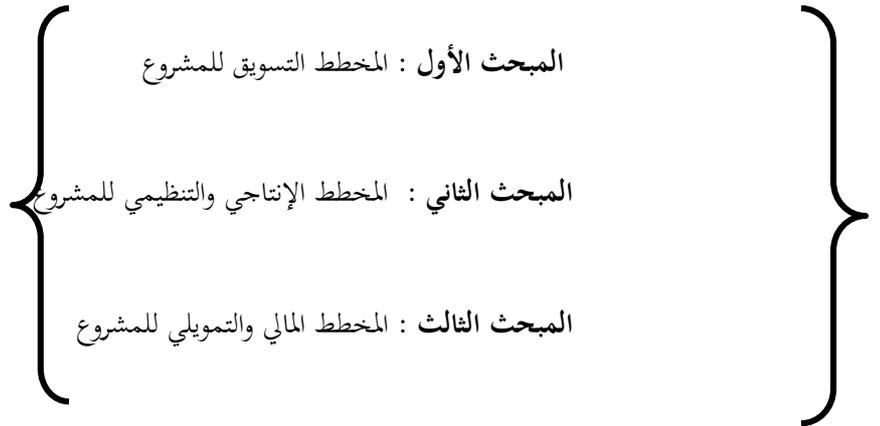
وفي الفصل الثاني سيتم انعكاس و كل العناصر النظرية حول مخطط الاعمال الى دراسة حقيقية واقعية متعلقة بمشروع « انتاج الطماطم الكرزية بتقنية الزراعة المائية » .

الفصل الثاني : إعداد مخطط الأعمال
لمشروع إنتاج الطماطم بتقنية
الزراعة المائية.

تمهيد:

بعد عرضنا الفصل الأول من الجانب النظري لمخطط الأعمال ومكوناته بالتفصيل سنسعى في هذا الفصل التطبيقي اسقاط مختلف المفاهيم النظرية في فكرة مشروع انتاج الطماطم بتقنية الزراعة المائية وهنا سنقوم بتسليط الضوء على

الملخص التنفيذي للمشروع :



:

المبحث الأول : الملخص التنفيذي للمشروع :

سنسعى في هذا المبحث التعريف بالمشروع وبصاحب المشروع وتخصيص أهم الأهداف والحوافز التي شاركت في انتقاء هذه الفكرة خصيصا وكذا التعريف بالفكرة ومصدرها والتطلعات التي يسعى صاحب المشروع لتنفيذها من خلال تحقيق الفكرة على ارض الواقع.

المطلب الأول : لمخلص التمهيدي ووصف المشروع :

1- الملخص التمهيدي :

1-1- التعريف بالمشروع :

جدول رقم(03) : جدول التعريف بالمشروع

العنصر	الشرح
طبيعة المشروع	إنتاج الطماطم بالزراعة المائية.
اسم المشروع	MYAZER
قطاع النشاط	قطاع الفلاحي والتنمية الريفية.
صاحب المشروع	قرسيف عقبة وبوعزيز حنان.
موقع المشروع	سيدي عقبة تقع في الجنوب الشرقي لولاية بسكرة حوالي 18 كلم. في الطريق الوطني رقم 83.
النطاق	نطاق محلي
الفئة المستهدفة	- المطاعم والفنادق - تجار الجملة الذين يعتبرون كقناة توزيع الى جميع نقاط التوزيع - المتاجر وشركات الاغذية - المشترون الافراد) المستهلكون- العائلات
عدد العمال	18 عامل
رمز النشاط في السجل التجاري	101108
مضمون النشاط	انتاج النباتات الحية انتاج الشتلات وراعاتها انتاج شجيرات ذات ثمار
الشكل القانوني للمؤسسة	شراكة ذات مسؤولية محدودة SARL

الملكية	شراكة
شكل التمويل	تمويل ذاتي
رسالة المؤسسة	توفير حلول زراعية مبتكرة وصديقة للبيئة.
رؤية المؤسسة	نسعى لنصبح رواد في الزراعة المائية المستدامة
راس مال المؤسسة	20163606.3
فترة الاسترداد	بعد سنة واحدة و 5 اشهر و 26 يوم

المصدر : من إعداد الطالبان .

2-1- التعريف بصاحب المشروع :

جدول رقم (04): التعريف بصاحب المشروع

العنصر	الشرح
الاسم واللقب	- بوعزيز حنان - قرسيف عقبة
تاريخ ومكان الازدياد	28/04/2001 13/02/2000
الشهادات العلمية	شهادة ليسانس في إدارة الاعمال 2022 شهادة ماستر مقاولاتية 2024
التكوينات	تكوين اعلام الي دار المقاولاتية جامعة محمد خيضر بسكرة تكوين مساعدة مسير مالي في دار الشباب والرياضة. تكوين في اللغة النجليزية 2020.
المهارات	التحكم في الاعلام الالي و مواقع التصميم والانترنت مهارة التسيير والتنظيم

المصدر : من إعداد الطالبان .

2- وصف المشروع :

2-1- فكرة المشروع :

تبادرت فكرة المشروع عند مشاهدتي لمقطع فيديو يخص أحوال غزة وكان ضمنه سيدة تعتمد على تقنية جديدة في الزراعة وهي الزراعة المائية مبنية على الزراعة في الدفيئات ونظام الزراعة بالتنقيط. هذه التقنيات تسمح للمزارعين في غزة بزراعة

المحاصيل بكفاءة عالية واستخدام كميات اقل من المياه وتعتبر الزراعة المائية حلا مستداما وفعالا للتغلب على القيود المائية في المناطق ذات الموارد المائية المحدودة لأراضي الغير الصالحة للزراعة وتم التفكير في هذا النوع من الزراعة للتغلب على مشكلة ندرة المياه وقتلتها وللمساهمة في سد الفجوة الغذائية وتوفير العملة الصعبة التي تكون عبا على كاهل الدولة في استراد بعض أنواع المحاصيل الهامة للمواطنين ,علاوة على ذلك انها زراعة ذات إنتاجية عالية بمقارنتها بالزراعات الأخرى العادية التي تعتمد على المياه وعلى الحقول العلنية المكشوفة التي تكون موضع استهداف للتلف والإصابة بالإمراض والآفات وتقام هذه الزراعة عادة في الأراضي غير الصالحة أو المناطق المكتظة بالسكان. وهي ضرورية في وقت تعاني البلاد من نقص في المياه وشح في الأمطار.

ويعتبر الغذاء المنتج من الحقول المكشوفة غير امن صحيا نظرا للإفراط في استخدام المبيدات الضارة على صحة المستهلك كما ان لجوء المنتجين الى بعض السلوك الغير ادمي مثل استخدام المبيدات للحصول على منتجات تسويقية جيدة مهما كانت تحتوي على أي مشاكل صحية فالبعض يهدف الى نيل والكسب والى بلوغ وتحقيق الربح باي طريقة مما كانت ومن هنا كانت الفكرة والهدف من الزراعة المائية في البيوت المحمية لما تمتاز بها من نظافة وامان على صحة المستهلك. (الفاقي، دراسة جدوى الزراعة المائية في البيوت المحمية بالدولار الامريكي، 2015).



الشكل رقم (06): الطماطم الكرزية

2-2 التعريف بالمشروع :

مشروع **MAYZER** هو عبارة عن مؤسسة زراعية تتمثل في مزرعة متخصصة في الزراعة المائية تهتم بإمكانية زراعة نباتات الخضر(الطماطم) في البيوت المحمية المكيفة ونقل الشتلات بعمر الأزهارو اعتمادا على المحصول تنمو هذه النباتات في أنظمة NFT

أو أنظمة الري بالتنقيط في صوبات إنتاج حديثة بشكل متزايد، وتعتبر من الحلول الجيدة لزيادة الإنتاجية مقارنة بالزراعات التقليدية مع خفض كبير لتكاليف الإنتاج ومياه الري والأسمدة والمبيدات، ونظراً لكونها من زراعات الموسم الطويل وكذا الظروف البيئية المتغيرة كقصر فترة موسمي الشتاء والربيع؛ لا بد من البحث عن طريقة لتربية وإنتاج الطماطم خلال فصل الصيف فتتم زراعة البذور خلال منتصف شهري جوان وجويلية في البيوت المبردة وذلك باستخدام برنامج مكافحة متكامل وقائي يساعد على إنتاج نباتات قوية وخالية من الأمراض والإصابات الحشرية، وباستخدام اقل كمية مياه ممكنة وتحت ظروف أي نوع من التربة حيث انه لا ضرورة لكثرة المياه ولا الى تربة خصبة اذ يتم رسكلة استغلال المياه لنفس النباتات بعد تنفيذ بعض الإجراءات والتعديلات في خواصها كالحموضة والملوحة ودرجة حرارتها واستخدام وتزويد تلك المياه بالعناصر الغذائية أو ما يطلق عليهم المحاليل المغذية التي تلزم النبات لتأمين وتضمين حياته والمساعدة على إمداد وتمكين الفرصة للنباتات لكي تنتج اعلى إنتاج تحت هذه الظروف وبهدف المساهمة في سد جزء من الاحتياجات الغذائية وتقليل الاستيراد نسعى إلى إنشاء بيوت محمية مكيفة باستخدام المحلول المغذي لزراعة الخضار وخاصة الطماطم بهدف الحصول على محصول خال من المشاكل بشكل أسهل وبطريقة حديثة ومتطورة.. (سعاد خلاف، أكرام شلي، 2022/2021).

باستخدام أنظمة الزراعة المائية يمكن تحقيق مزايا عديدة تجعلها خياراً مثالياً لزراعة الطماطم بطريقة فعالة

ومستدامة نذكر منها :

- كفاءة عالية في استخدام المياه، حيث يتم استهلاك كميات قليلة من الماء تصل بنسبة (90%) مقارنة بالزراعة التقليدية .
- تقليل استخدام المبيدات الحشرية، مما يساهم في تحسين جودة المحصول وصحة البيئة
- زيادة منتحية النباتات بوحدة المساحة، مما يساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة الإنتاج.
- القدرة على التحكم الدقيق في تغذية النباتات، مما يعزز نموها ويساهم في تحسين جودة الثمار
- توفير بيئة نمو مثالية للنباتات، مما يساعد في تحقيق محاصيل وفيرة وجودة عالية .
- صلاحية الزراعة المائية لطول العام وفي أي وقت من العام من حيث الكمية والنوعية بغض النظر عن المناخ الخارجي المتقلب (مليكة، 2023).

شكل رقم (07) نوع من أنظمة الزراعة المائية



المطلب الثاني: اهداف ودوافع المشروع :

1- أهداف المشروع :

- ✓ تطوير المنتج المحلي وتغيير نظرة ان ما ينتج ماحليا داخل الوط رديء وغير صالح.
- ✓ ربح ثقة الزبائن والحرص على التأثير الإيجابي على المجتمعات التي تعمل فيها.
- ✓ السعي لبناء مزارع مائية فريدة ومتميزة عن غيرها بعرض منتج ذو جودة وبسعر مغري.
- ✓ الإشارك في رفع كفاءة المجال الزراعي وإدخال الأنظمة التكنولوجية التقنية الحديثة.
- ✓ تقليل العجز الغذائي وتحقيق لاكتفاء الذاتي لأهم المحاصيل المهمة.
- ✓ تقديم غذاء صحي و امن بدون ملوثات كيميائية او عضوية
- ✓ زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة محليا ووطنيا.
- ✓ خلق المزيد من فرص العمل الجديدة
- ✓ التوسع والدخول في افاق التصدير خارج الوطن بعد تغطية السوق المحلية
- ✓ الديمومة والنمو وتحقيق الربح.

2- دوافع المشروع :

- ✓ اهتماماتي و انجذابي بجانب الزراعة وكل ما يتعلق به والتجريب على كل ماهو جديد .
- ✓ فكرة جديدة ومبتكرة لم يتم تنفيذها من قبل في الوطن.
- ✓ كون ولاية بسكرة تمتاز بالجفاف ونقص الامطار وترتبتها غير صالحة للزراعة لذا ستكون فرصة في تطبيق هذا المشروع وتحقيق المزيد من النجاح والربح.

- ✓ تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال دعم وتشجيع الإنتاج المحلي إمكانية زيادة الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية مما يؤدي الى تحسين الوضع الاقتصادي في الجزائر .
 - ✓ توفير المنتجات المحلية يقلل من التأثير البيئي الناتج عن النقل والاستيراد مما يقلل من التأثير على البيئة.
 - ✓ تحقيق التنمية الاجتماعية من خلال تدعيم وتعزيز المنتجات المحلية لتحسين الوضع الاجتماعي والاقتصادي لمواطني بسكرة ثم الشعب الجزائري ما يؤدي الى ارتقاء مستوى الحياة.
 - ✓ التقليل من الاعتماد على واردات من الخارج في مجال الغذاء وتحقيق الاستقلال الغذائي.
- المبحث الثاني: المخطط التسويقي :

المخطط التسويقي يعتبر من الأمور الحيوية التي يجب اخذها بعين الاعتبار عند بدء مشروع جديد , وفي هذا الجزء سنضمن تحديد الأهداف التسويقية و وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها ودراسة شاملة لتحليل السوق والمنافسين وتحديد الجمهور المستهدف واحتياجاته ووضع أساليب وطرق التسويق والترويج للوصول الى نتائج مبهرة وإيجابية في مشروعنا المقدم.

1) المطلب الأول : دراسة السوق

الفرع الأول : تحليل البيئة الداخلية والخارجية والقوى الخمس لبورتر :

هي خطوة تحليلية لفهم وتقييم السوق وتشمل تحليل كل من (PESTEL ,PORTER).

1-1) تحليل البيئة الخارجية الكلية : ANALYSE PESTEL

نوع الاهمية	تحليل التأثير المحتمل	عوامل التحليل
إيجابي (+)	- وجود استقرار سياسي وحكومي في البلاد وتعدد القرارات المشجعة التي من شأنها التأثير على المشروع.	❖ العوامل السياسية
سلي	- مرتفع من خلال دعم البنى التحتية تحسين التقنيات تقدم مساعدات مباشرة.	- الاستقرار السياسي.
إيجابي (+)	- تأثيره متوسط وذلك بتحديد كميات المياه المستخدمة وكيفية الاستخدام وكل التفاصيل المتعلقة به.	- السياسة الحكومية توجيه الاستثمار من خلال الدعم المالي والاعانات.
إيجابي (+)	- ويكون ذو تأثير عالي و ذلك بتحفيز التصدير وتقليل الاعتماد على الاستراد	- سياسة إدارة المياه
		- التنمية الوطنية والتخطيط الاستراتيجي
سلي	- اذا كانت الحكومة تؤثر على سوق الأسعار من خلال فرضها لضرائب على تكاليف الإنتاج التي تؤدي الى الزيادة المرتفعة	العوامل الاقتصادية
		- التضخم

<p>إيجابي</p> <p>إيجابي</p>	<p>لاسعار المنتجات هذا يؤدي الى تغيير الاستدامة في في الزراعة المائية مما تؤثر على ربحية المزارع في مدى توفر التمويل والقدرة على تبني التقنيات الازمة.</p> <p>- من خلال توسيع نطاق الفرص والتاثير على أسعار المنتجات الزراعية (التنوع).</p> <p>- ياثّر على حجم المزارع (توسيع حجم الانتج وتكامل الأراضي) وعن طريق التاثير على الاستدامة (التشجيع على تقديم حوافز ضريبية لتبني مشاريع صديقة للبيئة)</p>	<p>-التجارة الدولية</p> <p>- النظام الضريبي</p>
<p>إيجابي</p> <p>إيجابي</p> <p>إيجابي</p>	<p>- انتشار الوعي حول المنتجات الصديقة للبيئة واهميتها.</p> <p>- مواقف الزبائن اتجاه السلع المستوردة و مدى ارتفاع اسعارها</p> <p>- من خلال زيادة الطلب على المنتجات.</p>	<p>العوامل الاجتماعية</p> <p>- ثقافة الاستهلاك</p> <p>- النمو الديموغرافي</p>
<p>إيجابي</p> <p>إيجابي</p>	<p>- توفر تكنولوجيا في الاسواق تشمل الأنظمة والتقنيات المستخدمة في المشروع.</p> <p>- توفر الانترنت والشبكات الأخرى للتسويق.</p>	<p>العوامل التكنولوجية</p> <p>-تدابير توفير التكنولوجيا</p>
<p>إيجابي</p> <p>سليبي</p> <p>سليبي</p>	<p>- زيادة الاهتمام بالحفاظ على البيئة ما يؤدي الى تغيرات ممارسات الزراعة وتكالفها</p> <p>- تطور بعض الحشرات</p> <p>- الطقس لا يساعد</p>	<p>العوامل الايكولوجية</p> <p>-تحفظات البيئة والاستدامة</p> <p>-تغيرات المناخ والظروف الجوية</p>
<p>إيجابي</p>	<p>- التكفل باحتياجات الدعم و المرافقة لصغار الفلاحين و مربي الماشية من خلال برامج التجديد الريفي.</p>	<p>- العوامل القانونية</p> <p>- إجراءات الدعم للشعب الفلاحية</p>

إيجابي	- تأمين دخل المزارعين و تثبيت استقرارها وحماية المستهلكين من خلال دعم إجراءات الضبط (منح التخزين ، والأسعار المرجعية للتدخل).	- الاستثمارات والإعانات والدعم المالي
إيجابي	- لأولوية المعطاة لحفظ وتطوير شعبة البذور والشتائل للإنتاج الحيواني والنباتي .	
إيجابي	- التدخل في المناطق الريفية المتكاملة والمتكيفة مع خصائص المناطق الإيكولوجية الزراعية (مكافحة التصحر وإدارة مستجمعات المياه .	
إيجابي	- تشجيع بيئة محفزة وآمنة للفلاحين و المتعاملين الفاعلين في مجال الصناعات الزراعية-الغذائية ووضع سياسة دعم ملائمة. - تنص على ضبط الإنتاج الفلاحي وكيفية الاستعانة بالدعم على حسب النشاط وتحديد الشروط ممارسة أنشطة الدراسات والاستشارات في ميادين فلاحية والتنمية الريفية والغابات.	

المصدر : من إعداد الطالبان من معلومات السوق.

بعد تحليل مختلف جهات البيئة الخارجية التي تشكل الفضاء الذي سيتواجد فيه المشروع والتيسيكون لها تأثير كبير عليه سواء في عملية الانشاء النشاط الاستمرارية في حين ان المشروع لا يمكنه ان يؤثر فيها بشكل كبير تم تجزئة العوامل الى مكونات وتحديد نوع تأثيرها على المشروع وبيّن من خلال التحليل ان معظم العناصر لها تأثير إيجابي ومدعم للمشروع مما يعزز فكرة دعمه للتجسيد على ارض الواقع سواء تعلقت بالقوانين المشجعة للمشاريع المقاولاتية وتخفيضات الضريبة المصاحبة لها للاستفادة من صناديق الدعم ,او على مستوى ادراك الافراد والحالة الاجتماعية في تاييد المنتجات التكنولوجية خاصة في الوقت الذي زاد فيه الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية واثارها على الفرد والمحيط. إضافة الى رضى الزبائن للمنتجات المحلية بشكل جد واعد على انجاز المشروع على ارض الواقع, غير ان هذا لا يعني ان المشروع لا يصادف تحديات ومعوقات خلال انشائه والعرقلة الدائمة في استخراج الوثائق المطلوبة في انشاء السجل التجاري للمشروع وصولا للاعباء الضريبة التي تواجه المؤسسة من بداية نشاطها, لكن على المقاولاتي صاحب المشروع عدم اليأس وعبور كل هذه الصعوبات وتهيئة بدائل واستحداث خطط احتياطية.

2-1 تحليل القوى الخمس لبورتر: ANALYSE POERTER

➤ **شدة المنافسة** بالنسبة لمشروع إنتاج الطماطم الكرزية بالزراعة المائية يعتبر مشروع جديد لم يتم تطبيقه كليا محليا في مدينة بسكرة ولا وطنيا في الجزائر حاليا, ولكن تم ظهور شركات خاصة بالزراعة المائية تضم تشكيلة محدودة من الخضر و الفواكه ونبات الحس وتميز بخدمات وتوفير لوازم خاصة بالزراعة المائية , اما فيما يخص تطبيقها لزراعة الطماطم الكرزية لا يوجد من طبقها حتى الآن, هذا يفضي للقول ان لا يتوفر أي منتج فعلي ولا يوجد اطلاقا منافس مباشر لاتخاذ المشروع كفكرة جديدة, اما فيم يتعلق بالمنافسين الغير المباشرين فوجد السوق التي تشمل الزراعة التقليدية للطماطم في الأراضي العادية ومن خلال الجدول التالي يتم تحديد مدى شدة التنافسية للمشروع المدروس :

جدول رقم : (05) تحليل بورتر لشدة المنافسة في المشروع

المؤشر	التحليل
عدد المنافسين	بما ان المشروع جديد ووحيد المطبق محليا حسب تصريحات أصحاب الاختصاص والإحصاءات تبين انعدام المنافسين المباشرين.
نوع واختلاف المنافسين	لا يوجد منافس مباشر ولكن يقع التغيير في المنافس الغير المباشر والذي يضم المزارعين الذين يعملون بالزراعة التقليدية للطماطم في الأراضي العادية إضافة الى سوق الطماطم الكرزية المستوردة بأقل جودة , ويوجد الكثير منهم .
تركيز الانتاج	بما ان لا يوجد مؤسسات إنتاجية خاصة بالزراعة المائية للطماطم في بسكرة فان تركيز الزراعة جد عالي ومرتفع لان تركيز الإنتاجية يزيد كلما كان عدد المؤسسات المنتجة قليل والعكس صحيح.
نمو الزراعي	بما ان هناك منافس متاح في السوق المحلية (مؤسسة طهراوي) فان معدل النمو سيكون....
ثقافة العميل	يملك مستوى وعي مرتفع حول أهمية وفائدة المنتجات الايكولوجية والطرق المستدامة وتشجيع الإنتاج المحلي ونطاق تقبله للمنتج محليا من ناحية السعر والوقت اما شريحة العملاء فتهتم أكثر بالجودة والتي يسعى المشروع لتلبيةها لهم.

<p>يوجد اختلاف كبير في الجودة بين منتجات الزراعة التقليدية في التربة و الزراعة المائية للطماطم الكرزية وبالطبع هذا راجع الى ان هذه الاخيرة تؤدي الى تقليل مخاطر الآفات وتأثيرات الظروف الجوية القاسية على المحاصيل مما قد ينتج في محاصيل ذات جودة أفضل.</p>	<p>اختلافات الجودة</p>
<p>بما ان يوجد شركة طهراوي الرائدة في السوق لمدة طويلة فانه بطبيعة الحال ستكون علاقاتها وطيدة محليا ووطنيا وقوية مع المؤسسات الأجنبية المعتادة التعامل معهم وبينهما العديد من العقود والصفقات المربحة ا.</p>	<p>الولاء للعلامة التجارية</p>
<p>بما ان لا يوجد انتاج زراعي مائي لمنتجات الطماطم الكرزية محليا هذا يعني عدم توفر مؤسسات مخصصة بأسلوب الزراعة المائية غير ان يوجد مؤسسات خاصة بتصنيع الأجهزة والأنظمة الري ذات كفاءة مطلقة والمعدات الخاصة بنمط هذه التقنية.</p>	<p>حواجز الخروج</p>
<p>فرص كسب حصة سوقية كبيرة هو امر حاسم ومحتوم لأنه ستكون المؤسسة المحلية الوحيدة وبالتالي الحصة السوقية عظيمة وهائلة وهذا على حسب الطاقة الإنتاجية المحققة.</p>	<p>الحصة السوقية</p>

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على محاضرات جودي حنان في مقياس المقاولانية 2024.

التحليل تبين لنا من تحليل الجدول ان شدة المنافسة جد قوية في السوق لأنه لا يوجد مثل لهذا المنتج بنمط الزراعة المائية و لوجود منافسين مرسحين و متمسكين في السوق الذين اعتادوا التعامل فيه لسنوات معينة , اما بالنسبة لمستهلكينا فهم مستعدون للتخلي عن فكرة الاستراد و والتوجه لكسب المنتج محليا دون أدنى شك من حسن جودته, مما سيساهم في زيادة الإنتاج بكفاءة عالية و بشكل كبير مقارنة بالزراعة التقليدية لزيادة العائد الزراعي وخلق فرص جديدة في نفس المجال , إضافة الى تعزيز الاستدامة الاقتصادية في القطاع الزراعي, وبالتالي يتيح لنا تطبيق المشروع بكل ثقة باخذ وجهة إيجابية من خلال عرض المنتج محليا بأسعار اقل من أسعار المنافسين و بأفضل جودة.

➤ تهديد دخول المنافسين الجدد :

دخول منافس جديد للسوق يتميز بمتغيرات ومميزات ليست بالأمر الهين ولا بالمعقد ولكن يوجد مجموعة من الشروط التي يمكن من خلالها تبين على ان هذا السوق يمكن تجاوزه بسهولة او لا من بينها :

جدول رقم : (05) تحليل تهديد منافسين السوق

المؤشر	التحليل
حواجز الدخول	بالنسبة لمشروع إنتاج الطماطم الكرزية بالزراعة المائية وذكر إن المنتج الجزائري نجح في دخول السوق الأوروبية بفضل التقنية العالية والمعتمدة في البيوت البلاستيكية وهناك حواجز كبيرة امام المنافسين تمنعهم من دخول سوقنا , الى أن هناك بعض العوائق التي يمكن ان تصادف المشروع تضم التكاليف الأولية المكلفة للمشروع, نقص الخبرة وتوفير التدريب المناسب غير هذا لا يوجد حواجز أخرى .
رأس المال الضروري	يتطلب المشروع رأس مال كبير مما يجعله صعب التطبيق ويحتاج لموارد مالية هائلة ومساهمين داعمين.
السياسات الحكومية	لا توجد سياسة حكومة تحظر من تأسيس مشروع الزراعة المائية للطماطم الكرزية بصفة كلية خاصة لكون المشروع يساعد الدولة و يؤثر ايجابيا على الإنتاج الاقتصادي .
الوصول لقنوات التوزيع	نظرا لان المشروع حديث وغير مسبوق من قبل الى انه سوق الطماطم الكرزية سوق مفتوح لا يشكك قيود بالنسبة لنا ولا لوصول المنتج للزبون النهائي.
الخبرة المتراكمة	يستلزم المشروع للخبرة والمهارة من اجل تنفيذه خاصة من خلال ضبط التكاليف وإدارة الأنظمة المائية وتركيبية المحاليل الزراعية.

المصدر من اعداد الطالبان

➤ القدرة التفاوضية للموردين :

تتفاعل المؤسسة مع شتى الموردين في قطاعات مختلفة من اجل انجاز المشروع ويتباين التفاهق مع الموردين على حسب متطلبات المؤسسة من : مواد الأولية, المكونات, العمالة والالات, الأنظمة الزراعية, وبالتالي قدرة المورد ستكون متفاوتة ويمكن حصرها كما يلي :

جدول رقم : (06) تحليل القوة التفاوضية للموردين

المؤشر	التحليل
--------	---------

عدد وحجم الموردين	المواد الأولية : تضم (الماء , المحاليل المائية والمغذيات) يعتبر عددهم محدود وهم عبارة عن أصحاب مؤسسات و شركات خاصة بالزراعة المائية . الآلات : عدد الموردين محدود سواء محليا او وطنيا. العمالة : متاحة بوفرة (تنعكس في معدل البطالة المرتفع وعدم توفر مناصب العمل العمومية) .
تفرد منتجات كل مورد	ليس هناك تفرد في منتجات الموردين (مقارنة) .
قدرة المؤسسة على الاستبدال	لدى المؤسسة إمكانية استبدال الموردين نظرا لوجود عدد متوسط ليس بمحدود ومنتجاتهم متقاربة .
وجود تكتلات بين الموردين	لا وجود للتكتلات بين الموردين و كل مورد مستقل على نفسه.

المصدر : من اعداد الطالبان بناء على تقرير تحليل المنافسة.

بناء على تحليل الجدول نلاحظ ان العوامل الرئيسية التي تؤثر على القدرة التفاوضية للموردين هي توافر وتكلفة المواد والمعدات الأساسية , فإن سيطرة الموردين على تسعير المدخلات الحيوية مثل المياه والالات وكل المعدات المتخصصة بالمشروع هذا سيؤثر على ربحيته , وفي حالة تفرد المنتجات فلا يوجد تفرد بين منتجات الموردين هذا لا يعطي لهم نفوذ تفاوضي أكبر مع هذا يوجد عدد قليل من الموردين الرئيسيين للمواد المطلوبة مما يقتضي الى قدرتهم على المساومة في السعر.

➤ القدرة التفاوضية للزبائن :

قدرة التفاوض مع الزبائن تكون بدرجة عالية من اجل تخفيض الأسعار ولكن تختلف هذه الصفقة على حسب العناصر التالية :

جدول رقم : (07) تحليل القدرة التفاوضية للزبائن

المؤشر	التحليل
عدد الزبائن	عددهم هائل لكون المشروع مصنع زراعي بتقنية مستدامة وجد متطورة.
حجم الطلب كل مستهلك	حجم الطلب ضخم
الاختلافات بين المنافسين	بالنسبة للطماطم الكرزية المزروعة مائيا عبارة عن منتج فريد ومميز عن باقي الأصناف لا يوجد مثله في السوق المحلية ولا اي منافس له حاليا.

الحياسية للسعر	مرتفعة حيال مقارنتها مع الأسعار الأخرى في السوق ولكن ستكون أسعار المؤسسة متوافقة مع رغبة الزبون وغير قابلة للتفاوض حتما .
قدرة المشتريين على الاستبدال	لا يوجد قدرة على الاستبدال لكون المشروع يتبنى تقنية جديدة وأكثر صحية من الزراعة الترابية واسعارها جد مغرية ومتوافقة مع طلب الزبون .

المصدر : من اعداد الطالبان بناء على تقرير تحليل المنافسة

القدرة التفاوضية للزبون منخفضة لان المنتج منعدم محليا الا من طرف مؤسستنا و تكاليف وأعباء المدخلات تنعكس على أسعار البيع وعند توفر مؤسسة متخصصة بالزراعة المائية ومتميزة بكفاءة جودتها وأسعار اقل لن يكون للزبون قدرة تفاوضية كبيرة وسيصبح للمؤسسة دور كبير في جذب الزبون وتحويل تهديداته لفرص لصالح الطرفين.

➤ **تهديد دخول المنتجات البديلة :**

جدول رقم : (08) تحليل تهديد المنتجات البديلة

المؤشر	التحليل
عدد المنتجات البديلة المتاحة	الآن يوجد منتجات بديلة للطماطم الكرزية المائية وهي الطماطم الكرزية المزروعة بالزراعة التقليدية (ترايبا) لكن من حيث التركيبة وكيفية الزراعة لا يوجد حاليا على السوق المحلي .
مستوى تمايز المنتج	الزراعة المائية للطماطم الكرزية تتفرد بمواصفات نادرة ومتميزة بنوعها ولا يمكن استبدالها لقدرة مرونة إنتاجها النظيف وسهولة التنفيذ.
المنافسة	شديدة وقوية بين الطماطم الكرزية المزروعة ترايبا ولا يوجد منافسة بين المحاصيل من نفس تقنيتها حاليا .
تخصص المنتج	المنتج متخصص وبتركيبة تقنية مختلفة.

المصدر : من اعداد الطالبان بناء على تقرير تحليل المنافسة

يشير الجدول أن تهديد المنتجات البديلة للطماطم المزروعة مائيا قد يشكل تحديا ومنافسا للزراعة التقليدية , نظرا لفوائدها البيئية والاقتصادية والجودة العالية والمستمرة على مدار السنة للمحاصيل التي تنتجها, مما يجذب المستهلكين الذين يبحثون عن منتجات صحية ونظيفة.

الفرع الثاني: دراسة وتحليل السوق الزبائن الموردون المنافسين :

سنحاول هنا تسليط الضوء على دراسة معمقة مختلفة اركان السوق من حيث الزبائن والمنافسين والموردين من اجل تحديد الطلب والعرض والفجوة التسويقية التي على أساسها يتم تخصيص تقديرات المبيعات المتوقعة للمشروع

2- الحدود الجغرافية :

بالنسبة للمشروع سيغطي السوق المحلية عن طريق أسواق الجملة خاصة المتركة في منطقة الشرق والوسط (سوق الوادي العثمانية - سوق المزرعة- سوق الريفقو)

3- دراسة وتحليل الزبائن المستهدفين :

1-2- نوع المستهلك :

المنتج موجه الى :

- ✓ المطاعم والفنادق
- ✓ تجار الجملة الذين يعتبرون كقناة توزيع الى جميع نقاط التوزيع
- ✓ المتاجر وشركات الاغذية
- ✓ المشترون الافراد (المستهلكون- العائلات)

2-2 تجزئة السوق :

تعتبر الطماطم الكرزية المزروعة بتقنية المائية منتج متميز ودائم الاستهلاك تتميز بإنتاجية عالية وجودة ممتازة في الحجم والطعم والمظهر تستعمل في المجالات الزراعية والغذائية والصحية والطبية

وهنا تم تجزئة السوق والحصول على الأسواق المحتملة التالية :

جدول رقم : (09) تجزئة السوق

الزبائن المحتملين	متطلبات الزبائن المحتملة	تفضيلات الزبائن المحتملين
تجار الجملة	توفير منتج الطماطم الكرزية ذو إنتاجية عالية وجودة ممتازة	السعر- الوفرة
الفنادق		الوفرة والجودة
المطاعم		الجودة والسعر
المتاجر والمحلات		الوفرة- السعر- الجودة
الافراد والعائلات		الوفرة- السعر- الجودة

المصدر : من اعداد الطالبان بناء على معلومات السوق

بعد تجزئة السوق تم تشكيل خمس شرائح يمكن استهدافها ولكن من اجل الاختصار الوقت في الدراسة سيتعين التركيز على 3 شرائح مستهدفة :

- ✓ تجار الجملة
- ✓ المطاعم
- ✓ محلات البقالة (تجار التجزئة)

3_ تحديد المنافسين:

3-1 المنافسة المباشرة بعد القيام ببعض الدراسات للسوق المحلية والأسواق المستهدفة وبالاستفادة من طرف التجار والفلاحين حول إمكانية وجود المزارع المنتجة للطماطم الكرزية تبين وجود منافسة قوية وكبيرة من منتجي الطماطم الآخرين لانتاج الطماطم الكرزية بالزراعة التقليدية داخل البيوت المحمية في حين انه لا يوجد من قام بتطبيق نمط الزراعة المائية للطماطم الكرزية على النطاق المحلي وبالتالي يمكن اعتبار تطبيق هذا النوع من الأسلوب الزراعي فكرة جديدة في السوق.

3-2- المنافسة الغير المباشرة في سوق الزراعة المائية للطماطم الكرزية قد يشملون الزراعة التقليدية للطماطم في الأراضي العادية حيث يمكن ان يكون لديهم تحديات مختلفة مثل استهلاك المياه بشكل اكبر او طماطم ذات جودة اقل بكثير اوتأثيرات سلبية على البيئة مقارنة بالزراعة المائية

ميزتنا التنافسية الرئيسية هي قدرتنا على زراعة الطماطم الكرزية الموروثة بدون مبيدات الأعشاب او الافات في بيئة خاضعة للرقابة على مدار العام.

- الفرق بين الطماطم الكرزية العادية والمزروعة مائي (<https://www.webteb.com/articles>)

الفرق الرئيسي بين الطماطم الكرزية العادية وتلك المزروعة مائيا يكمن في حجمها مع الاستخدام المفيد للمغذيات وتميزها بكفاءتها العالية من حيث استهلاك المياه و توفر الزراعة المائية على عوائد عالية جدا مقارنة بالزراعة التقليدية وأخيرا تساعد هذه الطريقة في مكافحة الامراض والآفات بشكل فعال ندرس في مايلي اهم الفروقات بينهما :

جدول رقم (10) اهم الفروقات بين الطماطم الكرزية العادية والمزروعة مائيا :

معيار المفاضلة	الطماطم العادية	الطماطم الكرزية المائية
الحجم والشكل	اكبر حجما واشكال متنوعة	صغيرة الحجم مستديرة وبيضاوية
النكهة	عادية	نكهة مركزة و اكثر حلاوة ونضوج
مدة النمو	استغراق 3-4 اشهر	3-4 اسابيع

استخدام محاليل مغذية	في تربة زراعية	كيفية زراعتها
النمو السريع وعلى مدار العام	نمو بطيء وموسمي	استخداماتها

المصدر من اعداد الطالبان على معلومات مقدمة من أصحاب المشروع

= تحليل المنافسين الغير المباشرين :

جدول رقم (11) تحليل المنافسين الغير المباشرين

مؤسسة طهراوي	المنافسين
	المؤشر
المزرعة.	الموقع
4 سنوات.	الخبرة
جيدة.	الجودة
طماطم عادية وطماطم الكرزية و جميع الخضر الموسمية.	تشكيلة المنتجات
في اقصى الحالات تتراوح بين (500-600) دينار جزائري.	سعر البيع
خاص	الطبيعة
- شرق ووسط الوطن. - خارج الوطن.	التغطية الجغرافية
- احتمال وجود مشاكل في الجودة. - مشاكل في سلسلة التوريد.	نقاط الضعف
- الحضور القوي في السوق. - تنوع منتجاتها الزراعية. - قوة التسيير الإداري.	نقاط القوة

المصدر من اعداد الطالبان على معلومات مقدمة من أصحاب المشروع

التحليل : وجود منافس مثل مؤسسة طهراوي يقدم منتج بديل للطماطم الكرزية المزروعة بالتقنية المائية لا يشكل خطر ولكن وجوب الحذر لانه متمركز في السوق الجزائرية ومعروف جدا وبالتالي يجب معرفة استراتيجيات التسويق المنتج لايجاد طريقة للتوغل في السوق.

4- تحليل وتحديد الموردين :

جدول رقم (12) تحليل الموردين

اسم المورد	مكان التواجد	المادة المنتج	معيار المفاضلة	صيغة التوريد
كردورلي محمدعبدالقادر المازوني 0794151960	بسكرة	- الشتلات المحاليل المغذية - تطوير الأنظمة المائية. - تركيب وتجهيز الالات. - تصميم أنظمة زراعية فلاحية وأنظمة الحماية والمتابعة.	- السعر والجودة - توصيل سريع - الخبرة في المجال .	دائم
الجزائر للأنظمة الزراعية المائية Algerie Hydroponic system 069922203	غرداية	تصميم وتصنيع وتركيب أنظمة الزراعة المائية	- إنتاج محلي - اقل تكلفة -انجاز سريع	مؤقت
لببوت المحمية (شركة) SARL FLORA Plastic 0782241982	البليدة	- البيوت المحمية - بيوت متعددة	-السعر - الجودة الخبرة -انتاج محلي	مؤقت
Hydroalg	الدار البيضاء- العاصمة	لوازم المقياس الحرارة والرطوبة - TDS جهاز / EC	-منتجات جديدة -أسعار	دائم

	مناسبة -توريد سريع -التوصيل	لقياس درجة الحموضة Pompe - Hydroponic		
دائم	- خدمتهم مضمونة - سهولة التوصيل	تدريب وتركيب وتجهيز بيع وصيانة غرف استنبات الشعير والاعلاف و الشتلات والبيوت المحمية.	الجزائر	Agro Vert System شركة دولية 06.67.69.46.41
دائم	- إنتاج محلي - كفاءة خدمته - السعر وجوده مضمونة.	إنتاج المعدات الخاصة والبلاستيكية والحديدية بالزراعة المائية.	الطريق السيار شمال جنوب, النوميرات متيليلي غرداية	Algerie Hydroponic الجزائرية للأنظمة الزراعة المائية 06.99.17.75.99
دائم	الخبرة وجوده المنتجات وتنوعها	توزيع وتطوير المعدات الفلاحية والبذور(معدات السقي و انابيب التوصيلو بذور الخضروات)	الدار البيضاء - الجزائر	شركة CPH AGRICULTURE

المصدر من اعداد الطالبان بناء على معلومات السوق

الفرع الثالث : تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات :

بعد دراستنا للبيئة الخارجية وتموقع المشروع محليا وتحليل كل من المنافسين والموردين والزبائن المستهدفين يمكن تلخيص نقاط القوة وكيفية تحصيلها ونقاط الضعف للمؤسسة وطرق معالجتها وكل الفرص التي يمكن الاستفادة منها والتحديات التي

يجب تفاديها والهيمنة عليها في الجدول التالي :

3- نقاط القوة والضعف للمشروع :

جدول رقم (13) نقاط القوة والضعف للمشروع

نقاط القوة	نقاط الضعف
✓ المشروع الوحيد في السوق وبخصائص متميزة.	✓ راس المال الاولي المكلف .
✓ جودة الإنتاج مقارنة بالسعر.	✓ نقص الخبرة في الميدان.
✓ توفر تكنولوجيا جديدة تتحدى جميع عوائق الزراعة في المنطقة.	✓ وجود العديد من المنافسين وقوة تركيزهم.
✓ يتميز بانتاجية عالية ومتوفر على مدار العام.	✓ التصور الغير الطبيعي للزراعة المائية من قبل بعض المستهلكين.
✓ الاستخدام الكفؤ للماء والحد من المبيدات الحشرية والاعتماد على الطاقات المتجددة.	
✓ زيادة الفرص التعليمية للمجتمع عن المشروع.	

المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا على المعلومات المجمعة من دراسة السوق.

4- فرص وتهديدات المشروع :

جدول رقم (14) فرص وتهديدات المشروع

الفرص	التهديدات
✓ الإنتاج السريع والكثيف	✓ احتمالية التعرض لبعض الامراض عن طريق المياه
✓ ندرة الطماطم الكرزية في السوق المستهدف والمنطقة	✓
✓ إمكانية توجيه المنتج للتصدير مباشرة.	✓ البيروقراطية في الحصول على التمويل الكامل
✓ وجود نقاط بيع كثيرة يمكن استهدافها	✓
✓ زيادة الاقبال من طرف المستهلكين والتجار على المنتج.	✓ صعوبة الحصول على بعض اللوازم الخاصة بالإنتاج (المخاليل الغذائية)
✓ خلق فرص مبيعات جديدة وذلك بفتح قنوات مبيعات وتسويق جديدة مع الطهاة والمطاعم المحليين.	

--	--

المصدر : من اعداد الطالبان.

5- كيفية معالجة نقاط الضعف وتجنب التهديدات للمشروع :

جدول رقم (15) معالجة نقاط الضعف وتجنب التهديدات للمشروع

<u>وتجنب التهديدات للمشروع</u>	<u>كيفية معالجة نقاط الضعف</u>
<ul style="list-style-type: none"> ❖ تميز المنتج بخصائص عالمية وافضلية على المنتجات الزراعية التقليدية. ❖ الاعتماد على شبكة العلاقات في القيام بالامور الزراعية والتسويقية و تعزيز قنوات المبيعات . ❖ استقطاب المنطقة للتجار ❖ المطابقة الداعمة للأنظمة الزراعية مع البيئة المستدامة. ❖ التوجه للاستيراد في حالة عدم وجود وسائل الازمة للإنتاج. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ القيام بدورات تكوينية داخل وخارج الوطن. ❖ تواجد وسائل و أجهزة الدعم الوطنية للحصول عالمويل.

المصدر : من اعداد الطالبان استنادا على دراسة المحيط.

المطلب الثاني : الإستراتيجية التنافسية :

الفرع الأول : تحديد الإستراتيجية المعتمدة للمشروع :

1- إستراتيجية الانطلاق : بما ان المؤسسة ستكون مؤسسة جديدة للإنتاج بطرق حديثة وتكنولوجية في السوق موجود من قبل يتميز بارتفاع أسعار المنتجات وتنوع جودتها و فارق في الإنتاجية واختلاف مدة الإنتاج فان المؤسسة ستحاول تبني استراتيجية التميز نظرا لرغبتها في :

- تلبية طلبات الزبائن بشكل دائم ومستمر
- عرض منتجات دو جودة عالية ونكهة مميزة.
- منح منتج صحي صديق للبيئة خالي من الكائنات المعدلة وراثيا والاسمدة الضارة
- تكثيف برامج البحث والتطوير لمميز المنتجات المائية وتنويعها.

➤ التعاون الوثيق بين قنوات التوزيع في أماكن عدة.

إستراتيجية التوسع :

بعد انضمام المؤسسة للسوق واكتساب حصة سوقية وفيرة وسمعة جيدة بالممارسة الصديقة للبيئة وإعلان صيتها عبر طلبات الزبائن فغالبا اذا تمكنت المؤسسة من بناء إستراتيجية تسويق فعالة فانه من السهل تطوير الشركة وإتباع إستراتيجية التوسع والنمو والذي يعتمد على :

➤ التوسع في الأسواق الجديدة وعبر الوطن وصولا للتصدير.

➤ الشروع في تنوع تشكيلة المنتجات وذلك بإدخال محاصيل تكميلية للتخفيف من مخاطر السوق

➤ تطوير الخدمات الحالية وتحقيق المزيد من المبيعات

نحن ندرك تماما أن إحدى أسهل الطرق لدخول السوق واكتساب العديد من العملاء لجميع منتجاتنا الزراعية هي بيعها بأسعار تنافسية. لذلك سنبدل قسارى جهدنا لضمان أن تكون أسعار منتجاتنا هي ما سيسعى مزارعو الزراعة المائية الآخرون إلى التغلب عليها، شيء واحد مؤكد ، طبيعة المحاصيل المائية تسمح للمزارعين بتسعير منتجاتهم الزراعية وفقا لتقديرهم دون اتباع معايير الصناعة الحقيقية هي أن هذه إحدى طرق تجنب الخسائر. كلما كان بيع محصولك أسهل ، كان ذلك أفضل لعملك.

الفرع الثاني رؤية رسالة هدف المشروع :

1- رؤية المشروع :

نسعى لنصبح رواد في الزراعة المائية المستدامة

2- رسالة المشروع :

توفير حلول زراعية مبتكرة وصديقة للبيئة.

3- هدف المشروع :

- تحقيق الإنتاجية العالية والمستدامة وتوفير الغذاء الصحي بكفاءة .
- الاستغلال المثل للموارد والحد من التأثير البيئي.
- تقليل العجز الغذائي وتحقيق الاكتفاء الذاتي وتحسين الاقتصاد الزراعي.
- توفير وظائف في المجال الزراعي.

الفرع الثالث : شعار و العلامة التجارية للمشروع :

• شعار المشروع

نبتكر للحياة, زراعة للمستقل

● العلامة التجارية للمشروع :

شكل رقم (09) العلامة التجارية



المصدر من اعداد الطالبان

حيث تمثل عناصر الشعار مايلي :

اسم المؤسسة **MYAZER HYDROPONIC** : تمثل الزراعة المائية .

رمز الورقة : تعني النباتات وأيضاً لقطرة المياه .

الاقواس : تدل على البيوت البلاستيكية.

النجوم : تدل على التميز في عملنا .

المطلب الثالث: المزيج التسويقي

الفرع الأول: المنتج

المؤشر	الشرح
المميزات	<ul style="list-style-type: none"> ➤ جودة عالية ومحتوى غذائي غني ➤ توفير المياه وإعادة رسكلتها ➤ المحافظة على البيئة والحماية من الافات والامراض ➤ إنتاجية عالية وذو كفاءة ➤ نمو سريع ومتوازن و تنوع الأصناف ➤ تميزها بقيمة غذائية عالية لتعزيز الصحة. ➤ منتج صديق للبيئة.
التشكيلة	<ul style="list-style-type: none"> ➤ الطماطم الكرزية الحمراء تعتبر الأكثر شيوعاً ذات حجم صغير ونكهة حلوة تستخدم في السلطات والوجبات الخفيفة .

<p>➤ الطماطم الكرزية الصفراء تتميز بحجمها الكبيرنسبيا وذات قشور سميكة واحتوائها على نسبة عالية من الماء لها طعم منعش وقل حمضية وتضاف مع الأكلات البحرية و مع اللحوم.</p> <p>➤ الطماطم الكرزية الزرقاء ذات إنتاجية كبيرة يمكن تحويلها الى صلصات ومختلف الاطباق .</p>	
<p style="text-align: center;">MAYZER</p>	<p>الاسم التجاري</p>
<div style="text-align: center;">  </div>	<p>التصميم</p>
<p>➤ توضع في علب بلاستيكية مثقوبة للتهوية او أكياس بلاستيكية الخاصة بالتجميد مضادة للتمزق.</p> <p>➤ يتم وضع العلب البلاستيكية في صناديق كرنونية صغيرة.</p> <p>➤ كل صندوق يحمل 18 علبه .</p> <p>➤ يتم وضع ملصقات على العلب تحمل كل من (اسم المؤسسة, رقم الهاتف, عنوان المقر في الغلاف الخارجي)</p> <p>➤ يتم الصاق ورقة بها العلامة التجارية واسم المؤسسة, رقم الهاتف والبريد الالكتروني, عدد العلب, الوزن)</p>	<p>التغليف التعليب</p>
<p>ضمان المؤسسة هو أن تصل المنتجات للزبون بسلامة.</p>	<p>الضمان</p>

المصدر : اعداد الطالبان

شكل رقم (10) بعض الصور من الطماطم الكرزية المزروعة مائيا :



2- الفرع الثاني: السعر :

1-2 إستراتيجية التسعير: بما ان المنتج متواجد في السوق فهذا يعني انه توجد أسعار محصورة فيه وبالتالي فالمؤسسة تعتمد على إستراتيجية السيطرة بالتكاليف وتقوم باستغلال الوضع على أساس المنافسين لكن السعر سيكون باحتساب التكلفة والهامش الربح كما يلي :

$$\text{سعر المنتج} = \text{التكلفة المتغيرة للوحدة} + \text{نصيب الوحدة من التكاليف الثابتة} + \text{هامش الربح}$$

2-2 أسعار المنتج :

يكون المنتج متواجد في السوق بقله من بداية فتح السوق الوطنية للبيع بالجملة للخضر والفواكه سوق المزرعة وهذا في بداية شهر أكتوبر حيث تكون الطماطم تاكرزية شبه منعدمة وتصل أسعارها الى غاية (500دج) وفي بعض الأحيان (600دج) للكيلوغرام الواحد. والى غاية هذا الوقت أي في نهاية الموسم الفلاحي تتراوح أسعار الطماطم الكرزية بين

(300دج) ال (400دج) وهنا تكون متوفرة لكن ليست بكميات عالية في السوق الجزائري, وهذا بالاستناد على الأسعار التي يتم إعلانها في صفحة مواقع التواصل الاجتماعي الفايسبوك الخاصة بالسوق كل يوم.
تم الاعتماد على سعر بيع الطماطم الكرزية المزروعة بالتقنية المائية بالسعر (420دج) للكيلوغرام الواحد لتعظيم رقم أعمالها.

2-2 شروط الدفع : سياسة الدفع المعتمدة في مؤسستنا شائعة لأننا ندرك جيدا ان العملاء المختلفين يؤيدون بدائل الدفع المتنوعة وفي نفس الوقت نحن متحفظون على الامتثال بالقواعد واللوائح المالية في الوطن.
وهنا تم تحديد سبل الدفع التي سنوفرها لزبائننا :

✓ بالنسبة للمؤسسات والفنادق :الدفع سيكون عن طريق شيك بنكي

✓ بالنسبة للتجار (الجملة , التجزئة) والافراد :الدفع نقدا.

3- الفرع الثالث الترويج :

جدول رقم (16) وسائل الترويج

التكلفة دج	التفاصيل	الوسائل الترويجية
مجانية	نشر منشورات وفيديوهات في الصفحة الخاصة (الفيسبوك ,الانستغرام ,اليوتوب , تويتر)مستهدفين المجموعات التي تضم الشريحة المستهدفة وارسال رسائل للشريحة عن طريق البريد الالكتروني e- mail .	الدعاية والاعلان على مواقع التواصل الاجتماعي
1500 بطاقة بسعر 10 000 دج	يتم تصميم بطاقات العمل وتوزيعها لبعض تجار الجملة بما يتيح لهم الطلب المسبق لهم على المنتج ان تطلب ذلك.	بطاقات العمل
10000 دج	تصميم فيديو محترف عن ملخص الزراعة المائية للطماطم الكرزية ونشره على موقع الفيسبوك برعاية احد الصفحات الرائجة فيه ليصل لأكبر عدد ممكن من الافراد.	الترويج على الفيسبوك
40000 مع تصريح من البلدية.	تصميم لافتة اشهارية تضم كل ما يتعلق بالمنتج والموقع ووضعه في السوق لمدة عام ولافتة اخرة تثبت على مستوى مدخل بلدية المزرعة لمدة عامين	لوحات إعلانية

10000 دج	فتح موقع الكتروني خاص بالمؤسسة من اجل تعزيز التواجد على الانترنت وتسهيل التواصل والطلب على المنتج ومعرفة التفاصيل	فتح موقع خاص
مجانية	الترويج عن طريق حضور المعارض الزراعية و الغذائية والمعارض التجارية.	التظاهرات والأحداث
70000 دج	-----	المجموع

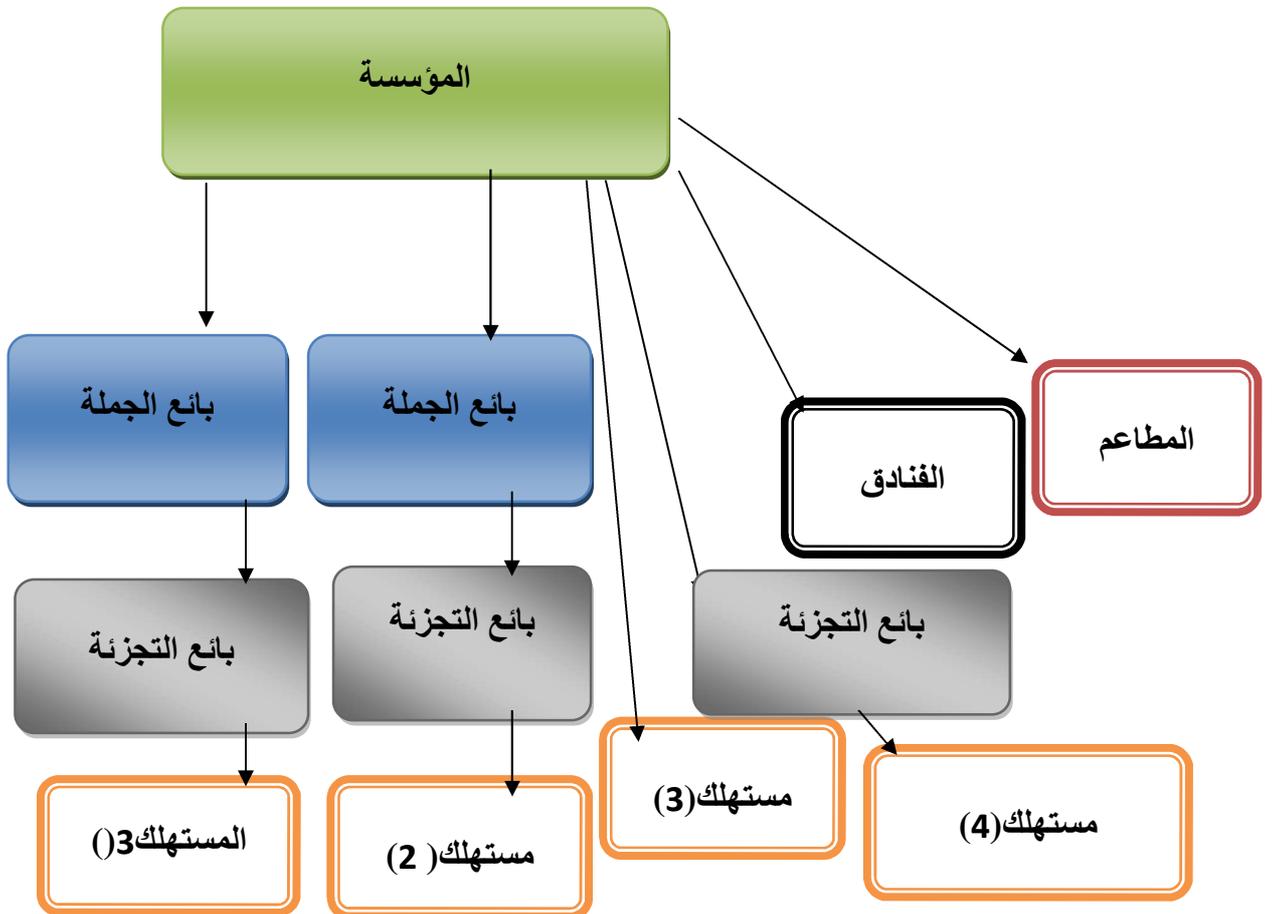
المصدر من اعداد الطالبان

الفرع الرابع : التوزيع :

1-4 قنوات التوزيع

قنوات التوزيع الغير المباشرة

شكل رقم (11) قنوات التوزيع



المصدر : من اعداد الطالبان .

2-4 وسائل النقل : توفر المؤسسة خدمة النقل داخل ولاية بسكرة فقط حيث يمكنها التوصيل الى :

- الفنادق والمطاعم
- تجار الجملة المتواجدين في جميع أسواق الجملة داخل ولاية بسكرة
- تجار التجزئة المتواجدين في أنحاء مدينة بسكرة .

3-4 المخازن : تمتلك المؤسسة غربة تبريد يمكنها تخزين المنتج (الطماطم الكرزية) فيها ويتم الاعتماد على

أساس طريقة (FIFO) أي المنتجات التي يتم إدخالها أولاً للمخزن يتم خروجها أولاً لكي تصبح جاهزة للتوزيع.

4-4 نقاط البيع :

تمتلك المؤسسة نقاط بيع في أسواق الجملة ولكن لا يمكنها البيع مباشرة من المؤسسة نذكر منها :

- سوق الجملة المزيرة
- سوق الجملة الغروس
- سوق الجملة بسكرة

المطلب الرابع: تحليل الطلب و العرض:

بعد تجزئة السوق الذي ينشط فيه المشروع و تحديد الزبائن تأتي مرحلة تحديد مستوى العرض و الطلب على الخدمات

المقدمة من أجل تقدير المبيعات و رقم الأعمال، حيث نعلم على نتائج الاستبيان في تقدير حجم الطلب المتوقع على الخدمات المقدمة:

- الفرع الأول: دراسة السوق على مستوى الطلب :

- قمنا بتوزيع استبيان حول وعي المستهلك بتقنية الزراعة المائية على عينة الدراسة المقدر عددها 500 فرد عبر

(google formes) حيث يتضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بتحليل الزبائن المستهدفين مع معرفة تفاصيل

معلوماتهم الشخصية ومدى تفضيلهم للمنتجنا الطماطم الكرزية المزروعة بتقنية المائية على الطماطم المزروعة ترابيا بالزراعة التقليدية، وتخصيص كميات الاستهلاك المنتج أسبوعيا مع متوسط شرائها و اثبات مدى فائدتها عليهم وتحصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم (17) الشريحة المستهدف من العملاء:

النسب %	المطاعم والفنادق	تجار الجملة	تجار التجزئة	العائلات (المستهلكون)
41.9%	28%	22.3%	8.1%	

1- المطاعم والفنادق:

أكبر مجموعة مستهدفة تستفيد من خدماتنا بنسبة (41.9%) تتألف من الفنادق والمطاعم, من خلال نظام الزراعة المائية لدينا, سنتمكن من تزويدهم بطماطم عالية الجودة بكميات كبيرة على أساس يومي.

2- تجار الجملة: ويمثل (28%) , بناء على هذا التحليل يمكن للمسوقين بالجملة تكوين استراتيجيات

تسويق موجه بشكل افضل تلي حاجيات السوق وتعزز من فرص نجاح منتجات الطماطم الكرزية المزروعة بتقنية الزراعة المائية في السوق الجزائرية.

3- تجار التجزئة: (22.3%) ويعتبر هذا السوق بمثابة صمام أمان لأعمالنا, من خلال الحفاظ على

العلاقات مع تجار التجزئة للمنتجات لدينا سوق بديل بقنوات توزيع قائمة.

4- العائلات (المستهلكون): وكانت اقل نسبة هم العائلات (8.1%) ستكون أيضا مجموعة من عملائنا

المستهدفين هم سكان بسكرة وماجاورها الذين من المتوقع أن يشتروا منتجاتنا. هذا ما يوفر للمسوقين فكرة عن القطاعات التي يجب توجيه جهود التسويق إليها بشكل اكبر.

• تحديد الفئة العمرية

- من حيث الفئة العمرية الأكثر اطلاعا بالموضوع كانت ما بين (25-21) سنة بنسبة 74%

- أما متوسط الاعمار كانت ما بين (46-50) سنة بنسبة 11.6%

- وكانت نسبة قليلة من أعمارهم ما بين (26-30) ب 7%

• تحليل الدخل الشهري للشعب الجزائري

- سجلت نسبة (10.3%) الذين دخلهم اقل من 20.000 د.ج

- كانت الدخل الأكثر مشاركة للأفراد الذين دخلهم يتراوح ما بين (20000-40000) د. بنسبة (67%)

- في حين سجلت الفئة الذي دخلهم (40.000-60.000) د.ج نسبة (15.7%)

- ويمثل اقل دخل للفئة المستهدفة أكثر من 60.000 دج بنسبة (7%)

• تفضيل بين المنتجات المحلية او المستوردة :

تم اختيار المنتجات الفلاحية المحلية بنسبة 80% هذا ما يساعد على دعم المزارعين المحليين وتعزيز الاقتصاد المحلي وهذا عائد الى الجودة العالية لمنتجاتنا الطماطم الكرزية وطريقة زراعتها التي تساهم في الحفاظ على البيئة, على عكس المنتجات المستوردة بنسبة 20% .

• **مرات التسويق في الأسبوع:** كانت اغلبية الإجابات تشير الى تخصيص مرتين في الأسبوع لشراء الطماطم

الكرزية.

• تحديد السعر والكميات المناسبة لشراء الطماطم الكرزية :

بالنسبة للكميات :

- قدر متوسط شراء 1 Kg من الطماطم الكرزية المائية بنسبة (10.6%)
- قدر متوسط شراء 2 Kg من لطماطم الكرزية المائية بنسبة(14.1%)
- قدر متوسط شراء 3 Kg لطماطم الكرزية المائية بنسبة(65.3 %)
- قدر متوسط شراء 4 Kg لطماطم الكرزية المائية بنسبة (11%).

تشير اعلى نسبة استهلاك الطماطم الكرزية بالتقنية المائية الى (65%) مع تقدير 3 Kg منها هذا يدل على اقبالية الطلب المتزايد عليها.

بالنسبة للسعر :

- اقل من 400 دج للكيلوغرام : (14%)
- بين (400-500) د.ج للكيلوغرام : (66,2%)
- بين (500-600) دج للكيلوغرام : (10.5%)
- اكثر من 600 دج للكيلوغرام : (9.30%)

يشير الأغلبية (50%) من المستهلكين ان السعر المناسب لشراء الطماطم الكرزية المزروعة بتقنية الزراعة المائية يتراوح بين (400-500) دينار جزائري للكيلوغرام وهذا يعطي فكرة عن النطاق سعري المقبول للمشتريين.

- تحديد العوامل المؤثرة على وضع المستهلكين في شراء المنتجات الزراعية المائية والخضراء:

الجدول رقم (18) تحديد العوامل المؤثرة على وضع المستهلكين في شراء المنتجات الزراعية

المائية والخضراء:

العوامل	الجودة	السعر	المظهر الخارجي	مصدر الإنتاج (محلي مستورد)
النسب	40%	30%	20%	10%

- جودة المنتج وسلامته : تعد جودة وسلامة منتجات الزراعة المائية من العوامل الحاسمة التي تؤثر على قرارات

المستهلك , قد يكون المستهلكون اكثر عرضة لشراء منتجات الزراعة المائية اذا تاكدو من جودتها وقيمتها الغذائية.

- السعر والقدرة على تحمل التكاليف : يعد السعر عاملا مهما في اتخاذ القرار الاستراتيجي لدى المستهلك وقد

ينظر الى منتجات الزراعة المائية على انها اكثر تكلفة من المنتجات المزروعة تقليديا ما تتطلب جهود في مجال البحث والتطوير

ولذلك , فان تقدم الأسعار و العروض الترويجية التنافسية يمكن ان يجذب المزيد من المستهلكين لشراء منتجات الزراعة

المائية. (رقية حدادو, أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية التجاري, و علوم التسيير تخصص تسويق, العوامل المؤثرة على قرار شراء المنتجات الخضراء, 2017, ص 124).

- **المظهر الخارجي** : يؤثر شكل وحجم ولون وطراحة المنتجات الزراعية المائية على تقييم المستهلك لجودتها وطراحتها وبالتالي فان المنتجات المائية التي تبدو جذابة وطازحة ويرية أكثر احتمالاً لجذب المستهلكين من المنتجات تبدو متراكبة او تشبه المنتجات المعملية.

- **مصدر الإنتاج** : يمكن ان يكون المستهلك أكثر اهتماماً بمصدر انتاج المنتجات المائية لذا كان يؤكد سلامة وجوده قيمتها الغذائية وادا كانت تنتج باستخدام افضلية بيئية ومستدامة, وبالتالي يمكن تمييز المنتجات المائية من المنتجات الزراعية التقليدية عن طريق ترويج افضلية بيئية في انتاجها وتوفير معلومات حول جودة وسلامة القيمة الغذائية.

• **كيفية استهلاك الطماطم في المنزل :**

- كانت معظم الإجابات حول الاستهلاك الثابت للطماطم الكرزية بنسبة (20%).
 - وقدرت نسبة في حالة زيادة الاستهلاك الطماطم الكرزية عند انخفاض أسعارها (60%).
 - ووصلت نسبة في حالة استهلاك منخفض للطماطم الكرزية عند زيادة الأسعار (20%).
 - **اثبات مدى فائدة منتج الطماطم الكرزية المزروعة مائياً حتى ولو كان بتكلفة أكبر :**
- صرح أكثرية الافراد على استهلاك منتجات الزراعة المائية اذا تم اثبات مدى فائدتها على الصحة وقدرت نسبتهم

(77.8 %)

اما الافراد الذين رفضوا استهلاكها فكانت نسبتهم (11.8%) وهذا يعود الى الأسباب التالية :

- نقص الوعي والتثقيف حول أهمية المنتجات المائية الصحية.
- القدرة المعيشية وتحمل تكاليفها.

الفرع الثاني تقدير : حجم الطلب لسنة 2025 (عدد الزبائن) :

- بالنسبة لتجار الجملة : يتم الطلب يوميا ويصل عدد التجار الى عشرون (20) تاجر في حالة الذروة و عشر(10) تجار في الحالة العادية وخمس(5) تجار في حالة ركود وتصل الكمية المطلوبة 100 kg.
- جدول رقم (19): تقديرات حجم الطلب على المنتج لسنة 2025.

الوحدة : عدد الزبائن.

الاشهر	حالة الذروة	الحالة العادية	حالة الركود	المتوسط
جانفي	600	300	150	350
فيفري	600	300	150	350

550	150	600	900	مارس
300	150	300	450	افريل
280	90	300	450	ماي
300	150	300	450	جوان
350	150	300	600	جويلية
280	90	300	450	أوت
180	90	150	300	سبتمبر
300	150	300	450	أكتوبر
410	180	450	600	نوفمبر
450	300	450	600	ديسمبر
4100	1800	4050	6450	حجم الطلب في السنة

المصدر من إعداد الطالبان بناء على معلومات السوق .

التنبؤ بالطلب على المنتج لسنة 2025 (كمية الطلب بالكيلوغرام) :

جدول رقم : (20) التنبؤ بالطلب على المنتج لسنة 2025

الوحدة : كيلوغرام Kg.

الاشهر	حالة الذروة	الحالة العادية	حالة الركود	المتوسط
جانفي	60000	30000	15000	21500
فيفري	60000	30000	15000	21500
مارس	90000	60000	45000	65000
افريل	45000	30000	15000	30000
ماي	45000	30000	90000	55000
جوان	45000	30000	15000	30000
جويلية	60000	30000	15000	35000
أوت	45000	30000	90000	55000
سبتمبر	30000	15000	90000	45000
أكتوبر	45000	30000	15000	30000

41000	18000	45000	60000	نوفمبر
36000	30000	45000	60000	ديسمبر
438000	453000	405000	600000	المجموع

المصدر من إعداد الطالبان بناء على معلومات السوق .

- بالنسبة للمطاعم والفنادق :تصل عد الطلبات الى ثلاثين (30) طلبية مرتين كل أسبوع بكمية ثلاثون كيلوغرام(30 kg) ويقدر كل شهر Kg7200.

جدول رقم : (21) تقديرات حجم الطلب على المنتج لسنة 2025.

- الوحدة :عدد الزبائن.

الاشهر	حالة الذروة	الحالة العادية	حالة الركود	المتوسط
جانفي	40	30	15	85
فيفري	40	30	15	85
مارس	/	/	/	/
افريل	30	20	10	20
ماي	30	30	15	25
جوان	30	20	10	20
جويلية	30	15	8	53
أوت	30	15	8	53
سبتمبر	30	20	10	20
أكتوبر	30	25	15	23.3
نوفمبر	40	30	20	30
ديسمبر	40	35	25	33.3
حجم الطلب في السنة	370	270	115	447.63

المصدر من اعداد الطالبان بناء على معلومات السوق .

التنبؤ بالطلب على المنتج لسنة 2025 (كمية الطلب بالكيلوغرام) :

جدول رقم (22): التنبؤ بالطلب على المنتج لسنة 2025

الوحدة : كيلوغرام Kg.

الاشهر	حالة الذروة	الحالة العادية	حالة الركود	المتوسط
جانفي	9600	7200	3600	6800
فيفري	9600	7200	3600	6800
مارس	/	/	/	/
افريل	7200	4800	2400	4800
ماي	7200	7200	3600	6000
جوان	7200	4800	2400	4800
جويلية	7200	3600	1920	4240
أوت	7200	3600	1920	4240
سبتمبر	7200	4800	2400	4800
أكتوبر	7200	6000	3600	5600
نوفمبر	9600	7200	4800	7200
ديسمبر	9600	8400	6000	8000
المجموع	88800	64800	36240	63280

المصدر من اعداد الطالبان بناء على معلومات السوق .

- بالنسبة لتجار البقالة (التجزئة) يقدر الطلب بالنسبة لتجار البقالة الى 40 طليبة مرة كل أسبوع بكمية خمسين كيلوغرام (50) وكل شهر 8000Kg

جدول رقم: (23) تقديرات حجم الطلب على المنتج لسنة 2025.

- الوحدة: عدد الزبائن.

الاشهر	حالة الذروة	الحالة العادية	حالة الركود	المتوسط
جانفي	40	30	20	30
فيفري	40	30	20	30
مارس	50	40	30	40
افريل	30	20	10	20
ماي	30	20	10	20
جوان	30	20	15	32.50
جويلية	25	15	10	20

18.33	10	20	25	أوت
21.66	15	20	30	سبتمبر
26.6	20	25	35	أكتوبر
30	20	30	40	نوفمبر
33.33	25	35	40	ديسمبر
322.42	205	305	415	المجموع

المتوسط	حالة الركود	الحالة العادية	حالة الذروة	الاشهر
6000	4000	6000	8000	جانفي
6000	4000	6000	8000	فيفري
8000	6000	8000	10000	مارس
4000	2000	4000	6000	افريل
4000	2000	4000	6000	ماي
4333.3 3	3000	4000	6000	جوان
3333.3 3	2000	3000	5000	جويلية
3666.6 6	2000	4000	5000	أوت
4333.3 3	3000	4000	6000	سبتمبر
5333.3 33	4000	5000	7000	أكتوبر
6000	4000	6000	8000	نوفمبر

6666.6 6	5000	7000	8000	ديسمبر
57333. 316	41000	61000	83000	المجموع

المصدر من اعداد الطالبان بناء على معلومات السوق .

التنبؤ بالطلب على المنتج لسنة 2025 (كمية الطلب بالكيلوغرام)

جدول رقم (24): التنبؤ بالطلب على المنتج لسنة 2025

الوحدة : كيلوغرام Kg.

المصدر من اعداد الطالبان بناء على معلومات السوق .

من خلال الجداول تبين لنا ان الطلب على المنتج يرتفع خلال الأشهر الشتوية وشهر رمضان خاصة وينخفض في

فصل الصيف.

الفرع الثالث دراسة السوق على مستوى العرض والفجوة السوقية :

1- دراسة السوق على مستوى العرض

بالنسبة لمشروع إنتاج الطماطم الكرزية مائيا لا يوجد أي عرض محلي للمنتج وبالتالي فان العرض الحالي يقدر ب 0 تبقى فقط كون المنتج موجود في السوق المحلي الا انه في استهلاك دائم وبالتالي يبقى العرض المحلي منعدم اما بالنسبة للمنتجات البديلة التي تضم الطماطم الكرزية العادية المزروعة ترابيا فانه يحقق عرض وفير في السوق محليا ووطنيا الا ان هذا العرض لن يؤثر على سوق الزراعة المائية لمنتجنا لكونه تقنية جديدة وكفاءة جودته لا تصل لجودة الطماطم العادية أبدا .

2- الفجوة السوقية :

ومن اجل تقريب الفجوة السوقية للواقع الاقتصادي اكثر سيتم الاخذ بالاعتبار ان المنافسين يلبون 50% فقط من

الطلب في السوق بحجم 265400 Kg.

الفجوة السوقية= الطلب+ العرض

اذن تصبح الفجوة التسويقية للمشروع :

265400-530800= 265400 كيلوغرام .

الطاقة الانتاجية :

ونظرا الى ان السوق المحلية هي سوق مبشرة اجايبا ولا يوجد أي عرض مباشر للمنتج فان المؤسسة لديها المساحة الواسعة لتلبية احتياجات الزبائن لكن هذا بالضرورة لا يعني ان المؤسسة قادرة على تغطية السوق المحلي فقط تغطية نسبة صغيرة منها في البداية الى حين توسع المؤسسة في المستقبل ويبقى المتحكم في تقديم المنتج هو الطاقة الإنتاجية للمؤسسة حيث تتمثل في :

بما ان طول الميسورة الواحدة تحمل 82 شتلة وعدد المواسير هو 16 فالنتيجة تصبح 1312 شتلة في البيت البلاستيكي الواحد

أي اجمالي 7872 شتلة في المشروع ككل وحسب الدراسات فان انتاج شتلة واحدة بالزراعة المائية يساوي او يتجاوز 9 كيلوغرام

اذن تقدير الإنتاج مساوي 70848 للموسم الواحد .

جدول رقم(25): الطاقة الإنتاجية

المدة	الطاقة الانتاجية القصوى	الطاقة الانتاجية المتوسطة	الطاقة الانتاجية الدنيا
الموسم الاول	32000	24000	16000
الموسم الثاني	22000	15000	9000
الموسم الثالث	29000	22000	16000
في السنة	83000	61000	41000

المصدر من اعداد الطالبان بناء على دراسات السوق

الفرع الرابع : التنبؤ بالطلب وتقدير حجم المبيعات لسنة :

1- التنبؤ بالطلب على المنتج خلال 5 سنوات القادمة :

بعد إجراء البحوث والاستطلاعات على الفئة المستهدفة (تجار الجملة والمطاعم وتجار البقالة) حول الطلب على المنتج خلال السنوات الأربعة (2020; 2021; 2022; 2023) تتوضح زيادة مستمرة في الطلب بنسبة 2% سنويا ومنه يمكن بناء توقعات الطلب على المنتج ل 5 سنوات القادمة كما يلي :

جدول رقم (26): التنبؤ بالطلب على المنتج خلال 5 سنوات القادمة

الوحدة Kg

الاشهر	حالة الدرورة	الحالة العادية	حالة الركود	المتوسط
جانفي	77600	43200	22600	47800

47800	22600	43200	77600	فيفري
75400	51000	68000	107200	مارس
38800	19400	38800	58200	افريل
65000	95600	41200	58200	ماي
39133.33	20400	38800	58200	جوان
42273.33	18020	36600	72200	جويلية
62906.66	93920	37600	57200	أوت
54133.33	95400	23800	43200	سبتمبر
40933.33	22600	41000	59200	أكتوبر
57866.66	37800	58200	77600	نوفمبر
59666.66	41000	60400	77600	ديسمبر
631713.2767	540340	530800	765800	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبان بناء على معلومات المشروع الوحدة : Kg

2- تقدير حجم المبيعات خلال خمس سنوات القادمة (الحالة المتوسطة) :

- السنة الأولى يكون متوسط الإنتاج 7 كلف للشتلة.
- السنة الثانية يكون متوسط الإنتاج 8 كلف للشتلة.
- السنة الثالثة يكون متوسط الإنتاج 9 كلف للشتلة.
- السنة الرابعة يكون متوسط الإنتاج 10 كلف للشتلة.
- السنة الخامسة يكون متوسط الإنتاج 11 كلف للشتلة.

أي ان كمية الإنتاج تزيد بمعدل 1 كلف للشتلة الواحدة وذلك نتيجة الخبرة والمهارة التي تزيد كل سنة نتيجة التجارب من السنوات السابقة

وهذا ليصل الإنتاج الى 12 كلف مع تطلعات المؤسسة مستقبليا.

بعد اجراء الحسابات تأكدنا أن المؤسسة تتحمل زراعة 7870 شتلة في الموسم الواحد وعندها تم تقسيم المواسم

كالآتي :

- الموسم الأول يضم الأشهر (سبتمبر , أكتوبر , نوفمبر , ديسمبر).
- الموسم الثاني يضم الأشهر (جانفي , فيفري , مارس , افريل).
- الموسم الثالث يضم الأشهر (ماي , جوان , جويلية , اوت) .

جدول رقم (27) تقدير حجم المبيعات خلال 5 سنوات القادمة

الوحدة Kg

المواسم	2026	2027	2028	2029	2030
الموسم الأول	47220	55090	62960	70830	78700
الموسم الثاني	47220	55090	62960	70830	78700
الموسم الثالث	47220	55090	62960	70830	78700
المجموع	141660	165270	188880	212490	236100

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على معلومات المشروع الوحدة : Kg

المبحث الثاني : المخطط الإنتاجي :

سنسعى في هذا المبحث على مناقشة مختلف المواضيع الفنية والتقنية واحتياجات المشروع من مرحلة التجهيز الى غاية الاستغلال وإيضاح أهم الأطوار التي يمر بها المشروع بدءا من نمو الشتلات الى غاية وصوله للمنتج النهائي ويتصدى في النقاط التالية :

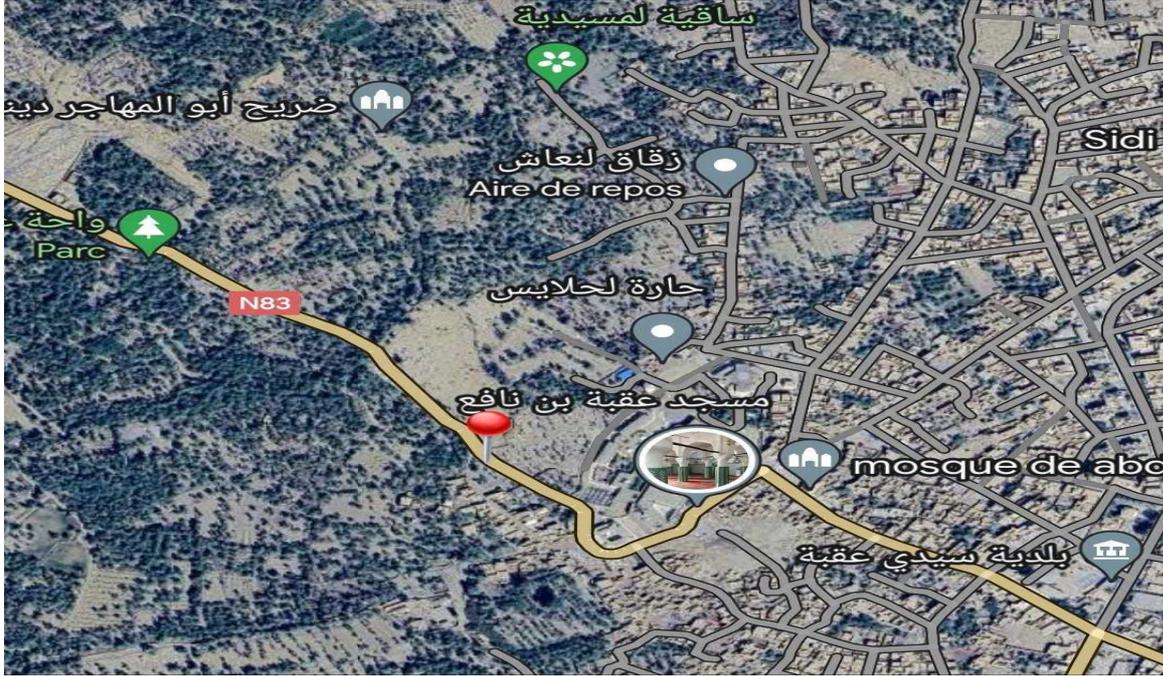
المطلب الأول : تحديد موقع المشروع :

اختيار وتخصيص موقع المشروع يلعب دور أساسي في نجاحه فهو يساعد على اختصار العديد من المعوقات وكذا تقليل الأعباء والتكاليف الخاصة بالنقل والتوزيع.

الفرع الأول الموقع الجغرافي :

تكمّن مزرعة MYAZER في ولاية بسكرة بالتحديد دائرة سيدي عقبة في المنطقة رقم 36 حيث تبعد عنها حوالي 18 كلم الى الجنوب الشرقي. والتي هي عبارة عن ارض يمكن استغلالها في حفر الآبار الارتوازية وكذلك التوسع فيها مستقبلا ويمكن توضيحها في الشكل التالي :

شكل رقم(12) موقع المشروع



المصدر من اعداد الطالبان

الفرع الثاني : أسباب اختيار الموقع :

تم اختيار الموقع للأسباب التالية :

تعتبر بسكرة ولاية بوابة الشمال والجنوب و بتفضيل موقعها الجنوبي الشرقي من الجزائر تعتبر من أكبر الولايات انتاجا للمنتجات الزراعية ولها وجهة معظم تجار الجملة خاصة في فصل الشتاء.

بالنسبة للموقع الجغرافي :

- توسع المدينة وتزايد النمو السكاني وتوسعات امام الطرقات الرئيسية.
- منطقة فعالة للاشهار العلامة التجارية وكسب المزيد من الزبائن.
- منطقة معروفة وبالتالي سهولة توزيع المنتجات .
- بمحذاة الطريق رقم 83.
- سهولة تنقل العمال(من خلال النقل العمومي الغير المتقطع).

الفرع الثالث الطبيعة القانونية للأرض :

هي عبارة عن قطعة ارض استثمارية تابعة ضمن صنف الأملاك الخاصة العقارية وقابلة للاستغلال الفلاحي وجاهزة

من الناحية القانونية اذ تمتلك دفتر عقاري و عقد مالية

الفرع الرابع : الجانب العمراني للمشروع :

-1 المساحة المطلوبة :

يستلزم المشروع من اجل تطبيقه الى مساحة تقدر 9000 متر مربع تشمل سائر العناصر المتعلقة بالمشروع ويتم احاطتها بشبكة حديدية يتوسطها باب حديدي من اجل دخول وخروج المركبات.

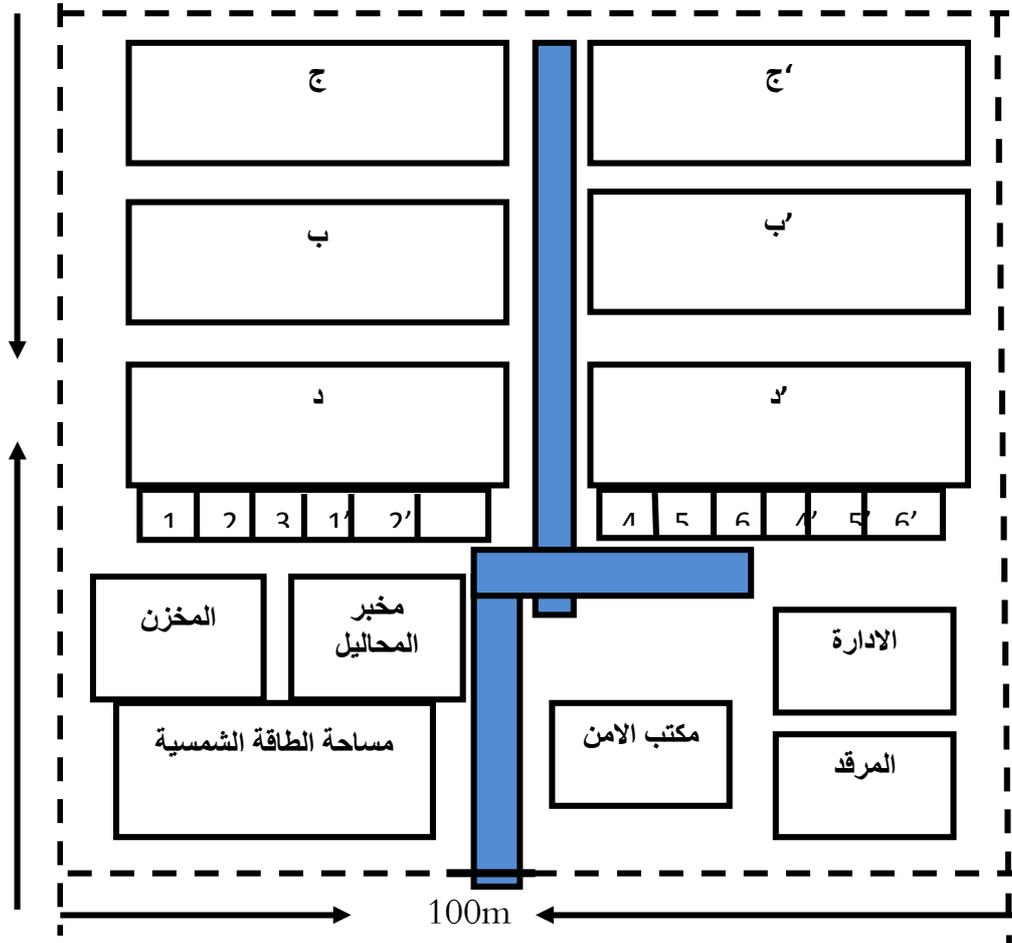
2- التصميم الهندسي الداخلي لمساحة المشروع :

الجدول رقم (27) التصميم الهندسي الداخلي لمساحة المشروع :

الترقيم	المكان	المساحة	الاستخدام
1	البيوت البلاستيكية	2880m2	مخصصة لانتاج المحصول الزراعي.
2	مساحة للألواح الشمسية	575 m2	مخصص للألواح لتوليد الطاقة الشمسية
3	المخزن	m2 75	يستعمل لوضع وتخزين المنتجات الجاهزة للتوزيع
4	خزانات مياه الري المغذية	150 m2	مخصصة لوضع خزانات لتوزيع المياه المغذية للنباتات
5	خزانات مياه التفرغ	150 m2	مخصصة لتفرغ المياه المغذية وإعادة رسكلتها
6	غرف العمليات	150 m2	مخصصة لاعداد وتحضير المائل المغذية وتوزيعها على النباتات
7	الإدارة	60 m2	خاص بمكتب المسير والمحاسب والتعاملات مع الزبائن
8	مكتب الحراسة والامن	150 m2	مخصص لعمال الحراسة
9	المرقد	45 m2	خاص للعمال وقت الاستراحة
//	المجموع		//

المصدر من اعداد الطالبان

شكل رقم (13) الشكل الهندسي للمشروع :



المصدر من اعداد الطالبان

❖ (ج, ب, د, د', ج', ب', د') : تمثل البيوت البلاستيكية

❖ (3 2 1) : تمثل خزانات الري

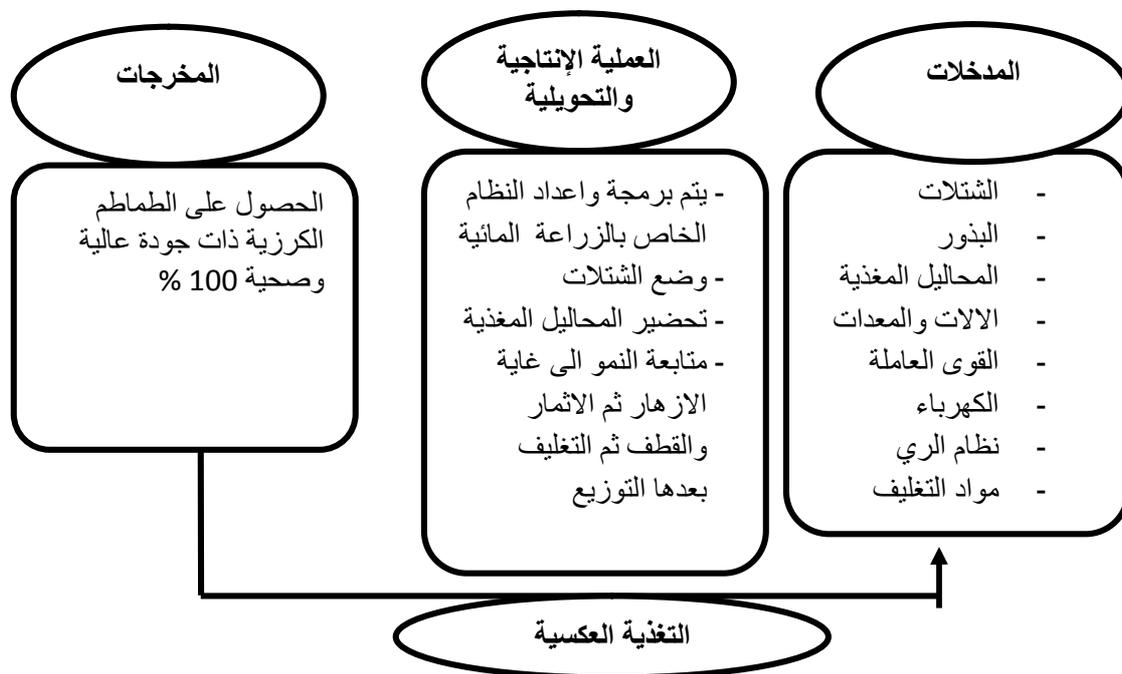
❖ (3', 2', 1') : تمثل خزانات التفريغ

المطلب الثاني : نظام ومراحل الإنتاج :

الفرع الأول : نظام الإنتاج :

يشمل النظام الإنتاج الذي تعتمد عليه مؤسسة MYAZER من العناصر التالية :

شكل رقم (14) نظام انتاج المؤسسة



المصدر : من اعداد الطالبان.

- الفرع الثاني: مراحل العملية الإنتاجية :

جدول رقم (27): مراحل العملية الإنتاجية للمشروع

المرحلة	الشرح
1-اختيار البذور	يتم اختيار بذور الطماطم الكرزية الجيدة من مصادر موثوقة لضمان الحصول على محصول ممتاز.
2- انبات البذور	تبدأ العملية بانبات البذور في صينية خاصة بالزراعة بها مواد تتناسب مع نوع البذرة مثل الصوف الصخري والبيرلايت وقبل استخدامهم يجب اقعاه في الماء درجة حامضيتها 4.5 لمدة 12 ساعة كل يوم باستخدام الضوء.
3-نقل الشتلات	بعد نمو البذور وتصبح شتلات قوية يتم نقلها الى نظام الزراعة المائي.
4- توفير المغذيات	يحتاج النبات الى مجموعة من العناصر المغذية للنمو بكل صحيح يتم توفير هذه العناصر من خلال محلول مائي مغذي يحتوي على النيتروجين والفوسفور والبوتاسيوم والمعادن الأخرى الضرورية .
5-إدارة الجو المناسب	وضع نباتات الطماطم الكرزية تحت ظروف مناسب , درجة حرارة ورطوبة والضوء معينة للنمو الجيد ويجب مراقبة دورية لهذه العوامل بشكل جيد ومستمر.
6-الغرس	الطماطم الكرزية تحتاج الى دعم لتتمكن من النضوج والنمو ويمكن استخدام التعري ساو شبكات الدع للنباتات.

7-التلقيح	يستوجب على الطماطم الكرزية الى التلقيح خاصة تواجدها في بيئة مغلقة , ويم ذلك باستخدام فرشاة ناعمة في كل سطح من الاسدية المغطات والنهائية المستديرة لمتاع الزهرة عن طريق التقيح بحبوب اللقاح او التلقيح اليدوي وتكرارها يوميا .
8-الري والمراقبة	يتطلب في هذه العملية مراقبة كل المستويات الماء والمغذيات في النظام بشكل دوري و اضافتهم عند الحاجة .
9-الحصاد	بمجرد نضج الطماطم الكرزية يمكن حصادها وقطفها بعناية لتجنب تلف النباتات.

المصدر : من اعداد الطالبان

المطلب الثالث : احتياجات المشروع :

- الفرع الأول : احتياجات معدات والآلات :

جدول رقم (28): احتياجات معدات والآلات

الآلة والمعدات	الكمية (الوحدة)	السعر الإجمالي (دج)	الصور
- هيكل حديدي	6	600000	
- غطاء بلاستيكي	6	600000	

	420000	12	خلايا تبريد
<p>-----</p>	180000	6	- لوحة تشغيل
	996000	993	حامل المواسير
	150000	10	-خراطيم و وانابيب نقل المياه
	60000	6	- جهاز قياس الحرارة

	<p>60000</p>	<p>3) 100 (m</p>	<p>مواسير الصرف</p>
	<p>475200</p>	<p>3168 m</p>	<p>انابيب المحاليل والشتلات</p>
	<p>360000</p>	<p>12</p>	<p>-خزان المياه-</p>

	360000	12	- مضخات
	20000	20	دوارق مدرجة
	90000	6	ميزان
	180000	12	مقياس الحموضة
	90000	6	جهاز قياس الملوحة
	192000	24	خيوط تسلق النبات

	720000	24	لوحات الطاقة الشمسية
	2160000	18	نظام الاضاءة LED
	216000	72	اكواب الشتل
	9000	6	مقص تقليم

	2000000	1	شاحنة نقل البضائع
-----	9929200	//	المجموع
-----	1181574	8	المجموع 0.19*

المصدر: من اعداد الطالبان

الفرع الثاني : الاحتياجات الأخرى للمشروع :

3- تجهيزات مكتبية

جدول رقم (29) التجهيزات والمعدات المكتبية

الوحدة : د.ج

التجهيزات	الكمية (للوحدة)	السعر الإجمالي (دج)
مكتب المدير	1	50000
مكتب المحاسب	1	40000
خزانة حفظ الملفات	2	40000
أدوات مكتبية	حسب الاستخدام	10000
حاسوب	2	80000
مكيف هوائي	2	140000
كراسي	5	35000
سرير	5	120000
علبة اسعافات	2	8000
كاميرات مراقبة	4	144000
المجموع	//	667000

المصدر اعداد الطالبان

4- تجهيزات البناء

جدول رقم (30) تجهيزات البناء و العقار

الوحدة : د.ج

التجهيزات	الوصف	السعر الصافي(دج)
قطعة ارض	ارض استثمارية تحتوي على بئر للمياه الجوفية	2500000
المخطط الهندسي وتهيئة الارض	اعداد مخطط هندسي وتهيئة للأرض.	100000
مواد البناء	شراء مواد البناء لانشاء مكاتب والمرافق اللازمة للمشروع	600000
تجهيزات الكهرباء	شراء مختلف أدوات الانارة والكهرباء	100000
عمال البناء	عمال البناء الذين سيقومون ببناء المرافق اللازمة	300000
سياج	سياج لاحاطة المزرعة و حمايتها	400000
//	المجموع	4000000

المصدر اعداد الطالبان بناء على الموردين

5- خدمات ضرورية للمشروع :

- الماء : سيتم الاعتماد على حصة المياه الجوفية.
- الكهرباء : في مشروعنا هذا يستلزم طاقة كهربائية دائمة تقدر (250 واط لكل 8 ساعات) وسيتم تخصيص ألواح الطاقة الشمسية بشكل رسمي وسنوفرها باحتياج مستوى الكهرباء العامة بقيمة 10.000.000 دينار جزائري ولمدة خمس سنوات تصبح 50.000.000 دينار جزائري.
- الانترنت والهاتف : باحتياج سنوي قدره 2000,000 لمدة خمس سنوات.

جدول رقم (31) خدمات ضرورية للمشروع

الوحدة : د.ج

الخدمة	تكلفة خمس سنوات
الكهرباء	5000000
الصيانة	100000
الهاتف والنت	20000

المجموع	620000
---------	--------

المصدر من اعداد الطالبان

الفرع الثالث : تكلفة المواد الأولية والتغليف :

1- تكلفة المواد الأولية :

- تركيبة المنتج :

جدول رقم (32) تكاليف المواد الأولية للمشروع

الوحدة : دج

المواد الاولية	الكمية (كلغ)	سعر الوحدة ' (دج)	السعر الاجمالي
نترات البوتاسيوم	500	1000	500000
نترات الكالسيوم	300	370	111000
كبريتات المغنيزيوم	250	1330	332500
كبريتات منغنيز	140	1330	186200
حديد مخلبي	50	1850	192500
ملييدات المنيوم	41	3350	137350
فوسفات امنيوم	80	2700	216000
سوبر فوسفات مركز	58	2700	156600
كبريتات النحاس	25	1750	43750
كبريتات الزنك	35	2000	70000
الشتلات	7870	100	787000
الإجمالي	---	---	2732900
اجمالي 3 مواسم	---	---	8198700

المصدر من اعداد الطالبان من معلومات الموردين

1- المواد الخاصة بالتغليف والتعبئة :

جدول رقم: (33) احتياجات التعبئة والتغليف

الوحدة : د.ج

المواد	الوصف	متوسط الكمية السنوية	السعر
علب بلاستيكية	علب تحمل كمية معينة من الطماطم الكرزية	640000	6400000
كرتون	يستخدم في تغليف العلب الحاملة للطماطم عند التوزيع ويضم 18 علبة	35600	356000
شريط العلامة	يستخدم لضبط العلب وللترويج وبيان مصدر المنتج	35600	356000
الاجمالي	-----	711200	0

المصدر من اعداد الطالبان من معلومات الموردين

تكلفة المواد الأولية لإنتاج 1 كلف :

بما ان طول الميسورة الواحدة تحمل 82 شتلة وعدد المواسير هو 16 فالنتيجة تصبح 1312 شتلة في البيت البلاستيكي الواحد .

أي اجمالي 7872 شتلة في المشروع ككل وحسب الدراسات فان إنتاج شتلة واحدة بالزراعة المائية يساوي او يتجاوز 9 كيلوغرام

اذن تقدير الإنتاج مساوي ل 70848 للموسم الواحد.

جدول رقم (34) احتياجات تكلفة السنوية للمواد الاولية

العناصر	السعر
المغذيات	1945900
البذور	787000
المجموع	8198700
الإنتاج المتوقع	KG 70848
عدد المواسم	3 مواسم
الإنتاج السنوي	212544
تكلفة الكيلو غرام الواحد	38.57

المصدر من اعداد الطالبان

الفرع الرابع : معلومات عن عامة المشروع :

- المدة الزمنية اللازمة: يحتاج المشروع مدة سنة واحدة من اجل تنفيذه.

- المرحلة الأولى : وتشمل تهيئة الأرض والبناء واعداد البيوت البلاستيكية وتمثل مدة إنجازها ستة 6 اشهر
- المرحلة الثانية :تتضمن التهيئة الداخلية للبيوت البلاستيكية من مواسير وتوصيات الخراطيم واعداد نظام دوران المياه بالإضافة الى تهيئة مختلف الملحقات الإدارية والمرافق داخل المؤسسة وتمثل مدتها الزنية ستة اشهر.

المبحث الثالث :المخطط التنظيمي :

سنسعى في هذا المبحث على تحديد احتياجات المشروع من الموارد البشرية والقوة العاملة

المطلب الأول :الموارد البشرية :

الفرع الأول :أساسيات الموارد البشرية :

يتم تحديد متطلبات المشروع من الموارد البشرية بناء على طبيعة المشروع وأهدافه و ضبط الأدوار و مسؤوليات كل فرد ومعرفة الكمية المتوفرة عن طريق تنفيذ التقييمات لتحديد الاحتياجات المطلوبة في الشركة .

جدول رقم (35) الموارد البشرية للمشروع

المنصب	العدد	الشهادة والكفاءة المطلوبة	مهام الوظيفة	ساعات العمل	أيام العطل
مدير عام للمزرعة	2	شهادة ليسانس إدارة اعمال. شهادة ماستر مقاولاتية . تكوين في مجال الزراعة المائية للخضر..	- مسؤول عن وإدارة وتنسيق جميع الأنشطة الزراعية وحسن سيرها. - الاشراف على مدراء الأقسام الأخرى. - مسؤول عن تقييم المخاطر و ضبط التعامل مع الموردين والزبائن - استخدام الأنظمة وبرامج الكمبيوتر لتتبع الأشخاص وتطور نمو المحاصيل. - تضمين تحقيق الاهداف الزراعة المرغوبة واستخدام الموارد الأكثر كفاءة(العمالة ,معدات والالات)	00:08 من صباحا الى 00:16 مساء	الجمعة والاء ياد
محاسب	1	- شهادة ليسانس في المحاسبة. - تقني سامي 3 سنوات خبرة.	- مسؤول عن المحاسبة وحساب التكاليف وبيع المنتجات بعد الحصاد. - معالجة جميع المعاملات المالية للشركة. - إعداد التقارير المالية والميزانيات	//	الجمعة

ة والاع ياد		والبيانات المالية للشركة مسؤول عن التنبؤ المالي وتحليل المخاطر .			
الجمعة ة والاع ياد	//	إدارة قسم الاستزراع في المزرعة الزراعة المائية. - يعالج إنتاج الطماطم في الدفيئة المائية. - الاشراف على العاملين في نفس القسم.	- شهادة ليسانس في العلوم الغذائية والبيولوجية . - شهادة ليسانس في الزراعة او الهندسة الزراعية. - الخبرة في إدارة المحاصيل والممارسات الزراعية والاشراف الميداني.	1	مشرف على المحصول (المختصين الزراعيين)
الجمعة ة والاع ياد	//	- جدولة الصيانة الأسبوعية. - عمليات تفتيش المنتظمة للمرافق لتحديد المشاكل المحتملة. - تنفيذ جميع أنشطة الصيانة . -الحفاظ على جودة الأنظمة والمعدات والبنية التحتية.	- تقني سامي في الصيانة والتركيب. - شهادة باكلوريا في الهندسة.	1	موظف الصيانة
الجمعة ة والاع ياد	//	- عناية أصناف النباتات وتوفير الظروف المناسبة والتقيد بالإجراءات. - متابعة اعمال الحراثة وجني المحصول والتعبئة والتغليف	لا يشترط شهادة	5	عمال
الجمعة	//	-نقل المنتجات من المستودع الى العملاء في المناطق المحددة. -مراعاة سلامة البضائع اثناء النقل	لا يشترط شهادة	2	سائق

ة والاع ياد		والتسليم.			
الجمعة 14 والاع ياد	//	-تامين وحماية الموظفين والشركة . -المراقبة والإبلاغ. -التفتيش والتأكد من السلامة.	لا يشترط شهادة	2	حارس الأمن
/	/	/	/	14	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبان

الفرع الثاني : استقطاب الموارد البشرية :

مبادرة جذب وتوجيه الكفاءات العمالة البشرية المؤهلة للمؤسسة اهم مهام قسم الموارد البشرية ويتم ذلك عبر الطرق

التالية :

يتم اعداد إعلانات وظيفية في المواقع الالكترونية للموظفين المستهدفين او عبر مكاتب التوظيف و الاستعانة بالنقابة

العملية التي توفر عمال أكثر كفاءة وفعالية حسب الميدان والخبرة حيث تتم العملية كالآتي :

- استقبال ودراسة ملفات المتقدمين للعمل (يدويا اوالالكترونيا).
- فحص المقترحات الجمعة وتجهيز قائمة المترشحين الكفؤ للوظيفة.
- الاتصال بالمترشحين الذين تم اختيارهم واجراء المقابلات حسب تخصص الوظيفة.
- اختيار المترشحين المقبولين والاتصال بهم من اجل بداية العمل .

الفرع الثالث :تقسيم أوقات العمل :

جدول رقم (36) تقسيم أوقات العمل

الفترة	عدد ساعات العمل	العمال المعنيين	عدد العمال
في الأسبوع	يومية ماعدا الجمعة	المسير /المحاسب /المختصين الزراعيين /العمال والسائق /الحارس.	14
صباحا	من 8 صباحا الى 16مساء	المسير /المحاسب /المختصين الزراعيين /العمال والسائق /الحارس	13

	الصباحي .		
1	الحارس الليلي	من سا 12 ليلا الى 8 صباحا	مساء

المصدر من اعداد الطالبان

الفرع الرابع : الاجور:

يعتبر نظام الأجور نظاما تجاريا في المؤسسة ومفهوما بشكل أساسي لتحفيز الإنتاج وزيادة إنتاجها ويجب أي يكون عادلا وفعالا حتى نهاية العقد المتفق عليه. ويقوم على منح رواتب شهرية ثابتة للعمال داخل المؤسسة مع الخضوع للتأمين من خلال الضمان الاجتماعي ويكون مخطط حساب الأجور كما يلي :

جدول رقم : (37) أجور العمال

الوحدة : دج

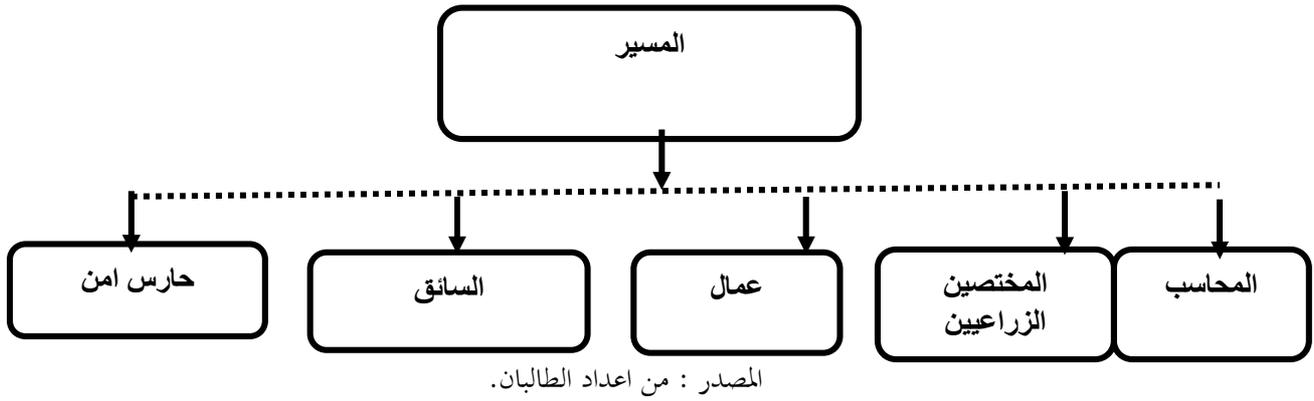
الوظيفة	الأجر الشهري (دج)	الضمان الاجتماعي	الاجر الصافي	الأجر الكلي السنوي (دج)
المحاسب	60000	5400	54600	720000
المختص	45000	4050	49050	540000
العمال	36000	32400	3600	432000
السائق	36000	32400	3600	432000
الحارس	20000	1800	18200	240000
المجموع	197000	610650	129050	2364000

المصدر من اعداد الطالبان

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي :

يأخذ الهيكل التنظيمي لمؤسسة MYAZER نمط الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف كالاتي :

الشكل رقم(14) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المطلب الثالث : نوع المؤسسة والجانب القانوني :

الفرع الأول : نوع المؤسسة :

وفقا للقانون رقم 18-170 المؤرخ في 26 جوان 2018 يتضمن تحديد مهام وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار وتنظيمها وسيرها , المعدل و المتمم. والذي يهدف من خلاله المشرع الى تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد تدابير الدعم المخصصة لها فيما يتعلق بالانشاء والنمو والديمومة. وبما ان المشروع:

- يهدف لانتاج سلع (منتج ملموس).

- تتالف من ما لا يقل عن 2 شريكا.

- يشغل من (1_250) عامل.

- تقتصر مسؤولية الشركاء على مبلغ مساهمتهم ولا يتحملون ديون الشركة على أموالهم الشخصية.

اذن مؤسسة MYAZER تنتمي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرع الثاني : الشكل القانوني :

تصنف الصيغة القانونية لمؤسسة MYAZER الى مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (ش.ذ.م.م) SERL

- شراكة تتالف من شخصين او اكثر (لا يتجاوز 20 شريك المادة 590 من القانون التجاري الجزائري).

- تكون مسؤولية الشريك فيها عن ديونها والالتزامات المترتبة عليها وخسائرها بمقدار حصته في رأس ماله

- رأس مال الشركة ذات المسؤولية المحدودة لا يقل على 100000 د.ج حسب المادة 566 من القانون التجاري الجزائري.

- رأس مالها ينقسم لحصص ولا يقسم الى أسهم قابلة للتداول.

● الإعفاءات :

- الرسم على الأراضي الفلاحية حسب مادة 2-353 من قانون التسجيل الذي ينص على كون مساحة الأرض التي

تكون اقل من 5 هكتار يقدر قيمة رسمها 3000 د.ج.

- إعفاءات على الدخل الإجمالي : الدخل من المزارع التي تقل مساحتها عن او تساوي 6 هكتار للمزارع الواقعة بالجنوب الجزائري.

- اعفاء عن الضرائب على الدخل الإجمالي لمدة عشر سنوات الدخل الناتج عن الأنشطة الزراعية (الوزارة المالية المديرية الاعامة للضرائب)

- قيمة الرسم على القيمة المضافة هو 19 %

● ملف التسجيل في السجل التجاري :

بالنسبة للشخص المعنوي فالملف يجب أن يحتوي على الوثائق التالية :

- 2 شهادة ميلاد.

- شهادة سوابق عدلية

- 2 شهادة إقامة.

- طلب ممضي، و محرر على استمارات يسلمها المركز الوطني للسجل التجاري

- إثبات وجود محل مؤهل لاستقبال نشاط تجاري بتقديم إما: سند ملكية أو عقد إيجار، أو امتياز للوعاء العقاري الذي

يجوي النشاط التجاري، كل عقد أو مقرر تخصيص مسلم من طرف هيئة عمومية.

- نسخة من الرخصة أو الاعتماد المؤقت اللذان تسلمهما الإدارات المختصة عندما يتعلق الأمر بممارسة نشاطات أو مهن

مقننة.

- نسخة من القانون الأساسي بالنسبة للشركات.

- وصل تسديد حقوق الطابع الضريبي المنصوص عليه في التشريع الجبائي المعمول به (4.000دج).

- وصل دفع حقوق القيد في السجل التجاري كما هو محدد في التنظيم المعمول به.

المبحث الخامس : المخطط المالي :

سنطلع في هذا المبحث على دراسة كلية للجوانب المالية والتمويلية للمشروع من حيث التكاليف الهيكلية المالية رقم

الاعمال المتوقع بداية من القوائم المالية وصولا لتقييم المالي للمشروع لمعرفة مدى ربحيته من عدمه.

المطلب الأول :رقم الاعمال المتوقع وهيكل التكاليف :

الفرع الأول :رقم الاعمال المتوقع للمؤسسة :

انطلاقا من المخطط التسويقي وزيادة المبيعات بنسبة (2,5 %) وكذلك من جدول الأسعار الذي تم إنجازه تم تحديد

متوسط السعر ب 400 دينار جزائري للكيلوغرام الواحد بالنسبة للموسمين الأول والثاني , وأيضا تم تقييد سعر 200 دينار

جزائري للكيلوغرام الواحد بالنسبة للموسم الثالث ,في حين انه يمكن ارتفاع السعر قليلا فوق الأسعار المحددة او انخفاضها عن

الأسعار المعتادة حسب السوق في حدود تتراوح 450 دج للكيلوغرام الواحد ,من هنا قمنا بتقدير رقم الاعمال المتوقع للمؤسسة خلال خمس السنوات القادمة (2026,2027,2028,2029,2030) (باعتبار السعر متغير).
جدول رقم (37) رقم الاعمال المتوقع للمشروع خلال 5 سنوات.

الوحدة : دج

الموا سم	2026	2027	2028	2029	2030	السع ر	المجموع
الموسم الاول	1888800	2203600	2518400	2833200	3152000	40	1259600 00
الموسم الثاني	1888800	2203600	2518400	2833200	3152000	40	1259600 00
الموسم الثالث	9444000	1101800	1259200	1416600	1576000	20	6298000 0
رقم الاعمال	472200 00	550900 00	629600 00	708300 00	788000 00	...	3149000 00

المصدر : من اعداد الطالبان

الفرع الثاني هيكل التكاليف للمشروع :

يتضمن هذا الجزء نوعين من التكاليف التي تتحملها المؤسسة سواء اثناء التجهيز او البدء في الاستغلال :
التكاليف التشغيلية السنوية التي تنفقها المؤسسة مع بداية الاستغلال لتشغيل الطاقة المتاحة وتضم كل المصاريف التشغيلية المتغيرة والثابتة وذلك لمدة خمس سنوات من بداية المشروع والتكاليف الاستثمارية المتعلقة بالمصاريف التي تنفق اثناء مرحلة الإنجاز وقبل التشغيل ويمكن عرضها بالنسبة لمؤسسة MYAZER كما يلي :

جدول رقم : (38) هيكل التكاليف للمشروع

التكاليف الاستثمارية		التكاليف التشغيلية	
المبالغ	البيان	المبالغ	البيان
4000000	الأرض وتهيئة المباني	2364000	أجور اليد العاملة
11815748	الالات والمعدات	8198700	المواد الاولية
667000	الأثاث المكتبية	7112000	التعبئة و التغليف

2000000	وسائل النقل	520000	تكاليف الطاقة (كهرباء)
1680858.3	راس مال العامل	70000	الاشهار والترويج
		10000	الصيانة
		1401320	الاهتلاكات
		591000	التأمينات
20163606.3	المجموع	20267020	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبان , وحدة القياس : دينار جزائري.

حساب رأس المال = العامل التكاليف التشغيلية / 12
 رأس المال العامل = 12 / 20267020 = 1688918.3

المطلب الثاني : اهتلاكات الاستثمارات و الميزانية الافتتاحية :

الفرع الاول : حساب أقساط اهتلاكات الاستثمارية :

يتم حساب الاهتلاكات في نهاية كل سنة محاسبية وهذا من خلال تسجيل كل انخفاض في قيمة التثبيتات نتيجة للتقدم و

الاستخدام وبالنسبة للمشروع فقد تم الحساب بطريقة الاهتلاك الخطي الثابت كما يلي :

جدول رقم : (39) اهتلاكات الاستثمارات

الوحدة الدينار الجزائري

الاستثمار	تكلفة الشراء	معدل الاهتلاك السنوي	قسط الاهتلاك الثابت
المباني	1500000	5 %	75000
المعدات والالات	7929200	10 %	792920
وسائل النقل	2000000	20 %	400000
الاثاث المكتبية	667000	20 %	133400
المجموع	12096200	المجموع	1401320

المصدر : من اعداد الطالبان بناء على دورات من استاذ محاسبة .

الفرع الثاني : الميزانية الافتتاحية :

جدول رقم (40) الميزانية الافتتاحية

الاصول	المبالغ الصافية	الخصوم	المبالغ الصافية
الأرض و مباني	4000000	رأس المال الخاص	20163606.3
معدات نقل	2000000		
المعدات والالات	11815748		
الاثاث المكتبية	667000		
البنك / الصندوق	1680858.3		
المجموع	20163606.3	المجموع	20163606.3

المصدر : من اعداد الطالبان بناء على دورات من استاذ محاسبة .

المطلب الثالث التقييم المالي ومصادر التمويل :

الفرع الأول التقييم المالي :

يسمح التقييم المالي للمشروع الاستثماري بالاطلاع على خلفيات المشروع بالتنبؤ من نجاعته ومدى تغطيته لجميع التكاليف وتحقيق هامش من الأمان لضمان استمرارية المشروع ونظرا بتعدد المعايير المستخدمة ، فإننا سنقتصر على مناقشة أهمها، بحيث نتناول تلك التي تستخدم في الحياة العملية على نطاق واسع، وتتميز بالدقة والصحة من الناحية النظرية، وهذه المعايير يمكن تبويبها كالآتي :

1- فترة الاسترداد :

تحسب فترة الاسترداد بقسمة الاستثمار المبدئي على صافي التدفق النقدي السنوي في حالة عدم تساويها فيتم تجميعها سنة بعد سنة حتى نتوصل إلى المجموع الذي يتعادل مع الاستثمار المبدئي.

جدول رقم: (41) التدفقات النقدية السنوية للمشروع

الوحدة الدينار الجزائري

رقم الاعمال	2026	2027	2028	2029	2030
المصاريف التشغيلية	47220000	55090000	62960000	70830000	78800000
الاهتلاكات			18865700		
النتيجة الاجمالية	26952980	22223980	42692980	50562980	58532980
النتيجة الصافية	28354300	23625300	44094300	51964300	59934300

المصدر : من اعداد الطالبان بناءا على دورات من استاذ محاسبة .
من خلال التدفقات النقدية السنوية يمكن تقدير فترة الاسترداد المضبوطة بالسنة والشهر واليوم كما يلي :

$$28354300 \longleftarrow (12 * 26) = 312$$

$$16277058.3 \longleftarrow X$$

$$\text{فترة الاسترداد} = 28354300 / (16277058.3 * 312)$$

$$\text{فترة الاسترداد} = (179) = \text{بعد سنة واحدة و 5 اشهر و 26}$$

يوم (بدلالة 26 يوم عمل) .

2- حساب صافي القيمة الحالية VAN

جدول رقم (42) جدول صافي القيمة الحالية VAN

السنوات	2026	2027	2028	2029	2030	المجموع
النتيجة	2835430	2362530	4409430	51964300	59934300	—
الصافية	0	0	0			
تدفقات	2673810	2102651	3703921	41155725.	44770922.	17073048
النقدية	4.9	7	2	6	1	1.6
المحينة						
تدفقات	—	4776462	8480383	12595955	17073048	—
النقدية		1.9	3.9	9.5	1.6	
المحينة						
التراكمية						

المصدر من اعداد الطالبان

$$VAN = CF / (1 + i)^n - I_0$$

$$155453423.3 = 16277058.3 - 170730481.6$$

بما ان التدفقات النقدية غير متساوية سيتم تحيينها وفق القانون التالي :

CFi : مجموع التدفقات النقدية المحينة

i: معدل الخصم % 10

N: عدد الفترات الزمنية

Io : قيمة الاستثمار المبدئي.

- بما ان صافي القيمة الحالية موجبة هذا يعني ان المشروع هو مشروع مريح وتطبيقه سيحقق أرباح كبيرة

3- جدول الحسابات التقديري :

جدول رقم: (43) جدول الحسابات التقديرية

العناصر	2026	2027	2028	2029	2030
رقم الاعمال	47220000	55090000	62960000	70830000	78800000
مشتريات المواد الاولية	8198700	8198700	8198700	8198700	8198700
مشتريات التغليف والتعبئة	7112000	7112000	7112000	7112000	7112000
الترويج	70000	70000	70000	70000	70000
التأمينات	591000	591000	591000	591000	591000
الصيانة	10000	10000	10000	10000	10000
الكهرباء	520000	520000	520000	520000	520000
استهلاك السنة المالية	16501700	16501700	16501700	16501700	16501700
القيمة المضافة للاستغلال	30718300	38588300	46458300	54328300	62298300
الأجور السنوية	2364000	2364000	2364000	2364000	2364000
الاهتلاك	1401320	1401320	1401320	1401320	1401320
النتيجة الاجمالية	26 952 980	34 822 980	42 692 980	50 532 980	58 532 980
الضريبة على الارباح IBS	0	0	0	0	0
النتيجة الصافية	28354300	36224300	44094300	51934300	59934300

					للسنة المالية
--	--	--	--	--	---------------

المصدر من الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 19 ص 30, 2009

- استهلاك السنة المالية = مجموع المشتريات + الخدمات الخارجية + استهلاكات أخرى.
- القيمة المضافة للاستغلال = رقم الاعمال - (مشتريات المواد الأولية + مشتريات التغليف والتعبئة + الترويح + الترويح + التأمينات + الصيانة + الكهرباء).
- النتيجة الاجمالية = القيمة المضافة للاستغلال - الأجور السنوية - الاهتلاك.
- النتيجة الصافية = النتيجة الاجمالية + الاهتلاك.

الفرع الثاني الهيكل التمويلي :

تعتمد مؤسسة MYAZER على التمويل الذاتي من المساهمة الشخصية بنسبة % 100 كما هو موضح في الشكل التالي :

جدول رقم: (44) الهيكل التمويلي للمشروع

مصدر التمويل	نسبة المساهمة	راس المال
المساهمة الشخصية	% 100	20163606.3

المصدر من اعداد الطالبان

أسباب اختيار هذا الهيكل :

- يحافظ على الاستقلالية المالية للمؤسسة اذ لا يوجد رقابة للدائنين عليه
- يجنب التمويل الذاتي المؤسسة من تحمل أعباء تعاقدية مثل دفع الفوائد وتسديد الديون عند اللجوء الى الاستدانة كمصدر للتمويل.
- يمنح اعتمادات مالية من طرف الوسطاء الماليين ويضمن قدرة المؤسسة على السداد ويحقق الفعالية الاقتصادية للنشاط.

خاتمة الفصل

من خلال بحثنا نستخلص ان الزراعة المائية لنبات الطماطم الكرزية هي بديل معتبر وفعال لمختلف الزراعات التقليدية ينقصه التطبيق على ارض الواقع ويمكن ان تكون من انجح الزراعات المستدامة , ولهذا يجب على المزارعين ان يعملوا على هذا الأسلوب الحديث من الزراعة بشرط التقيد بالأساليب العلمية الحديثة وبالإنتاج الصحي. يهدف هذا المشروع الى تحقيق الاكتفاء الذاتي وتوفير الغذاء صحي وطبيعي وذلك من خلال استخدام تقنيات عالية الجودة وحديثة تعتمد على الزراعة بدون تربة, إضافة الى ان المشروع له تأثير إيجابي على الاقتصاد المحلي وتوفير فرص عمل للشباب, بالتأكيد يعد تحقيق الاكتفاء المحلي والوطني من المنتجات الغذائية هدفا مهما يسهم في تحقيق الاستدامة والازدهار الاقتصادي.

الخاتمة

بعد كل ما تطرقنا اليه نصل في الختام الى ان المشروع أساسا أولهما نظري وهو مخطط الاعمال والذيلا يمكن اهماله أهميته من اجل الانطلاق او سير ونجاح هذا المشروع , وثانيهما المفاول الذي لا نستطيع انكار دوره في تحويل المشروع من دراسة نظرية الى دراسة تطبيقية فالمفاول مسؤول عن إعطاء دفعة الحركة والانجاز.

وان المشاريع الجديدة تحتاج الى مخطط اعمال لكي تحقق نموا وازدهارا ولكن لسوء الحظ فان معظم رجال الاعمال يفتقرون للخبرات والمهارات في اعداد مخططات اعمال ملائمة ويؤدي هذا الى خلق عراقيل ومشاكل امام تطور هذه المشاريع ولتفادي كل من هذه العقبات على صاحب العمل وضع خطة استراتيجية محكمة تساعد على تحقيق اهداف مريحة من هذا المشروع, وعليه فان مخطط الاعمال يعتبر بمثابة توضيح للمسار الاستراتيجي للمؤسسة سواء تعلق الامر ببداية النشاط المؤسسة او اثناء نموها ومن جهة أخرى التوصل لمختلف الجهات الاخذة وإعطاء المستثمرين فكرة عن هيكل المؤسسة وأهدافها .

وتهدف من خلال هذا البحث الى التطرق الى كيفية اعداد مؤسسة إنتاجية للطماطم الكرزية بأحدث التقنيات الزراعية (الزراعة المائية), ووجدنا انه من الضروري وضع منهجية محددة تعتمد على ادوات ووسائل يمكن ان تساعدنا في الوصول الى المعلومات الازمة لتحقيق اهدافنا المرجوة, هذا الى جانب ضرورة تحديد المنتجات التي تستعرضها المؤسسة في السوق مستقبلا وضع سياسة سعرية , والاهتمام بطريقة تسويقها وتعيين التجهيزات الضرورية لإنتاجها.

فالزراعة في ولاية بسكرة تحتل مكانة هامة لسبب وجداني كارتباط سكان المنطقة الروحي بالشجرة أولى زراعات المنطقة واهمها , ومنها ما هو استهلاكي من الخضر فكثرة استهلاكها وحيوية أسواقها شجع على انتشار زراعتها فالتنوع الزراعي أدى لتنوع وسائل وتقنيات الري حسب الإمكانيات ونوع المحصول, فمنها ما هو دائم وصالح لاغلب المزروعات الرش المحوري) ومنها المتجدد مع كل محصول جديد (السقي بالتقطير) وكل نوع يحظى باجبايات وسلبيات , واعتماد أساليب جديدة في الري ودخول أنواع عديدة من المزروعات المنطقة والبحث الدائم عن الزيادة الإنتاجية جعل قطاع الفلاحي ببسكرة يعاني مشكلات هي في الواقع ناجمة عن عدم قدرة البنية التحتية الزراعية (أماكن التخزين, الشبكة الكهربائية, الطرق الفلاحية) على مواكبة سرعة التطور في الانتاج الزراعي.

النتائج:

- مخطط الأعمال ليس مجرد وثيقة نظرية، بل هو أداة حيوية توجه جميع جوانب المشروع من الفكرة إلى التنفيذ. بالنسبة لمشروع إنتاج الطماطم الكرزية بتقنية الزراعة المائية، يمثل مخطط الأعمال دليلاً شاملاً يساعد في تحقيق النجاح من خلال التخطيط الدقيق والتحليل المتعمق وإدارة المخاطر بفعالية.
- مخطط الأعمال هو أداة أساسية لأي مشروع تجاري، بما في ذلك مشروع إنتاج الطماطم الكرزية بتقنية الزراعة المائية. وفيما يلي بعض النقاط التي توضح أهمية مخطط الأعمال لهذا المشروع
- يساعد على مراقبة الأداء بتوفير أدوات لتقييم أداء المشروع بمرور الوقت ومقارنة النتائج الفعلية بالتوقعات الموضوعية.
- السعي لتطوير المستمر وذلك ب تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير لضمان استمرار النجاح والنمو
- رغم اعتبار التكاليف الأولية مرتفعة نسبياً بسبب الحاجة إلى بنية تحتية متقدمة وأجهزة متخصصة للزراعة المائية الا ان العائد الاستثماري المتوقع مرتفع على المدى الطويل نظراً لكفاءة الإنتاج وجودة المحصول.
- بلوغ جدوى بيئية ايجابية وذلك ب استخدام المياه بكفاءة عالية وإعادة تدويرها .

- فالزراعة المائية تُقلل من التلوث الناجم عن المبيدات والأسمدة الكيميائية، مما يحسن الصحة البيئية العامة.
- وتساهم في الزراعة المستدامة عبر استخدام موارد أقل وإنتاج محاصيل بشكل مستمر على مدار العام.
- لتجنب المخاطر المحتملة التي قد تواجه مشروع إنتاج الطماطم الكرزية بتقنية الزراعة المائية يمكن اتباع بعض الإجراءات الوقائية مثل:
 - تطبيق أفضل الممارسات في زراعة الطماطم الكرزية بتقنية الزراعة المائية.
 - إجراء دراسة سوقية دقيقة لضمان تحقيق الطلب على المنتج.
 - إقامة شراكات مع خبراء في مجال الزراعة المائية للحصول على الدعم والمشورة.

قائمة المصادر والمراجع

1. نزار عوني اليدي. (2015). ادارة الموارد البشرية وتميبتها . عمان : دار الدجلة للنشر والتوزيع.
2. la mercatique en action, edition le génie des ,marie camille debourg و ,autre (2002) .,glaciers, paris
3. prashant mahajan (2017) .e-promotion: a revolution in technical education .in international journal of scientific and management studies .evolution
4. rim el khoury و ,nohade nasrallah (2023) .emerging trends and innovation in .sengapore: the springer .business and finance
5. saeid reza beigi (2014) .organizational mental image, the key to organization's .academic journal of research in economic .development and excellence
6. http://: www. arageek. Com/2013/06/12 sms-marketing- .www. arageek. Com (infographic. html. (14-03-2024 at 17:28
7. ابراهيم قعيد. (2017). الترويج الإلكتروني ودوره في التأثير على سلوكيات المستهلك تجاه المنتجات المقدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح . ورقلة-.
8. أحمد رسمي بعلوشة. (2016). أثر الترويج الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على بنك فلسطين قطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر ، غزة.
9. أحمد طه كردي. (2011). إدارة الصورة الذهنية للمنظمات في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية. دراسة ميدانية على عينة من شركات الأدوية المصرية.
10. أحمد عبد الله العوضي. (2010). العوامل المؤثرة في التسويق والتجارة الإلكترونية ، مجلة الاقتصاد والمجتمع ، العدد 06، جامعة منتوري، قسنطينة ، .hg^:hwv
11. احمد علي صالح. (2009). الفكر الاستراتيجيوانعكاسته على نجاح منظمات الاعمال. عمان- الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
12. أحمد مداني، و رزقي خليف. (2019). أثر محتوى الإعلان في الموقع الإلكتروني المؤسسة اتصالات الجزائر على اتجاهات المستهلكين النهائيين نحو خدمة ADSL، مجلة الاستراتيجية والتنمية09، (3).
13. اسعد الفقي. (2015). دراسة جدوى الزراعة المائية في البيوت المحمية بالدولار الامريكى. تم الاسترداد من https://omrasad.blogspot.com/2015/06/blog-post_7.html
14. أسماء الشام، و حسين صرصور. (2004). الصورة الذهنية مجلس طالبات الجامعة الإسلامية، قسم الصحافة والإعلام، الجامعة الإسلامية.
15. العازري محمد، بن لعور بوعلام ,حبيلي كمال الدين, حامة نجم الدين. (2023-2022). لتسيير المحاسبي والمالي. الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية.
16. النور اياد عبد الفتاح. (2012). ادارة التسويق. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
17. إلهام بن فردي، و سهيلة بلزوح. (2015). دور الإعلان في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمانية لدى جمهورها الخارجي.
18. الهام فخري طلمية. (2012). استراتيجيات التسويق /اطار نظري وتطبيقي. عمان: اثراء للنشر والتوزيع.

19. الوزارة المالية المديرية الاعامة للضرائب. (بلا تاريخ). تم الاسترداد من [/https://www.mfdgi.gov.dz](https://www.mfdgi.gov.dz)
20. باري كشواي. (2006). ادارة الموارد البشرية . دار الفاروق للنشر والتوزيع .
21. براشد بربار وفاء. (2021-2022). محاضرات مخطط الاعمال. محاضرات مخطط الاعمال لدراسة جدوى . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان.
22. براهيم نوال. (2012). السيرورة المقاولاتية ممن توليد الافكار الى مخطط الاعمال. تم الاسترداد من دار المقاولاتية me . biskra .
23. برنانة مليكة. (2023, 05 29). الزراعة المائية. تم الاسترداد من المعهد التكنولوجي المتخصص للتكوين في المحاصيل الدائمة: <https://itsfacp.dz/index.php/menu-blog-ar/menu-maraichage-ar/tomate-ar>
24. بشير العلاق. (2010). التسويق الإلكتروني، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
25. بشير العلاق. (2009). عمان: أساسيات وتطبيقات الترويج الإلكتروني والتقليدي دار اليازوري للنشر والتوزيع.
26. بشير العلاق. (2015). التسويق الإلكتروني، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 25 - طارق الخير : أثر الترويج الإلكتروني على زيادة الحصة السوقية لدى هيئات تشجيع الاستثمار، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد 05، .
27. بشير العلاق. (2019). التخطيط التسويقي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
28. ثامر البكري. (2006). التسويق أسس و مفاهيم معاصرة، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع. عمان، الأردن.
29. جمال بلبراهيم. (2017). دور العلاقات العامة التسويقية في تحسين الصورة الذهنية الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 18، .
30. خالد عبد العزيز. (2021). مساهمة رجال البيع في بناء الصورة الذهنية للمصارف الإسلامية دراسة تطبيقية لعملاء بنك البركة الجزائري -وكالة باتنة، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك) المجلد 11 العدد 01 .
31. د. ايثار عبد الهادي الفيحان. (2011). ادارة الانتاج والعمليات. بغداد: دار الافاق للنشر والتوزيع.
32. د. بلخيري فاطنة. (2018/2017). مخطط الاعمال. مطبوعة بيداغوجية . الجلفة، جامعة زيان عاشور كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم التسيير.
33. د. مراد كواشي. (2023-2022). الميزانية. جامعة ام البواقي.
34. ددباح محمد رضا، باشا نجاة. (2021). مخطط الاعمال خطوات بسيطة لمشروع مقاولاتي ناجح. مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة ، مجلد3 (العدد01)، 80.
35. رامي محمد عبدربه الختاتنة. (2009). أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. الأردن، قسم الإدارة العامة؛ عمادة الدراسات العليا؛ جامعة مؤتة.
36. رحالية بلال جابر مهدي عابدي محمد السعيد. (2022). مخطط الاعمال كاداة محورية في نجاح المشاريع الناشئة . مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية رقم 2 مجلد 5 ، 136-149.
37. ردينة عثمان يوسف، و محمود جاسم الصميدي. (2004). تكنولوجيا التسويق، ط 1، دار المناهج للنشر و التوزيع. عمان، الأردن.
38. رفيق زروالة. (2016-2015). محاضرات في ادارة الانتاج والعمليات. تم الاسترداد من محاضرات موجهة للسنة الثالثة ادارة اعمال.

39. زمير رميساء. (2022/2021). اعداد مخطط الاعمال لمشروع مكتب الامل لخدمات كبار السن. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير .
40. زهراء الصادق. (2016). إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- مدير الهوية لولاية بشار -شهادة الدكتوراه . الجزائر : جامعة أبي بكر بلقايد، 2015-2016، .
41. سعاد خلاف، اكرام شلي. (2022/2021). الزراعة المائية كبديل للزراعة التقليدية الاجايات والسليبات. قسنطينة: مذكرة تخرج نيل شهادة ماستر.
42. سلمان حسين الحكيم. (2017). تحليل القوائم المالية - مدخل صصناعة القرارات الاستثمارية والانتمائية. سوريا: دار ومؤسسة رسالان للطباعة والنشر والتوزيع.
43. سهير كامل أحمد. (2001). دراسات في سيكولوجية الشخصية، مركز الإسكندرية للكتاب.
44. سهيلة بلمبروك. (2020). دور الترويج الإلكتروني في تحسين صورة المؤسسة المصرفية دراسة ميدانية بمصرف السلام فرع -بسكرة-. مذكرة ماستر . الجزائر، تخصص تسويق مصرفي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر بسكرة.
45. سوهام بادي. (2012). تقنسات وأدوات الترويج الإلكتروني في المكتبات ومراكز المعلومات، مجلة الدراسات والبحوث الإنسانية، مارس المجلة 04، العدد 01،.
46. شابي انمار. (2021-2020). اعداد مخطط اعمال لمشروع انتاج بديل الخشب المضغوط من مخلفات النخيل . مذكرة نيل شهادة الماستر . بسكرة، جامعة محمد خيضر.
47. شابي انمار. (2022-2021). اعداد مخطط اعمال لمشروع انتاج بديل الخشب المضغوط من مخلفات النخيل . مذكرة تخرج نيل شهادة الماستر . بسكرة، فلاح ادارة اعمال.
48. شوقي جباري شرقي خليل. (2012). فعالية مخطط الاعمال التفاعلي في مرافقة مسيري مشروعات الصغيرة والمتوسطة . لفاعليات الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . ام البواقي -الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
49. صالحه حسن الزهراني ، هنادي سمير بلخي ، سارة فهد الحارثي، رنا سعود اليحي . (2013). دليل اعداد الهيكل التنظيمي . المملكة العربية السعودية: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني .
50. طارق الخير. (2015). أثر الترويج الإلكتروني على زيادة الحصة السوقية لدى هيئات تشجيع الاستثمار، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد 05، 176.
51. طشطوش رامي. (2012). صورة المرشد الفني لدى طلبة كلية العلوم التربوية في جامعة البرموك، مجلة جامعة الملك خالد. العراق.
52. عاكف يوسف زيادات، و آخرون. (2014). التسويق الإلكتروني، أسس و مفاهيم و تطبيقات في المصارف التجارية، ط 1، زمزم ناشرون و موزعون. عمان، الأردن.
53. عدنان تايه النعيمي راشد فؤاد التميمي. (2008). التحليل والتخطيط المالي -اتجاهات معاصر. عمان -الاردن : اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
54. عصام سليمان. (2018). دور الإشهار في تعزيز الصورة المرغوبة للعلامة التجارية بذهن المستهلك: دراسة حالة علامة كوندور، مجلة آفاق للعلوم، مجلد 11، .
55. عقبة نصيرة. (2021). محاضرات في تمويل المؤسسات. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر : دار علي بن زياد للطباعة والنشر.
56. عقوبي محمد. (2023). تسيير الموارد البشرية. noor-book.com/4ketrlj.

57. علي عجوة. (2003). العالقات العامة والصورة الذهنية، الطبعة الأولى، عالم الكتب. القاهرة، مصر.
58. علي فالح الزغي. (2012). مخطط الاعمال كمدخل استشاري لتطوير الاداء المؤسسي. الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الاعمال . بسكة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
59. فريد بلخير كورتل. (2010). مدخل للتسويق. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
60. كارومي عبد القادر. (2019-2020). التأثير الضريبي على مصادر التمويل. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي في العلوم التجارية . ادار، قسم العلوم التجارية جامعة احمد درارية.
61. كورتل فريد بلخير. (2010). مدخل للتسويق. عمان: دأكنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
62. لقصير رزيقة. (2007). دور العالقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح بقسنطينة، مذكرة ماجستير. قسنطينة، جامعة منتوري، علوم الاعلام والاتصال.
63. ماهر سليمان، وحسام عابد، و وإياد خدام. (2000). أساسيات الانترنت ، الطبعة الأولى ، دار الرضا للنشر : <http://www.booksjadid.Org> 12-03-2024 at 20:50 . دمشق ، سوريا.
64. مبارك بن سليمان ال فواز. (2010). الاسواق المالية من منظور اسلامي. جدة: مركز النشر العلمي جامعة عبد الاعزيز.
65. مبارك لسلوس. التسيير المالي. بن عكنون - الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ساحة المركزية.
66. مجدوب خيرة. (2016-2017). تقييم المشاريع الاستثمارية. تم الاسترداد من محاضرات: <https://fseccsg.univ-tiaret.dz>
67. محمد ابدوي الحسين. (2004). ادارة الانتاج والعمليات. دار المنهل للنشر والتوزيع.
68. محمد الصيرفي. (2002). البيع الشخصي، دراسة للمهارات الواجب توافرها في رجل البيع، ج 1، ط 1، وائل للنشر و التوزيع، عمان،الأردن.
69. محمد جلاب. (2012). الاطار الاستعمالي لمخطط الاعمال ومستهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة. تم الاسترداد من دار المقاولاتية.
70. محمد جياذ زين الدين المشهداني. (2019). العالقات العامة الإلكترونية وعلاقتها ببناء صورة المؤسسات الجامعية، مجلة آداب الفراهيدي، 11 (36).
71. محمد سمير أحمد. (2009). التسويق الالكتروني، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
72. محمد علي محمد احمد البنا. (2006). القرض المصري - دراسة تاريخية مقارنة بين الشريعة الاسلامية والقانون الوضعي. بيروت لبنان: دار الكتب العلمية.
73. محمد غياث شيخة. (2021). التمويل - المبادئ- السياسات- التوجهات الحديثة. عمان: دار مؤسسة رسلان.
74. محمد منير حجاب. (2003). الموسوعة الإعلامية. مصر: دار الفجر للنشر.
75. مراد اسماعيل شلغاف بن اعمر. (2012). اهمية مخطط الاعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الايام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية فرص وحدود مخطط الاعمال . بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر.
76. مصطفى بن عيسى. (جانفي 2020). التنظيم والهيكلة التنظيمي. تم الاسترداد من scribd.com
77. معيزة مسعود امير. (2022-2023). ادارة مصادر التمويل . تم الاسترداد من مطبوعة بيداغوجية : <https://eco.univ-setif.dz>
78. ملاذ المدني. : التسويق عبر الموبايل ، تم التحميل من الموقع .:

79. مواعي بحرية. (2022-2023). تمويل المؤسسة. مطبوعة بيداغوجية . مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس قسم العلوم الاقتصادية .
80. نجية زياني. تأثير تقنيات ترقية المبيعات على سلوك المستهلك الجزائري (دراسة حالة مشتركى التعامل Oredoo لمدينة تلمسان). جامعة الجزائر.
81. نوري منير. (2014). التجارة الالكترونية والتسويق الالكتروني، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية. بن عكنون، الجزائر.
82. يزن محمد باسم تيم. (2018). ادارة الموارد البشرية اساليب الادارة الحديثة. فضاءات للنشر والتوزيع.
83. يوسف أحمد أبو فارة. (2007). التسويق الإلكتروني، عناسر المزيج الإلكتروني عبر الأنترنت. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
84. يوسف حجيم سلطان الطائي، و هاشم فوزي دياس العبادي. التسويق الإلكتروني. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص ص 283-284.



الملاحق

دراسة عن وعي المستهلك بطريقة الزراعة المائية hydroponic

مرحبا سيدتي / سيدي

نجري إستطلاعاً حول الوعي حول الزراعة المائية ، لأغراض البحث الأكاديمي. الزراعة المائية هي طريقة حديثة للزراعة لا تنمو فيها النباتات في التربة، ولكن مباشرة في الماء بمكونات معدنية خارج التربة. لذلك، نطلب منكم ملء النموذج التالي ومساعدتنا في جمع بعض البيانات. شكرا لك .

* تشير إلى أن السؤال مطلوب

الزراعة المائية Hydroponic



1. * ما هو جنسك؟

حدد دائرة واحدة فقط.

ذكر

أنثى

2. *** ما هو عمرك؟**

حدد دائرة واحدة فقط.

21 - 25

26 -30

31 -35

36 -40

41 -45

46 -50

أكثر من 51

3. *** ما هي مهنتك ؟**

4. *** ما هو نطاق دخلك الشهري؟**

حدد دائرة واحدة فقط.

أقل من 10.000 دج

دج - 20.000 دج 11.000

دج - 30.000 دج 21.000

دج - 40.000 دج 31.000

دج - 50.000 دج 41.000

دج - 60.000 دج 51.000

أكثر من 61.000 دج

5. *من أين تحصل على أغلبية منتجاتك ؟

حدد دائرة واحدة فقط

محلات البقالة

الأسواق الشعبية

الأسواق الأسبوعية

أسواق الجملة (في حالة ما كنت تاجر خضر و فواكه)

أخرى:

6. *ما هو عدد مرات التسوق في الأسبوع ؟

حدد دائرة واحدة فقط

مرة واحدة

مرتين

3 مرات

4 مرات

أخرى:

7. *ما هو متوسط شرائك للطماطم في كل مرة ؟

حدد دائرة واحدة فقط

كـلـغ 1

كـلـغ 2

كـلـغ 3

كـلـغ 4

كـلـغ 5

أخرى:

8. *أيهما تفضل ؟

حدد دائرة واحدة فقط

الطماطم المصبرة

الطماطم الطازجة

9. * ما هو السعر الذي تدفعه عادة مقابل كل 1 كلغ من الطماطم الطازجة ؟

حدد دائرة واحدة فقط

أقل من 50 دج

بين 50 و 100 دج

أكثر من 100 دج

أخرى:

10. * ما مدى أهمية العوامل التالية بالنسبة لك أثناء شراء المنتجات من الأسواق ؟

حدد دائرة واحدة فقط

السعر

الجودة

المقاس

المظهر

أخرى:

11. * لو تم إثبات مدى فائدة منتجات الزراعة المائية بالنسبة لصحتك ؟

؟

هل ستقوم بإستهلاكها بدلا من منتجات الزراعة التقليدية ؟

حدد دائرة واحدة فقط.

نعم

لا

لا يهمني

12. * هل تشتري المنتج إذا علمت أنه صحي لكنه بتكلفة اكبر؟

حدد دائرة واحدة فقط.

نعم

لا

الملاحق

Business Model Canvas		<i>PROJET: Produce tomatoes with aquatic cultivation</i> Designed by: Bouaziz Hanane Okba Guersif	
<u>الشراكات الرئيسية</u>	<u>الأنشطة الرئيسية</u>	<u>القيم المقترحة</u>	<u>العلاقات ومع العملاء</u>
<ul style="list-style-type: none"> - الموزعين - تجار الجملة والتجزئة - الخبراء الزراعيون 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير وبناء أنظمة الزراعة المائية. - إنتاج ومتابعة المنتجات العضوية غير المعدلة وراثيا. - حصاد وتعبئة المنتجات. - توزيع وتسليم المنتجات الطازجة. - انشاء ورشات تعليمية بهدف زيادة المعرفة والخبرة و تطوير قدرات ومعارف العملاء . 	<ul style="list-style-type: none"> - منتجات طازجة وعالية الجودة ومحلية. - منتجات خالية من المبيدات والتعديل الوراثي. - أنظمة الزراعة الحديثة المستدامة والصديقة للبيئة. - خدمات التوصيل المريحة - التوفير الدائم - تكنولوجيا الزراعية والبحث والتطوير. - انشاء ورشات تعليمية لزيادة المعرفة والخبرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - المشاورات الشخصية مع العملاء - الدخول في المعارض - العروض الترويجية وعروض الولاء برنامج استقبال العملاء - التواجد مع الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي.
	<u>الموارد الرئيسية</u>		<u>القنوات</u>
	<ul style="list-style-type: none"> - قطعة الارض - معدات الزراعة المائية (مضخات وخزانات) - المغذيات العضوية - الموارد التسويقية (رجال البيع وسائل التواصل) - شاحنة التوزيع والنقل 		<ul style="list-style-type: none"> - خدمات التوصيل (المبيعات المباشرة للأسواق). - تجار الجملة والموزعون . - المعارض - المبيعات من خلال الانترنت.

الملاحق

مصادر الارادات	هيكل التكاليف
- مبيعات المنتجات	- تكاليف الأرض و معدات الزراعة المائية
- رسوم التوصيل	- تكاليف الشتلات والمغذيات العضوية
- العائلة	- النفقات التسويقية زخدمات التوصيل
	- اجور العمال .
	- تكاليف مستلزمات التعبئة والتغليف