



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



الموضوع

إعداد مخطط أعمال لوحة إنتاج صناديق بلاستيكية
للخضرو الفواكه - اريس - باتنة-

مشروع إشكالية مذكرة الماستر في علوم التسيير
فرع: إدارة الأعمال
تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

أ. د بن بريكة عبد الوهاب

إعداد الطالبة:

بلورغي سهام

الموسم الجامعي: 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ۝ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ۝

مَلِكِ يَوْمِ الدِّينِ ۝ إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ ۝

اهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ ۝ صِرَاطَ الَّذِينَ أَنْعَمْتَ

عَلَيْهِمْ ۝ غَيْرِ الْمَغْضُوبِ عَلَيْهِمْ وَلَا الضَّالِّينَ ۝

شكر وتقدير

دائماً هي سطور الشكر تكون في غاية الصعوبة عند صياغتها، ربما لأنها تشعرنا دوماً بقصورها و عدم ايفائها حق من نهديه هذه الاسطر و اليوم تقف امامي الصعوبة ذاتها و انا احاول صياغة كلمات الشكر الى ينبوع العطاء تدفق بالخير الكثير ليروي هذا العمل المتواضع و يدعم مساره، عضو متميز لا جدال فيه ليعطينا من وقته الكثير يخجلني فعلاً بتواجده و افكاره النيرة السيد بن بريكة عبد الوهاب.

كما أخص بالذكر أيضاً الأستاذة: جودي حنان و الأستاذة : رحال

سلاف فهما لم

يخلا علينا بتوجيهاتهم و نصائحهم القيمة التي كانت عوناً لنا في اتمام هذا البحث.

الاهداء

إلهيا يطيبا ليلا لا بشكر كولا يطيبا لنهار الإبطاعتك .. و لاتطيبا للحظات إلا بذكرك
ولاتطيبا لآخرة إلا بعفوك .. و لاتطيبا الجنة إلا برويتك

الله جل جلاله

إلـمـنـبـلـغـالـرسـالـةـوـأـدبـالـأـمـانـةـ.. ونصـحـالـأـمـةـ .. إلـنـبـيـالـرحـمـةـوـنـورـالعـالـمـيـن

سـيـدنا محمد صلي الله عليه وسلم

إلى رمز الجود و الكرم ،إلى من ذكره باقية في قلبي كألهم

جدي رحمه الله "محمد"

إلى من فرشت لي قلبها الواسع ،إلى من رسمت حياتي بأجمل واقع

جدتي الغالية "زرفة"

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب

إلى من كلت انامله ليقدّم لنا لحظة السعادة

إلى من حصد الأشواك من دربي ليمهد لي طريق العلم

والذي العزيز "عبد الحميد"

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحنا لأغلبنا الحبايب

أمي الحبيبة "زينب"

إلى من لا يمكن للكلمات ان توفي حقه، إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائله

إلى: بلور غي جمال

إلى بلور غي رشيد، معاتقة سليم، بوستة لخضر

إلـمـنـحـبـهـمـيـجـرـيـفـيـعـرـوـقـيـوـيـلـهـجـبـذـكـرـاـهـمـفـؤـاـدـيـاـخـوتـيـوـاـخـواتـي

اسماء، سهيلة، كريمة، حنان، عبدالرؤوف، عبدالقدوس، نهى

إلى عماتي وناسة، شريفة، ربيعة، وريدة

إلى اعز صديقة سمراء

إلى كل من ذكره قلبي و نسيه لساني

ملخص

إن إنشاء المؤسسات الصغيرة أصبحت في السنوات الأخيرة موضوعاً مجتمعياً حيث ازداد الاهتمام محوياً إيجاد الطرق والوسائل التي تساهم في تلبية لمصاعبالت يتواجهها المقاولين، وانتهالاً من الإقامة العديد من شبكات التادعموالمراقبة تهادفكلها إلى المساعدة أصحابالمشاريععلتجسيد أفكارهمعلماً رضاءالو اقع، من خلال التزويد همبالنصحوالاستشارة فيما يخص كالمراجل التي تتمر بها عملية إنشاء المؤسسة، وأيضاً تفادي كلاً لأخطار التي تواجهها المؤسسة الصغيرة ولا سيما في المراحل الأولى وللمن بداية نشاطها التي تعتبر الأصعب بالنسبة لها، ومن ثم ما ينبغي على المقاول والتجسيد الأمثل لمخطط الأعمال الذي يعتبر الشرط الأساسي لنجاح أي مؤسسة.

و في هذه الدراسة سيتم التركيز على أهمية اعداد مخطط الأعمال بجميع جوانبه و علاقته بمراحل انشاء المؤسسة و ذلك انطلاقاً من المخطط التسويقي مروراً بالتنظيمي و الإنتاجي وصولاً الى المالي.

الكلمات المفتاحية: مخطط الأعمال، المخطط التسويقي، المخطط التنظيمي، المخطط الإنتاجي، المخطط المالي.

Résumé :

La création des petites entreprises est devenue ces dernières années un sujet des grandes sociétés. En effet, l'importance consacrée a évolué surtout pour trouver des moyens et des techniques qui servent à diminuer les obstacles qui entraînent les entrepreneurs et enfin on a instauré des réseaux de renforcement et de suivi qui visent à aider les propriétaires des sociétés à responsabilités limitées surtout dans leurs premiers moments de création et d'activité qui est considéré le plus dur et le plus difficile pour elles. C'est pour cette raison qu'il faut qu'un entrepreneur l'application adéquate d'un plan d'affaire considéré comme condition principale pour la réussite d'une entreprise quelconque.

Dans notre étude nous essayerons de se baser sur l'importance de la préparation et l'élaboration d'un plan d'affaire dans ces différentes mesures et sous les différents angles pour pouvoir comprendre sa relation avec les étapes de la création de l'entreprise en commençant du plan commercial passant du plan organisationnel et productif jusqu'au financier.

Mots clés : plan d'affaire, plan marketing, plan organisationnel, plan productif, plan financier.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الآية
	شكر و تقدير
	الإهداء
I	ملخص
II	قائمة المحتويات
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
XI	قائمة الملاحق
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال	
5	تمهيد
6	المبحث الأول : مفاهيم اساسية حول مخطط الأعمال
6	المطلب الأول : ماهية مخطط الأعمال
7	المطلب الثاني: خصائص و أهمية مخطط الأعمال
11	المبحث الثاني: المخطط التسويقي
11	المطلب الأول : ماهية المخطط التسويقي
12	المطلب الثاني : دراسة السوق
36	المطلب الثالث: المزيج التسويقي
45	المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية

52	المبحث الثالث: المخطط التنظيمي
52	المطلب الأول: ماهية المخطط التنظيمي
53	المطلب الثاني: مكونات المخطط التنظيمي
52	الفرع الأول : الموارد البشرية
54	الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي
58	الفرع الثالث : الشكل القانوني
65	المبحث الرابع: المخطط الانتاجي
65	المطلب الأول: ماهية المخطط الإنتاجي
69	المطلب الثاني: الدراسة الفنية
71	المطلب الثالث: أساليب تخطيط الانتاج
73	المطلب الرابع: مراحل اعداد المخطط الانتاجي
74	المبحث الخامس: المخطط المالي
74	المطلب الأول: ماهية المخطط المالي
75	المطلب الثاني: مكونات المخطط المالي
80	المطلب الثالث: تقدير التدفقات النقدية
82	المطلب الرابع: تحليل هيكل رأس المال
83	المطلب الخامس: هيكل التمويل
86	المطلب السادس: مؤشرات تقييم المشروع
89	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الاطار التطبيقي لأعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر و الفواكه	
91	تمهيد
92	المبحث الأول: تقديم مشروع Star Plast
92	المطلب الأول: تقديم المشروع

96	المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع
96	المطلب الاول: دراسة السوق
115	المطلب الثاني: المزيج التسويقي
119	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية
121	المبحث الثالث: المخطط التنظيمي
121	المطلب الاول: المورد البشري
123	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
124	المطلب الثالث: الشكل القانوني للمؤسسة و الملف الإداري
127	المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي
127	المطلب الأول: تحديد متطلبات المشروع
143	المطلب الثاني: مراحل العملية الانتاجية
144	المطلب الثالث: الطاقة الانتاجية
146	المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع
146	المطلب الاول : القوائم المالية
146	الفرع الأول: الهيكل التمويلي للمؤسسة
146	الفرع الثاني: هيكل الاستثمار
147	الفرع الثالث: قسط اهتلاك القرض البنكي
147	الفرع الرابع: الاهتلاك
148	الفرع الخامس: الميزانية الافتتاحية
148	الفرع السادس: الإيرادات المتوقعة
149	الفرع الثامن: دول حسابات النتائج
150	الفرع التاسع: الميزانية الختامية
151	المطلب الثاني : تقييم المشروع
152	خلاصة الفصل

فهرس المحتويات

153	خاتمة
155	قائمة المراجع
160	الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
28	تحليل القوى الخمسة لـ PORTER	الشكل رقم (01)
31	مصنوفة SWOT	الشكل رقم (02)
37	المزيج التسويقي للمنتج	الشكل رقم (03)
38	المستويات الخمس للمنتج	الشكل رقم (04)
51	دورة حياة المنتج	الشكل رقم (05)
64	الأشكال القانونية للمؤسسة	الشكل رقم (06)
66	أجزاء المخطط الإنتاجي	الشكل رقم (07)
71	أساليب تخطيط الإنتاج	الشكل رقم (08)
84	مصادر التمويل المتاحة	الشكل رقم (09)
88	نقطة التعادل بيانيا	الشكل رقم (10)
93	يوضحمدتقبلفكرةالمشروع	الشكل رقم (11)
98	خريطة ولاية باتنة	الشكل رقم (12)
118	قناة مباشرة لتوزيع المنتج	الشكل رقم (13)
118	قناة غير مباشرة لتوزيع المنتج	الشكل رقم (14)
123	الهيكل التنظيمي لمؤسسة النجمل لصناعة صناديق بلاستيكية	الشكل رقم (15)
128	موقع المشروع عبر GOOGLE EARTH	الشكل رقم (16)
129	الهيكل الخارجي للمصنع	الشكل رقم (17)
130	الهيكل الداخلي للمصنع	الشكل رقم (18)
131	توضيح الهيكل الداخلي للمصنع	الشكل رقم (19)
132	الهيكل الداخلي لإدارة المصنع	الشكل رقم (20)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
09	خصائص مخطط الأعمال	جدول رقم(01)
22	أمثلة حول عوامل التأثير PESTEL	جدول رقم(02)
35	مصفوفة SWOT	جدول رقم(03)
49	متطلبات استراتيجيات PORTER التنافسية	جدول رقم(04)
79	نموذج تقدير تكاليف التشغيل	جدول رقم(05)
82	قائمة التدفقات النقدية على أساس الأسعار الجارية	جدول رقم(06)
95	الصفحة الرئيسية للمشروع	جدول رقم(07)
99	نسبة الطلب على المنتج حسب النوع	جدول رقم(08)
100	تقدير المبيعات لصندوق حجم كبير ذو نوعية جيدة	جدول رقم(09)
101	تقدير المبيعات لصندوق حجم متوسط ذو نوعية جيدة	جدول رقم(10)
101	تقدير المبيعات لصندوق حجم متوسط ذو نوعية جيدة	جدول رقم(11)
101	تقدير المبيعات لصندوق ذو استعمال وحيد T	جدول رقم(12)
102	تقدير المبيعات لصندوق حجم متوسط ذو الاستعمال الوحيد	جدول رقم(13)
102	تقدير المبيعات لصندوق من نوع "سلة" ذو الاستعمال الوحيد	جدول رقم(14)
103	تقدير المبيعات لصندوق حجم كبير ذو نوعية جيدة	جدول رقم(15)
103	تقدير المبيعات لصندوق حجم متوسط ذو نوعية جيدة	جدول رقم(16)
103	تقدير المبيعات لصندوق من نوع T ذو نوعية جيدة	جدول رقم(17)
104	تقدير المبيعات لصندوق ذو استعمال وحيد T	جدول رقم(18)
104	تقدير المبيعات لصندوق حجم متوسط ذو استعمال وحيد	جدول رقم(19)
104	تقدير المبيعات لصندوق من نوع "السلة" ذو استعمال وحيد	جدول رقم(20)
105	تقدير مبيعات صندوق حجم كبير ذو نوعية جيدة	جدول رقم(21)
105	تقدير مبيعات صندوق حجم متوسط ذو نوعية جيدة	جدول رقم(22)
105	تقدير مبيعات صندوق من نوع T ذو نوعية جيدة	جدول رقم(23)
106	تقدير مبيعات صندوق من نوع T ذو استعمال وحيد	جدول رقم(24)
106	تقدير مبيعات صندوق حجم متوسط ذو استعمال وحيد	جدول رقم(25)
106	تقدير مبيعات صندوق من نوع "السلة" ذو استعمال وحيد	جدول رقم(26)

107	تقدير مبيعات صندوق حجم كبير ذو نوعية جيدة	جدول رقم(27)
107	تقدير مبيعات صندوق حجم متوسط ذو نوعية جيدة	جدول رقم(28)
107	تقدير مبيعات صندوق من نوع T ذو نوعية جيدة	جدول رقم(29)
108	تقدير مبيعات صندوق من نوع T ذو استعمال وحيد	جدول رقم(30)
108	تقدير مبيعات صندوق حجم متوسط ذو استعمال وحيد	جدول رقم(31)
108	تقدير مبيعات صندوق من نوع "السلة" ذو استعمال وحيد	جدول رقم(32)
109	تقدير مبيعات صندوق حجم كبير ذو نوعية جيدة	جدول رقم(33)
109	تقدير مبيعات صندوق حجم متوسط ذو نوعية جيدة	جدول رقم(34)
109	تقدير مبيعات صندوق من نوع T ذو نوعية جيدة	جدول رقم(35)
110	تقدير مبيعات صندوق من نوع T ذو استعمال وحيد	جدول رقم(36)
110	تقدير مبيعات صندوق حجم متوسط ذو استعمال وحيد	جدول رقم(37)
110	تقدير مبيعات صندوق من نوع "السلة" ذو استعمال وحيد	جدول رقم(38)
112	المنافسون المباثرون للمؤسسة	جدول رقم(39)
113	ييين عدد و نسبة الزبائن المقبلين على منتجات المنافسين	جدول رقم(40)
113	ييين نسبة الاقبال على المنتجات البديلة	جدول رقم(41)
114	تحليل SWOT	جدول رقم(42)
116	تفاصيل المنتج	جدول رقم(43)
117	طريقة تسعير صندوق حجم كبير	جدول رقم(44)
121	المؤهلات المطلوبة لشاغلي الوظيفة	جدول رقم(45)
122	الحقوق و الواجبات	جدول رقم(46)
123	تأمين العمال خلال السنة الأولى	جدول رقم(47)
124	ملخص الشكل القانوني للمؤسسة	جدول رقم(48)
128	تفصيل المساحة	جدول رقم(49)
133	الآلات اللازمة للمشروع	جدول رقم(50)
134	التجهيزات المكتبية للمشروع	جدول رقم(51)
135	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم كبير ذو نوعية جيدة الوزن	جدول رقم(52)
135	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم متوسط ذو نوعية جيدة	جدول رقم(53)
135	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع " T " ذو نوعية جيدة	جدول رقم(54)
135	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع " T " ذو استعمال وحيد	جدول رقم(55)

136	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم متوسط ذو استعمال وحيد	جدول رقم(56)
136	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع "سلة" متوسط ذو استعمال وحيد	جدول رقم(57)
136	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم كبير ذو نوعية جيدة	جدول رقم(58)
136	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم متوسط ذو نوعية جيدة	جدول رقم(59)
137	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع " T " ذو نوعية جيدة	جدول رقم(60)
137	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع " T " ذو استعمال وحيد	جدول رقم(61)
137	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم متوسط ذو استعمال وحيد	جدول رقم(62)
137	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع "سلة" متوسط ذو استعمال وحيد	جدول رقم(63)
138	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم كبير ذو نوعية جيدة	جدول رقم(64)
138	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم متوسط ذو نوعية جيدة	جدول رقم(65)
138	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع " T " ذو نوعية جيدة	جدول رقم(66)
138	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع " T " ذو استعمال وحيد	جدول رقم(67)
139	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم متوسط ذو استعمال وحيد	جدول رقم(68)
139	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع "سلة" متوسط ذو استعمال وحيد	جدول رقم(69)
139	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم كبير ذو نوعية جيدة	جدول رقم(70)
139	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم متوسط ذو نوعية جيدة	جدول رقم(71)
140	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع " T " ذو نوعية جيدة	جدول رقم(72)
140	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع " T " ذو استعمال وحيد	جدول رقم(73)
140	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم متوسط ذو استعمال وحيد	جدول رقم(74)
140	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع "سلة" متوسط ذو استعمال وحيد	جدول رقم(75)
141	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم كبير ذو نوعية جيدة	جدول رقم(76)
141	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم متوسط ذو نوعية جيدة ا	جدول رقم(77)
141	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع " T " ذو نوعية جيدة	جدول رقم(78)
141	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع " T " ذو استعمال وحيد	جدول رقم(79)
142	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم متوسط ذو استعمال وحيد	جدول رقم(80)

142	المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع "سلة" متوسط ذو استعمال وحيد	جدول رقم(81)
143	مراحل العملية الإنتاجية بالنسبة للنوعية الجيدة	جدول رقم(82)
144	مراحل العملية الإنتاجية للنوعية المرسكلة	جدول رقم(83)
146	هيكل التمويل	جدول رقم(84)
146	هيكل الاستثمار	جدول رقم(85)
147	قسط اهتلاك القرض البنكي	جدول رقم(86)
147	الاهتلاك	جدول رقم(87)
148	الميزانية الافتتاحية	جدول رقم(88)
148	الإيرادات المتوقعة	جدول رقم(89)
149	جدول حسابات النتائج	جدول رقم(90)
150	الميزانية الختامية	جدول رقم(91)

قائمة الملاحق :

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
161	الفاتورة الشكلية لتجهيزات الإنتاج	الملحق رقم 01
162	الفاتورة الشكلية لتجهيزات المكتب	الملحق رقم 02
163	الفاتورة الشكلية للتأمينات	الملحق رقم 03
164	مدونة النشاطات الاقتصادية للسجل التجاري	الملحق رقم 04

المقدمة

في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة، نجد ان انشاء مشاريع استثمارية صغيرة قد شغل تفكير الكثيرين، لاعتبارها حجر الزاوية والوسيلة المناسبة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال رفع القيمة المضافة وتوفير مناصب شغل.

ولإنشاء اي مشروع استثماري وجب التطرق لمخطط الاعمال، الذي يعتبر عنصرا جوهريا في نجاح سيرورة المشروع، و اعتباره صورة مفصلة لتصميم المشروع و تنفيذه و تطويره في المستقبل، فهو بدوره يقوم بدراسة جميع زوايا المشروع لتجنب المشاكل التي قد تؤدي الى زواله بعد فترة قصيرة من ظهوره، و ذلك نتيجة لسوء التخطيط ، لذلك لا بد من انشاء دراسة مسبقة تكشف مختلف المخاطر التي سوف تواجهه و محاولة تجنبها ، و التأكد من العملية الاستثمارية بغية تحقيق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة بين الاستخدامات المختلفة .

تعتبر الصناعة البلاستيكية من بين الصناعات التي تحتل الصدارة بالنسبة للصناعات الحالية نظرا لاستخداماتها العديدة في الحياة اليومية ، حيث تعتبر من بين الصناعات التي تلي احتياجات التعبئة لكثير من المنتجات اهمها الخضضر و الفواكه لحفظها من التلف.

ان انشاء وحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضضر و الفواكه لديها قدرة كبيرة في تلبية احتياجات شريح —ة كبيرة من المجتمع حيث تساهم بطريقة غير مباشرة في سد الفجوة السوقية و استكمال الحلقة الانتاجية لكثير من المشاري —ع التي تحتاج لعملية التعبئة بمواصفات خاصة من حيث الشكل و النوعية.

يمثل مخطط الاعمال المرحلة التي تسبق عملية الانشاء مباشرة لذلك سوف نقوم بدراسته من جميع الجوانب تفاديا للوقوع في خطر زوال المشروع وضمانا لنجاحه و استمراريته، وهذا ماسيتم التطرق له .

أولا: إشكالية الدراسة

"كيف يمكن اعداد مخطط أعمال لإنشاء وحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضضر و الفواكه - اريس - باتنة -"

الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بمخطط الأعمال ؟ ماهي خصائصه؟ ماهي مراحل اعداده؟
- ماهي أبعاد مخطط الأعمال؟
- ماهي مكونات المخطط التسويقي ، الانتاجي ، التنظيمي و المالي؟

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع

- التفكير في إنجاز مشروع مستقبلا.
- الرغبة في خدمة الولاية و المساهمة في تنميتها.
- زيادة الرصيد المعرفي في التخصص.
- اعتبار المنطقة فلاحية تحتاج لمثل هذا المنتج.
- الدور الذي يلعبه مخطط الاعمال في نجاح المشروع من الفكرة الى التجسيد.

ثالثا: أهمية المشروع

تكمن أهمية المشروع في النقاط التالية:

- خلق منصب شغل لصاحب المشروع.
- التقليل من نسبة التجار و الفلاحين الذين يقتنون المنتج من خارج الولاية.
- انشاء المشروع يصرف عن الفلاحين عناء التنقل و ذلك بتوفير المنتج بالكمية و النوعية المطلوبة.

رابعا: أهداف المشروع

- تنمية المنطقة و جعلها قطب صناعي.
- تحقيق الاكتفاء الذاتي وصولا الى المناطق المجاورة.
- انتاج منتجات تلبي حاجات الزبائن (بالنوعية و الكمية المطلوبة).
- كسب ولاء الزبائن.
- المساهمة في تقليل البطالة و لو بنسبة ضئيلة.
- الاستحواذ على أكبر حصة سوقية محلية و دخول السوق الوطنية.
- تحقيق الربح و السعي نحو البقاء و الاستمرارية .

خامسا: منهج الدراسة

تم اتباع منهجين في هذه الدراسة، يتمثل المنهج الاول في المنهج الوصفي في الجانب النظري : حيث قمنا بوصف كل ما يتعلق بالجانب التسويقي و التنظيمي و الانتاجي و المالي.

المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي : حيث اعتمدنا على التحليل و خاصة في الجانب التسويقي و الذي يعتبر الاساس في هذه الدراسة حيث تطرقنا لتحليل PESTEL و الزبائن و الموردين و المنافسين و تحليل PORTER و SWOT مروراً الى الجانب التنظيمي و الانتاجي وصولاً الى المالي .

سادسا: صعوبات الدراسة

تتمثل صعوبات البحث في الحصول على معلومات حول الموضوع من طرف المنافسين ، و تحديد رقم الاعمال بصفة دقيقة و كذا صعوبات حول العرض و الطلب من أجل التنبؤ بالمبيعات.

سابعا: هيكل البحث

من اجل الوصول الى تحقيق فكرة المشروع و الاجابة على الاشكالية المطروحة سوف نتبع اطار منهجي و علمي، حيث تنقسم خطة الدراسة الى فصلين الاول نظري و الثاني تطبيقي حيث:

الفصل الاول: سنتناول فيه الجانب النظري للدراسة بالتطرق لمفهوم مخطط الاعمال و ابعاده.

الفصل الثاني: يتم تناول الجانب التطبيقي للمؤسسة من خلال اسقاط ما جاء في الدراسة النظرية .

الفصل الأول: الإطار

النظري لمخطط الأعمال

تمهيد:

يرتكز نجاح اي مؤسسة على عملية التخطيط ، حيث وجد ان عند إنشاء اي مشروع وجب على المستثمر و قبل ان يخوض اي عملية ، ان يخضع فكرته للدراسة ووضوح مخطط اعمال لضمان سير عملية التنفيذ و التحقق من مردودية المشروع و ضمان نجاحه و استمراريته ، و السبب الذي يجزم اهمية عملية التخطيط هو ان نسبة الفشل في المشاريع الصغيرة تكون عالية ، و ذلك لعدم الاهتمام بالخطة الاولى للعمل .

و على هذا الاساس سنحاول في هذا الفصل التطرق لمخطط الاعمال، و دراسة جميع جوانبه وفقا لخمس مباحث :

المبحث الاول: مدخل حول مخطط الاعمال.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي.

المبحث الثالث: المخطط الانتاجي.

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي.

المبحث الخامس: المخطط المالي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال

قبل انطلاق اي مشروع او إنشاء اي مؤسسة ، لابد على المستثمر من اخذ الوقت الكافي لوضع مخطط الأعمال المناسب لنشاطه ، فالمستثمر الناجح يجب عليه القيام بدراسة كاملة لكيفية العمل ، و ذلك لمواجهة جميع الصعوبات و المشاكل المتعلقة بجانب التمويل و التسيير التي تظهر بعد مدة من انطلاق عمله .
ومن هذا المنطلق سنحاول التطرق لمختلف تعاريف مخطط الأعمال و اهم خصائصه ، و مكوناته و مراحل اعداده .

المطلب الأول: ماهية مخطط الأعمال

تعريف مخطط الأعمال

اختلاف و جهات نظر الكتاب و الباحثين ادى الى اختلاف التعاريف حول مخطط الأعمال ، و فيما يلي ذكر لمختلف التعاريف:

- التعريف 1:** هو الشكل الكتابي للمشروع ، و يتمثل في وثيقة تشمل حوالي 30 ورقة تقريبا و التي تقدم العناصر الأساسية للمشروع، اضافة الى طبيعة و فرص و تهديدات المشروع مستندة الى تحليل السوق و المنافسة و فريق العم -ل و تماسكهم، المواد اللازمة لإنجاز المشروع و لرؤيته المستقبلية.¹
- التعريف 2:** هو اداة اتصال كاملة، موجزة، دقيقة، و مقنعة تسمح بتقديم المشروع بمختلف التفاصيل لأصحاب المصلحة بما فيها نقاط القوة و ضعف المؤسسة و العقبات المتوقعة التي ستواجهها و سبل القضاء عليها كما تسمح بمتابعة تقدم المشروع في اي وقت و التحقق من صحة الجداول الزمنية و التنبؤات.²
- التعريف 3:** يعتبر مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط استراتيجية المؤسسة لبلوغ أهداف محددة خـ لال مدة زمنيـة و بوسائل بشرية و تقنية و مالية.³
- التعريف 5:** هو وثيقة رسمية تحضر و تطور لوصف العمل الذي يتم اعدادها من اجله و تستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وايضا كخارطة طريق للأشطة و العمليات المستقبلية.⁴
- التعريف 6:** يتم في مخطط الأعمال تحديد او توضيح جوانب متعلقة بالمشروع من الجانب التسويقي و المالي و الانتاجي و الموارد البشرية، مما تسعى الخطة الى الاجابة على الأسئلة التالية:⁵
- اين نحن الآن؟
 - اين سنذهب؟

¹- Michel Coster , **Entrepreneariat**, Pearson, éducation, paris,2009,p 134 .

²-Centre locale de développement , **guide de rédaction d'un plan d'affaire** ,round-norand cité étudiante, p2 .

³- جلاب محمد، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال و مساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ، مخطط الأعمال: فرص و حدود مخطط الأعمال، (الفكرة ، الاعداد ، التنفيذ)، جامعة بسكرة، 18/17/16 أفريل 2012، ص 4.

⁴- طاهر محسن منصور الغالي، ادارة و استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، 2009، ص 10.

⁵- بلال خلف السكارنة، الريادة و ادارة منظمات الأعمال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن، 2008، ص 111.

• و كيف سنصل الى نقطة ما؟

كما نجد ان الهدف من تحضير مخطط الأعمال :هو اقناع الذات بأن المشروع سيدوم بالدرجة الأولى، ثم اقناع الآخرين بأننا اكتشفنا فرصة و نملك موهبة المفاوض و المسير الضرورية للنجاح ، كما انه يتميز بالانسج —ام و العقلاني— و المصدقية لتحقيقه.¹
التعريف الإجرائي:

يتمثل في كونه ذلك الملف الذي يستعرض مستقبل المؤسسة، فهو يقدم الحالة المستقبلية المفترضة للمشروع الذي يأخذ بعين الاعتبار كل العناصر المتصلة بمختلف جوانبه، السوق المنتجات، المنافسة، السياسة التجارية، استراتيجي —ة التسويق، الاتصال، محاور التطوير، الموارد البشرية والمالية الضرورية.

المطلب الثاني: خصائص و أهمية مخطط الأعمال

الفرع الأول: خصائص مخطط الأعمال

❖ يخضع تحرير مخطط الأعمال الى شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية لدى الأطراف المعنية، و عليه يجب

على من يقوم به الالتزام و الحرص على الخصائص التالية:²

1. الإيجاز و التلخيص:

يقصد به عرض الأمور الأساسية و تجنب السقوط في عرض القضايا الفرعية رغ —م اهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع ، كلما تميز مخطط الأعمال بالإيجاز و التلخيص كلما دل ذلك على قدرة المؤسسة على التحكم في هيكله المشروع و مساراته الرئيسية و هو ما يشكل اشارة ايجابية لكل الأطراف المعنية اضافة الى ذلك هناك سبب آخر يستدعي الاجاز و التلخيص و الذي يتمثل في ان المرسل اليهم يكونون في أغلب الاحيان كثير الانشغال و لا يكون لديهم الوقت الكافي لقراءة مخططات أعمال طويلة و مفصلة ، و بالتالي تسهيل مهمتهم عن طريق الاجاز و التلخيص سوف يخلق لديهم انطبعا ايجابيا يجعلهم يأخذون المخطط بإيجابية .

2. صياغة مناسبة للمرسل اليهم:

تتعدد المقاصد من استعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع . و اذا كانت المؤسسة تستعمله أيضا لأهداف متعددة، فإنها في الغالب تحاول أن توظفه بشكل أكبر في تحقيق مقصد معين من بين هذه المقاصد. وهذا ما يستوجب عليها صياغته بشكل يخدم هذا المقصد. وعلى هذا الأساس ، يتم تكييف صياغة المخطط مع الجهة المرسل إليها لتحقيق الأهداف.

1- برحومة عبد الحميد و بوطرفة صورية، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال في المؤسسة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المفاوضية، مخطط الاعمال(فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ) ،جامعة بسكرة، 16/17/18 أفريل 2012، ص 8.

2- الموقع الالكتروني : www.tunisia.com يوم 2016/12/19 على الساعة 10:40.

3. 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 المعنى 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.

4. الواقعية:

وهي احد الجوانب المهمة التي يجب أن يأخذ بها المقاول أو المبادر عند وضع مخطط الأعمال، بمعنى الاعتماد — اد على معطيات موجودة في الواقع و تجنب الخيال، اي عدم وضع طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية في الواقع تؤيد تحقيقها.

5. المصدقية:

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

6. الهيكلية الجيدة:

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

7. التجانس في عرض البيانات والتحليل:

بمعنى 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.

بالاعتماد على ما سبق ، يمكن أن نستخلص أن مخطط الأعمال له " دور" هام ويتمثل فيما يلي: 1

- خطة لتحويل فكرة إلى مشروع قابل للتحقيق.
- وسيلة للتوضيح بطريق تحليلية واسعة ومتمينة لأهداف النشاط في المدى القصير والمتوسط.
- توضيح قابلية التنفيذ، قابلية الاستمرار والإدراك الوقي لنمو المشروع المقاولاتي أو التجاري.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

- تحديد هوية المشاركين الآخرين في السوق والتعبير عن اختلافاتهم.
 - عملية للتنفيذ.
 - يبرهن على كفاءة المنشأ في التخطيط والتنبؤ.
- ❖ من جهة أخرى نجد أن Michel Coster قد اقترح مجموعة من الخصائص التي تساهم في تحسين نوعية مخطط الأعمال .

الجدول التالي يوضح تلك الخصائص:

جدول رقم (01): خصائص مخطط الأعمال

موجز	لا يجب ان يكون مخطط الأعمال طويل فمن المستحسن ان يتكون من 25 الى 30 صفحة.
الوضوح	مخطط الاعمال لا بد ان يوضح المشروع، فهو لا يتطلب جهد خاص من القارئ اذ يجب تفادي الغموض.
المقروئية	يتضمن مخطط الأعمال عرض للأعمال المنجزة بحيث تكون المعطيات واضحة و لا بد من ذكر مصادر الأرقام و البيانات المعروضة.
التناسق و الانسجام	لا بد من اظهار ثلاثة ثنائيات منسجمة فيما بينها و تدعم بعضها البعض و هي: (أفراد/مشروع)، (عرض/السوق)، (الأهداف/الموارد).
النزاهة	لا بد من شرح صعوبات و حالات عدم التأكد و اثبات الوضوح وليس الاعتقاد بمواجهة العراقيل المذكورة.
التدرج	تفادي الغوص في التفاصيل و الاجابة على ما يبحث عنه القارئ.
التمثيل	اقتراح صور، رسوم بيانية، مخططات، جداول.
المرونة	لا يجب ان يكون المشروع مقيد ، و لكن يجب ان يشير الى وجود احداث متتابة و محتملة و مهمة.

المصدر: . Michel Coster, op cit,p135

- ❖ كما ان الباحثان Rich and Gumpert عرضا خصائص مخطط الأعمال الناجح في اطار تجربته — م و خبرتهم في العمل في مجال الأعمال التي يمكن ان تشجع المستثمرين على المساهمة في التمويل و هي: ¹
- يجب ان ترتب على نحو مناسب ، مع ملخص تنفيذي، و قائمة محتويات ، فصول، في ترتيب و نمط صحيح.
- يجب ان يكون بطول و امتداد صحيح ، و بمظهر صحيح لا طويل و لا قصير ، لا مغرقة بالوهم و الخيال.

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 216.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

- ان تعطي معنى للذي سوف ينجز من قبل المؤسسين و المنظمة و توقعاتهم لثلاث او الخمس سنوات القادمة.
- ان توضح بصورة كمية و نوعية الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات و خدمات المنظمة.
- أن تعرض ادلة قوية على امكانية عرض المنتجات في السوق و كذلك الخدمات.
- يجب ان توضح و تبرر مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم ، وان تصف بشكل مناسب لعمليات التصنيع و التكلفة المرتبطة بها.

يمكن تلخيص خصائص مخطط الأعمال في النقاط التالية: 1

- يجب ان تكون تطلعات المشروع واقعية و مقنعة.
- يجب ان يكون المفهوم واضح لا يجوز ان يظهر فيه أية تناقضات أو عدم الانسجام.
- دراسة إمكانيات التسويق بشكل جيد و واضح.
- يجب ان تتوفر للمنتج سوق واسع للتصريف.
- التفكير بعمق باستراتيجيات التسويق التي يجب ان تكون واعدة مبشرة بالنجاح.
- على المخطط ان تكون متوافقة و مبنية على فرضيات و حقائق واقعية و قابلة للتطبيق.

الفرع الثاني: أهمية مخطط الأعمال

ان معظم المسيرين و المقاولين لا يعرفون و لا يدرون مدى أهمية مخطط الأعمال، حيث تكمن اهميته فيما يلي: 2

1. توفير المعلومات الضرورية لفائدة المقرضين ، المستثمرين، و الموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع و جدواه.
2. عملية التخطيط تدعم عملية الاعداد ، حيث ان المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي الى طرح العديد من الأسئلة و المشكلات ، و التي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع ، بالتالي تساعد عملية التخطيط على الايمان أكثر بديمومة المشروع و امكانية نجاحه.
3. مخطط الاعمال أداة اتصالية يساعد على اقتناع البنك بديمومة المشروع و امكانية توسعه ، وهو يؤثر على قارته للتصرف ، و اعطاء قرض أو منح دين ، أو المشاركة في عملية الاستثمار.
4. تفسير الاستراتيجية المتعلقة بالمؤسسة : ان مخطط الأعمال ليس ببساطة المخطط المالي ، و انما هو عبـارة عن لحة لما تطمح ان تكون عليه المؤسسة ، او تصبح في السوق الحالي الموجود.
5. اظهار مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي يقوم من اجلها إذ ان اقامة المؤسسة ليس هدف.

1 - احمد غازي ، خطة العمل لانطلاقة ناجحة، مكتبة العبيقان، المملكة العربية السعودية، 2005، ص8.

2 - شوقي جباري، "مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة"، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة، الإعداد و التنفيذ) ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 18/17/16 أبريل، 2012، ص9.

المطلب الثالث: أنواع مخطط الاعمال

هناك عدة خيارات لوضع مخطط الأعمال و ذلك لاختلاف الظروف و الأوضاع و المواقف التي تدعو لذلك و من بين هاته الأنواع ما يلي: 1

1) خطة مختصرة: تعتبر خطة قصيرة تعرض الجوانب المهمة جدا و القضايا الرئيسية و تحاول اسقاط الأهم منها للعمل الجيد، و هذا النوع يتم التركيز فيه بثقل على القضايا التسويقية، و يكون ملائم خاصة في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي من المصارف في التمويل، وتكون هذه الخطة مرضية للمولين و المستثمرين، خاصة عندما تحتوي على توقعات مالية للنتائج، و يلاحظ محدودية قيمة هذا النوع عندما يكون هناك عدم تأكد عالي في البيئة التي سوف يتواجد فيها العمل الجديد.

فإن وجد مثل هذه الخطة هو أفضل في جميع الأحوال من عدم وجود خطة على الإطلاق.

2) خطة شمولية: و هي خطة كاملة تحتوي على تحليل معمق للعوامل المهمة و الحرجة و التي تحدد و تؤشر الى نجاح او فشل العمل المراد انشاؤه تحت مختلف الأحوال و الافتراضات، و يكون هذا النوع من المخطط مفيدا عندما:

- يصف الفرصة الجديدة و التي ستبدأ بها كعمل جديد.

- مواجهة التغيرات المهمة في العمل أو البيئة الخارجية.

توضيح المواقف المعقدة للعمل.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

يعتبر المخطط التسويقي حجر الأساس لمخطط الأعمال حيث يتم من خلاله استكشاف الفرص واقتناصها، من خلال تحليل المحيط و تشخيصه و مدى تقبله لفكرة المشروع.

المطلب الأول : ماهية المخطط التسويقي

الفرع الأول: تعريف المخطط التسويقي

يعرفه على أنه مجموعة من الوسائل والتقنيات التي تساعد علماء البحوث والتحليل للمعطيات السوق، لهدف تسهيل عملية اتخاذ القرار التسويقي ومدى تنافسية منتجاً وخدمة مطروحة وحاو سيطر حقيقيا السوق. 2

كما يعرفها العملية التي تمكن من مخططات الأعمال التحليل للبيئة وتشخيص قدرتها وطاقاتها وتحديد مسارات الأعمال التسويقي وتنفيذ القرار التسويقي 3.

1- طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 215.

2 - Claude Demeure, **Marketing**, Edition DUNOD , 6ème Edition, Paris, France, 2008, p137.

3- بشير العلاق، **التخطيط التسويقي**، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 21.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

التعريف لاجرائي

: هو مخطط يتم من خلاله تشخيص وتحويل تجزئة السوق المستهدف، والتنبؤ بالمبيعات وكذلك لتحديد الاستراتيجية التسويقية الملائمة لكل مرحلة .

الفرع الثاني: أهمية المخطط التسويقي

تكملاً أهمية المخطط التسويقي من جهة في: 1

- ✓ تهيئة المؤسسة للتغيير بحيث تكون قادرة على أخذ زمام القيادة والتغلب على تلك المؤسسة التي تتكيف بالاستجابة للتغيير كرد فعل فقط، فمع حتمية تغيير الأعمال يساهم التخطيط التسويقي في عملية الانتقال والمناو والتحول لواقع الحال لواقع المستقبل، ويجعل هذا التحول سلساً ومتدفقاً وقابل للتنبؤ به، فالتخطيط للظروف المتغيرة يوفر الفرصة الوحيدة للحصول على مزايا فريدة على المنافسة.
- ✓ جعل المؤسسة موضعاً مستقبلياً متمكناً من أن تكون سباقة وليس مجرد متلقية لأوامر وضغوطات التغيير، كما أن التخطيط يمكننا من مؤسسة منا نتكون استباقية في الحصول على قدرات وأدوات التي تحتاجها لتحقيق أهدافها المنشودة.

ومن جهة أخرى في: 2

- ✓ تحديد العوامل المؤثرة في العرض والطلب على السلعة.
- ✓ تحديد الميزة التنافسية للمشروع والاعتماد على استراتيجية التسويقية المتبعة.

الفرع الثالث: أهداف المخطط التسويقي

يهدف المخطط التسويقي التعرف على جوانب المختلفة لسوق السلعة التي تستهدفها المشروع وعن جوانبها وذلك لتقدير حجم المبيعات الذي يمكننا تحقيقه حالياً ومستقبلاً. 3

كما يهدف أيضاً إلى التأكد من وجود طلب كافٍ لاستيعاب إنتاج المشروع وعملها لاقتصادياً وتقدير سعر البيع المتوقع لمنتجاته، وكذلك لكي يهدف إلى تحديد منافذ التوزيع التي تستخدم مفيتصير في منتجات المشروع. 4

المطلب الثاني : دراسة السوق

تعتبر هذه الدراسة هي صلب الدراسة التسويقية لأنها هي في النهاية التي تقدم كمية المبيعات المتوقعة في سنة بدء الإنتاج السنوي اللاحقة، وعلماً ساهم هذا التنمية يتم تحديد كلاً لخطوات التالية في الدراسة الفنية والمالية والاقتصادية.

الفرع الأول: هياكل السوق

ان طبيعة السوق هذه هي التي تحدد لمشروع الأعمال إمكانية عمله وممارسته لنشاطه بعد إقامته، لأننا لنجسحاً حقيقياً لأعمال يعتمد عليها رفعة الدقة والادراك التام للكمية التي تؤثر بها قوا السوق على الفرص التي تتاح لمشروعنا لأعمال، وعلماً حددنا التي تفرزها السوق فعلياً، وبه

1 - المرجع نفسه، ص 30.

2 - رائد محمد عليه، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 105.

3 - محمد عبد الفتاح الصيرفي، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص 402 .

4 - غادة صالح، دراسة الجدوى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر و التوزيع، مصر 2008، ص 17.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

ذاتحدد انتاجها، وكذلك لتحديد اسعار عناصر الانتاج ومستلزماته، ومن خلال ههنا تتحدد تكاليف هذا الانتاج وتتحدد اسعار السلع والخ
دمات التي تنتجها مشروعات الأعمال هذه، وبذلك تتحدد ايراداتها بتحديد حجم انتاجها وأسعاره، وهو ما يعين في النهاية تحديد ارباح

ها. 1.

1. سوق المنافسة التامة:

انسوق المنافسة التامة تمثل نموذجاً نظرياً أساسياً مثل لنطاق السوق، لأن هذا السوق هي التي يتم بموجبها التفاعل الحرو والتقاء بين العرض
الطلب، وفي إطار المعرفة والعلم التامة بحالة السوق، وهي الحالة الأمثل للسوق بالذات من الناحية النظرية، بالتالي فهي تعتبر الأساس الذي يتم من خلاله
الحكم على حالات السوق الأخرى غير التامة، وتحديد طبيعتها وفال هذا الأساس، تتسم هذا السوق بالعدد من الخصائص التي تمثل شروطاً وسوقاً لمنافسة التامة والتمييز أهمها: 2.

✓ وجود عدد كبير جداً من البائعين من جانبا العرض ومن المشترين من جانبا الطلب بحيث لا يمكن في أي منهما التأثير على السوق بقدر كان
، وبذلك فإن حالة السوق تتحدد من خلالهم جميعاً وليس من خلال تأثير أي منهم.

✓ التجانس التام لمنتجات السلع المنتجة، أي عدم وجود علامات تجارية أو دعائية، وإعلاناً نظاماً للمنتج يستطیع بيعها كما لا نتاج ههنا
السوق بسعر السوق هذا.

✓ حرية الدخول والخروج من السوق وحرية ممارسة النشاطات الاقتصادية وبدون قيود أو عوائق وكذا حرية المستهلك في اتخاذ قراره بالاست
هلاك، وهو الأمر الذي يدفع بتسميتها لاقتصاد الحر الذي هو الاقتصاد الرأسمالي بصيغتها الأصلية، والذي يعمل دون تدخل من الدولة
والمشروعات والنقابات وأجهزة كانت.

✓ العلم والمعرفة التامة بحالة السوق، أي بحالة العرض، والطلب والسعر السائد الذي يتحدد نتيجة التفاعل لتقاء بين العرض
والطلب، وكذلك توفر المعرفة بالنشاطات الانتاجية وطريقة الانتاج ومتطلباتها وكيفية القيام به، حتى تتوفر هذه المعرفة مشاركة
من يرغب في العرض إذا كان قادراً مالياً.

✓ السعر يتحدد من خلال التفاعل الحرو والتقاء بين العرض والطلب، والمنتجوا ههنا طار ذلك طلباً المرونة، أي عند ما يقوم
برفع السعر فإن المشترين يتحولون إلى المنتجين المنافسين له، كما أنه
(المنتج)
لا يقوم ببيع سلعته بسعر أقل من سعر السوق، طالما أنه يستطيع أن يبيعها كما لا نتاج ههنا السعر الأعلى الذي يحدد ههنا السوق، أي المنتج
(المشروع) يتقبل السعر الطبيعي يحدد ههنا السوق لسعره.

2. سوق الاحتكار التام:

يعتبر الاحتكار التام الحالة المعاكسة تماماً لحالة سوق المنافسة التامة، تبرز أهميته فيكون ههنا مثل حالات واقعية في العديد من أسواق السلع والخدمات.

3

1- عبد العزيز مصطفى عبد الكريم ، دراسة الجدوى و تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 76.

2- عمر بن حمد و الحمود، تقنيات التسويق، شعاع للنشر و العلوم ، سوريا ، 2005، ص 141.

3- عمر بن حمد و الحمود، المرجع نفسه، ص 141.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

يعد وجود العقبات المختلفة في وجهه حول المنافسة أساساً سالا احتكار الذي يعطيا الشركات الاحتكارية سلطا تطلق في السوق، يمكننا تكون تلك العقبات قانونية كما هو الحال بالنسبة لاحتكار الدولة أو أنتكو نعقبات تقنية كالا اختراعات أو امتلاك كبراء انا لا اختراع، ومن أمثلة الاحتكار، احتكار مؤس ساتا لدولة أو مصالحها (شركات الكهرباء)

وكذلك الشركات الصناعية عند طرحها المنتج جديد، والمحتكر بسبب سيطرته هو تحكمه في السوق اعتمادا على الموانع التي تمنع الدخول للسوق والمحتكر والتي تقوم عليها الاحتكار التام، فإنهم يمكننا تحديد ما يلي: 1

- ✓ السعر، ويترك تحديد التنمية التي تقوم بها إنتاجها من السلعة للطلب الذي يتحقق عليها في السوق بالسعر الذي يحدددها.
- ✓ تحديد الكمية التي تقوم بها إنتاجها ويترك تحديد السعر الذي يبيعها السلعة في السوق لتبع الطلب الذي يتحقق عليها في السوق.
- ✓ وبدل كفانا محتكر في الحالة الأولى وليقوم بتحديد السعر بشكل مباشر، ويقوم في الحالة الثانية بتحديد السعر بشكل غير مباشر من خلال تحديد هلال إنتاج، ولا يمكن للمحتكر ان يقوم بتحديد كـ للمنا السعر والنتاج جافياً نواحد.

3. سوق المنافسة الاحتكارية:

انسوق المنافسة الاحتكارية هي السوق التي تتجمع بين بعض سمات سوق المنافسة التامة وبعض سمات سوق الاحتكار التام، الانسما المنافسة التامة فيها تكون أكبر من سمات الاحتكار، تكاد تكون الحالة الأقرب من الواقع من سماتها: 2

- ✓ وجود عدد كبير من المتعاملين في السوق وقبالات فيجب انبال عرضيا المنتجين، مما يؤدي إلى المشرو وعالمتجيم كنان يؤثر على حالة السوق ولكن بحدود معينة وذلك يعتمد على عدد المنتجين كبير من ناحية وطبيعة السلعة المنتجة، ومدى التمايز بين المنتجين في إنتاجها، ونشاط المنتجين في سوقها وهو الدعاية له.
- ✓ وحدات السلعة المنتجة والمعروضة في السوق من قبل المنتجين ليست متجانسة تماما، كما هو الحال في سوق المنافسة التامة، لذلك فان وحدات السلعة التي تتمايز إنتاجها من قبل عدد كبير من المنتجين تعتبر بدائل قريبة لبعضها البعض، المهم في هذا الجانب هو ان وحدات السلعة التي تنتجها منتمت لـ جمعيتها تختلف وتتميز من وجهة نظر المستهلك كلها عن طريق مقارنتها بوحدات السلعة التي تنتجها المنتجون الآخرون الذين يعملون في سوق المنافسة الاحتكارية هذه، ومن ثم فمما يطلبونها استناد التمييزها واختلافها هذا .
- ✓ المنافسة تتم في هذا السوق اعتمادا على التمايز والاختلاف بين وحدات السلعة التي تنتجها المنتجين من حيث قبول الآخريين وذلك من خلال التمايز في نوعية السلعة المنتجة والذي يمكنها ان يكون تمايزا حقيقيا، او من خلال الاعلامات التجارية والتصاميم والاعلان والذي قد لا يرتبط بوجود تمايز واختلاف حقيقي، او من خلال عدم تمايزها بعد الانتاج كالتعبئة والتغليف وشروط البيع، او تستخدم ما تم بعد البيع كخدمات الصيانة وغيرها من الخدمات التي لا ترتبط بالصلة بذلك، وتبرز في سوق المنافسة الاحتكارية نشاطات الدعاية والاعلان، وتزداد اهميتها والاعتماد عليها في جذب المستهلكين.

- ✓ المنافسة الاحتكارية لا يسود فيها سعر واحد، انما اسعار متعددة نظر العدمالتجانسالتام بين السلعة التي تتمايز إنتاجها من قبل المنتجين، كمثل العندلكا لأدوية والمنظفات، وبهذا فان العدد الكبير من المنتجين الدخول والخروج من السوق والتماثل والتشابه بين وحدات السلعة في السوق يمثلهما انبتي المنافسة بين المنتجين في سوق المنافسة الاحتكارية، في حين ان عدم التجانس التام، ووج

1 - نفس المرجع، ص 141.

2 - نفس المرجع، ص ص 141-142.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

وتماميز فإنتاج السلعة بالذاتمخالل للدعاية والاعلان سواء مايرتبطنها بما هو حقيقيا وغير حقيقيا لتمييزها والاختلاف هذا ياتي
حالا احتكار للمنتج في السوق بالتالي فهيتجتمعين سماء المنافسة وهيا لا قونوسماتالا احتكار وهيا لا ضعف، الا اندرجة القوة من
احية والضعف مننا حية تعتمد على عدد المنتجين وطبيعة السلعة ومدتها لها او اختلافها عن السلعة الاخرى، وا
لدعاية والاعلان الذي يرافقه ذلك، وغيرهما لجوانب المتصلة بعملها في السوق .

4. سوق احتكار القلة:

يعتبر سوق احتكار القلة السوق الاقرب للسوق الا احتكار التام اذ انه يجمع بين سمات الاحتكار وبعض سمات المنافسة إلا أن سمات الاحتكار هي الأكبر
والأكثر أهمية، هذا الاحتكار يرتبط بقلة من المتعاملين في السوق وفي جانب العرض وفي جانب الطلب، يبرز هذا النوع من الأسواق كحد أهم في الأسواق
لواقعية التي تتحقق فعلا بالذات فإنتاج العديد من السلع والخدمات بجانبا للسلع والواقعية الاخرى هو سوق المنافسة الاحتكارية وقد يتخذ اح
تكار القلة هذا في مضمونها الواقعي والفعلي شكلا القدي جعله يفتقر بمنأى يكون سوق احتكار تام، وبالذات عندما يتحقق اتفاقا قصريا وضمينيين لم
شروعات القليلة التي تتعامل في سوق احتكار القلة هذا بحيث تتحول لاحتكارا لذي كالميكاد يكون مشروع واحد، وقد لا يحصل مثل هذا الاتفاق، وتب
عدا منافسة بين المشروعات القليلة التي تتعامل في هذا السوق وتكون مثل في هذا المنافسة في حالة حصولها قوية ومدرة بسبب حجم المشروعات
بيرة وقوتها التنافسية نتيجة العدد القليل للمشروعات التي تقدر تكون عملاقة في بعض الاحوال تولد لكيتم في الغالب للجوء تلافيا حصولها احتفيا حالة ع

دموجود اتفاقا قصريا وضمينيين هذا للمشروعات . 1

تتسم هذا السوق بمجموعة من الخصائص منها: 2

✓ العدد القليل للمشروعات التي تتحكم في هذا السوق، سواء في جانب البيع أو في جانب الإنتاج أو في جانب العرض.

✓ الحجم الكبير للمشروعات التي تتعامل في سوق احتكار القلة في الغالب نتيجة العدد القليل، والحجم الكبير يتي حلها وفورا يمكن أن تنخفض مبيعاتها
كلفتها إنتاجها.

✓ عوائق الدخول لسوق احتكار القلة نتيجة لما سبق، تكون كبيرة وقوية.

✓ يؤثر المنتج في سوق احتكار القلة بدرجة مهمة وكبيرة على حالة السوق وعلق قراراته الاخرى بشأن الانتاج والأسعار لأن المنتجين المتجولين
للكبار في حجم مشروعاتهم يحتل حصة مهمة من السوق.

✓ إن المشارع التي تتعامل في سوق احتكار القلة هذا يفترض أن تكون مشروعات مستقلة عن بعضها البعض إلا عندما استقلاليتها واتفاقها الصريح والضميني
ديال لتحوالا احتكار القلة هذا إلى ميكاد يكون معها احتكار تام.

الفرع الثاني: دراسة البيئة الكلية

تعتبر دراسة البيئة الكلية

بمناخة الدراسة التحليلية لوضعية المؤسسة داخليا وخارجيا مناخا لتحديد نقاط القوة والضعف من جهة ومعرفة الفرص والتهديد التي تنجم عنها، ل
ذلك فهو يهدف بالاكشف عن قدرات الاستراتيجية للمؤسسة التي يمكنها الاعتماد عليها في تحولاتها وتوجيهاتها المستقبلية للملاءمة متطلباتها المحيطات

1- نفس المرجع، ص 143.

2- نفس المرجع، ص 144.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

غير انها وتجدر الاشارة الى ان الفصلين هما هودا خليو خارجي في الحقيقة هي حدود افتراضية لأن المؤسسة ما هي الا امتداد لمدخلات المحيط كما تعتبر امتدادا فيهما من خلال المخرجات التي تصدرها اليه. 1

تهدف الدراسة الكلية الى: 2

- ✓ معرفة الفرص والتهديدات الخارجية بالنسبة للمؤسسة.
- ✓ تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة (مالية، موارد بشرية، إنتاجية، تسويقية).
- ✓ اختيار الاستراتيجية المناسبة انطلاقا من الفرص والتهديدات، ونقاط القوة ونقاط الضعف.
- ✓ فالتحليل الاستراتيجي يعتبر مناهمرا حلالا استراتيجية، التي تعبر عن اختيار طريقا وسلوكا مناسب للمؤسسة، فهو يمثل 80% من دراسة الاستراتيجية فان كل خطأ في المسار سينعكس على الاختيار وبالتالي على نتائج المؤسسة، كما ان هذا التحليل يتغير وهو مرن، لأنه لا توجد فرصة مطلقة، لأن فرصة اليوم مستصحبته تهديد اغدا.

كما تهدف الدراسة

الكلية التأسيسية متميزة تنافسية مستدامة لضمان استمرار المؤسسة لمدة أطول، والاستفادة القصوى من مكامن القوتها. 3
تحليل البيئة الخارجية: - 1

تعرف البيئة الخارجية للمؤسسة بأنها كالأطراف والعناصر والأشياء التي تكون خارجا بصور المؤسسة، أي أنها كلما يخرج عن نطاق بيئتها الداخلية. 4
تتمثل أهمية دراسة المحيط الخارجي كونهما مرحلة حاسمة من مراحل الانسداد الاستراتيجية للمؤسسة علماء المدخل الطويل للتحقيقاً هدافها العامة، فتحديد الخيار الاستراتيجي يتوقف على نتائج تحليل المحيط الخارجي الذي يحدد مدى نجاح المؤسسة، لذلك تكمن أهمية تقييم المحيط الخارجي جيل المؤسسة في النقاط التالية: 5

- ✓ المؤسسة تعمل ضمن شبكة علاقات مع مختلف الشركاء في المحيط
هيئة وتنظيمات تشكل للمحيط مفايد لكونها عوامل اقتصادية، سياسية، ..)
- ✓ يتوقف نجاح المؤسسة بدرجة كبيرة على مدى دراستها للعوامل المحيطية الخارجية المؤثرة، وفهم درجة تأثير كل منها.
- ✓ كما يتوقف نجاح المؤسسة على مدى تأقلمها مع محيطها الخارجي لزيادة فرصها في الاستفادة من الفرص التي تقدمها، وتجنباً ومقاومة التهديدات التي تفرزها، وهذا ما يتطلب من المؤسسة معرفة التغييرات التي تحدث في بيئتها أعمالها.
- ✓ يؤدي تحليل العوامل المحيطية الخارجية لفهم سلوك المنافسين وهيكل المنافسة في قطاع الأعمال التحديد للعوامل الأساسية للنجاح فالمسيرة علماء القطاع عوالت يتسفيد من خلالها المؤسسة سبباً القائمة بمعرفة وتحديد آليات وعوامل النجاح التي يجب ان تسيطر عليها المجموعات الاستراتيجية للمحافظة على تنافسيتها ومنع اذخا لينا محتملين من ان نشأ طفيق قطاعا لصناعة المعني.

1- سلاف رحال، محاضرات استراتيجية المؤسسة، محاضرات ألفت على طلبة السنة أولى ماستر، 2016-2017.

2- المرجع نفسه.

3- Michel Sion , **réussir son business plan** , 3 Edition , Dunod, 2007, paris, p15 .

4- مصطفى محمود ابو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 250.

5- سلاف رحال، المرجع سابق.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

✓ تهدف بعض المؤسسات ليس فقط لتأقلم مع معطيات المحيط المتغيرة بل لإلاستباق ذلك التغيير باستكشاف الاشارة الضعيفة الناجمة عن وضع جهاز زللي قطة بالمؤسسة يتيح لها إمكانية التميز والاستمرار مقابلمنافسيها، وكذا التأثير في محتويات المحيط بدلالتأثير به.

يهدف تحليل البيئة الخارجية الممايلي: 1

✓ التنبؤ بالتغيرات والتخطيط لها، باعتبار ان هذه التغيرات تتأثيرات كبيرة على السوق.

✓ التحول للقوى البيئية الخارجية غير المسيطرة عليها، وبالتالي التعرف على ساليات الكيف معهما.

✓ التعرف على اتجاهات الفرص والتهديدات، حيث يتم اقتناص الفرص وتجنب التهديدات تقدر المستطاع.

أ - المحيط الكلي:

هو جميع العوامل المتغيرة الخارجية والتيتؤثر على المؤسسة بصفة عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال، او علمك ان معين من البلدان

ذيتنشط فيها المؤسسة وتدعبعوامل المحيط العاموالتيتتمتد لها بعدة طرق، نذكر أهمها وهو تحليل PESTEL. 2

الفرع الثالث : تحليل PESTEL:

لتقنع ومشروعك لا بد عليك من ثباتا تفهيتوا فمعاملاتجاهات والسياقات الملحوظة في المحيط بمعناها الواسع، نموذج PESTEL يصنف هذا

تجاهات والعوامل في ستة اصناف كما يلي: 3

P Politique البيئة السياسية.

E Economique البيئة الاقتصادية.

S Socioculturel et démographique البيئة الاجتماعية والديمقراطية.

T Technologie البيئة التكنولوجية.

E Environnement البيئة الطبيعية.

L l'égal et réglementaire البيئة القانونية والتشريعية.

يعتمد هذا النموذج في تحليله على دراسة تأثيرات العوامل العامة للمشكلة للمحيط الخارجي حسب طبيعتها، ويهدف الى تحديد وزن كل عامل للمؤسسة.

- البيئة السياسية:

تعتبر العوامل السياسية من العناصر الهامة في المحيط العام للمؤسسة وهي بالقوى التي تحركها القرارات السياسية، ولها تأثيرها الكبير على صناعة القرار

الاستراتيجي في المؤسسة، مثالا لاستقرار الحكومي، السياسة الجبائية ونظام الحماية الاجتماعية. 4

حيث ان الدور الذي تلعبه الحكومة في العمل والأعمال وبيئة العمل، يعد من أبرز العوامل السياسية المؤثرة في الصناعة، فالحكومة غالباً ما تكون لمستهلك/ العميلاً أكثر تأثيراً وارجحية من وجهة نظر الصناعة كما ان تأثيرات الحكومة آخذة في التنامي، خصوصاً في البلدان المتقدمة، من خلال العدي

1 - بشير العلاق، مرجع سابق، ص 95.

2 - سلاف رحال، المرجع سابق.

3 - Michel Sion, op .cit, p-p 16 -17 .

4 - سلاف رحال، المرجع سابق.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

دمنال تعليمات والقوانين التشريعية التي تصدرها والتي تستهد فتتظلمو إعادة تنظيم العديد من الصناعات، فالحوكمة تتدخلفيتسعير المنتجات الصيدلانية مثلاً وكذلك كتدخلفيشكلها شرفيعمليات ونشاطات الإنتاج والتسويق بالصيدلاني (خصوصاً التوزيع والترويج). 1

- البيئة الاقتصادية:

البيئة الاقتصادية لسوق معينة تكون محددة (معرفة) وصعبة الامتياز من شدة التعقيد (عدد كبير جداً من الفاعلين والعلاقات بين هؤلاء الفاعلين) والاضراب (صعوبة توقع الأحداث) . معدل البطالة، التضخم، تطور الأجور والمدادخيل، سعر الصرف، ... الخ، كلها مؤشرات لابد من أخذها بعين الاعتبار لأنها من الممكنا ننا تثير بوضوح علما الطلب في الأسواق بالنسبة لمؤسسة المتغير الأكثر أهمية في الجانب الاقتصادي وهو بلا شك تطور القدرة الشرائية للأسر التي تحدد الاستهلاك. 2 انبناء بعض الاستراتيجيات يتوقف على التقدير الخاصة بالحالة الاقتصادية، والتي تتمثل في: الدور الاقتصادية من كساد ورواج، تطور الناتج المحلي الخام، سعر الفائدة السائد، السياسة النقدية والتضخم والبطالة، والتميز: ثر علماً أن المؤسسة لدرجة الارتباط القوي بمنتجاتها والعوامل الخيارات والتوجهات الاستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها. 3 انالبيئة الاقتصادية حيوية بالنسبة لتطور المؤسسات، لأنها تؤثر بشكل مباشر على نمو الأسواق، وعلى قدرة المؤسسة على جذب الأموال، وعلى الرغم من صعوبة تغيير أو تعديل البيئة الاقتصادية، إلا أن الممكنا لتكيفيةها واتخاذ قرارات تسويقية وفقاً لذلك، من أبرز أسئلة التي تطرح في هذا السياق ذكر على سبيل المثال الحصر: 4

- مامتأثير برامج الحكومة التمويلية وخططها على السوق والقطاع السوقي الذي يعمل المؤسسة في كنفه.
- كيف يمكن لادافعال القطاع المعني أن يؤثر على الأسواق المعنية.

- البيئة الاجتماعية والديمقراطية (الثقافية):

يعد المحيط الاجتماعي عاملاً يؤثرها معلى تحديد عرض المؤسسة، وذلك من خلال الجانب الطلب على المنتجات، والتي تخضع للمتغيرات الاجتماعية ترتبط بمنظومة القيم والعادات والتقاليد والتعليم من بلد إلى آخر إذ يلاحظ من خلال دراسة تلك المتغيرات: 5

- انالزيادة السكانية تمثل فرصاً لبعض المؤسسات، إذا أنها تترجمها في الطلب.
- تغير نمط الحياة للأسر والأفراد يخلق فرصاً في المنتجات والخدمات المقدمة لهم من قبل المؤسسات.
- تؤدي زيادة مستويات التعليم وتوفير بيئة عمل جيدة ومستقرة للمؤسسات.

1 - بشير العلق، المرجع سابق، ص 98 - 99.

2 - Vèronique Boulocher , Sabine Flambard, Sylvie Jean, **l'analyse d'un marché**, librairie Vuibert, 2e édition, France, 2006, p91.

3 - سلاف رحال، المرجع سابق.

4 - بشير العلق، المرجع سابق، ص 97.

5 - سلاف رحال، المرجع سابق.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

ان البيئة الديمغرافية تبرز الامكانية الكامنة لتطور الأسواق . السكان يمثلون نسبة للمؤسسة " مخزن أسواقها " (كوتلر و دوبا (2000). يجب على المخلصين تبعا لتجاهات العامة للتطور الديمغرافي . الشيخوخة، نمو الضواحي، المستوى التعليمي... 1

- البيئة التكنولوجية:

يتأثر سلوك أداء المؤسسة بتطورها علمت تحقيقاً هداها بخصائص مصادرها الامداد والأساليب الفنية والتكنولوجية، وما يحدث بها من تغييرات فنية أعمال المؤسسة ولذلك لتأثير هذا المصادروا الأساليب بدرجة كبيرة علمت تكلفة الأداء وأهداف المؤسسة، فالبيئة التي تتعامل المؤسسة فيها حالياً تتصف بدرجة عالية من التغيير التكنولوجي وفي هذا البيئة تواجد المؤسسة ضغوطاً أكبر في التعامل مع الفرص والقيود والتهديد والتباين المقارنة بحالة المؤسسة العاملة في بيئة ذات خصائص فنية وتكنولوجية تقليدية وبسيطة ومستقرة نسبياً، لذلك على المؤسسة سياتنك ونعلد راية كاملة بالخصائص الفنية والتكنولوجية من ناحية أخرى بمتابعة ما يحدث بها من تغييرات وما ينتج عنها من تدعيم للفرص والقيود والتهديد تاماً المؤسسة تحتضن العبادات والخيارات التكنولوجية المناسبة للتعامل مع التغييرات التي تحدث في السياسات والأساليب التنظيمية والإدارية الملائمة للتعامل معها. 2

كما يمكن اعتبار التكنولوجيا احد محركات تطور ونمو المؤسسات، التسابق نحو الابتكار في سوق معينة يشكل ولا يكون الضغط التنافسي، الابتكار في سدايم، بليتم في فترة منتظمة وفقاً للتقدير ميزانياً بالبحوث

، تسارع التقدم التكنولوجي الزيادة المطردة في ميزانياً بالبحوث، تؤثر على معظم الأسواق،

من أبرز الأسئلة التي غالباً ما تثار في هذا المجال، نذكر على سبيل المثال الا الحصر الآتي: 3

- هل من المتوقع ظهور تقنيات جديدة منشأها التأثير في الطلب على منتجات المؤسسة وما هي هذه التقنيات التي تتحدث عنها؟
- هل هناك تقنيات مبتكرة جديدة متوقعة منشأها التأثير في قيمة السوق التي تتحدث عنها؟
- كيف ستؤثر هذه التقنيات في البيئة التنافسية؟
- هل هناك احتمال ظهور منتجات مبتكرة وما مدتها وتأثير ذلك على السوق العامة وعلم منتجات المؤسسة المعنية خاصة؟
- هل هناك احتمال ظهور ابتكارات وتطوير نظم متوزعة وانتاج وتسويق مختلفة وما هو مدتها وتأثير ذلك على التكاليف والجمالية للصناعة؟

- البيئة الطبيعية:

الاحتباس الحراري، الكوارث النووية، الملوثات البترولية للمحيطات والأنهار، تؤثر بعمق بشدة في المستهلكين وبالتالي في الأسواق .
لذلك على المخلصين ان يتوجهوا للتسويق ان لا يهملوا هذا الانشغالات

نقص المواد الأولية، كلفة الطاقة، تزايد معدلات التلوث وايضا ترددي الظروف المناخية، هي عوامل البيئة الطبيعية التي يجب على المخلصين ان يتوجهوا الى التسويقاً حذراً في الح

سبان. 4

1- Véronique Boulocher, op cit, p. 92.

2- مصطفى محمود ابو بكر، المرجع سابق، ص 273.

3- véronique Boulocher, op.cit, p 95.

4- Véronique Boulocher, op. cit, p 95.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

ان الادراك المتنامي لمنتجات وتأثيراتها الجانبية والقلق المتزايد حول ضرورة الحفاظ على البيئة ضد الاستخدام الجائر، بالإضافة للتزايد عدد جمعيات المدافعة عن حقوق المستهلكين، وهذا القوبو غيرها، كثيرا ما باتت تتركبصما تماعلصناعا كثيرة من أبرز الأسئلة التي تسيطر حفيها هذا المضمار: 1

- ماهي العمليات والاجراءات المستخدمة في الإنتاج والتوريد تواجها انتقادا واتهاما تحولد تأثيرها السلبي على البيئة؟
- ما الذي تستطيع المؤسسة عملها اذا ما اجرت تعديلات وتغييرات وتعديلات هذه العمليات والاجراءات؟
- هل اننا لا غلظة والعبوات التي تحملها لمنتجات تتشبهتساؤلا تبشأ أنها من قبلاً نصار حماية البيئة؟
- هل ان البيئة العمل صحيحة، صديقة للبيئة، وغير ضارة بالعمالين؟
- هل يتم التوزيع بطريقة آمنة خصوصا التوزيع المادي؟

– البيئة القانونية والتشريعية:

ان العديد من التشريعات والقوانين لها علاقة ببناء أو تسيير الأسواق التي تؤثر عليها، تهدد غالباً الحماية المستهلك كفاءة وادائها الشرائية. 2 تتأثر أعمال الشركات والمشروعات المؤسساتاتوكيفية ممارستها الأعمال بما تشترعها الحكومة مما تمنع تشريعات تنظم أمور الأسعار والاجور وشروط الصحة والامنو حماية المستهلك وغيرها، كما ان التشريعات الحكومية الخاصة بتحديد اما كناية إنشاء المؤسساتات والمشروعات وتنفيذ الأعمال الاشكالها تؤثر في استراتيجياتها وادائها هذه المؤسساتات،

وتتأثر المؤسساتات ايضا بما تصدرها الحكومة من تشريعات تقيد من حرية الاندماج مما يترتب عليه من تقيد لفرص الاحتكار، او قد تتدخل الدولة في الممارسة الفعلية لأنشطة معينة من خلال منظمات حكومية تتمتع ببعض المزايا بما يؤثر بالتبعية على الفرص والقيود أمام المؤسساتات الخاصة والمنافسة والتيلياتوفرها مثل لتلك المزايا،

وتتضمن هذه المتغيرات الجوانب القانونية مثل التشريعات الخاصة بالضرائب والرسوم والعمالة والانشطة التجارية، وبصفة عامة فإن البيئة القانونية تتضمّن مجموعة من العناصر التي تتغير بتغيرها تزايد وتناقص الفرص والقيود والتهديد البيئية أمام المؤسساتات. 3

كخلاصة لتحليل PESTEL سنقد جدول لنعرض فيه بعض الأمثلة عن عوامل التأثير في هذا النموذج: 4
جدول رقم (02): أمثلة حول عوامل التأثير PESTEL

العوامل الاقتصادية	العوامل السياسية
● تطور الناتج المحلي الاجمالي .	● استقرار الدولة .
● معدل التضخم .	● النظام الضريبي .
● معدل الفائدة .	● ادارة العجز في الضمان الاجتماعي .
● تكاليف المواد الاولية .	● الاتفاقيات الدولية حول التجارة الخارجية .

1 - بشير العلاق، المرجع سابق، ص ص 100 - 101.

2 - Véronique Boulocher, op .cit. p93.

3 - مصطفى محمود ابو بكر ، مرجع سابق، ص 272.

4 - Michel Sion, op.cit , p 17.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

<ul style="list-style-type: none"> ● مراقبة الاحتكارات الحقيقية. ● اختفاء حق الاحتكار (الطاقة، النقل). ● مرونة العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> ● عالمية الأسواق المؤسسات. ● التركيز الاقتصادي. ● تطور الأسواق الأسبوعية.
العوامل الاجتماعية والثقافية والديمقراطية	العوامل التكنولوجية
<ul style="list-style-type: none"> ● الشيخوخة. ● مستويات التدريس. ● تدويل حاجات المستهلكين. 	<ul style="list-style-type: none"> ● ظهور الأنترنت والتدفق العالمي. ● الاستثمار في البحث والتطوير. ● سرعة الانتقال التكنولوجي.
العوامل الطبيعية والبيئية	العوامل القانونية والتشريعية
<ul style="list-style-type: none"> ● ضرورة إعادة معالجة النفايات . ● التشجيع على استعمال الطاقات المتجددة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● المعايير التشريعية للنظافة والأمن.

المصدر : Michel Sion, op.cit, p 17.

المطلب الثالث: دراسة العرض و الطلب

وتعتبر دراسة العرض و الطلب

صلباً لدراسة التسويقية لأنها هي في النهاية التي تقدم كمياً للمبائع المتوقعة في سنة بدء الانتاج بالنسبة للمؤسسة والسنوات اللاحقة وعلماً سا
سهذا الكميات يتم تحديدها كلاً للخطوات التالية في الدراسات الفنية والمالية والاقتصادية، وثمة متغيرات عدة تؤثر على الطلب بمتجمعين. 1

أولاً: دراسة الطلب

يتمثل تحليلاً للطلب أساساً في التعرف على حاجيات الزبائن الحقيقية والمرتقبة في نفس الوقت. 2

❖ الطلب والعوامل المؤثرة عليه

الطلب بمتجمعين هو الكمية المطلوبة من قبل المستهلكين لهذا المنتج خلال فترة معينة، ويؤثر على الطلب مجموعة من العوامل أهمها: 3

1 - عبد العزيز مصطفى عبد الكريم ، دراسة الجدوى و تقييم المشروعات ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003 ، ص 76 .

2 - نصيب رحم ، دراسة السوق ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2004 ، ص 154 .

3 - جهاد فراس الطيلوني ، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 ، ص ص 132،...،135.

- السعر

إن العلاقة بينا الطلب والسعر هي علاقة عكسية فإخفاضا للسعر يجعلفنا تجديدة قدرة على شراء المنتج لم تكن قدرة على شرائهم من قبلهم شي جعفتنا أخ ريعلشراء كميات اضافية، ويكون الأثر عكسيا في حال ارتفاع السعر إلا أن هذا القاعدة لها استثناءات فمثلا سلع التفتاخر والمظهيرية وباقي السلع التي تشرت بل ارتفاعا ثمها كالحليب والمجوهرات والسيارات الفاخرة، فإنخفاضها قديما نجد من الأقبال عليها، كما أن السلع التي يعتقد المستهلك كونها نجودتها مرتبطة بارتفاعها، قد يؤدي انخفاضها ضمنها إلتوليد شعور لدى المستهلك بانخفاض جودتها مما قد يخفض الطلب عليها، كما أن أثر التغيير في السعر على التغيير في الطلب (وهو ما يعرف بمرونة الطلب السعرية) يتغير بتغير أنواع المنتجات، فعادة ما يكون التغيير في الطلب الناتج عن التغيير في السعر أكبر في السلع الكمية أكبر عن غيرها في السلع الأساسية وفي السلع الم عمرة عن غيرها في السلع الاستهلاكية .

- دخال المستهلك

في الغالب تزداد الكمية المطلوبة من سلعة معينة بزيادة دخال المستهلك وتقل بانخفاضه، ويستثنى من ذلك السلعة الرديئة، وتتفاوت درجة ال تغيير في الطلب على السلعة المختلفة نتيجة للتغيير في الدخال وذلك كما يعرف " بمرونة الطلب بالدخال " .

- أسعار المنتجات البديلة والمكملة

يتأثر الطلب على المنتج بالمنتجات البديلة والمكملة وأسعارها، فكلما زاد الطلب على المنتج البديلة وانخفض سعرها يؤدي ذلك إلى انخفاض الطلب على المنتج العكس صحيح .

- **شكالات السوق** : يتأثر الطلب على منتج معين بشكالات السوق الذي يطرح فيه هذا المنتج ومنها الأشكال التي يمكن أن تكون عليها شكالات السوق : سوق تنافسي كامل، سوق احتكاري كامل وسوق احتكاري القلة .

- **الجودة** : كلما زادت جودة منتج معين مثيرا للعوامل الأخرى فإن الطلب عليها يزداد .

- الضرائب

: كلما زادت الضرائب المفروضة سواء المباشرة وغير المباشرة وخاصة غير المباشرة، فإن الطلب على المنتج سوف ينخفض نظرا لارتفاع تكلفته الحصول عليه .

- عدد السكان ومعدلات النمو

: بشكالاتها كلما ارتفع عدد السكان ومعدلات النمو معتبرا العوامل الأخرى فإن الكمية المطلوبة من السلع تزداد والعكس صحيح .

- العادات والاتجاهات الشرائية للمستهلكين

: تختلف العادات الشرائية للمستهلكين بعضهم البعض فمنهم من يفضل شراء القسط وبالدين والانتظار حتى يتجمع لديهم المبلغ المطلوب وبمنهم من يهتم حصلا على قرض لشراء ما يلزمه، ومنهم من يفضل شراءه بالدين والانتظار حتى يجمعها لانفاقها على السلع الاستهلاكية ومنهم من يهتم بمنتجاتها لانفاقها على السلع المعمرة، وهذا الاختلاف في العادات والاتجاهات الشرائية للمستهلكين لها تأثير كبير على حجم الطلب على منتجاتها المختلفة .

- **ذوق المستهلك** : قد يقدّم المستهلك كتابا وقد يتغير الأمر الذي يؤثر على طلبه على المنتجات المختلفة .

- توقعات المستهلكين

: إن توقعات المستهلكين ترفع أسعار المنتجين المستقبلاً ونفاذهمناً لسواق، فإن ذلك سيدفع المستهلكين لزيادة طلبهم على المنتجين في الوقت الحاضر، وبالتالي يسير تفاعل الطلب عليه وينتقل منحنى الطلب للأعلى باليمين، والعكس صحيح. 1

يعتبر التنبؤ هو الأساس الذي يمكن من خلالها التوقع لحجم الطلب المستقبلي على منتج ما وثمة عدة طرق يمكن تقديرات الطلب المتوقع على السلع والخدمات منها

ا: 2

أ- طرق تعتمد على الخبرة الشخصية

- ✓ المقارنة التاريخية .
- ✓ تحليل المستهلك النهائي .
- ✓ طرق رياضية وإحصائية .
- ✓ متوسط استهلاك الفرد .
- ✓ المرونة السعرية .
- ✓ المرونة الدخلية .
- ✓ تحليل السلاسل الزمنية .

ب- طرق حتمية داني : تعتمد على أساليب جمع البيانات تذكر منها: 3

✓ الملاحظة

: تعتبر الملاحظة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات، وهي الملاحظة الدقيقة لسلسلة أو ظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتتبع هذا السلوك وهذه الظاهرة وتعتمد الملاحظة على خبرة وقابلية الباحث في الصبر لفترة أطول لتسجيل المعلومات، وتتبع الخطوات التالية لإجراء الملاحظة:

- تحديد الهدف الذي يسعى الباحث للحصول عليه .
- تحديد الأشخاص المعنيين بالملاحظة، معاً أخذ بعين الاعتبار ضرورة الاختيار الجيد والملائم لهؤلاء الأشخاص .
- تحديد الفترة الزمنية اللازمة للملاحظة بحيث يتناسب مع الوقت المخصص للباحث .
- ترتيب الظروف والمكانية الملائمة للملاحظة .
- تحديد النشاطات المعنية بالملاحظة .
- جمع المعلومات بشكل نظامي وتسجيلها .

✓ الاستبيان

: وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات، وهي عبارة عن مجموعة من أسئلة المتنوعة والتي ترتبط ببعضها البعض بشكل كلي حتى يحقق الهدف الذي يسر

1 - www.cba.edu.kw/reyadh/104/supply_domand.doc, 12 :12 , 16 :03 :2017 , p3.

2 - al3loom.com/ ?p=1439, 12 :37 , 16/03/2017.

3 - al3loom.com/ ?p=1439, 12 :37 , 16/03/2017.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

- عاليها بالاحتمنخالا لمشكلة التمييز بها بحثها يرسل لا استبيان بالبريد أو بأى طريقة أخرى
- المجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث لبحثه، لكي يتم تعبئتها ثم إعادة تحليلها تكون عدد الأسئلة التي يحتوي عليها
- لا استبيان كافية ووافية لتحقيق هدف البحث بصرف النظر عن عددها، ويمكننا تجاوز الاستبيان من خلال الخطوات التالية: 1
- تحديد الأهداف المطلوبة من عملاء الاستبيان في ضوء موضوع البحث ومشكلته ومن ثم تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة بجمعها
 - ترجمة وتحويل الأهداف إلى مجموعة من الأسئلة والاستفسارات.
 - اختيار أسئلة الاستبيان وتجزئتها على مجموعة محددة من الأفراد المحددين في عينة البحث لإعطاء رأيهم بشأن نوعيتها من حيث الفهم والشمولية والدلالة وكذلك كميتها وكفايتها لجمع المعلومات المطلوبة عن موضوع البحث ومشكلته، والملاحظات التي حصل عليها فإنها تستطيع تعدد الأسئلة بالشكل الذي يعطي مردوداً جيدة.
 - تصميم وكتابة الاستبيان بشكلها النهائي ونسخها لأعداد المطلوبة.
 - توزيع الاستبيان بحيث يوزع اختياراً أفضل وسيلة للتوزيع، وإرسال الاستبيان بعد تحديد الأشخاص والجهات التي اختارها كعين
 - متابعة الإجابة عن الاستبيان وفقاً لاحتياجات الباحث للتأكد من عدم وجود أي مشاكل في الإجابة عن الاستبيان أو إعادة توزيعه
 - دمجها في البرنامج الإحصائي المناسب خاصة إذا فقد بعضها.
 - تجميع نسخ الاستبيان الموزعة للتأكد من وصول نسخ جديدة منها حيث لا بد من جمع ما نسبته 75% فأكثر من الإجابات المطلوبة، لتكون كافية لتحليل معلوماتها.

✓ المقابلة

هي محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخصاً أو شخصاً آخر من جهة أخرى بغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث والحوار، يتم برطر مجموعة من الأسئلة من الباحث التي تتطلب الإجابة عليها من الأشخاص المعنيين بالبحث، حيث يمكن تصنيف أسئلة

المقابلة إلى: 2

- مفتوحة (غير محددة الإجابة) : وهي الأسئلة التي لا تعطي أي خياراً للإجابة.
- مغلقة (محددة الإجابة) : وهي الأسئلة التي تكون إجابتها محددة بنعم أو لا.

مما تقدم وبعد الحصول على المعلومات الخاصة بالتنبؤ بالطلب المستقبلي والمعلومات الأخرى عن السوق والمنافسين والمستهلكين من حيث النوعية المتوقعة ونوعية الأسعار التي يفضلونها، ودوافعهم للشراء وأسباب التفضيل، يتوجب علينا القيام بتحليل أعداد الخطة التسويقية المتوقعة لمنتجاتنا لم شروع وذلك في حالة التأكد من وجود طلب حقيقي عليه، أما إذا أثبتت الدراسة التسويقية عن عدم وجود طلب كما في علم منتجاتنا للمشروع فقد يتم العودة مرة ثانية المحاولة إيجاد فكرة أخرى للمشروع وتشكيلها أخرى للمنتجات تشبه عن نفس الحاجة والفكر وبمذكر ذلك كفيًا لتقرير النهائي للمشروع. 3

1 - al3loom.com/?p=1349 , 12 : 50,16/03/2017.

2 - al3loom.com/?p=1374 , 13 : 00,16/03/2017.

3 - عبد العزيز مصطفى عبد الكريم، مرجع سابق، ص 84.

ثانيا: دراسة العرض

العرض لمنتمت جمعينه هو عبارة عن الكمية المعروضة من هذا المنتج وتأثير العرض بمجموعة من العوامل أهمها: 1

❖ **أهداف المشروعات:** تتحكم أهداف المشروع وعائقي الكمية المعروضة من المنتج، فالمشاريع التي تهدف إلى اكتساب السوق تكون معنية بعرض كميات أكبر والمنشآت المعنية بالحفاظ على سعر معين تقوم بعرض كميات أقل، وكذلك درجة المخاطرة في عرض السلعة وقدرة ورغبة المشروع على تغطية حملها من المخاطر تؤثر بشكل كبير على الكمية المعروضة.

❖ **المستوى التكنولوجي:** كلما زاد استخدام التقنيات ذات المستوى التكنولوجي في الإنتاج، زاد تقدر المؤسسة على إنتاج، وبالتالي يعل عرض كميات أكبر من المنتج.

❖ **سعر المنتج:** كلما زاد سعر المنتج كان ذلك كافياً لزيادة الكمية المعروضة من هذا المنتج.

❖ **أسعار عوامل الإنتاج ومرونة عرضها**

: كلما انخفضت أسعار عوامل الإنتاج كلما زاد تمرونة عرضها كلما كان ذلك كافياً لزيادة الإنتاج وبالتالي زيادة القدرة على العرض.

❖ **القدرة على التخزين:** كلما زاد القدرة على التخزين كلما اد ذلك لزيادة القدرة على العرض.

❖ **البيئة الاستثمارية:** كلما زاد استقرار البيئة الاستثمارية المحيطة بالمشروع (سياسية واقتصادية) كلما زاد ذلك من قدرة المشروع على العرض.

❖ **السياسة النقدية والائتمانية:** كلما كانت السياسات النقدية والائتمانية واضحة ومسييرة، زاد ذلك من قدرة المنشآت على العرض.

❖ **طولا لفترة الزمنية اللازمة للإنتاج**

: كلما طالت الفترة الزمنية اللازمة لإنتاج وحدة المنتج، كلما قلت قدرة المشروع على عرض كميات أكبر من هذا المنتج.

❖ **تحديد الكميات المعروضة**

: الكمية المعروضة من منتج معين هي مجموع الكميات التي يعرضها جميع البائعين لهذا المنتج، ويمكن تحديد الكميات المعروضة من منتج معين بعدة طرق، تختلف باختلاف نوع المنتج من هذه الطرق:

- الإحصاءات الرسمية .
- البحوث الميدانية .
- الدراسات التي تتعلق بالمنتج .
- منشورات الغرف التجارية ودوائر الاستيراد والتصدير .

ثالثا: الفجوة التسويقية

هي كمية المنتج التي تحتاجها السوق فعلاً أو النقص، ويمكن حسابها كما يلي: 2

1 - جهاد فراس الطيلوني، مرجع سابق، ص 136 - 137.

2 - قدرتي فاتح، مرجع سابق، ص 25.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

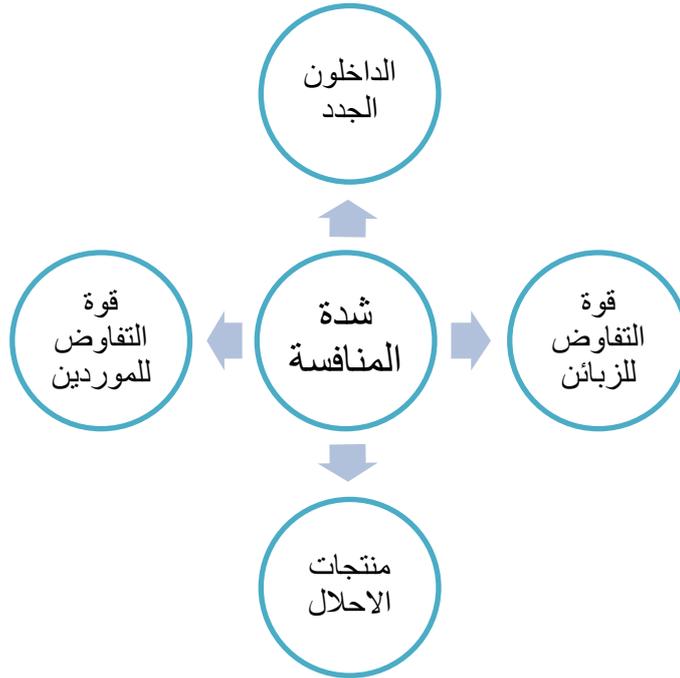
الفجوة التسويقية = الطلب - العرض.
= الطاقة الاستيعابية - الاستهلاك الحالي.
= الاستهلاك المتوقع لسنة التنبؤ - الانتاج المحلي المتوقع لعلتك النسبية.

الفرع الرابع : تحليل PORTER

تتعلق بوصف التوازن للقوى التنافسية في ظل التوازن القائم، والتطور المتوقع لعلتك القطاع، وسيتم دراسة ذلك من خلال النموذج القوي الخمسة لبورتر: 1

- ✓ شدة المنافسة.
- ✓ الداخولون الجدد.
- ✓ قوة التفاوض للزبائن.
- ✓ قوة التفاوض للموردين.
- ✓ منتجات الاحلال (البديلة).

شكل رقم (01): تحليل القوي الخمسة لporter



المصدر: Michel Sion , op .cit, p 19

➤ شدة المنافسة: وتكون أكبر أهمية اذا كان الدخول للسوق سهلاً , هنا كتهديد منتجات الاحلال (المنتجات البديلة) , والموردين والعملاء الذين يسعون للسيطرة على السوق , لهذا السببيكون تهديد المنافسة في مركز المخطط للقوي الخمس .

➤ **الداخلون الجدد** : انيا صناعة تشهد عدد كبير من الداخلين الجدد ستتخفض حتمارحية كالمؤسسة من مؤسساتها ، لذلك كلما زاد عدد الداخلين فاننا المزيد من المنافسة تكون تقوية كما أن الربحي ميلا للصفير (0).

➤ **السوق الخاصة بمؤسسة** كونه محمي درجة أكبر وأقل حسب حواجز الدخول مثل : 1

○ اقتصاديات الحجم .

○ التكاليف الكبيرة او المنخفضة (مثال : تكلفة الحصول على أحدث التكنولوجيا).

○ سهولة الوصول للقنوات التوزيع (مثال : هلامنا في مستحودين على قنوات التوزيع).

○ مزايا التكلفة الغير متعلقة بحجم المؤسسة (مثال : امتلاك علاقات اتصالاً تحتاً كبير المؤسساتات تملكها).

○ عمال الدولة (مثال : قانون جديد يضعف قدرتنا التنافسية سيصادق عليه).

➤ **القوة التفاوضية للزبائن** : ترتبط تأثيرها على السوق وقوة نفوذها فيه . هل للزبائن القدرة على ممارسة المزيد من

ضغوط على المؤسسة؟ هل لديهم القدرة على طلب مراجعة الأسعار الخاصة بكون تخفيضها؟

● تكون مهمة عندما يكون هناك فاعلين / مشتريين كبار في السوق .

● عندما يكون هناك عدد كبير من الموردين الغير مختلفين الصغار (مثال : مؤسسات صغيرة زراعية تورد سلاسل بقالة .

● تكلفة تغيير المورد منخفضة

● التهديد المتعلق بالقدرة التفاوضية للموردين

● القوة التفاوضية للمورد ينتمى الى أن تكون متناسبة عكسيا مع الزبائن

● تكلفة تغيير المورد مرتفعة (مثال : تغيير مورد خدمات الاعلام المالى).

● القوة التفاوضية للزبائن ترتفع عندما تكون العلامة مهمة في قطاعها (مثال : ميكروسوفت بورش MC , دونالد).

● المورد لديها مكانية دمج أعمالها في مصب واحد .

● اذا كان الزبائن غير متحدين يصعب حلهم مقدرة أقل على التفاوض .

➤ **منتجات الاحلال (المنتجات البديلة)** : انتوفر منتج لديها القدرة على الحلول كما نمتج كيقدم مبدلا للزبائنك .

نحلا نتكلم هنا عن المنافسين وانما عن المنتجين الى مكانا نستعملها في مكانا نمتج كمثل :

مياه Evian تعتبر كمنتج احلالا ومنتج بديل "كوكا كولا" ، نستطيع شرب هذا أو ذاك .

ال Pepsi cola تنافس مباشرة كوكا كولا . انا اعلا نحول فوائد المياه هوسوفيقدمنا الحصة السوقية لكلمن "كوكا"

و "بيبيسي" ، كذلك اشهارل "كوكا" سيفقدنا الحصة السوقية "بيبيسي" و "Evian" .

هنا كاحلالا لمنتج من طرف منتج اخر (مثال : ال E-mail يأخذ مكانا ل fax).

➤ **قوة التفاوض ضد الموردين** : اننا السوق كوننا أقل جاذبية اذا كان المورد يأنقوا ، أو / ومنظمين فيما بينهم (متفقين).

هذا هو الحال بالنسبة لمورد المواد الخام مثلًا لنفطيشكلونا حتكا ر معين
فيمكننا أن نقللوا من كميتها أو نغير فعوالا أسعار وهذا يكون أكبر عند ما يكون المنتج لا غن عندها لا يوجد لها أيديل .

وأحسن نصيحة تقدمها هي تنويع مصادر التزويد، والعمل مع المورد كشريك حقيقي 1.

أخذها القونا الخمس للتناقسا لبا بد من ربطها معالاستراتيجية القاعدية للمؤسسة حيث: 2

– استراتيجية التميز قهد فالعطاء المنتجين المختلفة بالنسبة للزبون، هذا الاختلاف يمكننا أن نأخذ عدة أشكال
: صورة المنتج، تكنولوجيا متقدمة، خدمة ما بعد البيع، ... الخ.

– استراتيجية التخصص تتمركز حول احتياجات فئة معينة، الهد فهو تحديد أو تعيين الفئة المستهدفة وتلبية الرغبات الخاصة لهذه الفئة.

2 - التحليل الداخلي:

يقصد بالبيئة الداخلية علما هنا جميع العوامل والقونا التي تعدا خلا للمؤسسة والتي يكون لها تأثير مباشر فإدائها وترتبط مكوناتها السحد كبير بأن
شظتها مثلًا المكونات التنظيمية (الهيكل، الأهداف، السياسات، ... الخ)، المكونات التسويقية (المنتج، التسعيرة،
الترويج، التوزيع، ... الخ)، المكونات الإنتاجية (تكنولوجيا البحث والتطوير، السيطرة المخزنية، ... الخ) والمكونات الشخصية /الأفراد
(علاقات العمل، برامج التدريب، تقييم الأداء، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية). 3

ترجع أهمية عملية الدراسة والتشخيص والتحليل للبيئة الداخلية الكونتها تحدد حقيقة الامكانيات الذاتية
للمؤسسة، مدقدرتها علما التعاملا لفعالمخرجاتها التحليل للبيئة الخارجية، بمعنا مخرجاتها تحليل للبيئة الداخلية للمؤسسة توضح
مدقدرتها المؤسسة علما كتشاف وتوليد الفرص للبيئة الخارجية من ناحية، وعلما استثمارها من ناحية أخرى، وكذلك
خلا لتحديد حقيقة البيئة الداخلية للمؤسسة، يمكننا التعرف على قدرتها في التعامل مع القيود والتهديدات التي تواجهها
في بيئتها الخارجية، ومن ثم فان استفادة المؤسسة من نتائج تحليل البيئة الخارجية تتحدد بالقدرة الذاتية للمؤسسة والتمتع بالفرص المتاحة وتقومها من
خلا للدراسة وتشخيصها عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة. 4

وبصفة عامة من الأهمية أن يدرك الدارسو الممارسون دراسة وتشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة وتحليلها يهدف بدرجأة أساسية للتوصل إلى اجابة و
ضحة محددة دقيقة للتساؤل الاستراتيجية التالي: 5

– هالامؤسسة مؤهلة ويمكنها التبنيقدرتها الذاتية وتنميتها من اجل تمكينها من استثمار ما تريد من فرص من اجل تمكينها أن تتعاملو
فقما تريد مع القيود والتهديدات املا؟ والأيدرجة؟.

– ونخلص من ذلك ان دراسة وتشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة والتعرف على حقيقة وقدراتها من اجل تمكينها من اخطأ أن يكون ذلك بهدف
ان نخطط للتصرف في حدودها قدرات الامكانيات من اجل أهمية ان ندر كبا ندراسة وتشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة يهدف ب

درجة أساسية للبحث عن اجابة للتساؤل التالي: 1

1 - <http://www.succes-marketing.com/.../marketing-gagnant-aujourd'hui,p21-25>.

2 - Véronique Boulocher, OP.CiT ,P59 .

3 - سلاف رحال، المرجع سابق.

4 - مصطفى محمود ابو بكر، المرجع سابق، ص 357.

5 - المرجع نفسه، ص 358.

- علضوء معرفة حقيقة اوضاعنا الداخلية، ماذا نفع لل تنمية قدراتنا الذاتية حتى نتمكن من تنمية الحصة السوقية؟ وبناء المركز التنافسي لم ستهدفو ما يتطلب هذا كما يجد الفرص واستثمارها وكفاءة التعامل مع القيود والتهديدات في البيئة الخارجية؟.

الفرع الخامس : تحليل SWOT

انتحليل SWOT هو أداة فحص تسويقية للمؤسسة ومحيطها (المنافسة) هو أول خطوة في مسار التحليل التسويقي، وهو يساعد مؤسسك على التركيز على التساؤلات المفتاحية والرئيسية، فعندما تحدد هذه التساؤلات تتمعرضها في الاهداف التسويقية يتما استخدام مصفوفة SWOT بالتوازن بمغيرها من ادوات التدقيق والتحليل (قوى PORTER الخمسة PESTEL.....)، وهذا لا داة معروفة جدا ومستعملة جدا لأنها سريعة وسهلة الاستعمال، و يتم تحليل SWOT باستخدام المصفوفة التالية: 2

الشكل رقم (02): مصفوفة SWOT



المصدر : www.susses-marketing.com p 18. 22/03/2017 على الساعة 21:21

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

انتحليل SWOT يسمح لنا بإجراء تركيبي للتحليل الاستراتيجي الخارجي (فرص، تهديدات) والداخلي (نقاط القوة ونقاط الضعف)، هذا التحليل يأخذ بعين الاعتبار الأهداف العملية في المدة المتوسطة للمؤسسة (الرهانات) ويمكن تطبيقه في عدة مستويات للمؤسسة على المؤسسة عامة، على جزء منها، أو على منتج 1.

في مرحلة مراجعة البيئة والسوق تكون المؤسسة قد حددت وشخصت القطاعات السوقية المتعددة القادرة على اختراقها من خلال منتجاتها، ومن خلال مراجعة المؤسسة تستطيع المؤسسة التعرف على مكامن قوتها وضعفها، أما خلال المرحلة التأسيسية فيقوم مراجع المنتج والمؤسسة بتكون نقد حددت السوق والفعال لمنتجاتها في كل قطاع اسوقي، وهذا التركيبي من المعلومات تمكن المؤسسة من التعرف على مكامن قوتها وضعفها ()

التي هي في السوق (وتوفر لها الأساس الذي يعتمد عليهما ستكون عليهما المؤسسة في سياق المبيعات، ويمثل التحليل SWOT أسلوباً لتوحيد جميع هذه المعلومات من مختلف عمليات المراجعة والتحليل لشفافية الذكر، حيث يعتبر من الطرق المصممة للمساعدة في تحقيق الآتي: 2

✓ تحديد مكانة المنتج في أذهان العملاء بمعرفة اختيار القطاع اسوقياً أو مثلاً للدخول في السوق وتحديد أسباب الدخول.

✓ تحديد الرسالة (message)

التي ينبغي استخدامها في عملية استهداف القطاع اسوقي وتحديد أسباب اختيار مثل هذه الرسالة (كيفية تمييز المنتج.

✓ تحديد الجمهور المستهدف وتحديد أسباب اختيار هذا الجمهور.

✓ تحديد الأهداف التكتيكية وأولوياتها.

✓ صياغة الخطة التكتيكية التي تستهدفها الأهداف.

✓ القيام بتدقيقها لتلائم كد من قيا المؤسسة بإجراء مراجعة لسوقها ومنتجاتها.

كلمة SWOT هي مختصر للحروف الأولى لمن strengths وتعني بالإنجليزية نقاط القوة، و weaknesses نقاط الضعف،

opportunities الفرص و threats التهديدات، حيث أن نقاط القوة ونقاط الضعف هي العوامل الداخلية للمؤسسة. 3

أ - الفرص: هي كلما يوجد خارج المؤسسة وتستطيع المؤسسة الاستفادة منها لتقوية وضعها التنافسي وتطوير نشاطاتها. 4

انكلمؤسسة تحتاج أن يكون لديها القدرة على تحديد الفرص التسويقية الحالية والمستقبلية في السوق بناء على إمكانيات المؤسسة المتوفرة لدى المؤسسة داخل

يا. 5

يمكن اعتبار أن الفرصة التسويقية ما هي إلا إدراك حاجة غير مشبعة في السوق سواء كانت هذه الحاجة مرتبطة بخدمة أو سلعة معينة أو سلعة معينة خلال

فترة زمنية محددة وفي سوق ما، وهنا كمثلًا مصادره الرئيسية عامة لفرص التسويق: 6

✓ احتياجات ومتطلبات الزبائن.

1 - Michel Sion, op, cit, p41 .

2 - بشير العلاق، المرجع سابق، ص ص ، 122 ، 123.

3- www.succes-marketing.com p 19. 22/03/2017 21:21 الساعة على

4- Michel Sion , op.cit, p , 41 .

5 - زكرياء عزام و آخرون، مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن، 2008، ص 50.

6 - علي فلاح الزعي، إدارة التسويق، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، الأردن ، 2009، ص 83.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

✓ الضعف التنافسي.

✓ الاتجاهات الميول البيئية ذات الأمد الطويل، فقد استطاعت شركة (kodak)

انتفيمت طلبات الزبائن وذلك بتقديم نوعية جديدة من البطاريات تتميز بعمرها الطويل.

ان الفرصة التي تحصل في وقت معين قد لا تتكرر في وقت آخر نتيجة للعوامل المتغيرة المختلفة، حيث نجد ان

أهمية الفرصة تنبع من ثلاث عوامل: 1

✓ منفعة المؤسسة والمحددة من ناحية المردودية ب: الحصة السوقية، الحماية، السيطرة... الخ.

✓ احتمال النجاح المحدد عبر: ردة الفعل المحتملة للسوق والبيئة العامة.

✓ خبرة ومعرفة المؤسسات المقيمة: من خلال الطاقات النوعية مقارنة مع المنافسة، والقادرة على تحقيق النجاح للمشروع المرتقب.

ب - التهديدات:

هو كل ظرف خارج المؤسسة ويحتمل معه تأثير سلبي على الوضع التنافسي للمؤسسة أو تخفيض نشاطها، نفس الموقف يمكن أن

يكون فرصة بالنسبة للمؤسسة وتهدد لمؤسسة أخرى. 2

تتميز التهديدات بأنها: 3

✓ ظرفية: لأنها احتمالات لحصولها متغير وبجسب الحالة.

✓ قد تكون عابرة أو دائمة: كونها تتعلق بعنصر دوري أكثر مما هي هيكلية.

✓ فيغير مصلحة المؤسسة مما يعنى تخفيف العدم المتحرك السريع والملائم من قبل المدراء فان المؤسسة يخشع عليها من الأخطار

سواء السقوط.

ج - نقاط القوة: هي المزايا والامكانات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع بها المنافسون، أي الميزة التي لديها. 4

عادة تكون نقاط القوة قائمة في الفترة الحالية،

وترتبط نقاط القوة بكافة المزايا التنافسية، والقدرات الموجودة في السلعة والخدمة الخاصة بمؤسسة ما وغير موجودة إطلاقاً وبفساد الدرجة في الماركا

تالمنافسة الأخرى. 5

د- نقاط

الضعف: تشير الكفاءة أو جهل النقص والعيوب المرتبطة بمنتهج معين أو التقديرات التي يقابلها نقاط قوة بدرجات معينة في المزايا التسويقي للمؤسسة والمنافسة. 6

6

1 - نبيل جواد، التسويق في خدمة المشروع، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2008، ص 31.

2 - Michel Sion , op.cit , pp,41-42 .

3 - نبيل جواد، المرجع نفسه، ص 31.

4 - فاتح قدري، المرجع سابق، ص 25.

5 - بشير العلاق، المرجع سابق، ص 130.

6 - بوسكار ياسين، اعداد مخطط أعمال لانجاز مشروع فندق مدمج في قرية سياحية، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص

مقاولاتية، جامعة بسكرة، 2016، ص 27.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

تأتي هذه النقاط من داخل المؤسسة أو ضمنها، أي من المنتج داخل المؤسسة نفسها
وتقع هنا على عاتق المؤسسة وليست مسؤولية تحديد عدد من مهامنا الضعفا التي تحتاجها للتصحيح وذلك في ضوء الفرص والتحديات. 1
انموذج SWOT احد نماذج التخطيط الواسعة التطبيق ويستخدم بصورة كبيرة في التخطيط التشغيلي لكونه غير جيد في التخطيط الاستراتيجي، غالباً ما تكون الخطة التشغيلية لمدة سنة أما الخطة الاستراتيجية فتختلف تبعاً لعدد أفرادها وما كانيات المؤسسة. 2
لتطوير الاستراتيجية تستفيد من المعلومات المستقاة والمستفادة من نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تملكها المؤسسة لهذا النطاق، التي يمكن تمثيلها بالجدول التالي: 3

جدول رقم (03): مصفوفة SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none">● التحكم في التكنولوجيا.● حصة سوقية مرتفعة.	<ul style="list-style-type: none">● مشكل في النوعية.● حصة سوقية منخفضة.

1 - بشير العلق، مرجع سابق، ص 125.

2 - Faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=420991, 15 : 12 , 1/3/20117.

3 - Michel Sion, op.cit, p 43.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

<ul style="list-style-type: none"> ● الخبرة المتخصصة في التسويق. ● منتج وخدمة مبتكرة أو مختلفة. ● موقع النشاط. ● اجراءات الجودة. ● ايجانمجانو انبشاطنضيفقيمة للمنتج والخدمة. ● سمعة جيدة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● غياب المنافسة. ● عدم وجود خبرة في المجال.
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> ● سوق قديم رحلة التطور (الانترنت، البلدا نفي تطور ونمو). ● الدخول للسواق جديدة أفضل لارياح. ● سوق فعالة هجرتمنقبالمنافسيناغيرفاعلين. ● ظهور حاجات جديدة. ● تشريعاً جديدة ملائمة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● دخولنا فسينجدد أقوياء. ● حريبالأسعار معالمنافسين. ● منافسة معمنتج وخدمة مبتكرة. ● فرصا فضل للمنافسين للوصول لقنوات التوزيع. ● ضريبة جديدة على المنتج والخدمة. ● دخول منتجاتنا لحلال للمنتج المؤسسة. ● اتحاد الزبائن (اتفاق).

Michel Sion, op.cit, p 43.

من خلال الشكل يتم استنتاج الاستراتيجيات التالية: ¹

✓ استراتيجية نقاط القوة والفرص:

تقوم مهذه الاستراتيجية علمتابعة الفرص الموجودة في السوق والتي تتوافق مع نقاط القوة الموجودة لدى المؤسسة.

✓ استراتيجية نقاط الضعف والفرص: مبادئهذه الاستراتيجية الاساسية هي التخلص من نقاط الضعف من اجل متابعة الفرص.

✓ استراتيجية نقاط القوة والتحديات

تقوم مهذه الاستراتيجية علمتاكشاف الطرف التي يمكن المؤسسة من استخدا نقاط القوة لديها في سبيل تخفيف سبب تعرضها للتهديد االخارجية.

✓ استراتيجية نقاط الضعف والتحديات

المبادئ العامة للاستراتيجية هو ايجاد خطة دفاعية يكون لها هدف منها منع نقاط ضعف المؤسسة من خلق حساسية عالية جد التأثير التهديد االخارجية القادمة من البيئة الخارجية.

المطلب الثالث : المزيج التسويقي

¹ - سلاف رحال، المرجع سابق.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

يعد المزيج التسويقي يحدد ذاتها استراتيجية التسويق الشاملة بعناصرها الأربعة

(المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) ليلائم حاجات الزبائن ورغباتهم .

وعرف المزيج التسويقي بأهم مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمتراطة التي تعتمد على بعضها البعض لغرض القيام بأداء الوظائف التسويقية على الشكل المخطط المطلوب، وما ينطبق على السلعة ينطبق على الخدمة وذلك من حيث الهدف والإرضاء الزبائني لتلبية احتياجاته م، لذلك يتطلب مزيج تسويقي ملاءمة السد احتياجات الهدف التسويقي. 1

يقوم المزيج التسويقي بشكل عام لفكرة أساسية مفادها عدم مقدرة مكون واحد أو عنصر واحد على تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة بأفضل أشكالها وأحسن الصور، لذا ظهرت فكرة أو قاعدة المزيج التسويقي التي تعني خلط مجموعة من العناصر مع بعضها البعض بغية الحصول على مزيجاً وتوليفة تكون أكثر قدرة على تلبية الأهداف وتحقيق الغايات التي يتبناها المؤسسة من استخدام عنصر واحد فقط. 2

إن كل عناصر المزيج التسويقي متكاملة ومتفاعلة فيما بينها، حيث يتكون مزيج المنتج من (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) أما مزيج الخدمة فهو موسع بالإضافة إلى العناصر السابقة نضيف عنصر الأفراد، العملياً اتوا الدليل المادي، وهي ضرورية لتقديم المنتج جعلن حواً مثل 3.

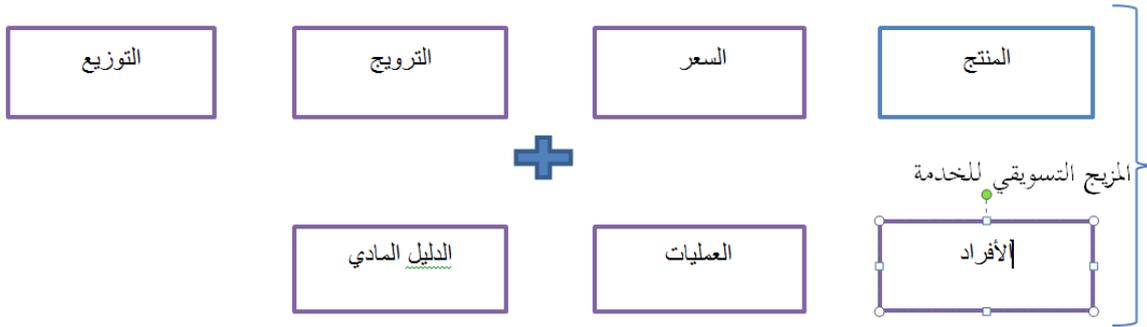
الشكل رقم (03): المزيج التسويقي للمنتج

1 - مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسي، دار الكتب القانونية ، مصر ، 2011، ص 53 .

2 - نزار عبد المجيد البرواري ، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2004 ص 142.

3 - www.marketing91.com/service-marketing-mix/, 12:42, 12 /03/2017. على الساعة.

المزيج التسويقي للسلعة



المصدر : www.marketing91.com/service-marketing-mix/, 12:42, 12 /03/2017

1. المنتج Product: يمكن أن يكون نفيش كسلعة أو خدمة أي مادي أو غير ملموس. 1

إن الاهداف الأساسية للمنتج هي تلبية حاجات ورغبات الزبائن، لذلك تقوم المؤسسات (الخدمة) بتنمية وتطوير خدمة قادرة على إشباع حاجات الزبائن وبالتالي فإنها تسوقها لخدمة ما تهيتمون به مجموعة من الاعتبارات وسعنا لمجموعة

2. التهيتم بها مسوقو السلع. 2

مستويات

المنتج: ميدانياً يكون مفيداً التمييز بين مستويات المنتج، فكل مستوى يزيد في قيمة العروض بالنسبة للمستهلك، وهناك اتجاه يرب

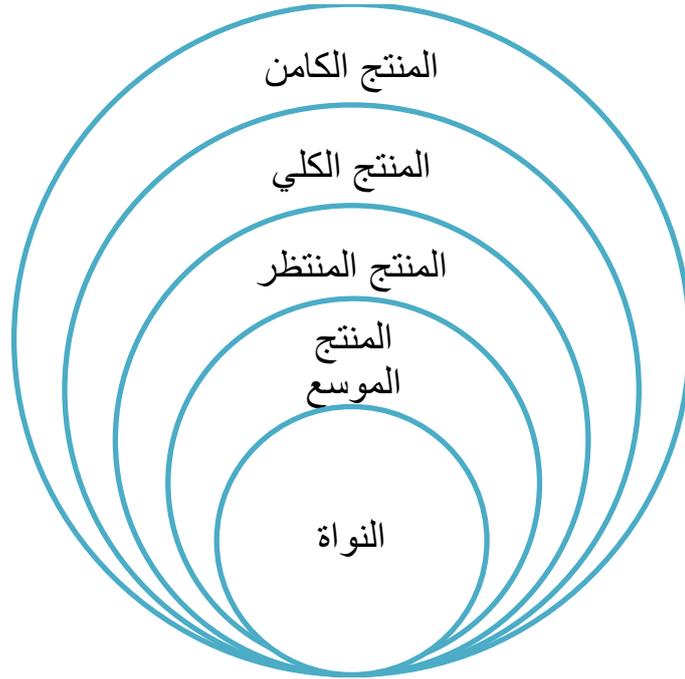
أهناك خمس مستويات للمنتج وضحها الشكال أدناه: 3

الشكل رقم (04): المستويات الخمس للمنتج

1- marketingmix.co.uk, 12:49, 12/03/2017.

2- مروان محمد نجيب، مرجع سابق، ص 53.

3- الياس قشوط، محاضرات التسويق و الابتكار، محاضرات القيت على طلبة سنة ثانية ماستر مقاولاتية، 2017.



المصدر: الياس قشوط، محاضرات التسويق و الابتكار، محاضرات القيت على طلبة سنة ثانية ماستر مقاولاتية،
2017.

✚ **ففي المستوي بالأساسي وجود نواة المنتج** : وتمثالا اجابة عنالسؤال "ماذايشترىالزبون؟" اذيعلقالأمرهنا بالميزة الأساسية المقدمة والمعروضة للمشتري فيوجه المشكلا لمطروح : فزبونالفندقيشترىالمبيتوالراحة ومشتريالمرسيدسيطلبالفخامة، وتكونمهمة رجالالتسويقهنالاستفيعحصائصانما "ميزات".

✚ **أما المنتج الموسع** : فهو بالإضافة للنواة محاط بكلا لخصائص غرفة بالفندق علسيلا لمثال تحتوى بالإضافة لسرير، ك رسي، مغسل، وماإلذلك.

✚ **أما المنتج المنتظر** : فيتعلق بمجموع الآمال والتوقعات التي ينتظر الزبون إيجادها في المنتج، فلا يتوقعاً حد أن لا تثير الساعاة إل الوقت.

✚ **المنتج الكلي**

: يمثل مجموع ما يقدمه ما يعرضها الصان — محول المنتج الموسع لكي يجعلهم مختلفا، ولقد قاد التفكير حول المنتجو جالكلي كثير ا منالصناعاتإلالتوجهنحو بيععظا ما كثر منبيعمنتوج، كما هو الحال فيآلاتالنجارة والحدادة مثلا.

:Leuitt

وحسب

"لا تقع المنافسة الحالية في مستوي ما تصنعها المؤسسة — تقيم صناعاتها إن ما في مستوي تصنيعها لمنتجها — القاعد ية منحيا لخدمة، الإشهار، مساعدة الزبائن، القروض، سهولة التسليم والتخزين، كذلك كالميزات الأخر

$$F = (q_2 - q_1 / q_1) / (p_2 - p_1 / p_1)$$

حيث

F هي مرونة الطلب والسعر، q_1 الكمية المباعة قبل تغيير السعر، q_2 الكمية المباعة بعد تغيير السعر، p_1 السعر القديم، p_2 السعر الجديد .

$F = 1$ ← النسبة المئوية لزيادة أو انخفاض المبيعات = النسبة المئوية لزيادة أو انخفاض الأسعار .

$F < 1$ ← تلغوية لزيادة أو انخفاض المبيعات أقل من النسبة المئوية لزيادة أو انخفاض الأسعار .

$F > 1$ ← نسبة المئوية لزيادة أو انخفاض المبيعات أعلى من النسبة المئوية لزيادة أو انخفاض الأسعار .

تدخلات الدولة

: لا تملك المؤسسة حرية مطلقة في تحديد أسعارها فهي تخضع لعقبات كثيرة من أوقات التدخلات الدولية للحد من أضرارها وتثبيت الأسعار أو تحديد هامش الربح بالمؤسسات أو تحديد سعر أعظمي لا يسمح بتجاوزها وتفقد المؤسسة سبباً لتفويضها فظة علماً بأسعار .

أساليب تحديد الأسعار:

• التسعير على أساس إضافة مبلغ (هامش ربح) إلى التكلفة

: وهيا الطريقة الأسهل لفي التسعير حيث يتم إضافة نسبة أو مبلغ ثابت كما هو الحال في التكلفة المنتجة بالتالي، فإن تكلفة الوحدة الواحدة من المنتجات تحسب من خلال المعادلة التالية: ¹

تكلفة الوحدة = التكلفة المتغيرة + التكاليف الثابتة / المبيعات المتوقعة.

سعر الوحدة = تكلفة الوحدة / (1 - العائد المرغوب على المبيعات)

• التسعير على أساس تحليل نقطة التعادل

: حيث تحاول المؤسسة تحديد السعر الذي يحقق نقطة التعادل والربح المستهدف الذي تحققه وتظهر هذه الطريقة التكاليف الكلية والإيرادات الكلية المتوقعة عند مستويات مختلفة من المبيعات .

الربح = إيرادات الكلية - التكاليف الكلية .

= (الكمية × السعر) - (التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة).

نقطة التعادل = التكاليف الثابتة / (السعر - التكلفة المتغيرة للوحدة).

• التسعير على أساس المشتري: المؤسسة تنظر إلى المستهلكين كقيمة السلعة، وليس على أساس التكلفة حيث تستخدم المؤسسة متغيراً غير سلعية فيميز بينها التسويق لبناء صورة ذهنية (قيمة مدركة) في أذهان المستهلكين، ويتموضع السعر الذي لا تمهد هذه الصورة الذهنية .

• التسعير على أساس أسعار المنافسين

: يتحدد السعر بمقتضى هذه الطريقة في ضوء طبيعة الطلب على المنتجات في السوقاً وفي ضوء تقديم السوق للسلعة، الخدمة، وليس في ضوء اعتبارات التكاليف

1- المرجع نفسه، ص 139.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

فقط وتظهر أهمية الاعتماد على هذه الطريقة في حالة ازدياد المنافسة في السوق، حيث تلعب استراتيجية التسعير دوراً أساسياً في نجاح الأعمال
ع / الخدمة تسويقياً مع عدمه، وتبدو هذه الطريقة مناسبة في الحالات التالية: 1

في حالة السلع المتجانسة مثل المواد التموينية .

السلع ذات مرونة الطلب مرتفعة حيث يؤثر التغير البسيط في السعر على المبيعات بدرجة كبيرة.

بالإضافة إلى السياسات التالية: 2

• سياسة الفرز : تركز على تحديد سعر مرتفع نسبياً للمنتج في مرحلة الطرح ثم يترك هذا السعر لينخفض في مرحلة لاحقة ويكوّن هذا بتميز المنتج .

• سياسة اختراق السوق

: تدخل المؤسسة حسب هذه السياسة في جزء كبير من السوق بفضلاً لدعاية المكثفة وسياسة توزيع متطورة وأسعار متدنية، الأمر الذي يجعل لال
جوع إليها مكلفاً لأنها تستلزم استثماراً ضخماً ومخزونة كبيرة.

• التسعير حسب الخصائص الإضافية

: وهو أن تقدم المؤسسة خدمات إضافية مع الخدمة الأساسية فإن التسعير معها بالإضافة إلى تمثل مشكلة لأن الأسعار مع هذه الإضافات ترتفع حتى
تحقق المؤسسة الأرباح .

placement

3 - التوزيع

: إن عملية تقديم المنتج إلى المستهلكين من قبل المؤسسات أو عملياً بتوزيعها وإصالتها إلى الزبون عملية ليست باليسيرة حيث أن فعالية الاتصال بالمستهلك

دو استخدام القناة التوزيعية المناسبة يعتبران أهم العوامل التي تتضمن نجاح تسويق الخدمة. 3

1. منافذ التوزيع:

يقصد بمنافذ التوزيع مجموعة المؤسسات التسويقية التي من خلالها يتم انسياب السلع

والخدمات، من مراكز إنتاجها إلى موقع التسويق أو الاستهلاك وهناك نوعين من هاتين المؤسسات وهن: 4

- مؤسسات التوزيع التي تمتلك السلع التي تقوم بتوزيعها: مثل متاجر الجملة و متاجر التجزئة.
- مؤسسات التوزيع التي لا تمتلك السلع: و إنما تقوم ببيعها لحساب الآخرين مقابل عمولة مثل
السماسرة و العملاء.

2. أهمية منافذ التوزيع:

تتمثل أهمية منافذ التوزيع في النقاط التالية:

- تحقيق الاتصال المباشر بالزبون.
- تقديم الخدمات و التسهيلات.

1 - قدرى فاتح ، مرجع سابق ، ص 32 .

2 - عمر بن حمود الحمود ، مرجع سابق ، ص 174 .

3 - مروان محمد نجيب ، المرجع سابق ، ص 57 .

4 - على توصف الحاج و سمير حسن عودة، تسويق الخدمات، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 116.

- إقبال عملية البيع و تحصيل أثمان السلع و الخدمات.
- تقديم المعلومات للزبائن.
- التفاوض.
- بناء شهرة و سمعة جيدة للمنتج.
- إدارة رقابية.

4 - الترويج promotion :

يعتقد الكثير من المهتمين بالنشاط الترويجي ساعد على بناء الولاء للعلامة التجارية ويعد شكلاً من أشكال الاتصال الذي يشجع الزبائن على اختيار العلامة المحددة بحيث لا يقتصر نشاط التسويق على تهيئة الخدمات وتوفيرها وتحديد السعر المناسب من أجل التوزيع لم مناسبة فقط بل يتطلب بالبحث عن أساسيات البحث عن النظام الجيد للتعريف بخدماتها وفوائدها واصلها إلى الزبائن، كذلك كون الخدمات غير مادية وغير ملموسة فأهمنا الصعاب البحث والتعريف بها عن طريق وسائل الترويج المختلفة، لا شك أنهم يحتاجون للترويجي مما يصعب الحصول على المعلومات المناسبة للمستهلكين نوالتي تدعمهم وتشجعهم على اختيار ما يناسبهم من الخدمات التي يقومون بشرائها، ومنه فأهداف الترويج: 1

- ✓ تعريف المستهلك بالخدمة، وهذا بالنسبة للخدمات القائمة والموجودة في السوق حيث يحتاج المستهلك الذي يشتريه أصلاً للتذكير من وقت لآخر .
- ✓ يعمل الترويجي على تعميق درجة الولاء نحو الخدمة، وقد يمنعهم من التحول إلى الخدمة الأخرى.
- ✓ تغيير الآراء والاتجاهات السلبية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة إلى الآراء والاتجاهات الإيجابية.
- ✓ إقناع المستهلكين المستهدفين والمحتملين بالفوائد والمنافع التي تؤديها الخدمة مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

المزيج الترويجي: تتمثل عناصر المزيج الترويجي في: 2

- **البيع الشخصي:** هي عبارة عن إجراءات لإخبار و إقناع العملاء بشراء المنتج من خلال الاتصالات الفردية في عملية التبادل بين البائع و المشتري.
- **ترويج المبيعات:** هو جزء من النشاط البيعي الذي يعمل على التنسيق بين الإعلان و البيع الشخصي بطريقة فعالة تعتمد على الكثير من حملات ترويج المبيعات و على المحفزات ، ومن خلال ترويج المبيعات نفهم ان الهدف هو زيادة حصصة

1 - المرجع نفسه، ص 57.

2 - محمد عبده، المزيج الترويجي (البيع المباشر و الدعاية)، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2009، ص 45.

المبيعات التي قد تتوقف عند مستوى معين و في منطقة محددة، و من وسائلها ايضا:

الهدايا الترويجية، الهدايا التذكارية، العروض التجارية و غيرها.

- **الدعاية:** هي المعلومات التي تنشرها المؤسسات و المشاريع و الهيئات الرسمية بقصد كسب ثقة الجمهور و تتخذ الدعاية عادة قالباً اخبارياً اي نشر بيانات من شأنها ان تدعم مركز المعلن في نظر الجمهور و لا يدفع اي مقابل لقاء هذه المعلومات، انما يتم ذلك مجاناً.

- **العلاقات العامة:** هي نشاط تسويقي يهدف الى تحقيق الرضا و التفاهم بين المؤسسة و جماهيرها سواء داخليا او خارجيا من خلال سياسات و برامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية.

- **ترقية المبيعات:** هو النشاط الترويجي الذي يحفز المستهلك على الشراء و يشجع الوسطاء على بيع و توزيع المنتج حيث تؤثر على السلوك أكثر من تأثيرها على الموقف.

إضافة إلى العناصر المزيج التسويقي التقليدية هنا كثلاث عناصر أخرى إضافية تتعلق بالخدمة، يطلق عليها الكال المزيج التسويقي الموسع، وهذه العناصر

ي:1

5- المشاركة كأفراد

people: وتتضمن كافة العاملين في المؤسسة والمؤدين للخدمة وكذلك المستهلكين الآخرين في البيئة والمحيط التي تقدم فيها الخدمة، ومنه فالج
مهوري تكونن :

✓ مقدم الخدمة

: وهو العنصر الأساسي لنظام إنتاج الخدمة، فهو الشخص الذي كونعلنا تصالداً مع المعالزون أثناء إنتاج تقديم الخدمة، لا بد أنيك
ونلها القدرة على تحمل تنفيذ برامج العمليات التي عمل بها، وأن يحترم الزبائن، ويكون لديها استعداد و الموافقة على القيام بجميع العمليات
التي تساهم في الانتاج و التقديم، ولديها القدرة على استخدام الأجهزة المساعدة على التقديم .

فمقد الخدمة يلعب دوراً أساسياً في رفعاً و خفض مستوى جودة هذه الخدمة من خلال الاعداد الجيد للخدمة التي تقدمها، الترتيب والتنظيم
كانتقد بموانتاج الخدمة، وكذلك التعامل الجيد مع الزبون .

✓ الزبائن

وهو من غالباً لا حيانيشاركونكمنتجون في خلق الخدمة ويمثلونجزء مهم في العملية من خلال الاشتراك والتعاون و تعمق تقديم الخدمة لانجازها

1- العلوانيكميليا ، إعداد مخطط أعمال لمشروع مدرسة ابتدائية خاصة ببلدية بسكرة ، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر ، قسم علوم التسيير ،
تخصص مقاولاتيه ، جامعة بسكرة ، 2016 ، ص 90.

6 - البيئة المادية (الدليل المادي)

: يستطيع أن يحقق الدعا المادي نوعين من الكفاءات، كفاءة اتقنية وكفاءة اتقنية تجعل الخدمة ذات جودة أكثر للدليل المادي أصنافاً و

صنفيهما: 1

✓ **الدليل الخارجي** : وهو الدليل الذي يمكن أن ينتقل أثناء عقد صفقة الشراء للخدمة (دليل نقله وخزونه)

مثال تذكر الطياران، وثيقة التأمين، مفتاح الشقة، ... الخ .

✓ **الدليل الضروري** : الدليل الذي يعبر عن مواد معروفة لا يمكن نقلها أو امتلاكها مثل التحف المعروضة في المتحف، محتويات الطائرة

... الخ.

يتمثل دور الدليل المادي بعموماً فيما يلي: 2

✓ يتكامل مع عناصر المزيج التسويقي الأخرى خاصة الترويج للأفراد، لإعطاء الاصطلاح الجيد.

✓ لهدور مهم في جعل الملموسة أكثر.

✓ يرتبط بالصورة الذهنية للزبائن.

✓ يساعد الزبون على تقييم الخدمة .

7 - العمليات : process

تمثل سلسلة من الخطوات التي تتحول خلالها المدخلات إلى سلسلة من مخرجاتها وتحدد استناد إلى المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة

سهلة لكي تتمكن من تقديم منتجاتها وخلق الطلب بالاتصال بالزبائن حيث تتمثل طبيعة العمليات الخدمية فيما يلي: 3

✓ بعض العمليات تتطلب عملياً معقدة.

✓ بعض العمليات ذات سلسلة معقدة من العمليات تقدر جعلها يحصل عليها حسب الطلب.

✓ العمليات هي أساس حكم المستفيد على الخدمة.

✓ عمليات تقديم الخدمة تختلف على السلع المادية استناد إلى العوامل التالية: 4

✚ مشاركة الزبون في العمليات .

✚ مكان الزبون في العمليات .

✚ مكان تقديم الخدمة نفسها .

✚ درجة تقييم (تحديد المواصفات).

المطلب الرابع : الاستراتيجيات التنافسية

1 - نفس المرجع، ص 90.

2 - نفس المرجع، ص 91.

3 - نفس المرجع، ص 92.

4 - نفس المرجع، ص 92.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

انالا استراتيجيات التنافسية الفعالة هي تلك التي تقوم مع المعايير التنافسية (منتج / قطاع اسوقي)
أي يحاول إيجاد علاقة بين منتجات المؤسسة والأسواق المستهدفة، بحيث تعمل هذه الاستراتيجيات على تحقيق ميزة ما تميز المؤسسة عنها بقيا للمنافسين،
تحاول الحفاظ على هذه الميزة وذلك بهدف ضمان استمرار بقاء المؤسسة في السوق، وفي هذا الشأن نعتبر الأفكار التي صاغها Porter في كتابها "المنافسة
1985

عنا استراتيجيات التنافسية الأساسية من الأفكار الرائدة في هذا المجال، فقد وجد Porter ثلاث استراتيجيات تنافسية أساسية وهي :
قيادة التكلفة، التركيز، التمييز، يتموضع الاستراتيجيات العامة علمستؤ المؤسسة ككل من قبل اداراتها بعد تحديد رؤيتها، رسالتها وأهدافها
عامة. 1.

1 - **تعريف الاستراتيجية** : هي قيام المؤسسة بوضع أهداف طويلة الاجل متناسقة ومنسجمة فيما بينها مع تحديد الاولويات التي
تحديد الطرق التي ستسحب لبلوغ تلك الاهداف التي تتمثل في مجموعة من الاجراءات المتخذة علمستؤ بالجها المسؤولة عن تنفيذ
ذال استراتيجية مع العلم ان هذا الطريق يتحدد حسب طبيعة الظروف التي يعمل فيها المؤسسة وهو ظرفي يتحدد بقوة المؤسسة ذاتها و
بطبيعة المنافسين العاملين في السوق فونو المنافسة التي يفرضونها. 2.

2 - **الرؤية** : هي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتعتبر عملية تحديد الرؤية من أهم خطوات التخطيط الاستراتيجي الحديث، ويخت
لفالتخطيط الحديث عن القديم بأالرؤية تحدد أولويات التخطيط الحديث بينما كانت دراسة الواقع تحدد أولويات التخطيط القديم
نحانتب الرؤية. 3.

3 - **الرسالة** : رسالة المؤسسة تتضح من خلال طبيعة عملها وهذا الرسالة لا بد ان تكون موجزة وواضحة لكلا أعضاء المؤسسة ول
كتابة "بيان الرسالة" لا بد ان يجيب فريق التخطيط عن الأسئلة التالية: 4:

- ما العمل الذي يتؤديها المؤسسة؟
- لمتؤدي هذا العمل؟
- كيف تتؤديها المؤسسة هذا العمل؟
- لماذا وجدت المؤسسة؟
- ما هي القوالب التي تحرك المؤسسة؟
- ما هي الميزة التي تميز المؤسسة عن منافسيها؟

4- الاهداف العامة: 5

1- محمود جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق، مدخل كمي و تحليل، الحامد للنشر و التوزيع، الاردن، 2000، ص 180.

2- يوسف مسعداوي، أساسيات في ادارة المؤسسات، درهومة للطباعة و النشر، الجزائر، 2013، ص 394.

3- احمد عارف العساف و آخرون، الأصول العلمية لادارة المشاريع الصغير و المتوسطة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الاردن، 2012، ص ص 478 .

4- نفس المرجع، ص 479.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

- ❖ تشير الاهداف العامة للنتائج التي ترغب المؤسسة بتحقيقها من خلال التخطيط ل استراتيجية الرؤية وفي ضوء الرسالة المحددة للمؤسس
ة كما انها تستند على تقييم موضوعي للبيئة الخارجية، والاداء الداخلي للمؤسسة.
- ❖ وبما ان الاهداف العامة هي نتائج، اذ نفا نصيا غمتها وتحديد اهدافها بشكل سلبي مثل مقيا سيساعد المنفذ على تحديد مدي ما وصلوا اليه منا
نجاز على طريقا لهدف العام، كما انهم مثلا اذ المتابعة والرقابة على الاداء الفعلي للمنفذين، انعدم موجود اهداف عامة يمكن ان يسيب الغموض في
ي العمل، والارتجال فيها والافتقار بالسبب والاداء للعمل.
- لا بد ان تكون الاهداف العامة مشتملة على مجموعة من الخصائص اهمها:
 - ❖ ان تكون متوافقة مع عناصر التخطيط ل استراتيجية، ايا تكون ترجمة سليمة للرؤية والرسالة ال استراتيجية وهذا بالإضافة التماشي
ها مع نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تظهر في تحليل المؤسسة، فاذا كانت الرؤية تشير السعي للمؤسسة للجودة في الانتا
جفنا ان الاهداف التي تترجمها لهدفها نفاق 2% من الميزانية عن البحوث والتطوير والحصول على شهادة ال. ISO 9000.
 - ❖ ان تكون كمية وقابلة للقياس، ويعني هذا التحديد الاهداف يجب ان يتسم باحتوائها على مقاييس قابلة للتشير الى
كمية المبيعات والانتاج ونسبتها من ثوبا، مقدار التكاليف، مقدار الموارد المستخدمة، زمنا لانتاج،... الخ.
 - ❖ ان تكون ممكنة وقابلة للتحقيق.
 - ❖ ان تكون مقبولة ايا تكون شرعية ولا تخالف القوانين والتوقعات للموارد المتاحة.
 - ❖ ان تكون مفهومة ايا تكون نصيا غة الاهداف العامة سهلة وواضحة ولا تستخدم الفاظ غامضة او عامة.
 - ❖ ان تكون الاهداف العامة مرنة، فاذا تغيرت الظروف فمثلا قد يتطلب الامر ان تغير المؤسسة اهدافها بشكل يتوافق مع هذا الظروف.

5 - أنواع الاستراتيجيات

- بعد تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وتحديد اهدافها العامة يتموضع ال استراتيجيات العامة على مستوى المؤسسة ككل من قبل ادارة المؤسسة
وتكون موجهة نحو تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة ككل بحيث يجب ان تركز عليها هي التركيز
على الفرص والتحديات اذ احال القطاع الذي يعمل فيها المؤسسة والعمل على تعزيز نقاط قوة المؤسسة ومعالجة نقاط ضعفها، وبعد عملية تحليل ال
عوامل المؤثرة وتقييمها يمكن ان تختار المؤسسة ال استراتيجية المناسبة لها والتي يمكن ان تعطيها الميزة التنافسية وتشمل هذا ال استراتيجيات كما يلي
- ي: 1
- ✓ **استراتيجية السيطرة بالتكاليف:** تحاول المؤسسة التوسع في التطبيق للسيطرة بالتكاليف ك استراتيجية اساسية بأنتخفضت تكاليفها
حتى تتمكن من بيع منتجاتها بأقل سعر ممكن .
- ويؤيد اعتماد هذا ال استراتيجية التحقيق للمؤسسة عائدات تفوق متوسط العائدات السائدة في القطاع ويمكن ان يعتمد هذا ال استراتيجية
ية اذا كان للمؤسسة حصة سوقية مرتفعة ومزايا اخرى كتوفر النقد الكافي، او حصول المؤسسة على المواد الولية بأسعار تنافسية أو ان يكون

1- يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 394.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

نلدنا بالمسؤولين والعاملين لحما سوا لا ندفاعا لخفض التكاليف كما أخذها لا استراتيجية تعيننا بالمؤسسة تنتج المنتج بأقل تكلفة ممكنة وتب
يعهفيا السوق بأقل سعر عملا لاطلاق ، الذي يعكس سلبا على الكمية المطلوبة من منتجاته ،
كما تعمل هذا لا استراتيجية على حماية المؤسسة من خطر وجود السلع البديلة التي يمكن ان تنافس منتجاتها .

– الان "porter"

اوضحنا كعضو المخاطر متبني هذا لا استراتيجية مثلا لتغيير التكنولوجيا الذي يلغى الا استثمارا القديمة ، او انيقوم المنافسون بتقليد سي
اسات التكلفة الادنا وتعرض المؤسسة لهما لا المتغيرا التسويقية والانتاجية الأخر بسبب التركيز على التكاليف فقط .¹

✓ استراتيجية التمييز : وفق هذا لا استراتيجية تعامل المؤسسة على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية مقارنة مع منتجات منافسيها الأمرال
ذي جعل الزبون ليتعرف على المميزا التي تتفرد بها منتجات المؤسسة سواء المميزا الحقيقية (كالنوعية الجديدة للمنتجات) او المعنوية
(كشهرة العلامة)

ويشمالا التمييز في المؤسسة كمن التمييز بالمنتجات والتمييز بالخدمة ما توكل ذلك التمييز بالعلامة يهدف لتعظيم الربح ، كما يؤدي اعتماد هذا
هالا استراتيجية التحقيق للمؤسسة عائدات تفوق متوسطا عائدات قطاعا الذي يعمل به ، لأخذها لا استراتيجية تدعمها مواقع الدفاعية
للمؤسسة ، واعتماد هذا لا استراتيجية يتطلب تطوير منتجات جديدة وفريدة وتسويقها ، وتقديم خدمة متميزة لا تقدمها المؤسسة ساسا للمناف
سة والالتزام بمسؤولين والعاملين في المؤسسة بالمحافظة على تمييز المؤسسة ، وهذا يعنى ان تقوم المؤسسة بإننتاج منتجاتها بجودة ، كما
ان استراتيجية التمييز تبني على كسب ثقة وولاء المستهلك بالدرجة الاولى والذ يعم عمل تحقيق حساسية المستهلك كما تجاهل الأسعار ، خاصة
في ظل مقارنة المستهلك للسلعة المؤسسة مع المؤسسة ساسا لا اخرى ، مما يعنى حصول المؤسسة على مركز تنافسي قوي .²

– اما مخاطرات تطبيق هذا لا استراتيجية فيمكن القول بأن تركيز المؤسسة على تقديم منتجات متميزة قد يؤدي الى ارتفاع أسعار المنتج بشكل كبير مما ي
عني عدم قدرة المؤسسة على كسب ولاء الزبائن في ظل وجود فارق سعري كبير بين منتجات المؤسسة وبين منتجات المؤسسة ساسا لا اخرى خاصة ان المؤسسة
سة التي تبني هذا لا استراتيجية تقوم بأشقة مكلفة تنعكس بشكل كبير على الأسعار ، مما يعنى انحصار الحصة السوقية للمؤسسة .³

– اما هما لجوانب التي يجب التركيز عليها للتمييز :⁴

- تحليلا لاحتياجات الزبون .
- القدرة على تطوير المنتجات .
- قدرات تسويقية عالية .
- التركيز على الابتداء والتطوير .
- الانفاق على البحث والتطوير .

1- عبد الحكيم عبد الله النصور، الاداء التنافسي لشركات صناعة الادوية الاردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة
الدكتوراه في الاقتصاد و التخطيط، جامعة سوريا، 2009، ص 115 .

2- يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 395 .

3- عبد الحكيم عبد الله النصور، مرجع سابق، ص 115 .

4- نفس المرجع، ص 116 .

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

✓ استراتيجية التركيز: تعني استراتيجية التركيز بتقديم المؤسسة لمنتجات تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين واتخاذ مفعولة سوقية محدودة فقد تركز المؤسسة هنا كقطاعا تمنا السوق لم يتمخذه مطربة بقية كافية وان لديها الامكانيات لخدمة هذا القطاع بطريقة أفضل للمؤسسات المنافسة، حيث

أخذها الاستراتيجية تتضمن التركيز على منتج واحد او خط إنتاج واحد او خدمة سوق واحد او استخدام تكنولوجيا واحدة مما يمكن المؤسسة من ابقاء على عوامل الميزة التنافسية وهذا يعني ان تركز على فئة استهلاكية وتدرسها وتتجتمع معين خاصيتها، تناسب هذا الاستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة حيث تختار قطاعا معين لا تتقدمها المؤسسات الكبيرة لتحقيق ارباح عالية. 1

- ومن مخاطر تطبيق هذه الاستراتيجية ضالة الفرق التكاليف بين المنافسين الذي يتخذ من الـ سوق الكامل والمؤسسة التي تطبق على خدمة جزء معين من السوق عدم وضوح الفرق بين سلع الشركة و سلع المنافسين الذي يتخذ من السوق الكامل، والجدول التالي يوضح متطلبات استراتيجيات Porter التنافسية: 2

جدول رقم (04): متطلبات استراتيجيات PORTER التنافسية

نوع الاستراتيجية	متطلبات إضافية	متطلبات تنظيمية
السيطرة بالتكاليف.	<ul style="list-style-type: none"> ● استثمار كبير في رأس المال. ● تصميم المنتج بطريقة تضمن سهو لة التصنيع. ● نظام توزيع يخفض التكاليف. ● مهارات عالية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● سيطرة على التكاليف. ● نظام محوافز.
التمييز.	<ul style="list-style-type: none"> ● قدرات تسويقية عالية. ● هندسة المنتجات. ● مهارات فردية. ● ابداء أبحاث. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تنسيق بين دوائر البحث والتطوير والانتاج والتسويق. ● مقاييس نوعية بدلا من الكمية. ● توفر عمالة ماهرة.
التركيز.	<ul style="list-style-type: none"> ● مزيج من المتطلبات اعلاه. ● خدمة سوق محدد. 	<ul style="list-style-type: none"> ● مزيج من المتطلبات.

1 - يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 396.

2 - عبد الحكيم عبد الله النصور، مرجع سابق، ص 117.

--	--	--

المصدر : عبد الحكيم عبد الله النور، مرجع سابق، ص 116.

ومناجلدولالسابقيتضحناختيارالاستراتيجية المناسبة يعتمد على قدرة المؤسسة على توفير متطلبات الاستراتيجية المادية والتنظيمية بالإضافة إلى نقاط القوة والضعف للشركة مثل حجم الموارد والمكانيات، الانفاق على البحث والتطوير، القدرات التسويقية.

- كما يمكن للمؤسسة انتبعاكثرمناستراتيجية في نفس الوقت. 1

6 - الاستراتيجية المتبعة حسب دورة حياة المنتج

← **مرحلة التقديم:** وفي هذه المرحلة، تسعى المؤسسة لبناء الوعي بالمنتج وتنمية سوقه، ويظهر تأثير المزيج التسويقي كما يلي: 2

- تبدأ هذه المرحلة عند التقديم للسوق قلعاً أساساً لنهاية مرحلة الابتكار.
- هدفها التعريف بالمنتج ودفع المستهلك للتخاذ قرار بشراؤها واستخدامه.
- وتمثل معالم الاستراتيجية التسويقية في:

✓ **استراتيجية السوق:** اعتماد استراتيجية التركيز التسويقي لعملاء المجددين الذين لديهم القدرة والرغبة في تجديد واستعمال منتجات ذات مواصفات متطورة.

✓ **المنتج:** الاهتمام بال نوعية من حيث الإنتاج، المواد الخام، التغليف، وتميز ارتفاع تكاليف الإنتاج جسيماً بخفض كميات الإنتاج.

✓ **التسعير:** السعر مرتفع بسبب التميز.

✓ **التوزيع:** تكون نماذج توزيع مناسبة لفئة العملاء، وتميز المبيعات بأنها منخفضة وبالتالي ارتفاعاً في تكاليف التوزيع.
ع.

✓ **الترويج:** المنتج غير معروف في السوق مما يتطلب اتباع سياسة ترويجية للتعريف به والتشجيع على الاستهلاك "قوة في الترويج".

← **مرحلة النمو:**

- الهدف من هذه المرحلة هو تدعيم مركز المنتج وتقوية أهدافه لدى المستهلك لتفضيل العلامة.

- تبدأ في هذه المرحلة المبيعات بالارتفاع وكذلك الأرباح نتيجة الجهود التسويقية والتعرف على المنتج، معالمها الاستراتيجية هي:

✓ **استراتيجية السوق:** التوسع وزيادة المبيعات.

✓ **المنتج:** التوسع الكمي في الإنتاج وتطوير المنتج من حيث خصائصه وأشكاله.

✓ **التسعير:** ثبات الأسعار وميلها للانخفاض.

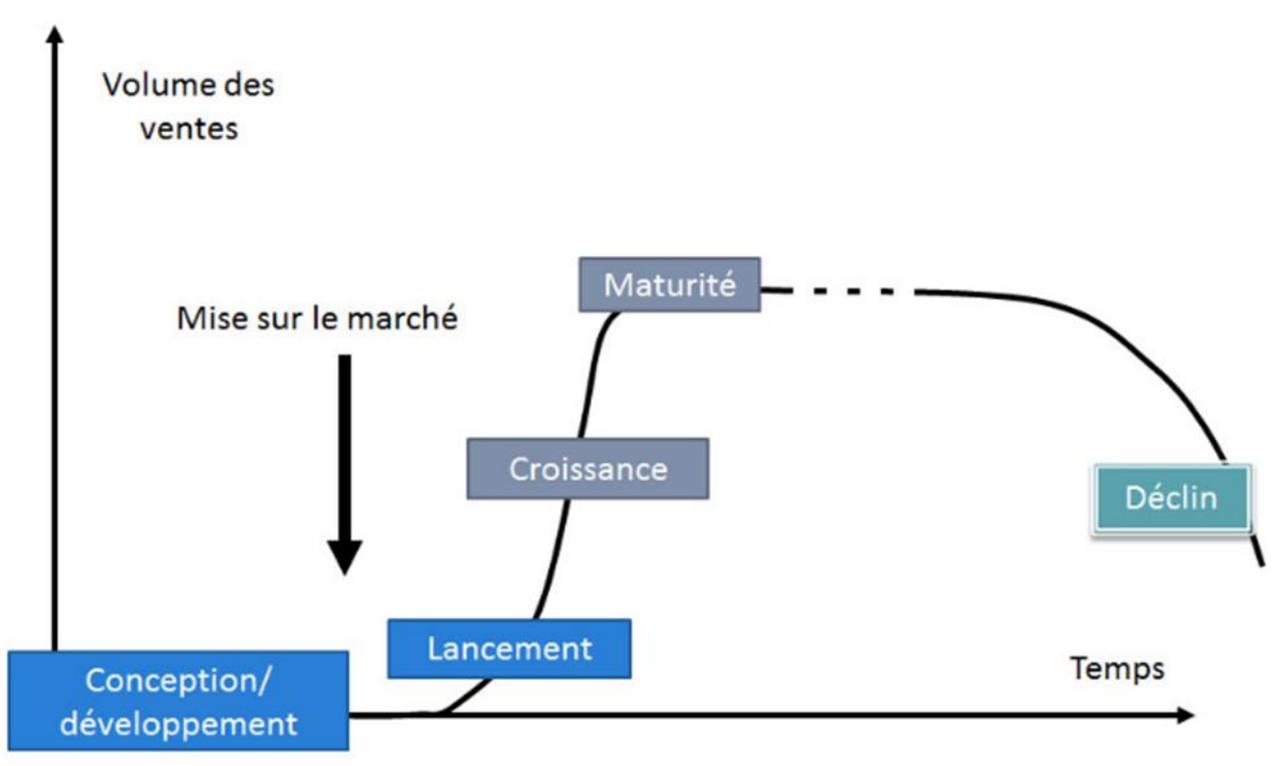
✓ **التوزيع:** التوسع في قنوات التوزيع لتشمل مناطق وأسواق جديدة.

1 - يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 396.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

- ✓ الترويج: استمرار الجهود الترويجية رغماً عنها تقلنسبيا.
- ← مرحلة النضج (الاستقرار): مرحلة سيئة وصعبة ويعتمد نجاحها على نجاح مرحلة النمو.
- الهدف من هذه المرحلة زيادة الولاء للعلامة والحفاظ على المبيعات.
- وهي مرحلة تتميز بطول فترتها قياساً بالمرحلة الأخرى:
- ✓ استراتيجية السوق: اعتماد استراتيجية السوق الكبير حيث غالبية المستهلكين هم من نفس الفئات القبول للسلعة.
- ✓ المنتج: في هذه المرحلة يبدأ المنتج في الدخول في مرحلة النضج السليبي حيث تنبأ نسبة المبيعات بالتالي الاحتفاظ بنف سائحاتها تالانتاج الواسع لمستوى الحجم وتطوير المنتج.
- ✓ التسعير: توجيه الأسعار إلى الانخفاض التدريجي، مع استخدامها كوسيلة مهمة لتنشيط المبيعات .
- ✓ التوزيع: البحث عن قنوات توزيع أوسع جديدة، تركيز الجهود على تنشيط المبيعات.
- ✓ الترويج: استمرار الجهود الترويجية رغماً عنها تقلنسبيا.
- ← مرحلة التدهور : هي المرحلة التي يميل فيها الأسعار إلى الانخفاض بنسبة أسرع من السابق، نتيجة لتحويل الزبائن عن الشراء، أمالت غير نمط الاستهلاك، ولظهور منتجات جديدة، أكثر تطوراً وملاءمة لهم:
- ✓ استراتيجية السوق: تخفيض الأسعار إلى أدنى مستوى مع اعتماد استراتيجية التركيز .
- ✓ المنتج: الانكماش في حجم الإنتاج والافتقار بالأشكال الرئيسية للمنتج.
- ✓ التسعير: تخفيض سريع للأسعار بهدف تنشيط المبيعات.
- ✓ التوزيع: انكماش قنوات التوزيع لتخليها لموزعين المنتج.
- ✓ الترويج: ميل إلى الترويج للإعلان، التذكير مع جهود مكثفة لتنشيط المبيعات في شكل تخفيضات.

الشكل رقم (05): دورة حياة المنتج



المصدر: <http://www.oz-ressources.org/le-cycle-de-vie-du-produit>, 20: 20, 13/04/2017

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

انجحاً تنظيمياً ومشروعياً كمنفيهما عا تهل طبيعة الأعمال والظروف، ذلكا للمؤسسات تختلف فيما بينها من حيث طبيعة النشاط، الأهداف، المهام والموارد...

حيث نجد ان المخطط التنظيمي يحدد المهارات الفردية للعاملين والكوادر الادارية الضرورية والاحتياحيه في اطار المشروع وتطور هو نموه، كذا لكيما يجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع وتخصير الخارطة التنظيمية المناسبة للمشروع وتوزيع الادوار والصلاحيات والمسؤوليات بشكلواضح.

المطلب الأول: ماهية المخطط التنظيمي

الفرع الاول: تعريف المخطط التنظيمي

هي الخطة التي تتعلق بتحديد كل من الشكل القانوني الذي ستعمل المؤسسة من خلاله ، وكذا السياسات و الهياكل التنظيمية التي تحدد طريقة سير العمل و طرق الاتصالات بين الأقسام الادارية للمؤسسة ، وكذا تحديد الصلاحيات و السلطات الادارية للموظفين بحكم مسميات الوظائف المختلفة.¹ كما يعرف ايضا على أنه مخطط يتضمن وصف ملكية المشروع و كذلك خطوط الصلاحيات و المسؤوليات للأفراد العاملين و الرقابة على الأعمال و كيفية أداء الأعمال.²

¹ - لعور أمينة ، اعداد مخطط أعمال لمشروع صناعة أوراق البوراك ، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر ، تخصص مقاولاتية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة، 2014، ص7.

² - بلال خلف السكارنة، المرجع سابق ص 118.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف الاجرائي التالي:
هو خطة تهم بتحديد الشكل القانوني الذي يناسب نشاط المؤسسة ويحكم سوقها
ويوضح خارطة توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات لمؤسسي المؤسسة وكذا العاملين في إطارها
وهذا من خلال إبراز كل من اللوائح والقوانين التي تنظم المعاملة في المؤسسة إضافة إلى توضيح شكل الهيكل التنظيمي المعمول به في المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية المخطط التنظيمي

تتمثل أهمية المخطط التنظيمي فيما يلي: 1

- ✓ تحقيق قدرة على التعامل مع الظروف المختلفة.
- ✓ تحقيق تنافسية عالية للمؤسسة.
- ✓ تحقيق القدرة على التعامل مع التنوع في الموارد البشرية.
- ✓ تحقيق الابداع و الابتكار.

كما تكمن أهميته في ما يلي: 2

- ✓ يحدد واجبات و مسؤوليات و اختصاصات كل عضو من أعضاء المؤسسة فالجميع يعرف واجباته و مسؤولياته
ونوع السلطة الممنوحة له و مداها.
- ✓ يحقق افضل استخدام للطاقات البشرية و الموارد المادية المتاحة في المؤسسة.
- ✓ يحدد شكل الاطار العام للاتصالات داخل المؤسسة .
- ✓ يحقق التقسيم السليم للعمل ، والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية و الجماعية.

المطلب الثاني: مكونات المخطط التنظيمي

تتلخص مكونات المخطط التنظيمي في : الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الشكل القانوني للمؤسسة.

الفرع الأول: الموارد البشرية

أولاً: تعريف تخطيط الموارد البشرية: هو العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها
الآن و في المستقبل وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها و الأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك وبما يحقق الحصول على قوة
عمل فاعلة و كفؤة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة. 3

1 - احمد ماهر ، التنظيم ، الاسكندرية، دار الجامعة للنشر و التوزيع، 2007، ص ص 19، 20.

2 - زكرياء الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الادارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، 2010، ص 117.

3 - زعباط عز الدين، تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، تخصص تسويق ، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2005، ص 58.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

ثانيا: أهمية تخطيط الموارد البشرية

يعد تخطيط الموارد البشرية ضرورة ماسة لبناء المؤسسات ، كما يعتبر عاملا هاما من عوامل الاستقرار سياسيا و اقتصاديا و اجتماعيا ، حيث تكمن أهمية التخطيط له في: 1

✓ ترتبط عملية تخطيط الموارد البشرية بالمعلومات المتوفرة من خلال تحديد نقاط قوة و ضعف المؤسسة في مجال الموارد البشرية و الفرص و التهديدات البيئية في سوق العمل.

✓ يمد بالبيانات الأساسية لكثير من وظائف ادارة الموارد البشرية كالاتقارب و التعيين.

✓ السعي المستمر الى التركيز على الاستثمار البشري من خلال بناء موارد بشرية و تزويدها بكافة المتطلبات.

ثالثا: استقطاب الموارد البشرية

يتعلق جوهر الاستقطاب بجذب الأفراد بالعدد و المؤهلات المناسبة و في الوقت المناسب و تشجيعهم على تقديم طلباتهم للعمل في المؤسسة حيث يتم اختيار و تعيين الأكثر كفاءة و بفعالية ، التي تساهم في تعيين العاملين المؤهلين مما يؤدي الى تقليص نفقات التدريب و زيادة الاستقرار الوظيفي. 2

رابعا: الاختيار

تهدف عملية الاختيار الى انتقاء الموظف الأكثر كفاءة لشغل الوظيفة المعلن عنها بعيدا عن المحسوبية و الوساطة و محاباة الأقارب و اتباع مبادئ العدالة و المساواة و تكافؤ فرص العمل .

ان لعملية الاختيار أهمية كبيرة اذ أنها ينبغي ان تعمل على مقابلة مؤهلات الأفراد و مهاراتهم و قدراتهم مع تحليل الوظيفة و الوصف الوظيفي و لذلك عملية الاختيار تساهم في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب مما ينعكس على أداء الفرد و بالتالي على أداء المؤسسة.

خامسا: التعيين

يعد التعيين نتاج عملية الاستقطاب و الاختيار و هو المكمل لهما فبعد استقطاب الأكفاء و اختيار الأنسب من المتقدمين للوظيفة تأتي عملية ضم المتقدم الذي تم اختياره الى أعضاء المؤسسة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

تختلف المؤسسات من حيثها كالاتنظيمية التي تعتمد هافليسها كنمط نموذجي معين مناهيا كالاتنظيمية تصلح للتطبيق من قبل جميع المؤسسات تومرد ذلك يعود إلى أن لكل مؤسسة مهامها و أهدافها و ظروفها و بيئتها خاصة بهـ ولذلك يواجه مدراء المؤسسات المختلفة مشكلة كيفية صياغة أسسها هيكل التنظيمي الفاعل والكفاء.

الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي

1 - زعباط عز الدين ، نفس المرجع، ص58.

2 - بن عنتر عبد الرحمان ، ادارة الموارد البشرية، دار البازوري ، الأردن، 2010، ص 112.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

يعرف على أنه ذلك المخطط الذي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية، حيث يتم من خلاله تنظيم المهام و تحديد الأدوار الرئيسية للعاملين و يبين نظام تبادل المعلومات و تحديد آليات التنسيق و أنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة و العاملين فيها. 1

الفرع الثاني: محددات الهيكل التنظيمي

يعتمد نجاحها على الهيكل التنظيمي مماثلته للواقع لعدة عوامل بدرجات متفاوتة أهمها: 2

✓ الاستراتيجية:

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها ولأن الاستراتيجية المعتمدة في المؤسسة مشتقة من أهدافها فمنها لمنطقاً نيكونها كنوع من الترابط والتلاؤم ما بين الهيكل وال استراتيجية بحكم طردية العلاقة بينهما إذ يؤدي تغيير الاستراتيجية إلى التغيير الهيكل إذ يحدث ذلك كتأثر سلبي، فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتنفيذ الاستراتيجية المتبعة.

✓ حجم المؤسسة:

يعتبر حجم المؤسسة أحد أهم العوامل التي لقيتها اهتماماً من قبل الباحثين بهدف التعرف على أثر هذا العامل على طبيعة الهيكل التنظيمي، ويعبر عدد العاملين الدائم في المؤسسة أحد أهم مقاييس حجم المنظمة، ويتفقاً على أن العلاقة تبادلية بين هذين الأخيرتين وطبيعة الهيكل التنظيمي حيث يحجم حجم المؤسسة

يستلزم نمط تنظيم معين، كما أن النمط يتطلب دور وهو وجود حجم معين يؤثر الحجم على درجة التعقيد في المؤسسة كما يؤثر أيضاً على كل من الرسمية والمركزية.

✓ البيئة:

هناك علاقة بين البيئة والهيكل التنظيمي وقد تم بحث التنظيمات الإدارية بناء على هذه العلاقة باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح يتفاعل مع العنصر البيئية الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية

، لكننا البيئية الأكثر تأثيراً على التنظيم هي كلما يؤثر عليها بشكل مباشر، أما لنا حال التنظيم السائد في المؤسسة وصولاً إلى الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة من موردين، زبائن، منافسين، جهاز حكومي، الرقابة.....

✓ التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا أحد أهم العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي والمحددة لسماهاً أساسية ويشير هذا المفهوم أيضاً بالمعلوم أن الأوساط البيئية التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات إذ أن مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التطور في المعدات أو الآلات كما هو شائع بل يشير أيضاً إلى المعرفة الفنية كجزء أساسي من التكنولوجيا

وأنها علاقة قوية بين حجم العمليات الإنتاجية والهيكل التنظيمي المتبع في المؤسسة، وتبين أن كفاءة المؤسسة وفعاليتها تعتمد بدرجة كبيرة على مدى التنااسب بين التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة والهيكل التنظيمي المتبع فيها.

الفرع الثالث: نماذج الهيكل التنظيمي

1- مرسى اللوزي، التنظيم و اجراءات العمل، دار وائل للنشر و الطباعة، الأردن، 2002، ص 45.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

يمكن تصميم مكوناتها الهيكلية التنظيمية بشكل أو بآخر متعددة، مما يجعل للكلمة سسـة هيكلها التنظيمي المميز عن غيره، وقد حاول الباحثون نوال كتاب تصنيفها كالتنظيمية التي تعددت أشكالها ومنبنيها هذا التقسيمات الأكثر قبولاً وشيوعاً التصنيف الذي اقترحه الكاتب مونتزبرغ "Henry Mintzberg" وهي كما يلي: 1

1 - الهيكل التنظيمي

البيسط: المكون الرئيسي في هذا النوع من التنظيم هي الإدارة العليا، حيث يتميز هذا الهيكل بأهليستفصلياً وليس معقد أو ذو درجة رسمية منخفضة حيث تتركز السلطة لدى شخص واحد وهو المالك للمؤسسة. إضافة إلى هذا يتميز أيضاً بقلها المستويات الإدارية ويركز الهيكل على تنفيذ العمليات الرئيسية والأنشطة الهامة في المؤسسة.
من مميزاتة:

- البساطة كونه الهيكل عملي ويركز فقط على العمليات الهامة والرئيسية في المؤسسة.
- المرونة إذ يتميز الهيكل بالبساطة سرعة التكيف مع ظروف المحيط.
- تكاليفه قليلة.

من بين عيوبه:

- لا يناسب المؤسسة الكبيرة الحجم التي تتوسع أعمالها بشكل مستمر.
- يعتمد كلية على المالك المؤسسة لذلك الحالة النفسية لهذا الأخير لها أثر على الإدارة نظر التمرركز السلطة واتخاذ القرار بيده.
- تطبيقه محدود.

2 - الهيكل التنظيمي المؤقت: إذا كانت الهيكلية كالبيروقراطية (الآلية والمهنية)

هي الأكثر شيوعاً وانتشاراً في المؤسسات المعاصرة، فأنها كهيكل جديدة بدأت بالظهور لدواعي الموقف الذي نشأت فيه ولطبيعة الظروف التي طرقت عليها، ويطلق عليها بالهيكل المؤقتة أو الغرضية، وهذا الأخير تتميز بدرجة عالية من التمايز الأفقي كونها معظمها العامليين مهنيين ولد لهم خبرات متمكنة ومن ناحية أخرى تعدد المستويات الإدارية منخفضة لان كثرة المستويات يعيق قدرة المؤسسة على التكيف. إضافة إلى القلة الحاجة للإشراف الرسمي لأنها تعيق عملية الابتكار.

من مميزاتة:

- الاستجابة السريعة للبيئة والظروف المحيطة بالمؤسسة.
- تسهيلات للتنسيق بين الاختصاصيين.
- القدرة على الإبداع والابتكار وتوليد أفكار جديدة.

من بين عيوبه:

- الصراعيين لأعضاء أمر احتمال عدم وجود هياكل محددة وأنظمة واضحة.
- صعوبة تقسيم العمال للوحدات المستقلة.
- صعوبة استخدام أنظمة رسمية وتطبيق قواعد وإجراء ات محددة.

بالإضافة إلى هذه التصنيفات نجد تصنيفات أخرى من بينها:

1 - الهيكل التنظيمي على أساس السلعة المنتجة:

يتم فيه تجميع النشاطات حسب نوع السلعة أو الخدمة حيث يغلب هذا التنظيم على المؤسسات الكبيرة ذات المنتجات المتعددة ويتميز بأنه يسهل نقل المؤسسة الاستفادة الكاملة من التخصص في الأداء وأيضا التنسيق الجيد في العملية الإنتاجية للسلعة أو الخدمة لكن يعاب على صعوبة التنسيق بين الأقسام وصعوبة إيجاد الكفاءات اللازمة لإدارة الوظائف المختلفة.

2 - الهيكل التنظيمي على أساس العملاء:

ويتشكّل هذا الهيكل على أساس تجميع النشاطات حسب العملاء أو المنتجين من سلعة أو خدمة مما تؤدي المؤسسة القاعدة هنا هو الزبون والسوق قوي يتميز بتركيز على تقديم خدمة متخصصة لكن نوعا من العملاء وكذا تحسين الجودة للسلعة أو الخدمة المقدمة مما يؤدي بالضرورة التحسين للمبيعات لكن يعاب عليه فقدان السياسة الموحدة للتعامل مع العملاء كما يواجه صعوبة التنسيق بين الوحدات القائمة على أساس نوع العملاء وبين الوحدات الأخرى القائمة على أساس مختلف.

3 - الهيكل التنظيمي على أساس الموقع الجغرافي:

يتشكّل هذا الهيكل حينما يكون للمؤسسة فروع في مناطق جغرافية متعددة حيث يتم تقسيم أنشطة المنظمة حسب هذه المناطق قويت متخصصة بوحدة تنظيمية لكل منطقة جغرافية يشرّف عليها مدير ويتميز باللامركزية التيسر في اتخاذ القرارات وسهولة التنسيق والانعجاز وكذا الاستفادة من إمكانيات المواد والتسهيلات المتاحة في المناطق الجغرافية مما يساعد على خفض النفقات ويعاب عليه صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية وصعوبة ممارسة الرقابة من قبل الإدارة العليا.

4 - الهيكل التنظيمي الوظيفي:

يعتبر النوع الأكثر شيوعا، يركز على أساس تجميع الأعمال والوحدات التي تتبع للوظائف والأغراض التي تؤديها، بحيث تخصص كل وحدة تنظيمة بأداء وظيفة معينة للمؤسسة. يتميز بتحقيق كفاءة الأداء من خلال التخصص في سهولة الإشراف والرقابة على الأعمال، يعاب عليه صعوبة التنسيق بين الوظائف الرئيسية كلما توسعت المؤسسة إلى الجانبا للميل إلى المركزية.

الفرع الرابع: مكونات الهيكل التنظيمي و خطوات اعداده¹

• مكونات الهيكل التنظيمي

العامل البشري: و يلعب هذا العامل دورا مهما في تحديد العلاقات بين أفراد المؤسسة الواحدة.

العامل المادي: يهتم هذا العامل بوحدة المؤسسة، وتحديد التجهيزات التي تتطلبها كل وحدة من وحدات المؤسسة.

العامل القانوني: يعتبر هذا العامل من أهم العوامل نظرا لدوره في تحديد الشكل القانوني للمؤسسة.

¹ - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص ص 119 - 120.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

العامل المالي: و يعنى بهذا العامل الكشف عن مصادر رأى المال التي تمد المؤسسة و توزعها حسب الحاجة.

• خطوات اعداد الهيكل التنظيمي

- 1 -تحديد ماهي أهداف المؤسسة، ذلك ان الأهداف هي التي تحدد طبيعة الهيكل التنظيمي و طبيعة العمل.
- 2 -تحديد السياسات الرئيسية الحاكمة للعمل نحو تحقيق تلك الأهداف لأن تلك السياسات ستؤثر على نوعية الأعمال المطلوب أداؤها.
- 3 -تحديد الأعمال التي يستعين أداؤها لتحقيق الأهداف.
- 4 -حصر الأعمال التفصيلية التي ينبغي القيام بها ضمن أوجه النشاط.
- 5 -توصيف كل عمل تفصيلي ، بمعنى تحليله الى أصغر جزئياته.
- 6 -تكوين مجموعات متجانسة من الأعمال بحيث يمكن ان توضع المجموعات الواحدة تحت اشراف شخص واحد و في هذه الحالة تسمى مجموعة الأعمال هذه الوظيفة.
- 7 -الربط بين الوظائف على هيئة تشكيلات ادارية.
- 8 -تحديد السلطات و المسؤوليات الخاصة بكل وظيفة.
- 9 -تصميم شبكة للاتصال توضح العلاقات التي تربط بين الوظائف و الوحدات الادارية و بعضها على أساس علاقات السلطة و علاقات التعاون بحيث تؤدي تلك الشبكة الى انسياب السلطة و المعلومات و تحقيق التعاون.
- 10 - وضع نظام للرقابة الداخلية بالهيكل التنظيمي لمتابعة تنفيذ الأهداف.
- 11 - وضع الفرد الذي تتوافق قدراته و استعداداته و خبراته العلمية و العملية في الوظيفة المناسبة.

المطلب الرابع: الشكل القانوني للمؤسسة

يمكن تقسيم المؤسسات من حيث الأشكال القانونية إلى: 1

أولاً: المؤسسات الفردية

هي مؤسسات يمتلكها شخص واحد يعتبر رب العمل، او صاحب رأس المال لعوامل الإنتاج الأخرى، ويقدم هذا الشخص رأس المال المكون الأساسي لهذه المؤسسة، بالإضافة الى عمل الإدارة و التنظيم أحياناً و غالباً لا يكون عدد العاملين فيها مرتفعاً. 2 اي يملك رأسمال تتوافر فيه صفات المنظم و المدير ، فهو المسؤول عن تكوين رأسمالها و اتخاذ الإجراءات و القرارات و هو من يتحمل المسؤولية سواء كانت أرباح محققة أو خسائر.

ثانياً: مؤسسات الشركات

1- القانون التجاري الجزائري.

2- برجى شهرزاد، "اشكالية استغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، مدرسة الدكتوراه: التسيير

الدولي للمؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر، 2012، ص 38.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

تعرف الشركة بأنها عبارة عن عقد بين شخصين أو أكثر للقيام بعمل معين و إنشاء مؤسسة ، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من رأس المال أو عمل معين و اقتسام ما ينشأ من ربح أو خسارة، و تنقسم الشركات الى شركات الأشخاص و شركات الأموال و الشركات المختلطة:

✓ **شركات الأشخاص:** تكون شركات الأشخاص بين أشخاص يعرفون بعضهم البعض أي أنها تقام على الاعتبار الشخصي و الثقة المتبادلة بين الشركاء، و تعرف بشركات الحصص لأن مؤسسيتها يشتركون فيها عن طريق تقديم حصة من رأس المال و بالمقابل الحصول على جزء من الأرباح، وتتضمن شركات التضامن و التوصية البسيطة و شركات المحاصة.

1. **شركة التضامن:** يتكون هذا النوع من المؤسسات الصغيرة عندما يتفق شريكان أو أكثر على تكوين مؤسسة صغيرة تمارس أنشطة معينة بغرض تحقيق أهداف محددة ، و يكون الشركاء فيها مسؤولين شخصيا و بالتضامن و بالتكافل عن جميع التزاماتها في الاموال الخاصة ، و الملاحظ عدم تعرض القانون التجاري الجزائري لتعريف شركة التضامن و انما تضمنت نصوصه خصائص هذه الشركة و الموجزة فيما يلي:

✓ لقد أوجب الشرع الجزائري على أن تثبت الشركة بعقد رسمي و الا كانت باطلة(المادة 545 ق ت ج)1، كما أوب أيضا شهر عقد الشركة ليتسنى للغير العلم بوجودها، ويتعامل معها على أساس البيانات المشهورة و التي يجب ان تتضمن حدا أدنى من المعلومات أهمها: أسماء الشركاء و ألقابهم ، مقدار رأسمال الشركة و عنوانها و مركزها الرئيسي و الغرض من تأسيسها و مدة الشركة و الالتزام بإجراء شهر العقد التأسيسي أو تعديلاته لا تغني عن إجراءات تسجيلها اذ أوجب القانون التجاري ضرورة اتخاذ اجراءات إيداعها لدى المركز الوطني للسجل التجاري و اي خلل يترتب عن عدم اتخاذ هذه الاجراءات يؤدي الى البطلان.(548 ق ت ج).

✓ أن جميع الشركاء فيها يعتبرون تجار.

✓ تحديد ادارة شركة التضامن ، هذا الجهاز يتضمن مدير او أكثر يعهد اليه أو اليهم بمهمة ادارة الشركة و تمثيلها في علاقتها مع الغير.

✓ عدد قليل من الشركاء تضمهم روابط شخصية، كالعقارب أو الصداقة، فالاعتبار الشخصي في هذه الشركات ظاهر و جلي لذلك يطلق عليها النموذج الأمثل لشركات الأشخاص.

✓ أن مسؤولية الشركاء فيها مسؤولية شخصية تضامنية عن ديون الشركة.

1- تونسي حسين، تطور رأسمال الشركة و مفهوم الربح في الشركات التجارية، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008، ص 77.

- ✓ و هاتين الخصيتين تناولتهما المادة (551 ق ت ج) بقولها: " للشركاء بالتضامن صفة التاجر و هم مسؤولون من غير تحديد و بالتضامن عن ديون الشركة ، ان للشركة عنوان يضم اسم أحد الشركاء أو بعضهم أو كلهم ويكون هذا العنوان بمثابة الاسم التجاري لها " (المادة 552 ق ت ج).
- ✓ ان الأنظمة فيها عبارة عن حصص غير قابلة للتداول و لا يمكن احالتها الا برضاء جميع الشركاء(المادة 560).
- ✓ أنها تقوم على الاعتبار الشخصي في جميع مراحل حياتها أو أثناء ممارسة نشاطها اذ يؤثر فيها كقاعدة عامة ما يتأثر به شخص الشريك كموته أو شهر افلاسه(المادتان 562 563 ق ت ج) العدد الأدنى للشركاء هو اثنان.
- ✓ ليس هناك حد أدنى مفروض للرأس المال الاجتماعي للمؤسسة.
- ✓ التسيير يشارك فيه كل الشركاء الا في حالة ما نص قانون المؤسسة على عكس ذلك.
- ✓ الرأس مال الاجتماعي يتم تقسيمه الى حصص اجتماعية.
- ✓ يشارك كل الشركاء و بشكل تضامني في الاستجابة لدفع ديون المؤسسة.
- 2. شركة التوصية البسيطة (SCS) هي شركة تعقد بين شريك واحد أو أكثر، مسؤولين متضامنين يكونون من أصحاب الأموال يسمون الموصون ولا يكونون مسؤولين الا بحدود قيمة حصتهم في الشركة .
- شركة التوصية البسيطة هي شركة أشخاص تقوم بأعمالها تحت عنوان تجاري وتشمل فئتين من الشركاء، فئة الشركاء المتضامنين الذين يحق لهم دون سواهم أن يقوموا أن يقوموا بأعمالها الادارية وهم مسؤولون بصفتهم الشخصية على سبيل التضامن عن ايفاء ديون الشركة ، وفئة الشركاء الموصين الذين يقدمون المال ولا يلزم كل منهم الا بنسبة ما قدمه من رأسمال.
- يتضمن القانون الأساسي لشركة التوصية البسيطة البيانات التالية :
- 2- مبلغ وقيمة حصص كل الشركاء .
- 3- حصة كل شريك متضامن أو شريك موصي .
- 4- الحصة الاجمالية للشركاء المتضامنين وحصتهم في الأرباح وكذا الخسائر .
- ✓ تنشأ هذه الشركة شأنها شأن بقية الشركات بواسطة عقد مكتوب (رسمي) وفقا للقواعد العامة يشترك في ابرامه فريقين من الشركاء .
- ✓ لا يحق أن يشتمل عنوان الشركة على أسماء الشركاء غير المتضامنين وفي حالة مخالفة ذلك بإدراج اسم الشريك الموصي في عنوان الشركة فانه يصبح شريكا متضامنا ومسؤولا مسؤولية كاملة اتجاه الغير حسن النية وهذا ما جاء في (المادة 563 مكرر2) من المرسوم رقم 93-08

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

- ✓ أن ادارة الشركة لا ينبغي أن يعهد بها الى أي شريك موصي حتى لو كان ذلك على سبيل الوكالة، مع امكانية تولي الإدارة من طرف أجنبي .
- ✓ المادة (551) من القانون التجاري الجزائري حيث نص المشروع صراحة على اكتساب الشركاء المتضامنين صفة التاجر وخصهم بالنص وحدهم دون بقية الشركاء الأمر الذي يدل دلالة قاطعة على عدم خضوع الشركاء الموصين لنفس الشروط والأحكام التي يخضع لها الشركاء المتضامنين (الموصي لهم) أي لا يكتسبون صفة التاجر.
- 3. شركة المحاصة : هي عقد يبرمه شخصان أو أكثر بهدف انجاز عمليات تجارية ويلتزم فيه كل شريك بتقديم حصة من المال أو العمل لتحقيق هذه العمليات واقتسام ما قد ينشأ عنها من ربح أو خسارة دون أن تشكل هذه الحصص رأسمالا للشركة الا أنها لا تتمتع بالشخصية المعنوية وهي ليست معدة لاطلاع الغير عليها ولا تخضع لمعاملات النشر المفروضة على الشركات التجارية الاخرى , وهذا التعريف مستخلص من المواد (795 مكرر 01-مكرر 02-مكرر 03-مكرر 04-مكرر 05) قانون التجاري الجزائري.
- ✓ شركة أشخاص وميزتها الرئيسية انها تقوم على الثقة بين الشركاء .
- ✓ شركة مستترة تختلف عن غيرها من شركات الأشخاص بأنها غير معدة لاطلاع الغير عليها وكومها شركة مستترة لا يقصد به أنها تقوم بأعمال سرية مخالفة للقانون بل لأنها غير خاضعة لإجراءات التسجيل والنشر وتبقى بصفة التستر حتى ولو علم الغير بوجودها صدفه أو بواسطة وتائق ومستندات تشير الى كونها شركة محاصة.
- ✓ عدم تمتع شركة المحاصة بالشخصية المعنوية فهي لا تعتبر شخصا معنويا بل هي عبارة عن عقد بين طرفين أو أكثر ملزما .
- ✓ ليس لشركة المحاصة مركز رئيسي .
- ✓ لبس لها عنوان مشترك.
- ✓ لا تتمتع بذمة مالية مستقلة .
- ✓ لبس لها صلاحية الالتزام واجراء العقود باسمها.
- ✓ يحق للمدير التعامل مع الغير باسمه الشخصي بوصفه ممثلا لشريك أو لعدة شركاء وليس بوصفه ممثلا للشركة وهو بالتالي يتمتع بصلاحيات غير محدودة اتجاه الغير .
- ✓ شركات الاموال : وهي الشكل الأكثر تطورا بين الشركات ذات ملكية خاصة وفيها يتم تلافي عيوب المؤسسات الفردية وشركات الأشخاص ; لأنها لا تقوم على تجميع رؤوس الأموال ضخمة من عدد كبير من الأشخاص وتوظيف الخبرات اللازمة دون تدخل وهيمنة شخصية من قبل المساهمين . ولهذا النوع من الشركات أنواع عديدة أهمها ما يلي:

1. شركات المساهمة (SPA) : وهي أكبر شركات الأموال , ويقسم رأسمالها الى أجزاء متساوية في القيمة والحقوق و الواجبات , وتسمى أسهما , وتطرح في السوق للبيع لتسمى الاكتتاب العام . وهي عادة الأسهم العادية, وقد تصدر أسهما ممتازة , لها الأولوية في الأرباح وتسديد القيمة على الأسهم غير العادية.
- ✓ نصت المادة (592 من القانون التجاري الجزائري) على أن شركة المساهمة ينقسم رأس مالها الى حصص وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر الا في حدود حصصهم .
- ✓ ولا يقل عدد الشركاء عن 07.
- ✓ كما يجب أن تكون تسميتها مسبقة أو متبوعة بذكر شكل الشركة ومبلغ رأسمالها (المادة 593)
- ✓ تأسيس الشركة باللجوء العلني للادخار بلجوء الى الجمهور قصد الحصول على لأموال وذلك بطرح أسهم الشركة للاكتتاب العام او التأسيس دون اللجوء العلني للادخار , يقتصر الاكتتاب على المؤسسين للشركة وحدهم دون اللجوء الى الاكتتاب العام (المادة 595 من ق ت ج) .
- ✓ رأسمال الشركة تنص (594 من القانون التجاري الجزائري) على أنه " يجب أن يكون رأسمال شركة المساهمة بمقدار 05 ملايين دينار جزائري على الأقل ، اذا ما لجأت الشركة علنية للادخار ، ومليون دينار في الحالة المخالفة " ¹
- ✓ تعد بمثابة شكل من المؤسسات الكبيرة بامتياز.
- ✓ تسيير من طرف مجلس ادارة يتكون على الاقل من ثلاثة أعضاء وعلى الأكثر من 12 عضوا , يترأسه رئيس مدير عام , يراقب من طرف مجلس مراقبة ,
- ✓ التسجيل لدى السجل التجاري يكسب المؤسسة الشخصية المعنوية وصفة التجار لأعضاء مجلس الادارة, المادة 592 وما بعدها من القانون التجاري الجزائري).
1. شركات ذات مسؤولية محدودة (SARL): وهي نوع من شركات الأموال وتطوير شركة الأشخاص , وتتميز بأن عدد المساهمين لا يزيد عن 50 مساهم ، ويكون رأس المال موزع على حصص بين الشركاء محصورة بينهم وبحيث لا يمكن انتقال هذه الحصص الى غير الشركاء الا بشروط محددة ، كما لا تسمح بزيادة رأس مالها، أو أعمال البنوك و التأمين أو الادخار أو الاستثمار أو استثمار أموال لحساب الغير .
- ✓ أنها شركة تجارية بحسب معيار الشكل بغض النظر عن صفة الأعمال التي تباشرها . ²
- ✓ ان مسؤولية كل الشريك فيها محدودة بحصته في رأس المال دون ذمته الشخصية أي كل شريك يسدد حصته عند تأسيس الشركة والتي أوجبها المشروع لتكون كضمان للدائنين .

¹ - <http://mawlatidjamila.keuf.net/t946-topic2017/05/26:20:00h>

² - تونسي حسين، نفس المرجع السابق، ص 87.

- ✓ حصص الشركاء ليست قابلة للتداول حسب المادة (569 من القانون التجاري الجزائري).
- ✓ لا تحل الشركة بوفاة احد الشركاء بل تنتقل حصته الى ورثته .
- ✓ الحد الأدنى لرأس المال الشركة ذات المسؤولية المحدودة حسب المشروع في (المادة 566 من ق ت ج). لا يجوز أن يكون أقل من 100.000 دج ويقسم الى حصص متساوية مبلغها 1000 دج على الأقل.
- ✓ كما نوهت (المادة 590 من ق ن ج) انه لا يتجاوز عدد الشركاء في هذه الشركة 20 شريكا .
- 2. شركة توصية بالأسهم (SCA): هي مؤسسة هجينة تتكون من شركاء موصيين وشركاء متضامنين ،
 - ✓ تضم بين شريك واحد وعدد من الشركاء المتضامنين والموصيين.
 - ✓ عدد الشركاء الموصيين لا يمكن أن يقل عن ثلاثة .
 - ✓ يقسم رأسمال الشركة على شكل أسهم.
 - ✓ يمكن ان تدير من طرف شخص واحد أو عدد من المديريين.
- ✓ الحد الأدنى من الرأسمال الاجتماعي لاستحداث الشركة هو خمس ملايين دج (5,000,000) في حالة الدعوة الى الاكتتاب العام ، ومليون دج (1,000,000) في حالة عدم اللجوء الى دعوة لاكتتاب عمومي.
- ✓ المديرون هم مساهمين ولا يمكن أن يتحملوا لوحدهم الخسائر الا في حدود نسبة مساهمتهم .
- ✓ للشركة المتضامنين مسؤولية غير محدودة وتضامنية لديون الشركة.
- ✓ التسجيل لدى السجل التجاري يكسب المؤسسة الشخصية المعنوية وصفة التجار المديريين (المادة 715 من القانون التجاري الجزائري).

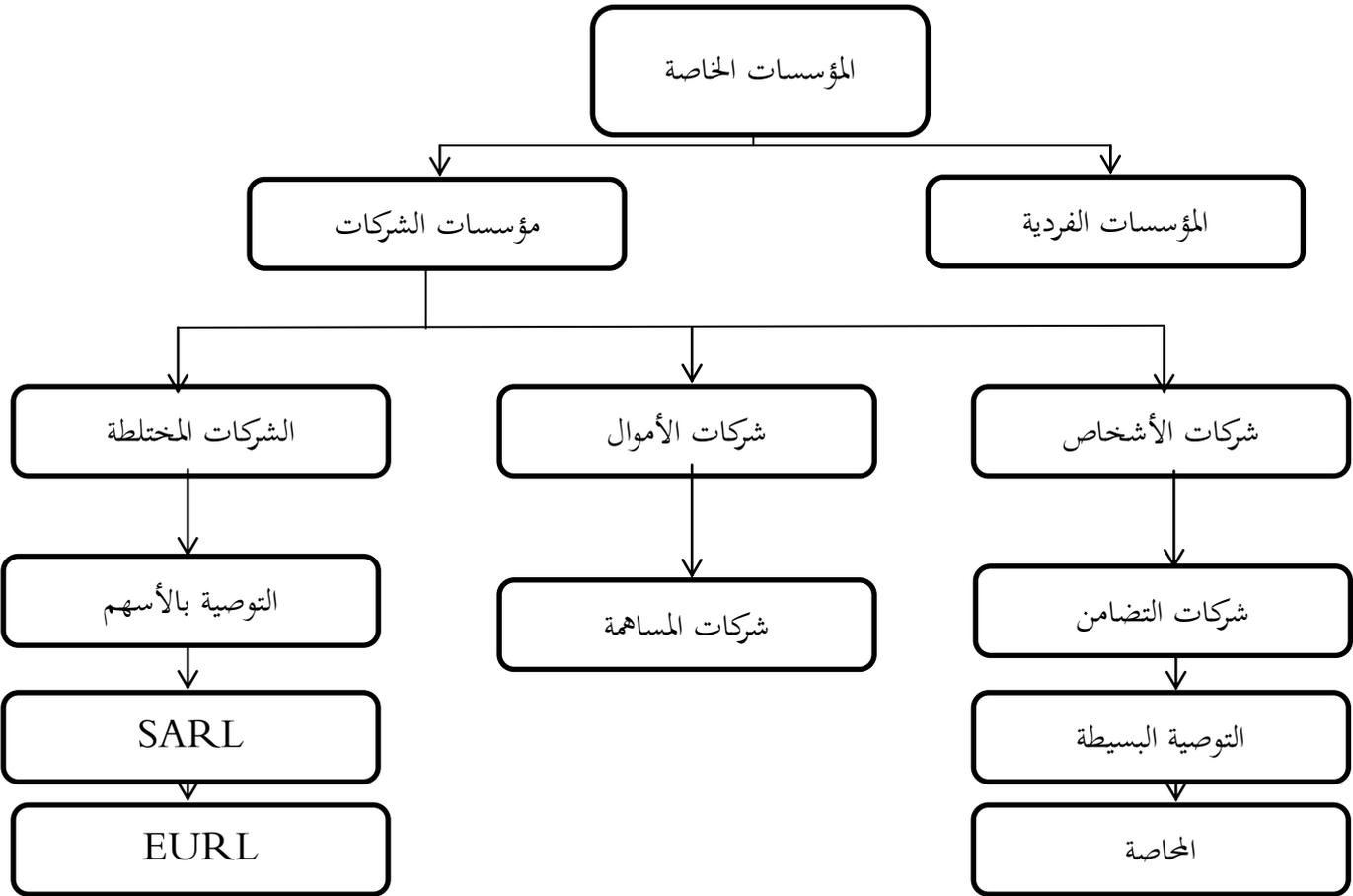
3. مؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة EURL:

- مؤسسة فردية لا يقل رأسمالها الاجتماعي الأدنى 1000000 دج، وتحمل المؤسسة صفة الشخصية المعنوية، اما مسيرها فيحمل صفة التاجر .
- وحسب القانون الجزائري الجديد المؤرخ في 30 ديسمبر 2015 المنشور في الريادة الرسمية، وفقا للمادة 566 يحدد رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة بحرية من طرف الشركاء في القانون الأساسي للشركة و يقسم الى حصص ذات قيمة اسمية متساوية، و يجب ان يشار الى الرأسمال في جميع وثائق الشركة. 1
- وحسب المادة 567
- يجب ان توزع الحصص بين الشركاء في القانون الأساسي للشركة، وان يتم الاكتتاب بجميع الحصص من طرف الشركاء وان تدفع قيمتها كاملة فيما يخص الحصص العينية، ويجب ان تدفع الحصص النقدية بقيمة لا تقل عن خمس مبلغ رأس المال التأسيسي، و يبدفع المبلغ المتبقي على مرحلة واحدة او عدة مراحل بمرور من مدير الشركة وذلك كقيمة أقصاها خمس سنوات تحتسجلا للشركة ل

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

دالسجالتجاري،ويجبانتدفعالحصصكاملةقبلاياكتتابلحصصنقديةجديدةوذلكتحتظائلةبطلاناالعملي
ة،يسلمالمالالتأجعتسدقيمةالحصصالمودعةبمكتباتوثيقالمسيرالشركةبعديدهاالسجلالتجاري.1

الشكل رقم(06): الأشكال القانونية للمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق.

• العوامل المؤثرة على اختيار الشكل القانوني للمؤسسة:

1- المادة 567 من القانون التجاري الجزائري المنشور في الجريدة الرسمية المحرر في 30 ديسمبر 2015.

يتطلب تحديد الشكل القانوني الذي يتناسب و أهداف المؤسسة دراسة و عناية دقيقة من طرف مؤسسيها وهذا يعود الى عدة عوامل من شأنها التأثير على المؤسسة سواء تعلق الامر بحضورها او مستقبلها ، و يمكن عرض اهم هذه العوامل فيما يلي :¹

- ✓ الرؤية و الرسالة و الاهداف الاستراتيجية اذ يتأثر اختيار الشكل القانوني بالتوجه الاستراتيجي الذي يريده الفرد أو الأفراد المالكون او المؤسسون لهذا العمل .
- ✓ الرغبة لدى المالك او المالكين في السيطرة على العمل و أسلوب وطرق ادارته .
- ✓ هيكل الضرائب و كيفية الاستفادة منه وفق اعتبارات الشكل القانوني المعتمد .
- ✓ المتطلبات المالية و حجم رأس المال المطلوب لقيام المؤسسة .
- ✓ المخاطر المحتملة ودرجة تحمل المسؤولية من طرف المالك او المالكين .
- ✓ درجة التدخل الحكومي في القوانين السائدة في البلد و التي تختص بتنظيم عملية اقامة الاعمال على اختلاف قطاعاتها .
- ✓ المدة اللازمة لإقامة العمل ومدى الحاجة لاستمرارية هذا العمل لأمد طويلة .
- ✓ الأشكال القانونية و التنظيمات السائدة في اقتصاد البلد، وما يدفع مؤسسي الأعمال الصغيرة الى تقليد ما هو موجود وناجح في السوق الوطني او الاقليمي او المحلي .
- ✓ التفكير بمستقبل المؤسسة و امكانية نقل الملكية من الجيل المؤسس الى الأجيال اللاحقة .

المبحث الرابع: المخطط الانتاجي

تتجه المؤسسات العاصرة الى طريق المنافسة و الاستحواذ على أكبر مساحة من السوق، ليس المحلي فقط بل المنافسة داخل السوق على المستوى العالمي في ضوء "العولمة" بمظاهرها و آثارها المختلفة و ابعادها المتنوعة. و تعاني معظم المؤسسات من انخفاض كفاءة و فعالية الاداء الاداري في استثمار و تخصيص الموارد المتاحة ، نتيجة للقصور في التخطيط الفعال و الرقابة الدقيقة للعمليات و الانتاج...، و قد يرجع ذلك ايضا الى غياب المنهجية العملية و العلمية في الممارسات الادارية و في اتخاذ القرارات سواء داخل المنظمات و المؤسسات الصناعية و الخدمية الخاصة منها و الحكومية .

و بدون جدل فغياب التخطيط الدقيق - انخفاض كفاءة التنظيم- و انعدام فعالية التنبؤ السليم و ما يعتري تلك المؤسسات من مواطن خلل ماهي الأ مؤشرات تحذيرية للتخلف و الارتداد و التدهور، و أيضا مظاهر تعوق التنمية و تؤكد قصور في السياسات و أساليب الادارة ، و سوء استثمار الموارد و غياب الرقابة ، بما يترتب عليه انخفاض قيمة و جودة المنتج النهائي (سلعة أو خدمة) و تؤكد الممارسات العملية في تلك المؤسسات الى وجود مواطن خلل

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق ص 134.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

ادارية و غياب الرؤى الاستراتيجية في اختيار الموقع للمؤسسة و أيضا في التخطيط الداخلي للمصنع أو المؤسسة و غيرها من العمليات الادارية.

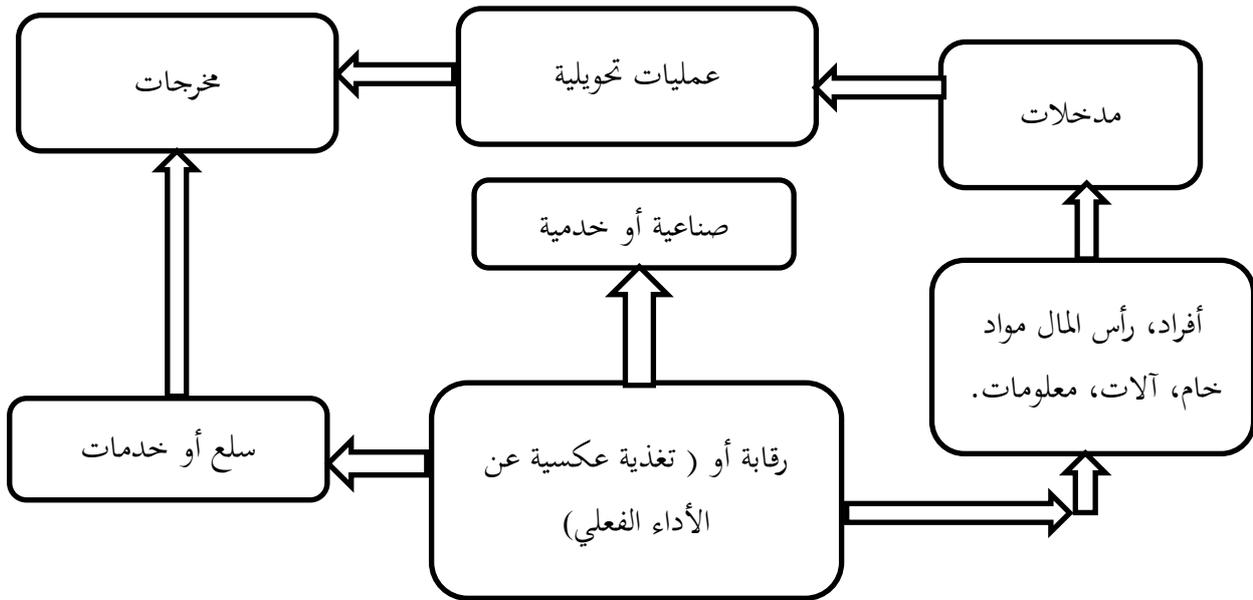
المطلب الأول: ماهية المخطط الإنتاجي

الفرع الأول: تعريف المخطط الانتاجي

تعريف 01: يقصد بالمخطط الانتاجي تحديد القوة العاملة و المواد و الآلات و أساليب الانتاج و رأس المال المطلوب لتصنيع كمية معينة من منتج واحد أو مجموعة منتجات خلال فترة زمنية في المستقبل.¹

تعريف 02: يعني المخطط الانتاجي تلك العملية التي يتم بموجبها استخدام الموارد الأساسية كمدخلات يتم معالجتها وتحويلها الى منتجات ، ثم تصريفها في السوق او طلبها من قبل المستهلكين.²

شكل رقم(07): يوضح اجزاء المخطط الانتاجي



المصدر: سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، تخطيط و مراقبة الانتاج في المؤسسات الصناعية و الخدمية، دار الفكر للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 18.

تعريف 03: كما يعرف التخطيط الانتاجي على أنه التخطيط متوسط المدى للإنتاج و التي تغطي فترة زمنية عادة ما تكون سنة ، و تعد على أساس تقديرات اجمالية للمخرجات من مستويات الانتاج و العمالة للموارد و تحديد أفضل السبل لمقابلة الطلب المتوقع.¹

¹- عادل حسن ، التنظيم الصناعي و ادارة الانتاج، دار النهضة العربية، بيروت، 1988، ص512.

²- مؤيد عبد الحسن الفضل، تخطيط و مراقبة الانتاج (منهج كمي في حالة دراسية)، دار المريخ للنشر ، السعودية، 2007، ص235.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان المخطط الانتاجي هو القيام بتحديد الكميات المطلوبة انتاجها من كل منتج خلال الفترة القادمة سواء كانت يوما، او اسبوعا، او شهرا او القيام بالتنبؤ بوضع خطة مقدما لجميع خطوات تنابع الخطوات الانتاجية بالطريقة التي يمكن لها تحقيق الاهداف الانتاجية بالطريقة التي يمكن لها تحقيق الاهداف الانتاجية.

الفرع الثاني : أهمية المخطط الانتاجي

تكمن اهمية المخطط الانتاجي فيما يلي: 2

- استغلال الموارد المتاحة افضل استغلال.
- تخفيض معدلات الانتاج المعيب و زيادة جودة المنتج.
- تخطيط الاحتياجات من الطاقة الانتاجية المطلوبة مما يتيح الفرص لإنتاج الاصناف المطلوبة في المواعيد المحددة وبالكميات التعاقد عليها و الوفاء بالتزامات المؤسسة من قبل الزبائن.
- زيادة درجة الثقة في المؤسسة مما يؤدي الى تحسين المركز التنافسي لها بين المؤسسات الأخرى .
- التابع الأمثل للعمليات بما يحقق انجاز بنود الخط في المواعيد المحددة. 3
- تبني استراتيجية للتخطيط الاجمالي تؤدي الى موازنة طاقة الانتاج مع الطلب بأقل التكاليف. 4
- انتظام الانتاج و استقراره.
- الحفاظ على مستويات المخزون. 5

الفرع الثالث: اختيار الموقع و التخطيط الداخلي للمصنع

1 - اختيار الموقع

يعتبر اختيار الموقع للمصنع من اهم مقومات نجاحه ، فالموقع الملائم له يحقق العديد من الوفورات في العمليات مما يترتب عليه تعظيم النتائج النهائية للمؤسسة و ترجع أهميته للقرار الخاص لاختيار الموقع المناسب الى تأثيره الطويل على حياة المشروع.

كم يعتبر من القرارات الاستراتيجية الهامة التي تتخذها المؤسسة و التي يصعب الرجوع فيها ، على الأقل في الاجل القصير سواء كان ذلك في المنشآت الصناعية او الخدمية فمجرد ان تم انشاء المصنع في مكان معين يصعب عمليا نقله الى مكان آخر حيث يترتب على ذلك العديد من انواع التكاليف ، منها تكلفة اعادة البناء و المرافق و نقل و تركيب الآلات و المعدات ، كما ترجع أهمية اختيار الموقع الى انه يؤثر تأثيرا مباشرا على ممارسة كل من وظائف التسويق و النقل

1 - محمد ابدوي الحسين، تخطيط الانتاج و مراقبته، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الاردن، 2004، ص 53.

2 - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، المرجع سابق، ص 81.

3 - حسن السلطان ، تخطيط الانتاج ، مذكرة من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة دمشق، سوريا ، 2009، ص 4.

4 - العلوانيكيميليا، مرجع سابق، ص 95.

5 - محمد ابدوي الحسين ، مرجع سابق، ص 20.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

و التخزين ، بالإضافة الى تكاليف التشغيل اليومية و التي ترتبط الى حد كبير بموقع المشروع ، وكذلك العمالة و المواد الخام ، كما أنه يؤثر على هيكل الايرادات و التكاليف و الربحية، فالإيرادات تضم نمطا معيناً من العملاء في موقع معين ذي قدرة شرائية معينة ، و نمط الشراء يؤثر على الطلب و المخزون و تدفقات الانتاج.¹

• العوامل المؤثرة في اختيار موقع المشروع:

هناك مجموعة من العوامل التي يجب توافرها في اختيار الموقع و يجب ان يضعها متخذ القرار من الاعتبارات و تتمثل فيما يلي:²

- القرب من مصادر المواد الأولية و مستلزمات الانتاج:

يعتبر عنصر المواد الأولية و مستلزمات الانتاج من العناصر التي لها اهمية خاصة عند اختيار المصنع بالنسبة للمؤسسات الصناعية ، ويرجع ذلك الى انها تمثل نسبة مرتفعة من اجمالي تكلفة الانتاج و تزداد الاهمية بالنسبة للصناعات التي تمثل فيها تكلفة المواد نسبة مرتفعة تفوق نسبة تكاليف عنصر العمل و تكلفة الخدمات الصناعية الاخرى كالوقود و ذلك مثل صناعة الاسمنت و الاسمدة و الحديد و المواد الغذائية ، الامر الذي يستلزم توطنها بالقرب من الموقع .

- القرب من الاسواق و منافذ التوزيع:

ان القرب من الاسواق و منافذ التوزيع يعد عاملاً أساسياً يؤثر على نجاح الصناعة حيث يقوم المصنع بتصريف منتجاته ، سواء كان هذا التصريف في الاسواق الداخلية للمستهلك ام كان في الاسواق الخارجية عن طريق التصدير ، و تختلف الاسواق من ناحية عدد السكان و قوتهم الشرائية و مستوى دخلهم و ثقافتهم و العادات التي يتأثرون بها.

- توافر الأيدي العاملة:

و يقصد بذلك درجة توافر الاعداد اللازمة من تخصصات معينة و بمستوى مهاري معين و مستوى اجور معينة ، مما زاد العنصر البشري اهمية كبرى في بعض الصناعات رغم ادخال الوسائل التكنولوجية و الآلات في هذه الصناعات ، فبدون عمال لا يستطيع المصنع العمل و لذلك ينبغي وجود دراسة لطبيعة سوق العمل في الموقع المنتظر لضمان توافر الأيدي العاملة عدداً و مهارة.

- مدى توافر مصادر الطاقة و الوقود و المياه:

تمثل مصادر الطاقة و الوقود و القوة المحركة و المياه من العوامل التي ينبغي دراستها عند اختيار الموقع حيث ان بعض المصانع قد تحتاج الى مصدر دائم للطاقة نظراً للحاجة الفنية الى ذلك في عملية التصنيع و يعد ايضاً توافر المياه مصدراً أساسياً جداً بالنسبة لبعض الصناعات الغذائية و الكيماوية لاعتمادها في العملية الصناعية ، كما ان الاتجاه نحو الآلية في الصناعة و استخدام الوسائل التكنولوجية و استبدال العنصر البشري يزيد الطلب على الطاقة ، و لهذا يتم دراسة نسبة

¹- سمح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل ، نفس المرجع، ص 47.

²- جهاد فراس الطيلوني، مرجع سابق، ص ص 155 - 156.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

التكاليف بالنسبة للتكاليف الخاصة بالقوة المحركة و الطاقة الى التكاليف الكلية للإنتاج ، لذلك يجب دراسة احتياجات الطاقة و كذلك الوقود اللازم لها.

- توفير وسائل النقل و المواصلات:

يجب اختيار الموقع الذي تتوفر فيه خدمة جيدة للنق و المواصلات المختلفة التي تساهم في نقل الخامات و المستلزمات و المواد المستخدمة و كذلك منتجات المصنع و الطاقة المحركة و العمالة و تعتبر تكاليف النقل من عناصر التكاليف الهامة و التي من الصعب التخلص منها.

- عوامل اخرى:

و تتمثل في تكلفة الارض و الجو المناسب و توفير مكان للتوسع ، و القرب من اماكن و قنوات صرف للتخلص من الفائض ، و توافر مساكن للعاملين و الخدمات الحكومية كالمدارس و المستشفيات و المزايا التي تقدمها الحكومة كالإعفاء الضريبي و توفير المرافق و غيرها .

2 - التخطيط الداخلي للمصنع

يقصد بالتخطيط الداخلي للمصنع كيفية ترتيب و تنظيم الآلات داخل الاقسام و ترتيب الاقسام نفسها . اي تحديد موقع الآلات و ترتيبها و اقسام الانتاج و مناطق الخدمة و مراكز الصيانة و التخزين و كذلك مناطق الانتظار....الخ.1

و تكمن أهميته في: 2

✚ يؤدي الى الاستخدام الامثل للمساحات المتوفرة مما يقلل العديد من أنواع التكاليف.

✚ تحقيق اسلوب افضل لنقل المواد الخام داخل المصنع الأمر الذي يؤدي بدوره الى كفاءة خط سيرها و خفض

الوقت و التكاليف مما يزيد من كفاءة العملية الانتاجية.

✚ الاستغلال الفعال للآلات و تقليل معدلات اعطالها.

✚ الاستغلال الفعال للقوى العاملة من خلال تقليل المسافات و الاوقات اللازمة للحصول على المواد و المعدات

اللازمة و بالتالي تقليل جهودات القوى العاملة بالإضافة الى المساهمة في الاشراف الفعال على العمالة.

✚ سرعة انجاز العمليات الانتاجية و عدم وجود اختناقات في المراحل الانتاجية المختلفة.

المطلب الثاني: الدراسة الفنية

1- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل ، المرجع سابق، ص 69.

2- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل ، نفس المرجع، ص 70.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

تعتمد الدراسة الفنية على دراسة السوق و تحديد الطاقة الانتاجية ومن ثم اختيار البديل التكنلوجي المناسب لهذه الطاقة، و تعتمد جميع الجوانب الاخرى في دراسة الجدوى مثل الجوانب المالية و الاقتصادية و التنظيمية و الادارية على دراسة الجوانب الفنية فهي نقطة البداية لتقديرات التكاليف و الارباح و العمالة و الادارة، و تتناول الدراسة الفنية للمشروع الجوانب العامة التالية:

- وصف المنتج: لتحديد السمات للمنتج (حجم ، وزن، لون) ، و تحديد خصائص المنتج الملموسة و غير الملموسة و وصف طريقة تغليف المنتج و خصائص التغليف.
- المباني و التخطيط الداخلي: اذا كان سيتم شراؤها ام بناؤها او كونها ايجار و تكلفة عناصرها كالمباني و الأبار و الصهاريج و شبكة الصرف الصحي و الخصائص اللازم توافرها في المباني و الرسم التخطيطي للموقع لتحديد المساحات المخصصة للمرات و مناطق التخزين و موقع الآلات .
- الآلات و المعدات: وصف تفصيلي للآلات من حيث عمل الآلة و الحجم و السعر و السعة ، و المورد و موقعهم و سمعهم ، و الصيانة و قطع الغيار و مدى توافرها، و تكلفة النقل و التركيب 1.
- اختيار التكنولوجيا المناسبة (التقنية المناسبة): و المقصود به " مستوى الاسلوب الفني للإنتاج" و تقوم كل تقنية او اسلوب في الإنتاج على اساس تجميع او مزج عوامل الإنتاج للدلالة على التقنية و تبرز اهمية دراسة و اختيار البديل التقني المناسب للمشروع المقترح من حقيقة اساسية و هي انه لا يوجد اسلوب فني او تقنية صناعية لإنتاج المنتج، و انما هناك أكثر من اسلوب لإنتاجها، ولكل اسلوب منها ظروفه و متطلباته و سماته و طبيعته المتميزة ، و عليه يفترض ان لا يقتصر القرار الذي يمكن التوصل اليه على المنتج المقترح او الواجب انتاجه ، ولكن الاسلوب الفني التقني الانتاجي الذي يتوجب اعتماده في انتاجها ، لذا فإن الدراسة و التحليل ستتناول طبيعة المكائن و المعدات ، و ظروف تشغيلها و احتياجاتها من مستلزمات الأساسية من مواد اولية و عنصر العمل و قطع الغيار و العمر الفني للمكائن و المعدات و نوعية المنتجات الممكن انتاجها الى جانب ذلك متطلبات المشروع من مبان و منشآت ذات مواصفات معينة.
- الاثا و الاجهزة الكهربائية : لمعرفة احتياجات المنشأة و تحديد نوعه و سعره بالإضافة الى الأجهزة المكتبية اللازمة و اجهزة الكمبيوتر و الهاتف و الفاكس و الطابعات... الخ. 2
- المواد و المدخلات : و توظيفها بما يتلاءم مع جودة الإنتاج المخطط ، بحيث تشمل المواد و المدخلات على:

✓ تصنيف المواد و المدخلات إلى :

مواد أولية ، منتجات معدنية ، مواد صناعية المحضرة و شبه محضرة ، المواد المساعدة و إمدادات المصنع

✓ اختيار و توصيف المواد و المدخلات :

و يتضمن ذلك خواص المواد ، الكميات المتاحة ، المصادر الإمدادات و تكاليف الوحدات. 1

1- احمد عارف العساف و آخرون، مرجع سابق، ص 452.

2- احمد عارف العساف ، و آخرون ، مرجع سابق ، ص 453.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

وكذلك وصف المواد الخام و أنواعها و أسعارها ، و معرفة الموردين للمواد الخام و الموزعين و مدى توافرها و شروط الإستيراد و تحديد الفترة الزمنية بين طلب المواد و الحصول عليها ، و حساب تكلفتها الإجمالية .²

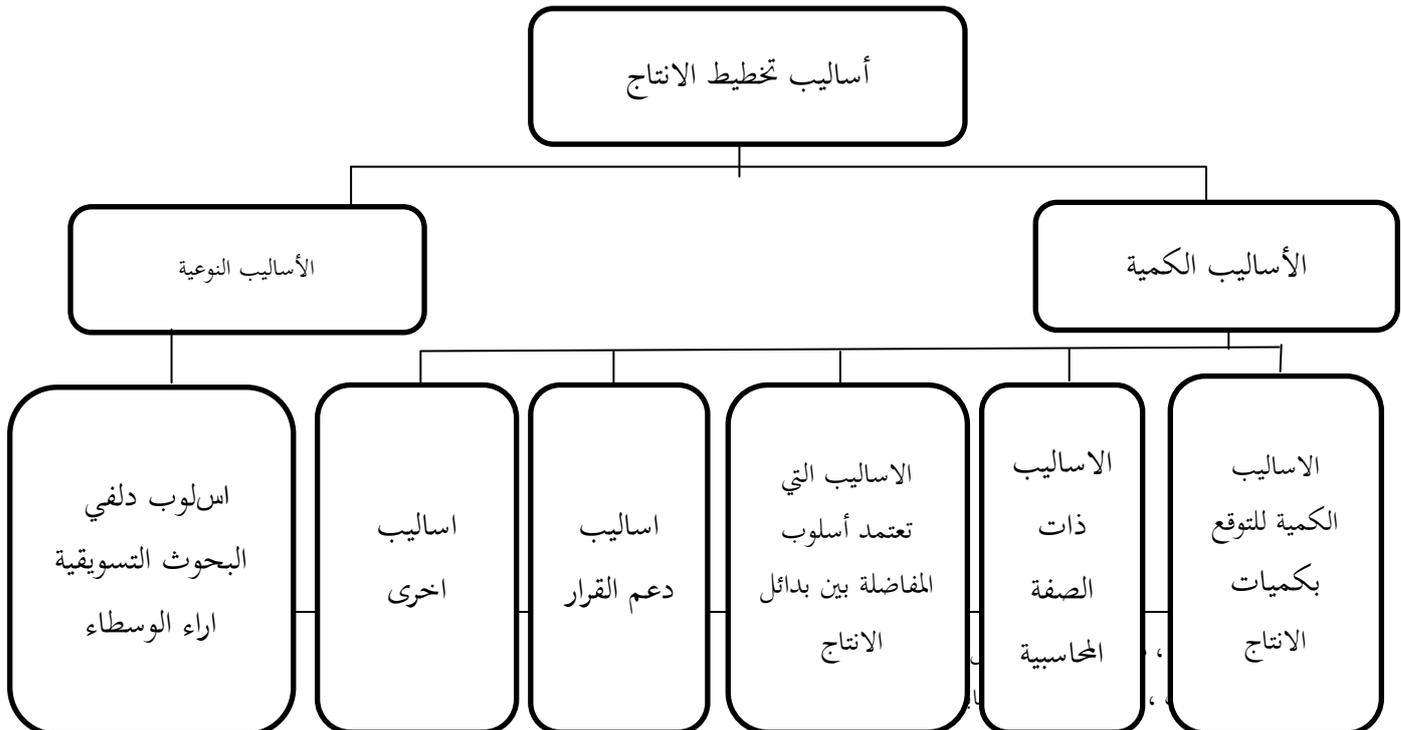
✓ برنامج الامداد : عند اعداد برنامج الاعداد من الخامات يتم إدخال كافة المعلومات التي جمعت عن المواد من تكلفة و عناصر أخرى ، و يعد برنامج الامداد أساس لاحتساب مقادير و أنواع المدخلات ، و يتأثر برنامج الامداد بما يتم اختياره عن تكنولوجيا و معدات حيث أنهما يحددان مواصفات المواد المطلوبة ، و الهدف الأساسي من برنامج الاعداد و تحديد التكاليف السنوية للمواد ، كما و يعد حجم برنامج الامداد مؤشر لمراقب التخزين المطلوبة و عند وضع برنامج الامداد لابد من دراسة كل من برنامج الانتاج ، الامداد ، خصائص الامداد ، تكنولوجيا و المعدات .

المطلب الثالث: أساليب تخطيط الانتاج

و يذهب المتخصصين في هذا المجال الى تقسيم هذه الاساليب الى نوعين و ذلك كما يلي:³

- الأساليب الكمية .
- الأساليب النوعية.

الشكل رقم(08) : يوضح أساليب تخطيط الانتاج



³- مؤيد الفضل، تخطيط و مراقبة الانتاج ، دار المريخ للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، 2007، ص ص 52 57.

المصدر: مؤيد الفضل، تخطيط و مراقبة الانتاج، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 52.

○ الأساليب الكمية:

و يقصد بذلك اعتماد الاساليب الكمية المختلفة التي تساعد متخذ القرار في تحديد معالم خطط الانتاج المستقبلية ، و يتم ذلك من خلال مجموعة من الأساليب الرياضية و هي كثيرة و متنوعة حيث و بشكل عام يمكن تبويبها على النحو التالي:

أ - الأساليب الكمية التي تستخدم للتوقع بكميات الانتاج لأكثر من فترة زمنية واحدة و التي تعتمد

على دراسة و تحليل السلاسل الزمنية و من هذه الأساليب ما يلي:

1 - طريقة نصفى السلسلة.

2 - طريقة المربعات الصغرى.

3 - طريقة الوسط المتحرك.

4 - الارتباط و الانحدار.

ب - الأساليب ذات الصفة المحاسبية و الكلفوية التي تستخدم بهدف تحديد معالم فترة زمنية لاحقة

محدودة (شهر، سنة...) و من هذه الأساليب ما يلي:

1 - الموازنات التقديرية.

2 - تحليل التعادل.

3 - تحليل التكاليف التفاضلية.

ج- الأساليب التي تعتمد المفاضلة بين بدائل الانتاج لاختيار تشكيلة الانتاج المثلى مثل:

1 - البرمجة الخطية (طريقة الرسم، طريقة الجبر ، طريقة السمبلكس).

2 - اسلوب تحليل الحساسية .

د- أساليب دعم القرار المختلفة: ومنها الذي يتعلق بظروف و بيئة عدم التأكد و من ذلك ما يلي :

1 - معايير اتخاذ القرار لاختيار البديل الافضل في كل حالة من حالات عدم التأكد.

2 - شجرة القرارات.

هـ- أساليب اخرى متعددة و متنوعة: نذكر منها على سبيل المثال اسلوب برمجة الانتاج الذي يعتمد بالأساس

على تطور مهارة العامل و ما يسمى بمنحنى التعلم.

و مهما كانت فاعلية الاساليب الكمية فهي تبقى أداة في يد المدير او المخطط من أجل ترشيد القرارات لذلك لا ينبغي التوقع بحصول حلول سحرية للمشاكل جراء تطبيق هذه الأساليب و قد ذهب Simon الى ابعاد من ذلك حيث اشار الى وجود أمثلية او حالة رشد مطلقة و انما هنالك ما يعرف بالرشد المحدد اي لا يوجد حل امثل مطلق للمشاكل التي يتم معالجتها باستخدام الأساليب الكمية ، و اذ ان لابد من تدعيم هذه الاساليب بأخرى تعرف بأنها اساليب نوعية بالشكل الذي يتم فيه استيعاب القصور في الاساليب الكمية و ذلك لاعتبارها عقيمة و بالتالي عدم اعطاء الابداع الانساني فرص للتأثير في النتائج النهائية.

○ الأساليب النوعية:

وهي الأساليب التي لا تعتمد على اي أداة او وسيلة بل تعتمد على الامكانيات الذاتية للمخطط ة على اساليب اخرى نوعية نذكرها فيما يلي:

- أ - أسلوب الحدس و التخمين: الذي يستند الى الخبرة الذاتية للمخطط و البيانات التاريخية المتوفرة و بشكل عام يفسر الباحثين فكرة هذا الأسلوب في ان المخطط يستثمر نوعين من الامكانيات الذاتية : الامكانيات الذاتية الموروثة ، و الامكانيات المكتسبة.
- ب - البحوث التسويقية : و تتضمن تلك النشاطات العملية التي يجريها فريق من الباحثين لاستطلاع آراء المستهلكين و لمعرفة حجم الطلب المتوقع و تفضيلات المستهلك من حيث مواصفات الجودة و تتم هكذا بحوث عادة على أساس استمارات الاستبيان.
- ت - آراء الوسطاء: و يقصد بذلك اعتماد ما يتوفر من الملاحظات و الأفكار من قبل الوسطاء على اختلاف مسمياتهم و ذلك مثل تجار الجملة و التجزئة، رجل البيع، الوكلاء على اختلاف مواقعهم.
- ث - الاستشارات و الدراسات المقارنة: و يقصد بذلك الاستفادة من تجارب و معلومات مستمدة من منشآت أو مؤسسات أعمال مشابهة من حيث الاختصاص في الانتاج بحيث تصلح كأساس للمقارنة في مجال اجراء التنبؤات المستقبلية ، كذلك يمكن اعتماد المؤسسات و مراكز البحوث التي تقدم الاستشارات و الدراسات كأساس للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة لدفع خطط الانتاج.
- ج - أسلوب دلفي: ان فكرة هذا الاسلوب قائمة على اساس الاستفادة من التنبؤات الجماعية التي يقدمها مجموعة من الخبراء او لجان متخصصة في مجال دراسة السوق و استطلاع الراي و ذلك من اجل الحد من تأثير أسلوب الحدس و التخمين المخطط و استبدال ذلك برأي مجموعة من الخبراء أو اللجان الذي يضمن قاعدة اوسع للمصداقية في استقرار المستقبل.

المطلب الرابع: مراحل اعداد المخطط الانتاجي

من المتوقع ان يختلف المخطط الانتاجي حسب نوع المشروع و حجمه و طبيعة المنتجات و خصائص المشروع ،
و يمر عادة المخطط الانتاجي بمرحلتين: **1**

المرحلة الاولى: المخطط الأولي: من خلال وضع العمليات و الآلات و تحديد المساحات لكل عنصر بشكل اولي،
بغية تقدير و معرفة الكيفية اللازمة لوضع المعدات من ناحية الارتفاع و الحيز اللازم لكل واحدة منها ، تحديد
المساحة الاجمالية للمشروع ، مراعاة السلامة، و كذلك الوقوف على التكلفة التقديرية الكلية للمشروع.

الرحلة الثانية: المخطط الفعلي: عند استكمال دراسة الجدوى و اتضاح المعالم الاساسية للمشروع يتم وضع
المخطط الفعلي انطلاقا من المراحل الاخرى و تحديد التكاليف النهائية للمشروع ، ثم العملية الانتاجية وفق اسلوب
محدد و بيانات مسطرة (من المواد اللازمة الى عدد المنتجات المنتظر مرورا بالآلات المعنية حسب التسلسل المخطط له
في المشروع و بين مختلف الورشات الى الحصول على المنتج.

تجدر الاشارة الى وجب تحديد نمط الانتاج الذي يتماشى مع تطلعات المؤسسة حتى تحقق الربح و الاستغلال الامثل
للموارد المتاحة، بالإضافة الى عدم اهمال امكانية التوسع و نمو هذه المؤسسة و بالتالي زيادة حصته السوقية مما يترتب
عليه زيادة الانتاج ، و ما ارتبط عليه من معدات و آلات و مواد أولية.

- تحديد اسلوب الانتاج المناسب للمؤسسة.
- تقدير الطلبية ، حصر الامكانيات و الموارد اللازمة للعملية الانتاجية.
- تقدير المواد الأولية الكافية لتجهيز الطلبية.
- وضع جدول زمني للحركات و الأنشطة و تحديد المراحل التي يمر بها المنتج حتى بلوغه الشكل النهائي.
- المسار: وهو مكان انجاز العملية الانتاجية فكل عملية تحتاج الى مسار معين للتحرك من اجل التصنيعويتأثر
المسار بعدد الاقسام الانتاجية التي يمر بها المنتج.
- التحميل: يتعلق بمقدار العمل المطلوب بعد ان يتم تحديد المسار من الناحية الفنية ، فان العمل المطلوب
يحدد على ماكينة معينة.
- الجدولة: بموجبها يتم تحديد وقت تنفيذ العملية الانتاجية و في اي وقت يتم اتمام العمل الكلي.

المبحث الخامس: المخطط المالي

يعتبر المخطط المالي امتدادا للدراسة التسويقية التي تم فيها اكتشاف الفرص التسويقية المتاحة أمام المشروع، ومن ثم
تحديد هدف الانتاج و امتدادا ايضا للدراسة الفنية التي تمخضت عن تحديد الموقع و العمليات الصناعية و التجهيزات
المادية و البشرية التي يحتاجها المشروع، و الهدف من خلال هذا المخطط يتم التأكد من ان المشروع سوف يحقق
للمستثمر العائد المناسب على رأسماله، حيث تبدأ هذه الدراسة بتقدير تكاليف المشروع و تنتهي بإعداد القوائم المالية.

المطلب الأول: ماهية المخطط المالي

1- ابراهيم بدران و مصطفى الشيخ، الريادية(الابداع في انشاء المشاريع)، دار الشروق للنشر و التوزيع، الاردن، 2013،
ص433.

الفرع الأول: تعريف المخطط المالي

التعريف 01: يعرف المخطط المالي على أنه: الخطة المالية التي تتضمن بعض التفاصيل الكيفية لاستخدام الأموال بصفتها كموارد كم تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد و يستخدم لوضع خطط جزئية خاصة بالمؤسسة و كأداة للرقابة على ادارة المؤسسة باعتباره وسيلة للتخطيط العام.¹

التعريف

02: نوعنا التخطيطي الذي يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها وإنفاقها بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار، يساعد التخطيط المالي على التنبؤ بالاحتياجات المالية قبل ظهور الحاجة الفعلية للأموال لفترة كافية وتقدير الفرص الاستثمارية المتاحة والمفاضلة بينها مقدماً ، وبالتالي يمكننا أن نلاحظ أن التخطيط المالي يهتم ب:²

- ✓ تقدير الحاجة من الأموال .
- ✓ تحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على الأموال .
- ✓ العمل على توفير هذه الأموال بالوقت المناسب بأقل تكلفة ممكنة .

الفرع الثاني: أهمية المخطط المالي

تكمن أهمية المخطط المالي في النقاط التالية:³

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

- إضافة إلى تحديد كمية الأموال اللازمة يقوم التخطيط المالي بتحديد توقيت الحاجة إليها والأموال المصدر تغطيتها بالإضافة إلى طرق تسديدها .

- يساعد التخطيط المالي إدارة المنشأة في تقييم درجة المخاطرة التي تتحملها المنشأة وكذلك التعرف على الوسائل التي يمكن استخدامها التخفي ضدها المخاطرة .

- يساعد التخطيط المالي إدارة المنشأة على تجنب اللجوء المفاجئ لمصادر الأموال المنأجل للحصول على التمويل اللازم مما يترتب على ذلك تكلفة مرتفعة وديالياً ضعافاً للمركز المالي للمنشأة .

- يساعد المدير المالي على تجنب شركته خطر الوقوع في العسر المالي كما يساعد التخطيط على الاستعداد لدفع الالتزامات عند مواعيد استحقاقها فلا يك ون المدير مضطراً للتصرف بشكل عشوائياً وتحت ضغط الحاجة مما يربكه ويوقعه في مخاطر العسر المالي .

¹ - مبارك لسوس ، التسيير المالي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2012، ص 169 .

² - زهاء ديوب، التخطيط المالي، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، ادارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2013 ، ص 3 .

³ - سمير محمد عبد العزيز ، الجدوى الاقتصادية للمشروعات و قياس الربحية التجارية القومية ، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2005، ص 142 .

المطلب الثاني: مكونات المخطط المالي

يتم تقدير التكاليف من خلال ترجمة البيانات و المعلومات التي تظهرها الدراسة الفنية و التسويقية ، و يكون هذا التقدير بهدف التعرف على التكلفة التي يتطلبها اقامة و تنفيذ المشروع. حتى يبدأ في الانتاج، و التكاليف هنا تنقسم الى نوعين اساسين هما تكاليف استثمارية و تكاليف تشغيلية.

1 - التكاليف الاستثمارية¹

تعرف التكلفة الاستثمارية بأنها مجموع المبالغ اللازم انفاقها لإقامة المشروع و اعداده في حالة صالحة للتشغيل سواء بالعملة المحلية او بالنقد الأجنبي اي انها تشمل كل التكاليف من الفترة ما بين لحظة ظهور فكرة المشروع حتى انتهاء تجارب التشغيل.

و قبل ان نستعرض في شرح مكونات التكاليف الاستثمارية ينبغي الاشارة الى ما يلي:

- ✓ ان هناك فرق بين اجمالي التكاليف الاستثمارية و اجمالي التكاليف الرأسمالية ، حيث تشمل الأولى "التكاليف الرأسمالية" على الأصول الثابتة + المصروفات الرأسمالية ما قبل الانتاج + صافي رأس المال العامل" أما الثانية " اجمالي التكاليف الرأسمالية " فإنها تشمل كافة البنود السابقة فيما عدا رأس المال العامل.
- ✓ هناك فرق بين مجموع التكاليف الاستثمارية و مجموع قيم الأصول حيث أن مجموع قيم الأصول تمثل " الأصول الثابتة + مصاريف ما قبل الإنتاج + الأصول الجارية" وهي بذلك أكبر من مجموع التكاليف الاستثمارية والتي تتكون فقط من تكاليف الاستثمار في الأصول الثابتة + نفقات ما قبل الانتاج + صافي رأس المال العامل.
- ✓ يدخل رأس المال العامل أو الزيادة فيه ضمن التكاليف الاستثمارية للمشروع في بداية حياته.
- ✓ عند حساب التكاليف الاستثمارية لأغراض حساب الاستهلاك يحذف منها تكلفة الأراضي و قيمة رأس المال.
- ✓ هناك خطوات يجب القيام بها قبل البدء في تقدير التكلفة الاستثمارية للمشروع منها اختيار انسب موقع للمشروع و تحديد الطاقة الانتاجية و حصر المعدات المطلوبة حصرا تفصيليا شاملا و وضع مواصفاتها الفنية و حصر ما يستورد من الخارج و ما يمكن تصنيفه محليا و كذا حجم و نوع العمالة المطلوبة و مستويات الأسعار السائدة في سنة اعداد الدراسة.

هذا و تنقسم التكاليف الاستثمارية الى ثلاثة أنواع هي:

أ - التكاليف الرأسمالية في الأصول الثابتة: و هي تتكون من الأنواع الرئيسية التالية:

- تكاليف الأرض و اعداد الموقع.

- تكاليف المباني و الأشغال الانشائية.

- تكاليف الماكينات و الآلات و المعدات.

ب - التكاليف الرأسمالية لمرحلة ما قبل الانتاج: و أهم البنود التي تشتمل عليها هذه التكاليف:

1- محمد عبد الفتاح الصيرفي، المرجع سابق، ص 403، 404.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

- النفقات الأولية الخاصة بإصدار الأسهم.
 - نفقات الدراسة الخاصة بالمشروع.
 - نفقات المنشآت المؤقتة داخل المشروع.
 - تكاليف التدريب.
 - نفقات التسويق لمرحلة ما قبل الإنتاج.
 - الرسوم المدفوعة مقابل الدراسة الفنية و براءات الاختراع.
 - فوائد القروض و تكاليف التأمين المستحقة خلال مرحلة التشييد.
- ج- تكاليف رأس المال العامل: وهي تلك المبالغ المخصصة للإنفاق على تشغيل المشروع خلال دورة واحدة للإنتاج أي أنها تمثل من جميع المصروفات اللازمة لتكوين مخزون من مستلزمات الإنتاج على مختلف أنواعها بالقدر الذي يكفي لتشغيل أول دورة للإنتاج بالإضافة الى مبلغ نقدي سائل يجب توفيره لمقابلة المصروفات العاجلة وهو يتكون من البنود التالية:
- الحسابات المدينة و الناجمة عن سياسات البيع الآجل و التي يعبر عنها بالمعادلة التالية:
- $$\text{الحسابات المدينة} = \text{مدة الائتمان بالشهر} / 12 \times \text{قيمة المبيعات السنوية بالجملة} \text{ (أي تكاليف الإنتاج + التسويق + المبيعات).}$$
- المخزون السلعي من المواد و المهمات اللازمة لدورة انتاجية كاملة.
 - النقدية السائلة التي تكفي لمقابلة بعض المصروفات مثل الأجور و بعض التكاليف الصناعية.
- هذا و يلاحظ أن هناك بعض الخطوات التي يجب اتباعها عند تقدير احتياجات المشروع من رأس المال العامل هي:
- استخراج نفقات التشغيل اليومية و ذلك بقسمة نفقات التشغيل للسنة القياسية على 365 يوم.
 - تقدير فترة تدبير المخزون أي عدد الأيام المتوقعة الذي تقطعه رحلـة طلب شراء المواد و المهمات حتى تصل الى المخازن .
 - تقدير متوسط فترة الإنتاج أي المدة الزمنية بين سحب المواد من المخازن و بين دخولها الى المخازن مرة أخرى في صورة بضاعة تامة الصنع.
 - تقدير المتوسط المتوقع لعدد الأيام التي يخزن فيها المنتج النهائي قبل تسليمه للمشتري.
 - تقدير عدد الأيام ما بين تسليم البضائع و تواريخ الدفع.
 - تجميع عدد الأيام من الخطوة الثانية حتى الخامسة ثم ضرب الناتج من نفقات التشغيل اليومية التي تم الحصول عليها من الخطوة الأولى و من ثم يتم الحصول على حجم الاحتياج من رأس المال العامل .

2 - التكاليف التشغيلية¹

¹ - محمد عبد الفتاح الصبري، المرجع نفسه، ص ص: 405، ...، 407.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

و هي تلك التكاليف اللازمة لتشغيل المشروع و استغلال طاقته و ذلك خلال الفترة المحصورة ما بين و ما بعد نهاية مرحلة التجارب و بدء التشغيل الفعلي للمشروع ، ونظرا لأن حجم تكاليف التشغيل تختلف من سنة الى أخرى باختلاف حجم الإنتاج ، فقد جرت العادة على تقدير هذه التكاليف في كل سنة من سنوات دراسة الجدوى. كما يجب الملاحظة أن الخامات و مستلزمات الانتاج بمختلف اصنافها و العمالة تمثل الجزء الأكبر من تكاليف التشغيل و كذا بالنسبة لتكاليف الخامات فإن ما يدخل منها ضمن تكاليف التشغيل ، وهو تلك الكمية التي يتم استهلاكها بالفعل ، اما الكمية الموجودة بالمخازن فإنها تدخل ضمن التكاليف الرأسمالية و يشتمل بند الأجور النقدية و العينية و كذا حصة المؤسسة في التأمينات الاجتماعية.

و عموما يفضل تقسيم تكاليف التشغيل الى تكاليف ثابتة و متغيرة و ذلك على النحو التالي:

تكاليف الانتاج تتضمن:

- مواد
- طاقة
- قطع غيار
- مياه
- مصروفات ادارية و
- عمومية
- اهتلاك
- فوائد
- ايجارات
- مواد تعبئة
- اجور
- كهرباء
- صيانة دورية

تكاليف تسويقية تتضمن:

- مصروفات لف و حزم.
- اعلان و ترويج.
- اجور عمال البيع.
- أخرى.

مصروفات ادارية متنوعة

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

هذا و تجدر الإشارة الى ان تقدير تكاليف التشغيل يتطلب عشرات الكشوف التفصيلية خاصة اذا كان المشروع يتكون من عدة قطاعات يزاول كل منها نشاطا يختلف عن نشاط آخر ، ونورد فيما يلي نموذجا لطريقة عرض مصروفات التشغيل في تقارير دراسة الجدوى.

هذا و ينبغي على القائم بتحليل هذه التكاليف - تكاليف التشغيل - ان يدرك الفرق بين الأنواع التالية من التكاليف:

- التكاليف الثابتة و التكاليف المتغيرة.
- التكاليف التي تكون ثابتة طالما أن النشاط الانتاجي مستمر و لكن يمكن تجنبها اذا توقف هذا النشاط مثل رواتب الموظفين القائمين بالإشراف.
- التكاليف التي تكون ثابتة و لكن يمكن تجنبها اذا تم تصفية المشروع و تم بيع أصوله مثل استهلاك الأدوات التي لا يكون لها قيمة سوقية.
- التكاليف المضافة و هي التي تترتب على اتخاذ قرار بالعمل الاضافي مثلا .
- التكاليف التي تكون مترتبة على الانتاج و لكنها تكون خاضعة لتصرف الإدارة مثل مصاريف الاعلان.
- التكاليف المفرقة و هي التي تتغير نتيجة لاتخاذ قرار مثل تكاليف الإهلاك الراجع لمضي المدة.
- التكاليف العامة و التكاليف المنفصلة أي التكاليف الخاصة بالمشروع ككل ، و التكاليف الخاصة بإنتاج سلعة معينة.
- التكاليف النقدية و الغير النقدية فالأولى تتطلب انفاقا جاريا و الثانية لا تتطلب ذلك مثل الإهلاك.
- التكاليف الضمنية و الظاهرة فالأولى لا تظهر في الدفاتر و الثانية تظهر في الدفاتر ، الأولى مثل الفائدة على رأس المال المملوك.

جدول رقم(05): نموذج تقدير تكاليف التشغيل

السنوات						السنة
		السنة الثانية		السنة الاولى		البيانات
محلي	أجنبي	محلي	أجنبي	محلي	أجنبي	
						1. قطاع الصناعة: <ul style="list-style-type: none"> ● خامات ● مستلزمات انتاج ● عمالة ● متنوعات

							2.
							3. قطاع النقل : <ul style="list-style-type: none"> ● خامات ● مستلزمات انتاج ● عمالة ● متنوعات

المصدر : محمد عبدالفتاح الحصري، المرجع نفسه، ص 407.

3 - الميزانية: تعتبر الميزانية كصورة تترجم ذمة المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، كما تعمل على تبيان جرد الاستخدامات بكل أنواعها التي بحوزة المؤسسة وكذا الموارد التي سمحت بتمويلها. 1

4 - جدول حسابات النتائج: هو كشف محاسبي يستخدم في التحليل المالي كتمتم للميزانية المحاسبية، الغرض منه تحليل نتيجة السنة، فإن كانت وضعية المؤسسة في لحظة معينة عادة مع نهاية دورة معينة فإن جدول حسابات النتائج يحلل أنشطة المؤسسة للحكم على نجاح أو فشل القرارات المالية المتخذة من طرف المؤسسة للوصول الى القرارات التقويمية، و يبين الجدول مصادر الأموال و استخدامها، كما يترجم نشاط المؤسسة خلال دورة معينة، هذا النشاط ينتج رؤوس أموال و يستهلك رؤوس أموال، فالإنتاج (النتائج بالتسمية المحاسبية) تطرح منه استهلاكاته (أعباؤه) و في الأخير نتحصل على نتيجة الدورة التي قد تكون ربحا أو خسارة. 2

5 - الملاحق: تعتبر الملاحق ذات هيئة تقنية بمعنى أنها تقدم كل العناصر التي تمنح المعلومات المفضلة التي تسمح بدعم الأجزاء الأساسية لمخطط الأعمال، و السير الذاتية لأهم الشركاء... الخ. و هي تلك التي تدعم الشرعية الأصلية للفرصة و توازن المجازفات المرتبطة بالذاتية في مخطط الأعمال، يجب ذكر الملاحق في الفهرس و يشير إليها المقاول كمرجعية يستدل بها في السياق. 3

1- خميسي شيخة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2010، ص 52.

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

3- زرقين عادل، إنشاء مقال الترخيص الصحي و الغاز ضمن وكالة دعم و تشغيل الشباب، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر، تخصص مقاولاتية، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014، ص 39.

المطلب الثالث: تقدير التدفقات النقدية¹

يقصد بالتدفقات النقدية كمية النقدية التي تدخل او تخرج من و الى المؤسسة خلال فترة معينة و ذلك منذ بداية مرحلة الإنشاء الى غاية نهاية العمل الانتاجي للمشروع الاستثماري ، حيث تحدث أربعة تدفقات رئيسية من التدفقات النقدية و هي:

- 1 - التدفقات النقدية الداخلة من مصادر الأموال المختلفة و المصدر الأساسي هنا إيرادات المبيعات لتغطية احتياجات المشروع من مرحلة البناء و الاعداد للتشغيل التجاري.
- 2 - التدفقات النقدية الخارجة لتغطية التكاليف الاستثمارية الأساسية خلال مرحلة البناء و تجهيز المشروع بالأصول الرأسمالية كمدفوعات المشتريات و الأجور الثابتة و كذلك لتغطية تكاليف التشغيل خلال عمره الاقتصادي بما فيها دفعات توزيع الأرباح و تسديد فوائد القروض و غيرها.
- 3 - التدفقات النقدية الخارجة الاضافية خلال العمر الانتاجي للمشروع.
- 4 - التدفقات النقدية الداخلة في نهاية العمر الاقتصادي للمشروع.

هذا و عند حساب التدفقات النقدية يجب مراعاة ما يلي:

- 1 - تقدير تلك النفقات ، يجب ان يكون قاصرا على المبالغ التي تم تحصيلها فعلا و تاريخ التحصيل و المبالغ التي يتم دفعها فعلا في تاريخ الدفع.
- 2 - يجب ان يراعي عند تقدير التدفقات النقدية أخذ أثر التضخم في الحسبان.
- 3 - يجب ان يراعي عند تقدير التدفقات النقدية القيمة الزمنية للنقود .
- 4 - يقصد بصافي التدفق النقدي : الفرق بين التدفق الداخلي و التدفق الخارجي.
- 5 - يعتبر مصروف الاهلاك مصروفا دفتريا و ليس نقديا و لذلك لا يدخل ضمن التدفق النقدي الخارجي .
- 6 - عند حساب صافي التدفق النقدي يضاف القيمة البيعية للأصول القديمة للتدفق الداخلي في سنة الاحلال بينما تدخل تكلفة الأصول الجديدة ضمن التدفق الخارجي من هذه السنة.
- 7 - عند حساب الضريبة يراعي انها تحسب على صافي الربح المحاسبي بمعنى الفرق بين الإيرادات و التكاليف بما فيها مصروف الاهلاك.
- 8 - يدخل رأس المال العامل أو الزيادة فيه ضمن التدفق النقدي الداخلي في نهاية حياة المشروع.
- 9 - عادة ما يتم التفرقة بين التدفقات النقدية التي تأخذ أثر التغيير في الأسعار في الحسبان و تلك التي لا تعيره اهتماما ليصبح اما من نوعين من التدفقات:

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، المرجع نفسه، ص 408.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

- أ - تدفقات نقدية اسمية: لا تأخذ أثر التغيير في الأسعار في الحساب و هنا يكون صافي التدفق النقدي الاسمي = التدفق السنوي الداخلى - التدفق السنوي الخارج.
- ب - تدفقات نقدية حقيقية و هي تأخذ أثر التغيير في الأسعار في الحساب و هنا يكون صافي التدفق النقدي الحقيقي = صافي التدفق الاسمي / الرقم القياسي للأسعار.
- و فيما يلي نموذج لقائمة التدفقات النقدية للمشروع:

جدول رقم(06): قائمة التدفقات النقدية على أساس الأسعار الجارية

السنة الثالثة		السنة الثانية		السنة الاولى		البيانات
محلي	أجنبي	محلي	أجنبي	محلي	أجنبي	
						أولا : التكاليف الاستثمارية ✓ قطاع الصناعة ✓ قطاع الزراعة ✓ قطاع النقل ✓ الحملة
						ثانيا : تكاليف التشغيل : ✓ قطاع الصناعة ✓ قطاع الزراعة ✓ قطاع النقل ✓ الحملة

			<p>ثالثا: الإيرادات :</p> <p>✓ قطاع الصناعة</p> <p>✓ قطاع الزراعة</p> <p>✓ قطاع النقل</p> <p>✓ الجملة</p> <p>✓ التدفق النقدي</p>
--	--	--	--

المصدر: محمد عبدالفتاح الصيرفي، المرجع نفسه، ص 409.

المطلب الرابع: تحليل هيكل رأس المال¹

يقصد بتحليل هيكل رأس المال التعرف على مكوناته "و التي تتمثل في مصادر التمويل طويلة الأجل - قروض طويلة الأجل بما فيها السندات و حقوق الملكية التي تتكون من رأس المال المدفوع و الأرباح المحتجزة و كذا الأسهم الممتازة- " وذلك بهدف التعرف اذا ما كان التمويل طويل الأجل قادر على تغطية التكاليف الاستثمارية الثابتة أم لا و بصفة عامة فانه يمكن القول انه كلما كانت حقوق الملكية و القروض طويلة الأجل أكبر من مجموع القروض قصيرة الأجل، كلما كانت المخاطر التي يتعرض لها المشروع أقل و العكس صحيح حيث تزداد المخاطر التي يتعرض لها المشروع حينما تكون مجموع هذه القروض أكبر من مجموع قيم حقوق الملكية و القروض طويلة الأجل ذلك لأن زيادة اعتماد المشروع على القروض قصيرة الأجل في تمويل أصوله الثابتة من شأنه ان يحمل ميزان النقد الخاص بالمشروع بأعباء مالية مبكرة . و نستعرض فيما يلي أهم النسب المالية التي تستخدم في تحليل هيكل رأس المال .

1 - نسب الاقتراض

وهي تقيس المدى الذي ذهبت اليه المنشأة في الاعتماد على أموال الغير في تمويل احتياجاتها ، هذا ومع بقاء العوامل الاخرى ثابتة فإنه كلما زادت القروض المقدمة الى المؤسسة كلما انخفضت فرص المقترضين في الحصول على الفوائد و استرداد القيمة الأصلية للأموال التي اقترضوها ومن اهم هذه النسب ما يلي:

نسبة الاقتراض = مجموع القروض / مجموع الأصول = (مجموع الخصوم المتداولة + مجموع الخصوم غير المتداولة) / مجموع الأصول.

نسبة القروض على حقوق الملكية = مجموع القروض / مجموع حقوق الملكية = (الخصوم المتداولة + القروض متوسطة الأجل + القروض طويلة الأجل) / رأس المال + الاحتياطات الرأسمالية + الأرباح المحتجزة

نسبة هيكل رأس المال = خصوم طويلة الأجل / (القروض طويلة الأجل + حقوق الملكية + الأسهم الممتازة).

2 - نسب التغطية

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي ، المرجع نفسه، ص 414.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

وهذه النسب تهدف الى قياس مدى قدرة المنظمة على سداد الأعباء المالية القابلة لفوائد الديون و الايجارات المستحقة و احتياطات سداد القروض و من أهم هذه النسب:

❖ معدل تغطية الفوائد = (صافي الربح قبل الفوائد و الضريبة) / مجموع الفوائد

و يقيس هذا المعدل عدد المرات التي يمكن فيها تغطية الفوائد من صافي الدخل المتاح لسدادها.

❖ معدل تغطية الأعباء الثابتة = صافي الربح قبل الفوائد و الضريبة + الايجارات / (الفوائد + الايجارات +

الاحتياطات المعدلة لسداد القروض).

هذا و تحسب الاحتياطات المعدلة لسداد القروض من خلال المعادلة التالية:

الاحتياطات المعدلة لسداد القروض = (الاحتياطي المطلوب لسداد القروض) / (1 - احتياطي معدل الضريبة)

المطلب الخامس: هيكل التمويل¹

نحن نقصد بهيكل التمويل هنا تحديد المصادر المالية التي يعتمد عليها المشروع و ماهي درجة اعتماده على كل مصدر؟ و ما هي المكونات الأساسية التي يتكون منها كل مصدر؟

وما هي العوامل الحاكمة في اختيار المصدر المناسب؟

ماهي تكلفة الحصول على الأموال من كل مصدر؟

فحتى تستطيع المنظمات اتخاذ القرار الفعال فيما يتعلق بقبول او رفض مشروعات الاستثمار فإنه يجب عليها تحديد مقدار رؤوس الأموال التي يحتاجه تنفيذ هذه المشروعات و تكاليف الحصول على هذه الأموال من هذه المصادر و الرسم التالي يوضح هذه المصادر.

الشكل رقم(09): مصادر التمويل المتاحة



1- محمد عبد الفتاح الصيرفي، المرجع نفسه، ص 415.

المصدر: محمد عبدالفتاح الحصري في المرجع نفسه، ص 415.

كنا نه يمكن إعادة تبويب تلك المصادر في ثلاثة مصادر رئيسية :

1. مصادر التمويل الداخلية

2. مصادر التمويل الخارجية قصيرة الأجل

3. مصادر التمويل الخارجية طويلة الأجل

✓ مصادر التمويل الداخلية : تختلف مصادر التمويل من حيث طبيعتها و خصائصها من مشروع استثماري الى آخر و ذلك طبقا للشكل القانوني المناسب الذي يتخذه المشروع.

✓ مصادر التمويل الخارجية قصيرة الأجل : و هي تلك الأموال التي تستخدم في تمويل التكاليف الجارية السنوية كتكاليف الانتاج و التشغيل و التي سوف يتم التعامل بها و انتاجها خلال فترات قصيرة لا تتعدى ثلاثة أشهر الى أن تتحول الى منتجات قابلة للبيع أو التخزين المؤقت

✓ مصادر التمويل الخارجية طويلة الأجل : و تنقسم تلك المصادر الى نوعين رئيسيين :

○ التمويل المباشر عن طريق أخذ قروض من البنوك التجارية أو للشركات التأمين.

○ التمويل العام و ذلك عن طريق استخدام بنوك الاستثمار في بيع أوراق مالية جديدة لعدد كبير من المستثمرين في أسواق رأس مال.

العوامل المحددة لاختيار المصدر المناسب للتمويل:

1. الملائمة : حيث يجب أن يتناسب مصدر التمويل مع استخدامات الأموال ، فالاستخدام الدائم يتطلب مصدرا طويل الأجل و العكس صحيح .

2. المخاطر : حيث تختلف المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع فهناك مخاطر تقلبات المبيعات و مخاطر الالتزامات الثابتة .

3. السيطرة و التحكم : حيث نجد أنه إذا تم التمويل من خلال الأسهم الممتازة تكون السيطرة للملاك الأصليين للشركة أما اذا تم التمويل من خلال الأسهم العادية فالسيطرة هنا تكون لحملة هذه الأسهم .

4. سيولة الأصول : فكلما كانت الأصول من الفرع القابل للتحويل الى النقدية بشكل سريع يزيد الاعتماد على القروض .

5. التوقيت : حيث يمكن للمنظمات أن تحقق تطورات هامة إذا ما تمكنت من اختيار التوقيت المناسب لإصدار الأسهم و السندات

6. تكلفة الأموال و سهولة الحصول عليها : فكلما انخفض سعر الفائدة شجع ذلك على الاقتراض اما إذا كانت احوال المؤسسة المادية مضطرة فإنها سوف تجد صعوبة في الحصول على القروض.

7. خصائص الصناعة التي ينتمي إليها المشروع : فالصناعات التي تتعرض لتقلبات موسمية تميل إلى الاعتماد — على القروض قصيرة الأجل كما أن الصناعات التي تنتج السلع الكمالية تتميز بمرونة كبيرة في الطلب على منتجاتها لذا فهي لا تقبل على الاقتراض و ذلك على عكس الصناعات التي تنتج السلع الضرورية فمرونة الطلب عليها خفيفة و من ثم يمكنها الاعتماد على الاقتراض .

1 تكلفة الأموال

يدفع المشروع في سبيل الحصول على الأموال من أي مصدر مبلغ معين يتفق عليه و يتعهد بدفعه الى جانب هذه الأموال و يعتبر هذا المبلغ بمثابة تكلفة يتحملها المشروع في سبيل الحصول على ما يحتاجه من مال لتمويل عملياته و تحسب التكلفة التي يتحملها المشروع في سبيل الحصول على الأموال من كل المصادر التي يمكن الالتجاء إليها بقصد إجراء مقارنة بينها و تحديد انسبها من حيث التكلفة فإذا ما تساوت الشروط الأخرى المصاحبة لتقدم المال يختار من بينها المصدر الذي يقدم المال بأقل تكلفة كذلك يفيد حساب تكلفة الأموال في تقييم المشروعات التي تستخدم فيها الأموال فاذا تبين أن تكلفة التمويل تزيد عن العائد المتوقع أصبحت هذه المشروعات ع بئ على المؤسسة ، هذا و يمكن حساب التكلفة الخاصة بكل مصدر من مصادر الأموال و ذلك على النحو التالي :

1. تكلفة الاقتراض : و هي الحد الأدنى من معدل العائد الذي يجب تحقيقه من الاستثمارات الممولة بواسطة

الاقتراض حتى يمكن الاحتفاظ بالإيرادات المتوفرة لحملة الأسهم بدون تغيير و تحسب من خلال المعادلة الآتية :

تكلفة الاقتراض = الفائدة / أصل القرض

2. تكلفة الأسهم الممتازة : هي أيضا ذلك المعدل الواجب تحقيقه من الاستثمارات الممولة عن طريق الأسهم

الممتازة حتى يمكن الاحتفاظ بالإيرادات المتوفرة لحملة الأسهم العادية بدون تغيير و تحسب من خلال المعادلة

التالية :

تكلفة الأسهم الممتازة = قيمة التوزيع الثابت للسهم / صافي قيمة السهم

3. تكلفة أموال الملكية العادية : هي الحد الأدنى من العائد الواجب تحقيقه — على الاستثمارات الممولة من

هذه الأموال للحفاظ على القيمة السوقية للأسهم العادية ، و هي تمثل كل من :

• تكلفة الاسهم العادية الجديدة : و هي تمثل الحد الأدنى للعائد المطلوب للاستثمارات الجديدة و الممولة بإصدار

هذه الأسهم الجديدة و الذي يحافظ على القيمة السوقية للسهم بدون تغيير و يحسب ذلك العائد باستخدام

المعادلة الآتية :

معدل العائد المطلوب = (التوزيعات المتوقعة للسهم / القيمة الحالية للسهم) + معدل النمو المتوقع في التوزيعات

• تكلفة الأرباح المحتجزة : يقصد بالأرباح المحتجزة ذلك الجزء من الإيرادات الحالية الذي لا يوزع على حملة

الاسهم العادية بل يحتفظ به و يعاد استثماره في المشروع و تحسب التكلفة هنا من خلال المعادلة الآتية :

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

تكلفة الأرباح المحتجزة = التوزيعات المتوقعة للسهم (1- سعر ضريبة الدخل) / القيمة السوقية الحالية للسهم 1.

المطلب السادس: مؤشرات تقييم المشروع

الفرع الأول: مفهوم تقييم المشروع الاستثماري

هو عبارة عن معرفة القيم الاقتصادية للمشروع الاستثماري من خلال تأثيره على التدفقات النقدية للمؤسسة و ذلك باستخدام طرق التقييم المناسبة التي تساعد على اختيار المشروعات الاستثمارية التي يمكنها تعظيم العائد من الأموال المحدودة المتوفرة لدى المنشأة و بالتالي تعظيم قيمة المؤسسة.

الفرع الثاني: الاعتبارات التي يجب مراعاتها قبل البدء في عملية تقييم المشروع

يقترض ان المشروعات الاستثمارية عديمة المخاطرة تماما كما يمكن افتراض ان التقديرات المتعلقة بالإنفاق المبدئي وصافي المنافع النقدية تكون قيما متوسطة.

يجب تقييم المشروعات الاستثمارية على أساس صافي التدفقات النقدية بعد الضريبة .

ان النفقات الاستثمارية تتم في بداية السنة الأولى للمشروع أو في بداية السنوات الأولى للمشروع ، كما تتحقق العائدات و المنافع في نهاية كل سنة و كل مشروع استثماري يكون ذو طبيعة تقليدية بمعنى أنه توجد فترة واحدة أو أكثر للإنفاق الاستثماري تتبع بفترة واحدة أو أكثر من العائدات النقدية الموجبة.

الفرع الثالث: طرق تقييم المشروع الاستثماري 2

تنقسم طرق تقييم المشروعات الاستثمارية الى مجموعتين:

طرق لا تتجاهل قيمة الوقت بالنسبة للنقود	طرق تتجاهل قيمة الوقت بالنسبة للنقود تماما
● طريقة صافي القيمة الحالية.	● طريقة فترة الاسترداد.
● طريقة معدل العائد الداخلي.	● طريقة معدل العائد المحاسبي.
● طريقة دليل الربحية.	● طريقة نقطة التعادل.

أ - طريقة فترة الاسترداد:

تمثل الأموال المستثمرة في المشروع أهمية كبيرة في عملية التقييم التجاري ، و ذلك ان المستثمر يرغب في معرفة السقف الزمني الذي فيه سيحصل فيه مرة ثانية على الاموال المستثمرة من خلال الارباح المتوقعة جراء تنفيذ ذلك المشروع.

ومن هذه الرؤية يفضل المشروع الذي يقترن بأقصر فترة استرداد و ذلك بعد ان يتم اجراء المقارنة بين المشروعات البديلة و بالإمكان تحديد فترة الاسترداد بالاعتماد على المعادلة الآتية: 3

فترة الاسترداد = تكاليف الاستثمار/صافي العائد السنوي الثابت.

1- سمير محمد عبد العزيز ، الجدوى الاقتصادية للمشروعات و قياس الربحية التجارية القومية ، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2005، ص ص 142، 153.

2- جهاد فراس الطيلوني ، مرجع سابق، ص ص 178- 179.

3- عبد العزيز مصطفى عبد الكريم، المرجع سابق، ص 117.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

باعتبار ان المشروع يحقق صافي عائد ثابت عبر الزمن.¹

ب - معيار نقطة التعادل:

يجري تحليل التعادل بهدف تحديد أقل مستوى انتاجي و/أو مستويات المبيعات التي يمكن للمشروع ان يعمل عندها دون تعريض بقائه المالي للخطر.

ان نقطة التعادل ، تستخدم للدلالة على حجم الانتاج الذي من شأنه ان يجعل الإيرادات تغطي التكاليف ، و يمكن التعبير عن هذا المستوى في صورة نسبة مئوية من الطاقة الانتاجية المستخدمة او كحجم لعوائد المبيعات.² معيار نقطة التعادل هو معيار أولي يساعد على الكشف عن مدى ربحية المشروع بمعنى أنه كلما انخفضت نقطة التعادل كلما ارتفعت فرص المشروع في تحقيق الارباح ، و الفرق بين حد الاستخدام المتوقع لطاقة المشروع و نقطة التعادل ، و يمثل منطقة الأمان التي كلما اتسعت كلما كان ذلك أفضل ، من المهم التعرف على حجم المبيعات التي تتعادل فيه إيرادات هذا الحجم من المبيعات مع التكلفة الكلية دون ان يحقق المشروع ربحاً أو خسارة. و يتم تحديد نقطة التعادل محاسيباً بالعلاقة :

المبيعات عند نقطة التعادل = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة.

اما نقطة التعادل :

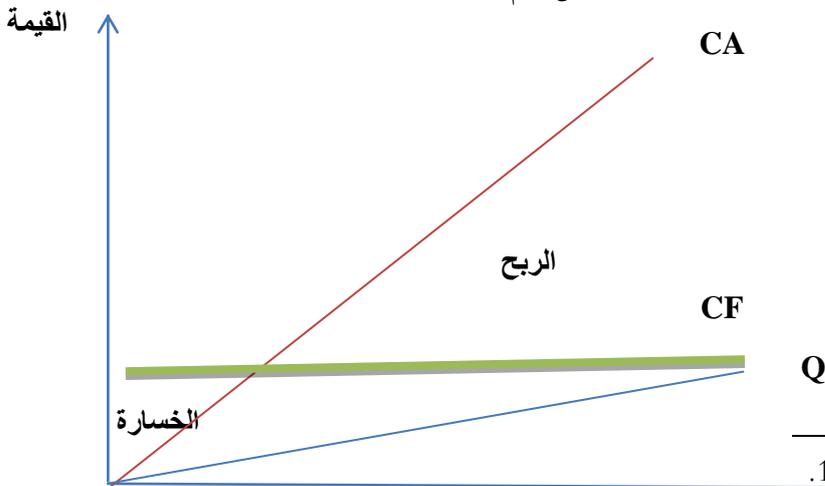
نقطة التعادل بالقيمة (كرقم أعمال)؟

نقطة التعادل = إجمالي التكاليف الثابتة / 1 - (إجمالي التكاليف المتغيرة / إجمالي المبيعات).
أو بالعلاقة: (نقطة التعادل بالكمية)

نقطة التعادل = التكاليف الثابتة / (ثمن بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة).³

و الرسم الباني الموالي يعبر عن نقطة التعادل بيانيا:

الشكل رقم(10): نقطة التعادل بيانيا



¹ - كميلبا العلواني ، المرجع سابق، ص 114.

² - عبد العزيز مصطفى عبد الكريم، المرجع سابق، ص 120.

³ - كميلبا العلواني ، المرجع سابق، ص 113.

المصدر: كميليا العلواني، مرجع سابق، ص113.

ج- معيار صافي القيمة الحالية

ان السمة الأساسية لهذا المعيار هي أخذ عنصر الزمن بعين الاعتبار عند حساب عائد و تكاليف المشروع المقترح ، معنى ذلك يمكن التمييز باستخدام هذا المعيار بين قيمة الوحدة النقدية خلال السنوات المختلفة من عمل المشروع الانتاجي بما يعكس قيمتها في الوقت الحاضر، و ذلك بالاعتماد على فكرة الخصم و تلخص فكرة الخصم في تخفيض العوائد و التكاليف المستقبلية للمشروع، بما يوازي قيمتها في الوقت الحاضر.

د- يعتبر معيار معدل العائد الداخلي من أهم المعايير المستخدمة في التقييم و المفاضلة بين المشروعات الاستثمارية المختلفة ، و يتمثل هذا المعيار في المعدل الذي تساوى عنده القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة مع القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة للمشروع، و بمعنى آخر هو معدل الخصم الذي عنده تكون صافي القيمة الحالية للمشروع تساوي الصفر.

و بالتالي تكون هذه اهم المعايير المستخدمة في تقدير ربحية المشروع المقترح و التي تساهم في اتخاذ القرار بإقامة المشروع او صرف النظر عنه حسب نتائج هذه المعايير.¹

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق له في الجانب النظري تبين لنا ان هناك شيء ضروري و لا بد من التطرق له من طرف اي مؤسسة ناشئة أثناء التحضير للعمل و هو مخطط الأعمال الذي يمثل حجر الأساس و البداية الصحيحة لنشأة المؤسسة حتى تستطيع ضمان استمراريتها و التطور في ظل المنافسة الشديدة من خلال الدراسة الشاملة و الدقيقة لجميع جوانبه التسويقية و التنظيمية و الانتاجية و المالية و الاحاطة بالأخطار التي يمكن ان تواجهها، بالتالي يمكن اتخاذ قرارات صحيحة حول الوضعية المراد حلها، لذلك يفترض على صاحب المشروع تكريس كل جهوده من أجل الاعداد الجيد لمخطط الأعمال من أجل نجاح المؤسسة.

¹ - سمير محمد عبد العزيز ، المرجع سابق، ص142.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

لإعداد مخطط الأعمال

لوحة إنتاج صناديق

بلاستيكية للخضر و الفواكه

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

تمهيد

تجسيدا لما تم التطرق اليه في الفصل الأول ، و تكملة له سنقوم بتطبيق مخطط أعمال لمشروع وح — دة انتاج صناديق الخضر و الفواكه Star Plast بحيث انها تختص في انتاج صناديق بلاستيكية بأحجام مختلفة لتلبية احتياجات الزبائن ، و سيتم تمويل هذا المشروع من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ANSEJ .

سيتم تسليط الضوء على المحاور الأساسية لمخطط الأعمال و المتمثلة في الجوانب التالية: التسويقي، التنظيمي، الانتاجي و المالي كما هو موضح في الخطة التالية:

المبحث الأول: تقديم حول المشروع Star Plast.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي لمؤسسة النجم.

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي لمؤسسة النجم.

المبحث الرابع: المخطط الانتاجي لمؤسسة النجم.

المبحث الخامس: المخطط المالي لمؤسسة النجم.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

المبحث الأول: تقديم مشروع Star Plast

في هذا المبحث سنحاول التعرف على فكرة المشروع و اسباب اختيارها كما سيتم توضيح اهدافه ووصفه ووصفا دقيقا.

المطلب الأول: تقديم المشروع

الفرع الأول: فكرة المشروع

تتمحور فكرة المشروع في انشاء وحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر و الفواكه ، وهذه الفكرة لم تكن وليدة الفراغ او الصدفة بل كانت نتيجة الملاحظة و التجربة الدائمة في هذا المجال ، اي في التعامل مع مصانع صناديق البلاستيك ، حيث كان الوالد مع حلول فصل الغلة ينتقل الى ولاية سطيف — ف لاقتناء المنتج ذو نوعية جيدة ، وهـ حـ الـ جل الفلاحين و التجار في تلك المنطقة و ما جاورها ، اضافة الى ذلك فان السبب الرئيسي الذي ادى الى الرغبة و الحاجة الشديدة لإنشاء هذا المصنع هو قلة تواجد مثل هاته المصانع التي تقوم بإنتاج المنتج ذو النوعية الجيدة و الكمية و المدة الزمنية المطلوبة ، فإنشاء هذا المصنع سيقوم بتلبية رغبات الزبائن و يوفر عليهم عناء التنقل لمناطق بعيدة لاقتناء المنتج.

الفرع الثاني: دوافع و اسباب اختيار المشروع

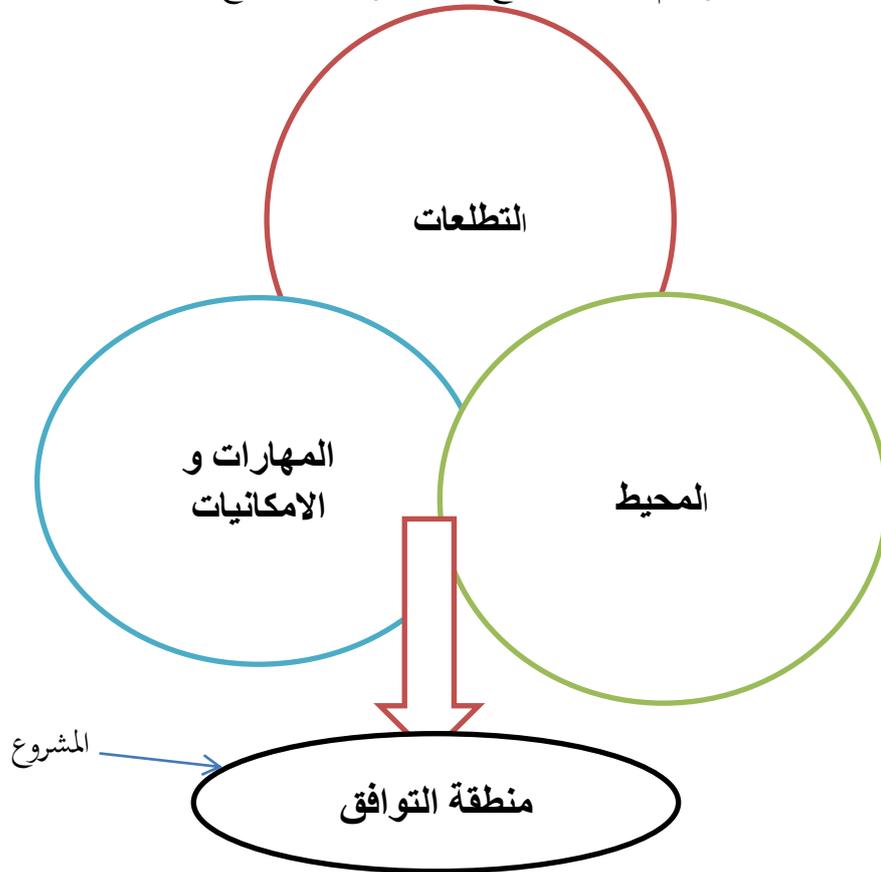
من اهم الدوافع التي حفرتني لإنشاء هذا المشروع هي كالتالي:

- الميول الشخصي للمشاريع التي لها علاقة بالفلاحة.
 - كون المنطقة فلاحية تحتاج المنتج بصفة مستمرة .
 - تنقل كل من الفلاح و التاجر لولاية سطيف و اقتناء المنتج.
 - توفر كل متطلبات المشروع (الارض، الآلات، اليد العاملة).
 - خبرة الوالد في هذا المجال مما سيؤثر ايجابا على سيرورة المشروع و وضع استراتيجية مناسبة تتماشى مع السوق واحتياجات الزبون.
 - العائد المتوقع من المشروع.
 - انخفاض عدد المنافسين في المنطقة.
 - كثرة الشباب العاطلين عن العمل.
- كل هذه الاسباب تخلق الجو الملائم لإنجاز هذا المشروع .

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

و الشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (11): يوضح مدى تقبل فكرة المشروع



المصدر: مناعدادالطالبة بالاعتماد على مصفوفة CSIP.

تتمثل التطلعات التي نصبوا اليها في:

- تلبية رغبات الزبائن (الفلاحين و التجار) حيث يتم انتاج صناديق حسب رغبات الزبائن و بسعر معقول.
- زيادة حجم الانتاج بزيادة عدد الآلات و اليد العاملة.
- التعامل مع الزبائن المحليين وصولا الى الولايات المجاورة.
- الاستيلاء على أكبر حصة سوقية على مستوى الوطن.
- التميز في شكل المنتج مما يؤدي الى جذب أنظار التجار و الفلاحين.

تتمثل المهارات و الامكانيات في

- وجود يد عاملة .
- المعرفة الجيدة بمكان كل من لمادة الأولية و الآلة.
- المهارة و الخبرة في النشاط.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

المحيط:

هناك تقبل كبير من طرف المحيط في تجسيد فكرة المشروع حيث نجد ان هناك 5643 فلاح في الولاية— و 45951 تاجر.

من خلال الاستبيان اتضح لنا ان كل الزبائن تقبلوا فكرة المشروع.

لا يوجد قانون يمنع من انشاء هذا النوع من المشاريع.

منطقة التوافق: (التطلعات، المهارات و الامكانيات، المحيط)

تبين هذه المنطقة كل من التطلعات التي نصبوا اليها و القدرات و الامكانيات اللازمة لتجسيد هذا المشروع .

مع العلم انه كلما كانت منطقة التوافق كبيرة كانت الفكرة اكثر تقبلا.

من خلال دمج بين التطلعات و المهارات تحصلنا على نقطة التوافق للمشروع و الوصول الى استراتيجية مثلى

للانطلاق و المتمثلة في انتاج صناديق بلاستيكية للخضر و الفواكه موجهة للتجار و الفلاحين وهذه الصناديق مصنوعة من مادة "البوليميرات" و صناديق اخرى مصنوعة من "البلاستيك المرسل" ، و ذلك بسعر عقول .

استراتيجية السيطرة بالتكاليف.

أما استراتيجية التطوير فتتمثل في التميز في شكل المنتج بالإضافة الى صناعة حاويات الدواجن و صناديق الخبز

وصناديق السمك و زيادة عدد العمال و الآلات.

الفرع الثالث: ملخص تمهيدي

✓ صاحب المشروع: سهام بلورغي

✓ الشهادات و الخبرة المهنية:

- شهادة ليسانس ادارة أعمال 2015.

- شهادة ماستر مقاولاتية 2017.

✓ البريد الإلكتروني: sihammayar2015@gmail.com

يتمثل المشروع في وحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر و الفواكه و بأحجام مختلفة من مادة اولية تسمى " بوليميرات" و "بلاستيك مرسل".

✓ صندوق حجم كبير ذو نوعية جيدة.

✓ صندوق حجم متوسط ذو نوعية جيدة.

✓ صندوق من نوع T ذو نوعية جيدة.

✓ صندوق ذو استعمال وحيد (السلة).

✓ صندوق ذو استعمال وحيد (متوسط).

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

✓ صندوق ذو استعمال وحيد (T).

تم اختيار هذه الأشكال لأن الزبون يعتمد عليها بنسبة 60 % على مدار السنة (السؤال الثاني من الاستبيان). سنكتفي في بداية الأمر بهاته الأنواع ، و مع تطور المشروع سيتم الانتقال الى جميع الأشكال. والجدول الموالي يوضح الصفحة الرئيسية للمشروع Star Plast

جدول رقم(07): الصفحة الرئيسية للمشروع

اسم صاحب المؤسسة	سهام بلورغي
الشكل القانوني للمؤسسة	مؤسسة لشخص وحيد ذات مسؤولية محدودة
تسمية نشاط المشروع حسب السجل التجاري	صناعة مواد التعبئة البلاستيكية
رقم النشاط حسب السجل التجاري	111310
قطاع و نشاط المؤسسة	صناعي، انتاج صناديق بلاستيكية للخضر و الفواكه
الملكية	فردية خاصة
مبلغ الاستثمار الكلي (دج)	9598617,85 دج
شكل التمويل	ثنائي (مساهمة شخصية، انساج)
عدد العمال	04
الاسم التجاري	Star Plast
موقع المشروع	دائرة اريس ولاية باتنة
مهمة المؤسسة	انتاج صناديق بلاستيكية للخضر و الفواكه

المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع

يعتبر المخطط التسويقي العمود الفقري لمخطط الأعمال، ولنجاحه مشروعنا ونجاحنا يتوقفان على كونهما يتكاملان. حيث سيتم التطرق في هذا المبحث للدراسة السوقية الاستراتيجية التسويقية وكذا المزيج التسويقي.

المطلب الأول: دراسة السوق

الفرع الأول: هيكل السوق

يندرج سوق الصناعة البلاستيكية ضمن أسواق المنافسة التامة، ويعود ذلك كالجمل من الأسباب بأهمها:

✓ وجود عدد معين من البائعين بجانبنا العرض، وعدد كبير من المشترين بجانبنا الطلب، بحيث لا يمكن أن يكونا متباينين. كما أن حرية المستهلك في اختياره لا تتأثر بقراراتها.

✓ عدم وجود حواجز دخول تمنع دخول المنافسين الجدد.

✓ حرية الدخول والخروج من السوق وحرية ممارسة النشاطات الاقتصادية بدون قيود أو عوائق، وكذا حرية المستهلك في اختيارها لاستهلاكها.

✓ العلم والمعرفة التامة بحالة السوق، وإحالة العرض والطلب والسعر السائد.

✓ المعرفة بالنشاط الإنتاجي وطريقة الإنتاج ومتطلباته وكيفية القيام بها.

ثانيا: البيئة الكلية

سيتم تحليل السوق الذي سينشط فيه المشروع من خلال تحديد الزبائن المحتملين و المقصود تحديد الفئة المستهدفة التي سيوجه لها المنتج، ونقوم بتحليل المنافسة المباشرة وغير المباشرة وصولا الى تقدير المبيعات.

الفرع الثاني: تحليل PESTEL

من بين العوامل المؤثرة على المؤسسة ما يلي:

✓ البيئة القانونية:

- لا توجد قوانين تمنع مثل هذا النوع من المشاريع.
- يجب ان يكون البلاستيك المستعمل نقي.
- الاعفاءات الجبائية المختلفة لمنشئ المشاريع.
- لا توجد حواجز دخول او مؤسسة مهيمنة على السوق.
- المتابعة و التسهيلات المقدمة خاصة من انساج، كناك، المشتلة...

✓ البيئة التكنولوجية:

- توفر كل من الآلات وقطع الغيار و بأسعار متباينة .

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

- اختلاف في نوعية الآلات المستعملة و انتشار آلات تسمى بألة "حقن البلاستيك" بتقنيات حديثة وسريعة.

✓ البيئة الاجتماعية و الاقتصادية:

- المنطقة ذات طابع فلاحي.
- اغلب السكان شباب.
- مستوى معيشي قريب من الجيد.
- توفر اليد العاملة.

✓ المحيط:

- تخلص المحيط من المواد البلاستيكية المضررة بالبيئة عن طريق عملية "الرسكلة".
- تجنب تدهور الأوساط الطبيعية و المناظر و المناطق الحضرية و الريفية.
- مكافحة التلوث البصري الناتج عن انتشار البلاستيك.
- المحافظة على الأنظمة البيئية البحرية و البرية.

الفرع الثالث : دراسة العرض و الطلب

أولا : دراسة الطلب

1. معطياتعامة عنالولاية

قبلتحديدالموقعسنقومبتقديممختصرحولالولايةوكذلكالدائرةالتيسيقامفيهاالمشروع:

- ولاية باتنة من ولايات الشرق الجزائري تحيط بها من الشرق ولاية خنشلة وولاية أمالبواقي، ومن الشمال الغربي ولاية تيسطيفو المسيلة ومن الشمال للشرق ولاية أمالبواقي ومن الجنوب ولاية بسكرة.
- تتركب عن مساحة تقدر بـ: 12192 كلم²، وعدد سكانها سنة 2016 يقدر بـ: 1205900 نسمة يتوزعون على 62 بلدية مجمعة في 21 دائرة.
- دائرة آريس : تقع في قلب منطقة الأوراس، مدينة عريقة في التاريخ أسسها يعنينا الأمازيغية (هريست) وهو الواد المعروف بآريس (اغزاملال) الذي ينبع من قمة شيليا المرتفعة التي يبلغ طولها 2330 م .

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

الشكل رقم (12): خريطة ولاية باتنة



المصدر : الموقع الالكتروني www.wilaya-batna.gov.dz

- من خلال المعطيات التي توصلنا اليها، توصلنا الى ان عدد الفلاحين في الولاية قد بلغ: 5643 فلاح، وعدد التجار قد بلغ 45951 تاجر، هذا يعني ان الطلب على المنتج يكون كبير جدا لكون المنطقة فلاحية تحتاج المنتج بصفة مستمرة على مدار السنة.
- كما ذكرنا سابقا فان الولاية تحتوي على 62 بلدية و كل بلدية بها سوق اسبوعي بمعنى 62 سوق، و كل سوق يتكرر مرتين في الأسبوع على الأقل .
- بالنسبة للأسواق المتواجدة في الولاية فهي تكون يوميا بمعنى انها تستهلك المنتج اسبوعيا و في بعض الاحيان تكون يوميا.
- تحتاج الولاية ما يقارب 240000 صندوق سنويا، لكونها تحتوي على سوق جملة يومي و اسواق التجزئة في الأحياء كذلك يومية بالاضافة الى المحلات.
- اما باقي البلديات فتحتاج ما يقارب 710000 صندوق سنويا .
- من خلال المقابلة و الاستبيان توصلنا الى ان الطلب على صناديق الخضر و الفواكه من طرف الزبائن قد بلغ 950000 صندوق سنويا تقريبا.

2. مناخ الولاية

تميز مناخ قاري (حار وجاف صيفا، بارد وممطر شتاء).

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

3. بعض المعطيات والمؤشرات الاقتصادية

- ✓ تعتبر منطقة ذات طابع فلاحيورعوييمساحة تقدر بـ 165810 هكتار، تغلب عليها زراعة الحبوب (القمح والشعير) بالإضافة للخضر والفواكه وتربية المواشي.
- ✓ آريس: اكبر الدوائر المنتجة للتفاح بكلاً أنواعها وحجمها هو الفضلي يعود للمناخ الحار ورأسيا البارد جدا.
- ✓ معروفة بإنتاجها المشمش والتفاح بكميات كبيرة.
- ✓ منطقة زراعية وفلاحية بالدرجة الأولى.
- ✓ تتميز ولاية باتنة عن باقي الولايات بتربية الدواجن، حيث يساهم انتاجها في تلبية نسبة لا يستهان بها من الطلب على المستوى الوطني.

- ✓ تتوفر عليها كلقاعدية هامة منها: شبكة طرقا تبطولاجمالي 3513 كم، شبكة السكة الحديدية بطول 148 كم.
 - ✓ فيما يخصالنسيجالتجاري فان عددالتجار المسجلين فيالسجلات التجارية يبلغ 45951 تاجر، واكثر من 5643 فلاح.
- و الجدول الموالي يبين نسبة الطلب على المنتج حسب النوع (السؤال الثاني من الاستبيان)

جدول رقم(08): نسبة الطلب على المنتج حسب النوع

نوع المنتج	نسبة الطلب
نوعية جيدة.	30%
نوعية مرسكلة	70%
المجموع	100%

المصدر: من اعداد الطالبة

- من خلال الجدول تبين لنا ان المؤسسة سوف تعتمد على انتاج النوعين معا و ذلك حسب الطلب.
- من خلال المعلومات التي توصلنا اليها عن طريق الاستبيان و المقابلة تبين لنا ان الطلب على المنتج يزيد في فصلي الصيف و الخريف، و يقل نوعا ما في فصلي الشتاء و الربيع لكن الطلب يبقى مستمر.

ثانيا : دراسة العرض : على ضوء الزيارات الميدانية للمنافسين في الولاية و كذا ولاية بسكرة ومع

الأخذ بعين الاعتبار آراء الزبائن الذين يحصلون على المنتج من ولاية سطيف تحصلنا على مايلي:

- ما يقارب 300000 صندوق منتجة سنويا من طرف مصنع ولاية باتنة.

- ما يقارب 90000 صندوق يتم اقتناؤها من ولاية بسكرة.

- ما يقارب 210000 صندوق يتم اقتناؤها من ولاية سطيف.

مما سبق نستنتج ان العرض الكلي في الولاية بلغ ما يقارب 600000 صندوق سنويا.

الفرع الرابع : الفجوة

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

الفجوة = الطلب الكلي - العرض الكلي.

انطلاقا من المعلومات السابقة نجد ان الفجوة السوقية تساوي:

$$350000 = 600000 - 950000$$

بمعنى 350000 صندوق غير متوفرة سنويا، و هذا يعني امكانية انشاء وحدة لإنتاج صناديق بلاستيكية.

الفرع الخامس : تقدير المبيعات

من خلال الفجوة السوقية المقدرة بـ: " 350000" صندوق، ستقوم مؤسستنا بإنتاج 177500 صندوق تقريبا في السنة الأولى اي بنسبة 50,71% من النسبة الكلية، وذلك مع بداية المشروع، ومع تطور المشروع ترتفع نسبة المبيعات كما يلي:

- العام الاول: 177500 صندوق منها 57500 ذو نوعية جيدة و 120000 ذو استعمال وحيد.
- العام الثاني: 202500 صندوق منها 57500 ذو نوعية جيدة و 145000 ذو استعمال وحيد.
- العام الثالث: 230000 صندوق منها 77000 ذو نوعية جيدة و 153000 ذو استعمال وحيد.
- العام الرابع: 250000 صندوق منها 84000 ذو نوعية جيدة و 166000 ذو استعمال وحيد.
- العام الخامس: 270000 صندوق منها 90000 ذو نوعية جيدة و 180000 ذو استعمال وحيد.

على ضوء المعطيات السابقة سنقوم بتقدير المبيعات للعام الأول حسب الجدول الموالي:

تقدير مبيعات العام الأول

✓ تقدير المبيعات لصندوق حجم كبير ذو نوعية جيدة (الوزن=1.9 كغ):

جدول رقم (09)

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
332,5	85,5	76	85,5	85,5	الكمية(ق)
	12500,00	12500,00	12500,00	12500,00	السعر دج
4156250,00	1068750,00	950000,00	1068750,00	1068750,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطالبة

✓ تقدير المبيعات لصندوق حجم متوسط ذو نوعية جيدة (الوزن=1 كغ):

جدول رقم (10)

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق
بلاستيكية للخضر والفواكه

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
200	70	50	45	35	الكمية(ق)
	12500,00	12500,00	12500,00	12500,00	السعر دج
2500000,00	875000,00	625000,00	562500,00	437500,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطالبة

✓ تقدير المبيعات لصندوق حجم متوسط ونوعية جيدة (الوزن=600 غ):

جدول رقم (11)

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
120	42	36	24	18	الكمية(ق)
	12500,00	12500,00	12500,00	12500,00	السعر دج
1500000,00	525000,00	450000,00	300000,00	225000,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطالبة

✓ تقدير المبيعات لصندوق ذو استعمال وحيد T (الوزن=300 غ):

جدول رقم (12)

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
105	43,5	36	15	10,5	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر دج
210000,00	87000,00	72000,00	30000,00	21000,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطالبة

✓ تقدير المبيعات لصندوق حجم متوسط ذو الاستعمال الوحيد (الوزن=400 غ):

جدول رقم (13)

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
200	76	60	40	24	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر دج
400000,00	152000,00	120000,00	80000,00	48000,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطالبة

✓ تقدير المبيعات لصندوق من نوع "سلة" ذو الاستعمال الوحيد (الوزن=600 غ):

جدول رقم(14)

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
210	99	60	27	24	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر دج
420000,00	198000,00	120000,00	54000,00	48000,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطالبة

رقم الأعمال للسنة الأولى يقدر بـ: 2100000,00 دج

مجموع الأجور خلال السنة: 2160000,00 دج

مجموع تكاليف المادة الأولية خلال السنة: 9186250,00 دج

تقدير مبيعات العام الثاني

✓ تقدير المبيعات لصندوق حجم كبير ذو نوعية جيدة (الوزن=1.9 كغ):

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

جدولرقم(15)

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
332,5	85,5	76	85,5	85,5	الكمية(ق)
	12500,00	12500,00	12500,00	12500,00	السعر دج
4156250,00	1068750,00	950000,00	1068750,00	1068750,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطالبة

✓ تقدير المبيعات لصندوق حجم متوسط ونوعية جيدة (الوزن=1 كغ):

جدولرقم(16)

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
200	70	50	45	35	الكمية(ق)
	12500,00	12500,00	12500,00	12500,00	السعر دج
2500000,00	875000,00	625000,00	562500,00	437500,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطالبة

✓ تقدير المبيعات لصندوق متنوع T ذونوعية جيدة (الوزن=600):

جدولرقم(17)

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
120	42	36	24	18	الكمية(ق)
	12500,00	12500,00	12500,00	12500,00	السعر دج
1500000,00	525000,00	450000,00	300000,00	225000,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطالبة

✓ تقدير المبيعات لصندوق واحد T (الوزن=300 غ):

جدولرقم(18)

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
114	46,5	39	16,5	12	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر دج
228000,00	93000,00	78000,00	33000,00	24000,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطلبة

✓ تقدير المبيعات لصندوق حجم متوسط ذو استعمال وحيد (الوزن = 400 غ):

جدول رقم (19)

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
226	88	66	44	28	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر دج
452000,00	176000,00	132000,00	88000,00	56000,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطلبة.

✓ تقدير المبيعات لصندوق من نوع "السلة" ذو استعمال وحيد (الوزن = 600 غ):

جدول رقم (20)

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
312	135	96	42	39	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر دج
624000,00	270000,00	192000,00	84000,00	78000,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطلبة

رقم الأعمال للسنة الثانية يقدر بـ: 22835000,00 دج

مجموع أجور العمال خلال السنة: 2160000,00 دج

مصاريف المادة الأولية: 9460250,00 دج

تقدير المبيعات للسنة الثالثة

✓ تقدير مبيعات صندوق حجم كبير ذو نوعية جيدة (الوزن = 1.9 كغ):

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق
بلاستيكية للخضر والفواكه

جدولرقم(21)

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
418	142,5	114	85,5	76	الكمية(ق)
	12500,00	12500,00	12500,00	12500,00	السعر دج
5225000,00	1781250,00	1425000,00	1068750,00	950000,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطالبة

✓ تقدير مبيعات صندوق حجم متوسط ذو نوعية جيدة (الوزن=1كغ):

جدولرقم(22)

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
275	100	80	60	35	الكمية(ق)
	12500,00	12500,00	12500,00	12500,00	السعر دج
3437500,00	1250000,00	1000000,00	750000,00	437500,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطالبة.

✓ تقدير مبيعات صندوق من نوع T ذو نوعية جيدة (الوزن=600غ):

جدولرقم(23)

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
165	60	54	33	18	الكمية(ق)
	12500,00	12500,00	12500,00	12500,00	السعر دج
2062500,00	750000,00	675000,00	412500,00	225000,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطالبة

✓ تقدير مبيعات صندوق من نوع T ذو استعمال وحيد(الوزن=300غ):

جدولرقم(24)

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
135	58,5	46,5	16,5	13,5	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر دج
243000,00	117000,00	93000,00	33000,00	27000,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطالبة

✓ تقدير مبيعات صندوق حجم متوسط ذو استعمال وحيد(الوزن=400غ):

جدولرقم(25)

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
252	94	94	32	32	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر دج
504000,00	188000,00	188000,00	64000,00	64000,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطالبة

✓ تقدير مبيعات صندوق من نوع "السلة" ذو استعمال وحيد(الوزن=600غ):

جدولرقم(26)

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
252	94	94	32	32	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر دج
504000,00	188000,00	188000,00	64000,00	64000,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطالبة

رقم الأعمال للسنة الثالثة يقدر بـ: 27270000,00 دج

أجور العمال خلال السنة: 2160000,00 دج

مصاريف المادة الأولية: 11976000,00 دج

تقدير مبيعات للسنة الرابعة

✓ تقدير مبيعات صندوق حجم كبير ذو نوعية جيدة (الوزن=1.9كغ):

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق
بلاستيكية للخضر والفواكه

جدولرقم(27)

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
456	152	133	95	76	الكمية(ق)
	13000,00	13000,00	13000,00	13000,00	السعر دج
5928000,00	1976000,00	1729000,00	1235000,00	988000,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطالبة

✓ تقدير مبيعات صندوق حجم متوسط ذو نوعية جيدة(الوزن=1كغ):

جدولرقم(28)

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
300	105	90	70	35	الكمية(ق)
	13000,00	13000,00	13000,00	13000,00	السعر دج
3900000,00	1365000,00	1170000,00	910000,00	455000,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطالبة

✓ تقدير مبيعات صندوق من نوع T ذو نوعية جيدة(الوزن600غ):

جدولرقم(29)

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
180	72	63	24	21	الكمية(ق)
	13000,00	13000,00	13000,00	13000,00	السعر دج
2340000,00	936000,00	819000,00	312000,00	273000,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطالبة

✓ تقدير مبيعات صندوق من نوع T ذو استعمال وحيد(الوزن:300غ):

جدولرقم(30)

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
150	63	57	16,5	13,5	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر دج
300000,00	126000,00	114000,00	33000,00	27000,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطالبة.

✓ تقدير مبيعات صندوق حجم متوسط ذو استعمال وحيد(الوزن=400غ):

جدولرقم(31)

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
264	112	92	34	26	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر دج
528000,00	224000,00	184000,00	68000,00	52000,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطالبة

✓ تقدير مبيعات صندوق من نوع "السلة" ذو استعمال وحيد (الوزن=600غ):

جدولرقم(32)

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
300	132	114	30	24	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر دج
600000,00	264000,00	228000,00	60000,00	48000,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطالبة

رقم الأعمال للسنة الرابعة يقدر ب: 3122000,00 دج

أجور العمال خلال السنة: 216000,00 دج

مصاريف المادة الأولية: 1359600,00 دج

تقدير مبيعات للسنة الخامسة

✓ تقدير مبيعات صندوق حجم كبير ذو نوعية جيدة(الوزن=1.9كغ):

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

جدولرقم(33)

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
475	152	142,5	95	85,5	الكمية(ق)
	13000,00	13000,00	13000,00	13000,00	السعر دج
6175000,00	1976000,00	1852500,00	1235000,00	1111500,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطالبة

✓ تقدير مبيعات صندوق حجم متوسط ذو نوعية جيدة(الوزن=1كغ):

جدولرقم(34)

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
325	100	100	75	50	الكمية(ق)
	13000,00	13000,00	13000,00	13000,00	السعر دج
4225000,00	1300000,00	1300000,00	975000,00	650000,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطالبة

✓ تقدير مبيعات صندوق من نوع T ذو نوعية جيدة(الوزن=600غ):

جدولرقم(35)

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
195	75	66	30	24	الكمية(ق)
	13000,00	13000,00	13000,00	13000,00	السعر دج
2535000,00	975000,00	858000,00	390000,00	312000,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطالبة

✓ تقدير مبيعات صندوق من نوع T ذو استعمال وحيد(الوزن=300غ):

جدولرقم(36)

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
150	63	60	15	12	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر دج
300000,00	126000,00	120000,00	30000,00	24000,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطالبة

✓ تقدير مبيعات صندوق حجم متوسط ذو استعمال وحيد(الوزن=400غ):

جدولرقم(37)

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
320	120	120	44	36	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر دج
640000,00	240000,00	240000,00	88000,00	72000,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطالبة

✓ تقدير مبيعات صندوق من نوع "السلة" ذو استعمال وحيد(الوزن=600غ):

جدولرقم(38)

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
300	132	114	30	24	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر دج
600000,00	264000,00	228000,00	60000,00	48000,00	القيمة دج

المصدر: من اعداد الطالبة

رقم الأعمال للسنة الخامسة يقدر بـ: 32762500,00 دج

أجور العمال خلال السنة: 2160000,00 دج

مصاريف المادة الأولية: 14475000,00 دج

الفرع السادس : تحليل PORTER

أ - الزبائن

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

المنتج مقدم لفئة مهمة في السوق و هي فئة التجار (جملة + تجزئة) و فئة الفلاحين، بصفتهم يحتاجون المنتج بصفة مستمرة و دائمة على مدار السنة. و الحافز الذي يدفعهم للتقدم نحو مؤسستنا هو السعر المعقول و تلبية الطلبات بالتنوع و الكمية المطلوبة ، بالإضافة الى عملية التوصيل، حيث ان الأول يكون أقل من المنافسين، أما الصفة الثانية فتكون من طرف المؤسسة في حالة تجاوز عدد معين من الصناديق.

ب - المورد

هناك عدة خيارات لتوريد المؤسسة بالمادة الأولية لكن السبب الرئيسي الي يجعل المؤسسة تختار المورد المناسب هو السعر و القرب و التسهيلات المتاحة حيث نجد ان المؤسسة سوف تختار تركيا كمورد و ذلك للأسباب التالية:

- ✓ انخفاض سعر المادة الأولية مما يسمح للمؤسسة من اختراق السوق.
- ✓ قربها من الجزائر مقارنة مع الصين.
- ✓ سرعة توصيل المادة الأولية من طرف المورد.
- ✓ العلاقات العامة التي تسهل عملية التواصل مع الموردين و تسهيل عملية التفاوض.

ج- المنافسون المباشرون

من خلال المقابلة التي تمت مع التجار والفلاحين تبين ان هناك ثلاث منافسين مباشرين يوضحهم الجدول الموالي:

جدول رقم(39): المنافسون المباشرون للمؤسسة

الخصائص	المنتج المقدم	المنافسون
---------	---------------	-----------

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

<ul style="list-style-type: none"> ● سمعة جيدة في السوق. ● السعر مرتفع مقارنة بالمنافسين. ● المادة الأولية المستعملة: - بوليميرات. - بلاستيك مرسكل. ● بعد المصنع عن الزبائن. ● عدم تلبية طلبيات الزبائن في الوقت المناسب . 	<ul style="list-style-type: none"> ● صناديق بلاستيكية بجميع الأحجام و بنوعية مختلفة (جيدة و مرسكلة). 	<ul style="list-style-type: none"> ● مصنع سطيف
<ul style="list-style-type: none"> ● ليس لديه منافس في الولاية. ● السعر معقول. ● المادة الأولية المستعملة: - بلاستيك مرسكل. ● القرب من الزبائن. ● عدم القدرة على تلبية الطلبيات في الوقت المناسب. 	<ul style="list-style-type: none"> ● صناديق بلاستيكية بجميع الأحجام و بنوعية رديئة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● مصنع باتنة
<ul style="list-style-type: none"> ● السعر منخفض مقارنة بباتنة. ● استعمال البلاستيك المرسكل كمادة أولية. ● بعيد نوعا ما عن الزبون مقارنة بباتنة. ● عدم القدرة على تلبية الطلبيات في الوقت المناسب. 	<ul style="list-style-type: none"> ● انتاج صناديق بلاستيكية بجميع الأحجام و بنوعية رديئة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● مصنع بسكرة

المصدر: من اعداد الطالبة

و الجدول الموالي يبين عدد الزبائن المقبلين على منتجات المنافسين (السؤال الاول من الاستبيان):
جدول رقم(40): يبين عدد و نسبة الزبائن المقبلين على منتجات المنافسين

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

النسبة	عدد المقبلين على منتج المنافسين	المنافسين
50%	100	باتنة
10%	20	بسكرة
40%	80	سطيف
100%	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

من الجدول نستنتج أن معظم الزبائن يتجهون نحو مصنع ولاية باتنة و ذلك لقربه منهم، اي بنسبة 50%.
40 % من الزبائن يتجهون نحو مصنع ولاية سطيف لغرض اقتناء النوعية الجيدة.
10% من الزبائن يتجهون نحو ولاية بسكرة و سبب ذلك هو السعر منخفض نوعا ما مقارنة بباتنة.

د- المنتجات البديلة

من خلال نتائج المقابلة و الاستبيان تبين لنا ان هناك منحين بديلين يلجأ لهم الزبون و الجدول الموالي يبين ذلك:

جدول رقم(41): يبين نسبة الاقبال على المنتجات البديلة

المنتجات البديلة	نسبة الاقبال عليها
● صناديق كرتونية.	2%
● صناديق خشبية.	1%
● أكياس بلاستيكية (Filet en plastique).	1%

المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الجدول نستنتج ان عدم الاقبال على المنتجات البديلة يعود الى:

- ✓ بالنسبة للصناديق الكرتونية: انها تستعمل للفاكهة فقط.
- لا تستعمل للنقل بل لعرض الفاكهة فقط.
- ليست عملية (تفقد شكلها بسرعة).
- ✓ بالنسبة للصناديق الخشبية: سهلة الانكسار.
- ثقيلة الوزن.
- تستعمل في عملية الغش.
- ✓ بالنسبة للأكياس البلاستيكية (Filet en plastique): تستعمل للخضروات (بطاطا + جزر فقط).
- لا تعطي شكل جيد للخضر.
- الخضروات التي توضع داخلها تكون سريعة التلف.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

الفرع السابع : تحليل SWOT

تعتبر نقاط القوة و الضعف هي العوامل الداخلية بالنسبة للمؤسسة من حيث الامكانيات و المؤهلات التي تمكننا من تحقيق الأهداف، في حين ان الفرص و التهديدات تعتبر عوامل خارجية و تتمثل في المنافسين و الموردين، الدولة وكل الأطراف الخارجية المؤثرة على المؤسسة.

و من هذا المنطلق و بغية اتخاذ القرارات سليمة في مرحلة الانطلاق الى غاية تطور المؤسسة، و يجب علينا معرفة ادق التفاصيل المحيطة بالمؤسسة من جميع النواحي و التي من شأنها تعزيز حظوظ نجاح المؤسسة و استمرارها و التي تم تلخيصها في الجدول الموالي:

جدول رقم(42): تحليل SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> الخبرة في المجال و الدراية الكافية بالسوق. ضمان وصول الطلبات في الوقت المناسب و الكمية المطلوبة. 	<ul style="list-style-type: none"> عطب الآلة. الصيانة. غياب احد العمال.
الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> نسبة قليلة من المنافسين. قرب موقع المؤسسة من الزبائن. اعتبار المنطقة فلاحية تحتاج المنتج بصفة مستمرة. استغراق وقت طويل في تلبية الطلبات من طرف المنافسين مما يؤدي الى الغاء الطلبية من طرف الزبائن. توفر المادة الأولية بالكمية والسعر المناسب. الاستفادة من الاعفاءات الضريبية المقدمة من طرف فانساج. توفر اليد العاملة. 	<ul style="list-style-type: none"> تذبذب أسعار المواد الأولية. طول المدة لجذب الزبائن . التقليد من طرف المنافسين. الحد من الاستيراد.

المصدر: من اعداد الطالبة.

المطلب الثاني: المزيج التسويقي

أولاً: المنتج

المادة الأولية المستعملة

سنقوم بإنتاج صناديق بلاستيكية للخضر و الفواكه، سنستعمل في عملية الإنتاج نوعين من المادة الأولية:

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

✓ بلاستيك على شكل بوليميرات.



✓ بلاستيك مرسل.



الأحجام التي ستقوم المؤسسة بإنتاجها

اما الأحجام التي سنقوم بإنتاجها هي:

جدول رقم(43): تفاصيل المنتج

الصورة	الوزن	السعر	الحجم
--------	-------	-------	-------

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

	1.9 كغ.	400,00 دج	• صندوق حجم كبير ذو نوعية جيدة.
	1 كغ.	210,00 دج	• صندوق حجم متوسط ذو نوعية جيدة.
	600 غ.	100,00 دج	• صندوق من نوع T ذو نوعية جيدة.
	600 غ.	800,00 دج	• صندوق ذو استعمال وحيد من نوع "سلة".
	400 غ.	65,00 دج	• صندوق ذو استعمال وحيد حجم متوسط.
	300 غ	50,00 دج	• صندوق ذو استعمال وحيد من نوع T.

المصدر: من اعداد الطالبة.

الألوان المستعملة 

الألوان ستكون حسب رغبة الزبائن لأنه تبين لنا من خلال المقابلة و الاستبيان ان اللون ليس له تأثير كبير على الزبون بقدر ما تهمه نوعية الصندوق و السعر السؤال رقم 07 من الاستبيان.

ثانيا: التسعير

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق

بلاستيكية للخضر والفواكه

على ضوء المعلومات التي تحصلنا عليها حول السعر المقترح من طرف مصنـ ع سطيف اتضح لنا ان السعر مرتفع نوعا ما مقارنة بالمنافسين الآخرين و يعود سبب ذلك لسمعت— ه الجيدة في السوق اي استغلال هذه الصفة في عملية التسعير رغم انخفاض التكاليف، و اعتمادا على أسعار المنافسين الآخرين فإننا سوف نختار التسعير على أساس منافس ولاية سطيف في النوعية الجيدة ، اما في النوعية الرديئة على أساس مصنع ولاية باتنة، و سنقوم بحساب جميع التكاليف مع اضافة هامش ربح و المجموع يكون أقل نسبيا من تسعير مصنع سطيف و ذلك لمحاولة غزو السوق.

جدول رقم(44): طريقة تسعير صندوق حجم كبير

السعر الإجمالي (دج)	هامش الربح (دج)	التكلفة الإجمالية (دج)
400.00	120.00	280.00

السعر = سعر التكلفة + هامش ربح.

بمعنى أن المؤسسة سوف تعتمد على سياسة التغلغل و اخترا السوق.

ثالثا: الترويج

نظرا لأن الطلب على المنتج كبير و بصفة مستمرة على مدار السنة، فإن المؤسسة لا تلقى صعوبات في عملية التعريف بالمنتج و خاصة ان المصنع يتواجد بالقرب من الزبون، اضافة الى ذلك فإن المؤسسة سوف تعتمد على :

❖ **الدعاية:** وذلك بإعطاء عينة للتجار و الفلاحين حيث من خلالهم سوف تنتشر المعلومة

بأن المصنع ينتج صناديق ذات أحجام مختلفة و نوعية مختلفة و ذلك حسب طلبات الزبائن و أن التوصيل يكون من طرف المؤسسة في حالة زيادة عدد الصناديق الى حد معين كما أشرنا سابقا.

❖ **البيع الشخصي:** و ذلك بالتقرب من الزبائن و محاولة اقناعهم و اعطائهم مبررات لشراء

منتجاتنا.

❖ **العلاقات العامة:** حيث تقوم هذه الفئة (التجار و الفلاحين) بإبلاغ معارفهم بوجود هذا المشروع

في المنطقة، لكونها تمارس نفس النشاط تقريبا و انما تحتاج هذا المنتج مما يسهل انتشار المعلومة بسرعة.

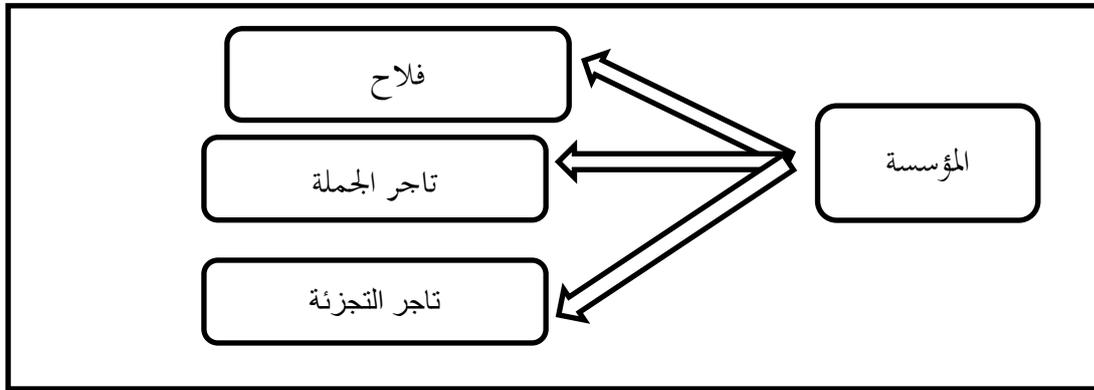
رابعا: التوزيع

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

ستعتمد مؤسستنا على قناتي توزيع هما البيع المباشر و التي سيكون الاعتماد عليها كبير اي الاستغناء على الوسطاء و ذلك لعدة أسباب:

- معرفة السوق جيدا.
 - الاحتكاك بالزبائن.
 - اقامة علاقات جيدة مع الزبائن.
- و يكون شكل القناة كما يلي:

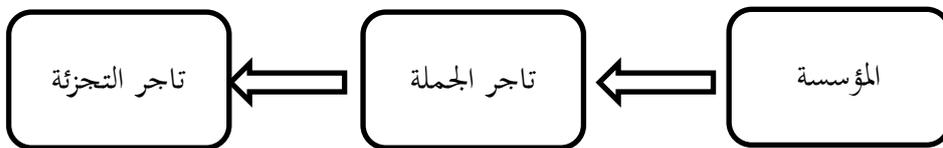
شكل رقم(13): قناة مباشرة لتوزيع المنتج



المصدر: من اعداد الطالبة.

اما القناة الاخرى ستكون بالاعتماد على الوسطاء و يكون شكل القناة على النحو التالي:

الشكل رقم(14): قناة غير مباشرة لتوزيع المنتج



المصدر: من اعداد الطالبة.

المطلب الثالث : الاستراتيجيات التنافسية

حتى يبين المشروع أهدافه الاستراتيجية و غايته، و تكون له صورة مدركة في اذهان المستهلك تميزه عن باقيالمنتجات الأخرى، ارتأينا رؤية و رسالة و شعار لمؤسستنا وذلك لرسم صورة واضحة لأهدافنا و تطلعاتنا.

✓ رسالة المؤسسة:

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

النجم لصناعة البلاستيك، تسعى لتقديم منتجات تلي حاجاتكم و رغباتكم بالكمية و النوعية المطلوبة، و تصرف عنكم عناء التنقل.

✓ رؤية المؤسسة

نسعى لتعزيز مكانة المؤسسة و تطوير القدرة التنافسية و غزو الأسواق المحلية و الدخول الى السوق الوطنية.

✓ شعار المؤسسة

خدمتكم هدفنا و
النجاح مستقبلنا

✓ العلامة التجارية

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه



تم اختيار اللون الأزرق لأنه يدل على الثقة و النظافة و السلام و الولاء و الطمأنينة.

✓ الاستراتيجية التنافسية:

- **مرحلة الانطلاق:** تم اختيار استراتيجية السيطرة بالتكاليف ، حيث سيكون السعر أقل نسبيا مقارنة بالمنافسين و ذلك لجذب الزبون لكون السعر المنخفض كمصدر للفت الانتباه و لاختراق السوق و جذب أكبر قدر ممكن من الزبائن لكون المؤسسة لديها خبرة في المجال.
- **مرحلة النمو و توسيع النشاط:** تعتمد المؤسسة استراتيجية التميز و ذلك بالتميز في شكل المنتج و توجيهه للمنتجات المصدرة مما يؤدي الى جذب انتباه الزبائن ، وكذلك بالتوسع في الانتاج و ذلك بعد كسب نصيب من السوق، حيث يتم التوسع بإنتاج جميع الاحجام و التنوع في المنتج ليشمل صناديق الأسماك، سلة الخبز، حاويات الدواجن...

✓ الميزة التنافسية:

تركز مؤسسة النجم لصناعة البلاستيك على :

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

- توفير المنتج في الوقت و الكمية و النوعية المطلوبة.

- توصيل المنتج من طرف المؤسسة .

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

من خلال المخطط التنظيمي سنقوم بتوزيع المهام و تدارك النقائص، بالإضافة الى تقسيم العمل و تحديد الأهداف العامة و الفرعية و المشاركة في تحمل المسؤولية مع فريق العمل.

المطلب الأول : المورد البشري

أولاً: مؤهلات اليد العاملة المطلوبة

تم وضع شهادات و مؤهلات معيارية لشاغلي الوظيفة و تتلخص في الجدول التالي:

جدول رقم(45): المؤهلات المطلوبة لشاغلي الوظيفة

المؤهل المطلوب	عدد العمال	الوظيفة
خبرة في التسيير + ماستر مقاولاتية.	1	المسير
خبرة في الميكانيك تفوق 5 سنوات+ شهادة قائد فريق المصنع+ شهادة تقني سامي في الميكانيك	1	التقني
رخصة سياقة. يتمتع بصحة جيدة.	2	عمال التخزين
	4	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة.

ثانيا: الواجبات و الحقوق

تكتملة لما سبق ووجب الوقوف على وصف الوظائف لمعرفة مؤهلات كل فرد و ماهي المهام المكلف بها و الوقت اللازم للقيام بها بالإضافة الى الحقوق التي يتمتع بها الجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم(46): الحقوق و الواجبات

عدد	الوظيفة	المهام المكلف بها	ساعات	الراتب	الراتب	الراحة و العطل
-----	---------	-------------------	-------	--------	--------	----------------

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

العمال		العمل	الشهري	السنوي
1	المسير	8 ساعات، وفي بعض الأحيان أكثر.	80000,00 دج	960000,00 دج
1	التقني	8 ساعات	40000,00 دج	480000,00 دج
2	عاملي تخزين	8 ساعات	30000,00 دج لكل واحد	720000,00 دج
4				

المصدر: من اعداد الطالبة

ملاحظة:

- ✓ الأجر تم تحديده مقارنة بالمنافسين حيث ان هناك زيادة نسبية لاستقطاب الأيدي العاملة و المحافظة عليها.
- ✓ هناك ساعة وقت الغداء.
- ✓ كل العمال مشتركون في العملية الإنتاجية.
- ✓ تقديم علاوة للعمال كتحفيز مادي حسب المردودية و النتائج المحققة من طرفهم.

جدول رقم(47): تأمين العمال خلال السنة الأولى

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

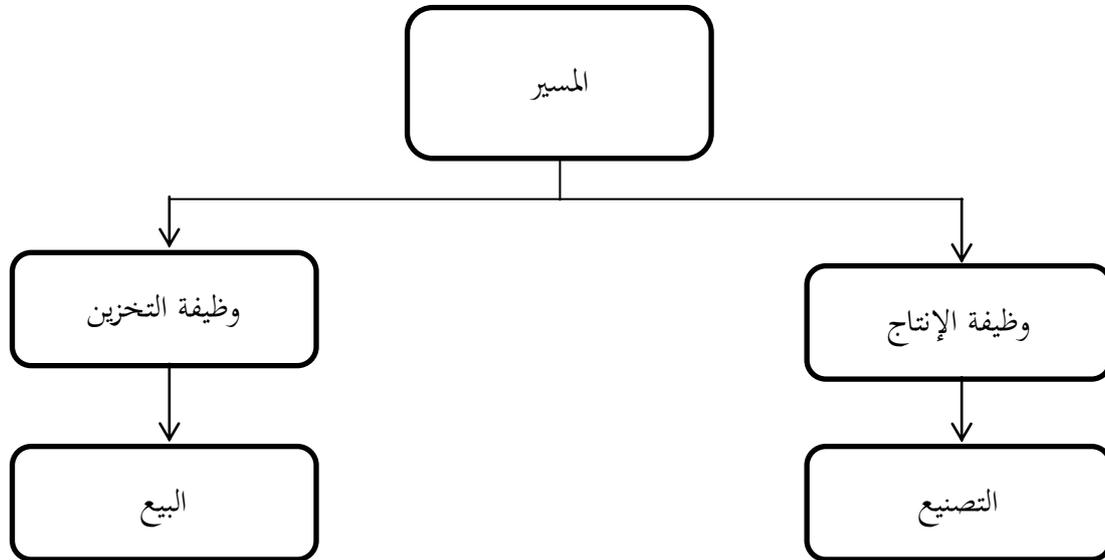
الوظيفة	الأجر الشهري دج	نسبة الضمان الاجتماعي	قيمة الضمان الاجتماعي دج
المسير	80000,00 دج	26%	20800,00 دج
التقني	40000,00 دج	26%	10400,00 دج
عاملي التخزين	60000,00 دج	26%	15600,00 دج
المجموع			46800,00 دج

المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي

للاوصول الى الأهداف المسطرة، سوف تعتمد المؤسسة على أسلوب الادارة بالأهداف، بمعنى قرارات المؤسسة سوف تكون تشاورية بين طاقم الفريق، و للقيام بهذا العمل قدرنا احتياج المشروع مبدئيا من اليد العاملة 04 عمال بما فيهم صاحب المشروع و تم اختيار هيكل تنظيمي بسيط كما هو موضح :

شكل رقم(15): الهيكل التنظيمي لمؤسسة النجم لصناعة صناديق بلاستيكية



المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثالث: الشكل القانوني للمؤسسة و الملف الإداري

أولا: الشكل القانوني

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

هناك عدة أشكال قانونية للمؤسسة، فمؤسسة النجم لصناعة صناديق البلاستيك تختار الشكل القانوني EURL اي مؤسسة ذات الشخص الوحيد و المسؤولية المحدودة لعدة أسباب أهمها:

- ✓ هي مؤسسة لشخص وحيد.
- ✓ الحد الأدنى المطلوب لرأس المال الاجتماعي هو 100000 دج.
- ✓ تكون الأملاك الشخصية لمنشئ المؤسسة منفصلة عن أملاك المؤسسة، ولن يتم اللجوء اليها في حالة الديون المتراكمة على الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة.
- ✓ يمنح التسجيل لدى السجل التجاري صفة المعنوية للمؤسسة و صفة التاجر للمسير.
- ✓ يخضع هذا النوع من المؤسسات لنوع واحد من الضرائب (الضريبة على الأرباح).
- ✓ انتقال ملكية المؤسسة الى الأبناء في حالة وفاة المسير.
- ✓ يمكن تحويل شكل المؤسسة الى الأشكال الأخرى دون عائق (من الطابع الفردي الى الطابع الجماعي) اذا رغب المنشئ في ذلك لظرف معين.

جدول رقم(48): ملخص الشكل القانوني للمؤسسة

مؤسسة ذات طابع معنوي	الطبيعة القانونية
مؤسسة لشخص وحيد و ذات مسؤولية محدودة EURL	الشكل القانوني للمؤسسة
صناعة مواد التعبئة البلاستيكية	تسمية نشاط المؤسسة حسب السجل التجاري
111310	رقم النشاط حسب السجل التجاري
فردية	الملكية
مؤسسة النجم لصناعة صناديق البلاستيك	الاسم التجاري للمؤسسة
صناعي، انتاج صناديق بلاستيكية للخضر و الفواكه	قطاع و نشاط المؤسسة

المصدر: من اعداد الطالبة

ثانيا: الملف الإداري

1 - ملفات و اجراءات التمويل

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق

بلاستيكية للخضر والفواكه

ستعتمد المؤسسة في تمويلها على الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب، وللحصول على ذلك يجب توفر مجموعة من الشروط موضحة كما يلي:

- ✓ الجنسية الجزائرية.
- ✓ ان يكون بطالا.
- ✓ ان يتراوح عمر الشاب(ة) ما بين 19 و 35 سنة، ويمكن تمديدها كحد أقصى الى 40 سنة في الحالة التي يخلق فيها الاستثمار ثلاثة مناصب شغل .
- ✓ التمتع بتأهيل مهني و اكتساب كفاءة معترف بها و مبررة بشهادة عمل، شهادة تكوين او شهادة جامعية.
- ✓ المشاركة بمساهمة شخصية في تمويل المشروع تتغير حسب مستوى الاستثمار و حسب صيغة التمويل ثنائي او ثلاثي.
- ✓ عقد ملكية المحل او عقد ايجار توثيقي باسم المؤسسة.
- ✓ نسختان من القانون الأساسي للمؤسسة.
- ✓ كما يجب ان تنشر نسخة من الإعلان عن القانون الأساسي للمؤسسة في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية في جريدة يومية وطنية، (3500 دج).
- ✓ شهادة تسمية.
- ✓ الاعتماد او الرخصة اللذان تسلمهما للإدارات المختصة عندما يتعلق الأمر بممارسة نشاطات أو مهن مقننة.
- ✓ تسديد طابع ضريبي حسب ما هو منصوص عليه في التشريع الجبائي المعمول به 4000 دج.
- ✓ تسديد مبلغ 1600 دج مقابل مضمون النشاط وزيادة بنفس المبلغ عن كل نشاط اضافي.
- ✓ وصل دفع حقوق القيد في السجل التجاري كما هو محدد في التنظيم المعمول به.
- ✓ طلب ممضي محرر على استثمارات يسلمها المركز الوطني للسجل التجاري.

2 - الملفات التي تودع للاستفادة من وكالة دعم و تشغيل الشباب

❖ الملف الإداري

- ✓ شهادة ميلاد رقم 12 للمعني.
- ✓ نسخة من بطاقة التعريف الوطنية او شهادة الجنسية.
- ✓ نسخة مصادق عليها للوثيقة التي تثبت التأهيل (شهادة جامعية، دبلوم، شهادات عمل...الخ).
- ✓ شهادة اقامة.
- ✓ صورة شمسية.
- ✓ تصريح شرطي بعدم الاستفادة من اي صيغة أخرى.
- ✓ بطاقة التسجيل في الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM سارية المفعول (البطاقة الزرقاء طالب عمل).
- ✓ استمارة التسجيل.

❖ الملف المالي

- ✓ فاتورة شكلية للمعدات و التجهيزات المراد شراؤها، خارج الرسم.
- ✓ فاتورة أولية للتأمين الشامل للمعدات و التجهيزات ضد جميع المخاطر خارج الرسم.
- ✓ فاتورة شكلية للتأمينات متعددة المخاطر.
- ✓ الدراسة التقنية و الاقتصادية ملحقه بالميزانيات وجدول حسابات النتائج TCR التقديري لمدة 5 سنوات.

❖ ملف التأمين الاجتماعي

- ✓ شهادتي ميلاد رقم 12 للمعني.
- ✓ مستخرج الضرائب.
- ✓ نسختين مصادق عليهما للدبلوم و شهادات العمل.
- ✓ بعد تمام الملف الاداري و المالي يتم ايداعه لدى وكالة دعم و تشغيل الشباب ANSEJ، حيث يمر بعدة خطوات و اجراءات من اجل الحصول على التمويل يمكن ترتيبها كما يلي:
- ✓ سحب الملف الواجب ايداعه لدى الوكالة، ثم جمع كل وثاق الملف اللازمة.
- ✓ ايداع الملف لدى الوكالة لدراسته و ابداء الموافقة او الرفض.
- ✓ اعداد الدراسة الاقتصادية و الميزانية التقديرية.
- ✓ منح شهادة قبول التمويل من طرف ANSEJ لأصحاب المشاريع المقبولة.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

- ✓ التوجه للبنك (ملف):
- ✓ حيث يتجه حامل المشروع الى البنك مرفقا بالوثائق اللازمة من شهادة قبول التمويل بالإضافة الى (الميزانية التقديرية و مخطط العمل و الملف الاداري).
- ✓ يتم دراسة الملف و مناقشة القرض من طرف البنك ثم ترمج جلسة مع المنشئ ليقنع البنك بمشروعه، وفي حال قبوله تمنح الموافقة.
- ✓ هذه المرحلة تبدأ بفتح حساب تجاري و دفع قيمة المساهمة الشخصية حسب التمويل (ثنائي، ثلاثي) في حساب بنكي، بعدها ينتظر حامل المشروع وقت معين قبل الوصول الفعلي للتمويل (من ثلاثة أشهر الى سنة).
- ✓ وفي الاخير ينطلق المنشئ في مشروعه بعد الحصول على التمويل و اقتناء كل المستلزمات و المعدات و الوارد البشرية و تحديد الموقع و الانتهاء من الاجراءات القانونية ، تبدأ حياة المشروع.

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي

المطلب الأول: تحديد متطلبات المشروع

أولاً: الموقع

- يقعالمشروعفيدائرةآريس، تم اختيار موقع المشروع لعدة أسباب أهمها
- ✓ الموقع بعيد عن المناطق العمرانية.
- ✓ قرب الموقع من وسائل النقل.
- ✓ المساحة كبيرة وصالحة في حالة توسع المشروع.
- ✓ قرب المصنع من العمال و لا توجد مشكلة النقل.
- ✓ لاعتباراتهاالدائرةالأكبرفيانتاجالتفاحوالشمشمشبالإضافةالخنوخ،التين،الزيتون،العنب،التينالشوكي،البطيخ،الرمان،الاجاص،الشممام،كماأنهامنتجةلمختلفأنواعالخضروخاصةالبطاطاوالطماطم،السلطة،الفلفل،اللف ت،الجزر،اليقطين،البصل،الثوم.

الشكل رقم (16): موقع المؤسسة عبر googleearth

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه



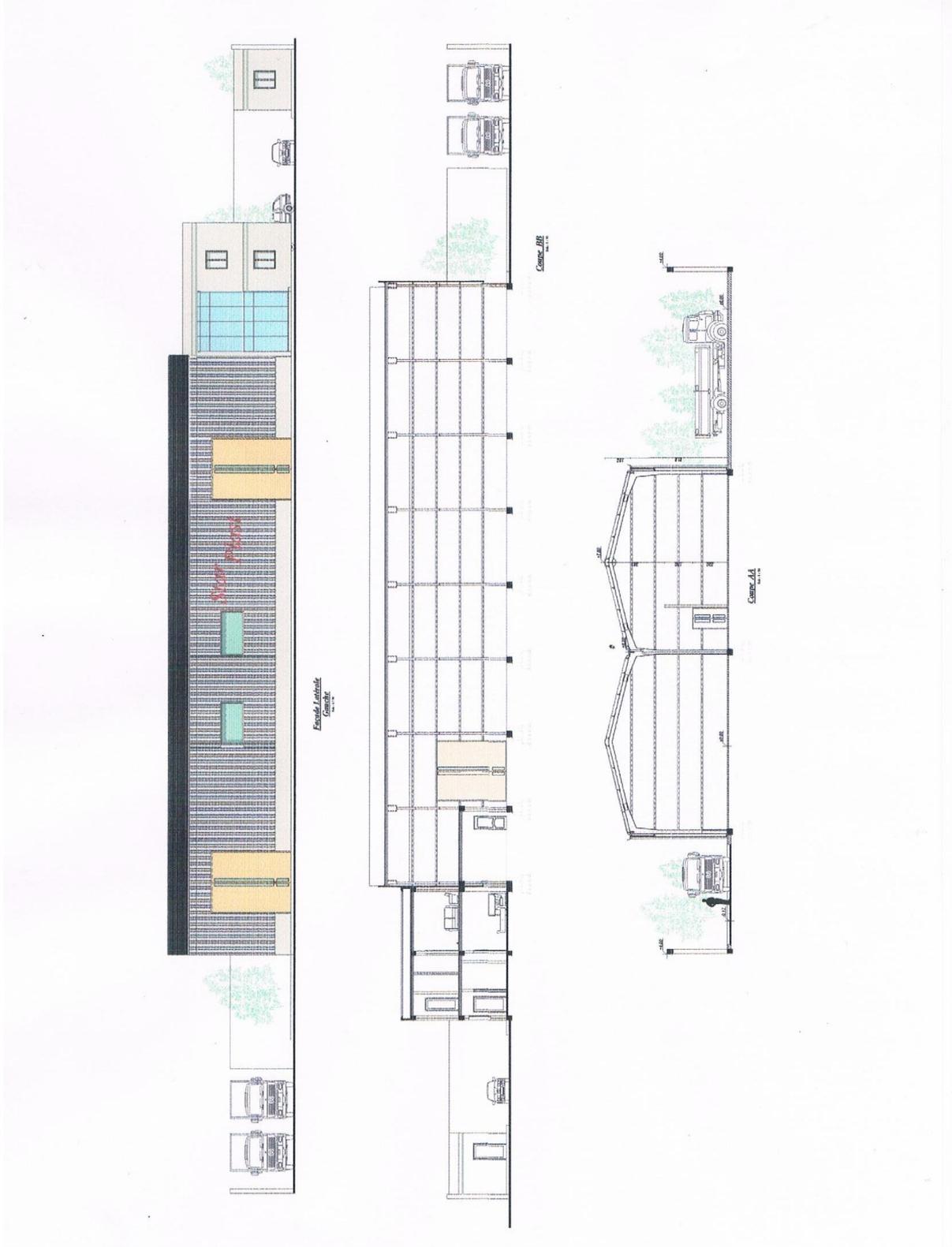
جدول رقم(49): تفصيل المساحة

المساحة	التفصيل
2م300	مكان خاص بسلسلة الانتاج
2م50	مخزن المادة الأولية
2م400	مخزن المادة تامة الصنع
2م50	الساحة(الادارة...)
2م800	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

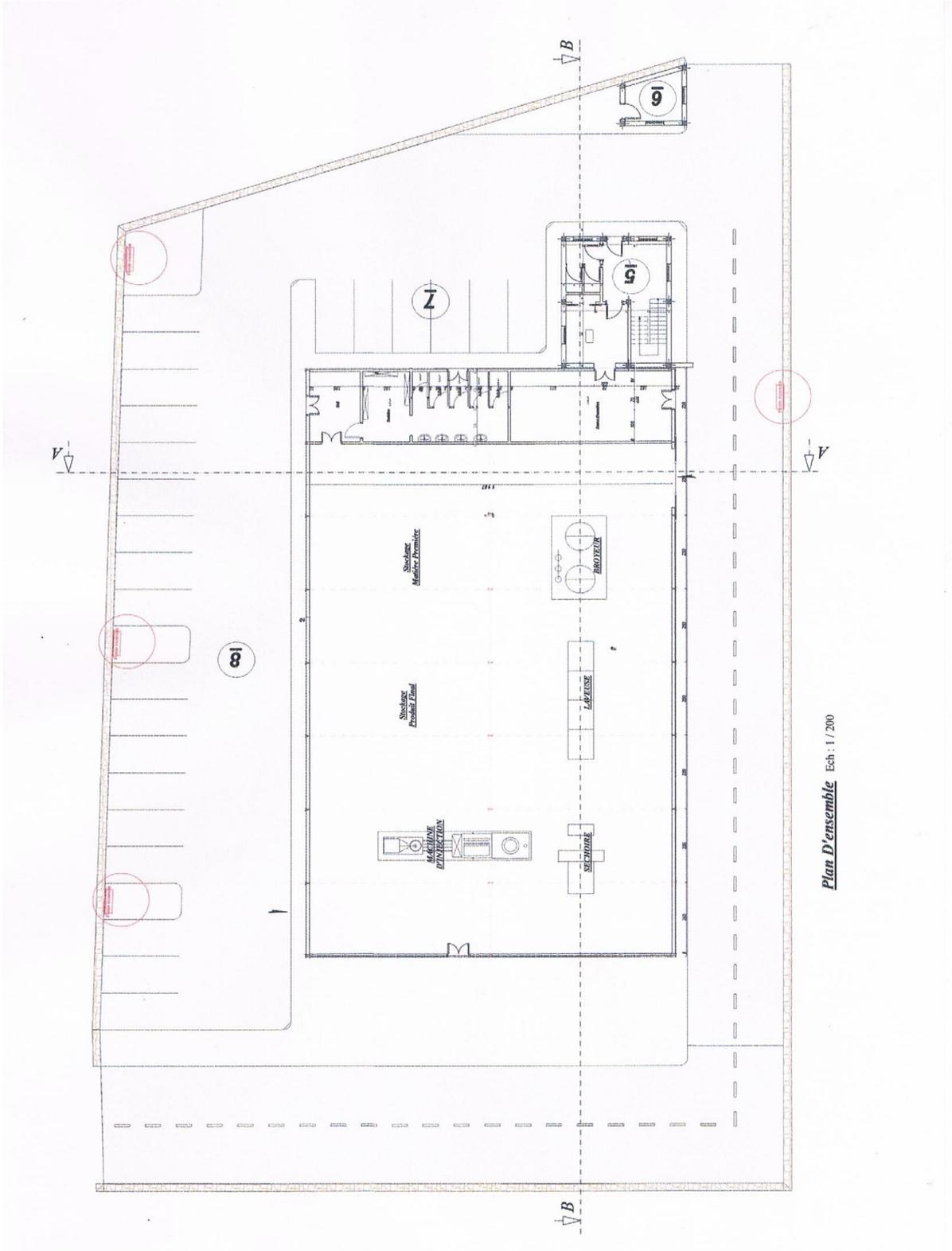
الشكل رقم : (17) الهيكل الخارجي للمصنع

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مهندس معماري
الشكل رقم : (18) الهيكل الداخلي للمصنع

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مهندس معماري
الشكل رقم : (19) توضيح الهيكل الداخلي للمصنع

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

1 - المعدات و الآلات

لبداء المشروع تم اقتناء مجموعة من الآلات و المعدات التي سوف يستغلها المشروع، وبعد المفاضلة بين عدة أنواع من الآلات و الاتصال بعدة موردين (تركيا، الصين..). تم التركيز على مورد من تركيا، وتم اختيار هذا المورد لعدة أسباب منها: (سرعة التوصيل، العلاقات العامة اي عدم ايجاد اية صعوبة، السعر مغري، التركيب على حساب المورد).

جدول رقم(50): الآلات اللازمة للمشروع

الوصف	قيمتها	الصورة	اسم الآلة
تحويل المادة الأولية الى مادة تامة الصنع	4000000,00 دج		Machine d'injection
تحويل الصناديق المستعملة الى مادة أولية	400000,00 دج		Broyeur
غسل المادة الأولية الناتجة عن الصناديق المستعملة	220000,00 دج		Laveuse
طبع الصناديق	2000000,00 دج		Les moules

المصدر: من اعداد الطالبة
جدول رقم(51): التجهيزات المكتبية للمشروع

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق
بلاستيكية للخضر والفواكه

العدد	تفاصيل المعدات	الصورة	القيمة
1	جهاز إعلام آلي		60000,00 دج
1	مكتب + كرسي		15000,00 دج
1	مكتب لجهاز الكمبيوتر		5000,00 دج
1	مكتب + خزانة + كرسي		55000,00 دج
1	جهاز (هاتف - فاكس)		15000,00 دج
1	طابعة		20000,00 دج
1	مكيف		50000,00 دج
7	المجموع		261800,00 دج

المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

السنة الأولى :

الجدول رقم (52) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم كبير ذو نوعية جيدة الوزن 1,9 كلغ

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
332,5	85,5	76	85,5	85,5	الكمية(ق)
	12500,00	12500,00	12500,00	12500,00	السعر (دج)
4156250,00	1068750,00	95000,000	1068750,00	1068750,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

الجدول رقم (53) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم متوسط ذو نوعية جيدة الوزن 1 كلغ

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
200	70	50	45	35	الكمية(ق)
	12500,00	12500,00	12500,00	12500,00	السعر (دج)
2500000,00	875000,00	625000,00	562500,00	437500,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

الجدول رقم (54) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع " T " ذو نوعية جيدة الوزن 600 غ

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
120	42	36	24	18	الكمية(ق)
	12500,00	12500,00	12500,00	12500,00	السعر (دج)
1500000,00	525000,00	450000,00	300000,00	225000,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

الجدول رقم (55) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع " T " ذو استعمال وحيد الوزن 300 غ

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
105	43,5	36	15	10,5	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر (دج)
210000,00	87000,00	72000,00	30000,00	21000,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

الجدول رقم (56) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم متوسط ذو استعمال وحيد الوزن 400 غ

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
200	76	60	40	24	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر (دج)
400000,00	152000,00	120000,00	80000,00	48000,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

الجدول رقم(57) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع "سلة " متوسط ذو استعمال وحيد الوزن 600 غ

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
210	99	60	27	24	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر (دج)
420000,00	198000,00	120000,00	54000,00	48000,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

السنة الثانية :

الجدول رقم (58) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم كبير ذو نوعية جيدة الوزن 1,9 كلغ

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
332,5	85,5	76	85,5	85,5	الكمية(ق)
	12500,00	12500,00	12500,00	12500,00	السعر (دج)
4156250,00	1068750,00	950000,00	1068750,00	1068750,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

الجدول رقم (59) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم متوسط ذو نوعية جيدة الوزن 1 كلغ

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
200	70	50	45	35	الكمية(ق)
	12500,00	12500,00	12500,00	12500,00	السعر (دج)
2500000,00	875000,00	625000,00	562500,00	437500,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

الجدول رقم (60) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع " T " ذو نوعية جيدة الوزن 600 غ

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
120	42	36	24	18	الكمية(ق)
	12500,00	12500,00	12500,00	12500,00	السعر (دج)
1500000,00	525000,00	450000,00	300000,00	225000,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

الجدول رقم (61) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع " T " ذو استعمال وحيد الوزن 300 غ

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
114	46,5	39	16,5	12	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر (دج)
228000,00	93000,00	78000,00	33000,00	24000,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

الجدول رقم(62) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم متوسط ذو استعمال وحيد الوزن 400 غ

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
226	88	66	44	28	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر (دج)
452000,00	176000,00	132000,00	88000,00	56000,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

الجدول رقم (63) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع "سلة " متوسط ذو استعمال وحيد الوزن 600 غ

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
312	135	96	42	39	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر (دج)
624000,00	270000,00	192000,00	84000,00	78000,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

السنة الثالثة :

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

الجدول رقم (64) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم كبير ذو نوعية جيدة الوزن 1,9 كلغ

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
418	142,5	114	85,5	76	الكمية(ق)
	12500,00	12500,00	12500,00	12500,00	السعر (دج)
5225000,00	1781250,00	1425000,00	1068750,00	950000,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

الجدول رقم (65) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم متوسط ذو نوعية جيدة الوزن 1 كلغ

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
275	100	80	60	35	الكمية(ق)
	12500,00	12500,00	12500,00	12500,00	السعر (دج)
3437500,00	1250000,00	1000000,00	750000,00	437500,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

الجدول رقم (66) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع " T " ذو نوعية جيدة الوزن 600 غ

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
165	60	54	33	18	الكمية(ق)
	12500,00	12500,00	12500,00	12500,00	السعر (دج)
2062500,00	750000,00	675000,00	412500,00	225000,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

الجدول رقم (67) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع " T " ذو استعمال وحيد الوزن 300 غ

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
135	58,5	46,5	16,5	13,5	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر (دج)
243000,00	117000,00	93000,00	33000,00	27000,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

الجدول رقم (68) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم متوسط ذو استعمال وحيد الوزن 400 غ

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
252	94	94	32	32	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر (دج)
504000,00	188000,00	188000,00	64000,00	64000,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

الجدول رقم(69) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع "سلة " متوسط ذو استعمال وحيد الوزن 600 غ

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
252	94	94	32	32	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر (دج)
504000,00	188000,00	188000,00	64000,00	64000,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

السنة الرابعة :

الجدول رقم (70) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم كبير ذو نوعية جيدة الوزن 1,9 كلغ

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
456	152	133	95	76	الكمية(ق)
	13000,00	13000,00	13000,00	13000,00	السعر (دج)
5928000,00	1976000,00	1729000,00	1235000,00	988000,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

الجدول رقم (71) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم متوسط ذو نوعية جيدة الوزن 1 كلغ

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
300	105	90	70	35	الكمية(ق)
	13000,00	13000,00	13000,00	13000,00	السعر (دج)
3900000,00	1365000,00	1170000,00	910000,00	455000,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

الجدول رقم (72) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع " T " ذو نوعية جيدة الوزن 600 غ

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
180	72	63	24	21	الكمية(ق)
	13000,00	13000,00	13000,00	13000,00	السعر (دج)
2340000,00	936000,00	819000,00	312000,00	273000,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

الجدول رقم (73) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع " T " ذو استعمال وحيد الوزن 300 غ

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
150	63	57	16,5	13,5	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر (دج)
300000,00	126000,00	114000,00	33000,00	27000,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

الجدول رقم (74) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم متوسط ذو استعمال وحيد الوزن 400 غ

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
264	112	92	34	26	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر (دج)
528000,00	224000,00	184000,00	68000,00	52000,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

الجدول رقم(75) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع "سلة " متوسط ذو استعمال وحيد الوزن 600 غ

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
300	132	114	30	24	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر (دج)
600000,00	264000,00	228000,00	60000,00	48000,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

السنة الخامسة

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

الجدول رقم (76) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم كبير ذو نوعية جيدة الوزن 1,9 كلغ

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
475	152	142,5	95	85,5	الكمية(ق)
	13000,00	1300000	13000,00	13000,00	السعر (دج)
6175000,00	1976000,00	1852500,00	1235000,00	1111500,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

الجدول رقم (77) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم متوسط ذو نوعية جيدة الوزن 1 كلغ

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
325	100	100	75	50	الكمية(ق)
	13000,00	13000,00	13000,00	13000,00	السعر (دج)
4225000,00	1300000,00	1300000,00	975000,00	650000,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

الجدول رقم (78) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع " T " ذو نوعية جيدة الوزن 600 غ

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
195	75	66	30	24	الكمية(ق)
	13000,00	13000,00	13000,00	13000,00	السعر (دج)
2535000,00	975000,00	858000,00	390000,00	312000,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

الجدول رقم (79) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع " T " ذو استعمال وحيد الوزن 300 غ

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
150	63	60	15	12	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر (دج)
300000,00	126000,00	120000,00	30000,00	24000,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

الجدول رقم (80) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق حجم متوسط ذو استعمال وحيد الوزن 400 غ

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
320	120	120	44	36	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر (دج)
640000,00	240000,00	240000,00	88000,00	72000,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

الجدول رقم(81) المادة الاولية اللازمة لانتاج صندوق من نوع "سلة " متوسط ذو استعمال وحيد الوزن 600 غ

المجموع	الخريف	الصيف	الربيع	الشتاء	الفصل
300	132	114	30	24	الكمية(ق)
	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	السعر (دج)
600000,00	264000,00	228000,00	60000,00	48000,00	القيمة (دج)

المصدر : من اعداد الطالبة

المطلب الثاني: مراحل العملية الانتاجية

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

يمر المنتج بعدة مراحل حتى يصل الى الشكل النهائي، حيث أنه يحتاج كل من المادة الأولية و اليد العاملة و يمر بالآلة حتى يصبح قابل للاستعمال، حيث قدرت ساعات العمل بـ 7 ساعات (4 ساعات في الفترة الصباحية و 3 ساعات في الفترة المسائية).

جدول رقم (82): يبين مراحل العملية الإنتاجية بالنسبة للنوعية الجيدة

المرحلة	الوصف	المتطلبات من اليد العاملة و الآلات
وضع المادة الأولية	يتم وضع المادة الأولية في المكان المخصص لها.	آلة واحدة + عامل واحد (التقني)
ذوبان المادة الأولية	يتم ذوبان المادة الأولية على درجة حرارة مضبوطة غالبا تكون 232 درجة.	الآلة
الحقن (في الطابع) + التحفيف	تم عملية الحقن في الطابع المناسب (اما حجم كبير او متوسط او T) وذلك حسب الحاجة ثم تقوم الآلة بتحفيف الصندوق حتى يأخذ الشكل النهائي	الآلة
التخزين	توضع الصناديق في المخزن لتلبية الطلبات	عاملي التخزين

المصدر: من اعداد الطالبة

جدول رقم (83): يبين مراحل العملية الإنتاجية للنوعية المرسكلة

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

المرحلة	الوصف	المتطلبات من اليد العاملة و الآلات
الجمع	يتم جمع البلاستيك المستعمل لإعادة تدويره	عاملين + وسيلة نقل
تحويل البلاستيك المستعمل الى مادة أولية	يتم كسر البلاستيك في آلة خاصة حتى يتحول الى مادة أولية.	الآلة
الغسل و التحفيف	يتم غسله للتخلص من الجراثيم حتى يصبح قابلاً للاستعمال، ثم يجفف على درجة حرارة من 90 درجة الى 96 درجة مئوية.	الآلة
ذوبان المادة الأولية ثم الحقن (في الطابع) التحفيف	تذوب المادة الأولية على درجة حرارة 232 تقريباً، يتم حقنه في الطابع المرغوب ثم تقوم الآلة بتجفيفه حتى يأخذ الشكل النهائي	الآلة
التخزين	توضع الصناديق في المخزن لتلبية الطلبات	عاملتي التخزين

المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثالث: الطاقة الانتاجية

بالنسبة للسنة الأولى:

تقوم المؤسسة بإنتاج صناديق بلاستيكية بأحجام مختلفة، مع العلم ان الآلة تقوم بإنتاج 3000 صندوق خلال 24 ساعة.

✓ تقوم المؤسسة بإنتاج 177500 صندوق ، 57500 صندوق ذو نوعية جيدة،

و120000 صندوق ذو نوعية رديئة.

✓ بالنسبة لفصل الشتاء فان المؤسسة تنتج 57 صندوق حجم كبير ذو نوعية جيدة في اليوم.

44 صندوق حجم متوسط ذو نوعية جيدة في اليوم.

38 صندوق من نوع T نوعية جيدة في اليوم.

57 صندوق من نوع T نوعية رديئة في اليوم.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق
بلاستيكية للخضر والفواكه

- 83 صندوق حجم متوسط نوعية رديئة في اليوم.
- 51 صندوق من نوع "السلة" نوعية رديئة في اليوم.
- بمعنى 330 صندوق في اليوم ، اي 41 صندوق خلال ساعة.
- ✓ بالنسبة لفصل الربيع فان المؤسسة 57 صندوق حجم كبير ذو نوعية جيدة في اليوم.
- 57 صندوق حجم متوسط نوعية جيدة في اليوم.
- 51 صندوق من نوع T نوعية جيدة في اليوم.
- 64 صندوق من نوع T نوعية رديئة في اليوم.
- 128 صندوق حجم متوسط نوعية رديئة في اليوم.
- 57 صندوق من نوع "السلة" نوعية رديئة في اليوم.
- بمعنى 414 صندوق في اليوم، اي 51 صندوق خلال ساعة.
- ✓ بالنسبة لفصل الصيف فان المؤسسة تنتج 51 صندوق حجم كبير نوعية جيدة في اليوم.
- 64 صندوق حجم متوسط نوعية جيدة في اليوم.
- 76 صندوق من نوع T نوعية جيدة في اليوم.
- 153 صندوق من نوع T نوعية رديئة في اليوم.
- 192 صندوق حجم متوسط نوعية رديئة في اليوم.
- 128 صندوق من نوع "السلة" نوعية رديئة في اليوم.
- بمعنى 663 صندوق في اليوم، اي 82 صندوق في الساعة.
- ✓ بالنسبة لفصل الخريف فان المؤسسة تنتج 57 صندوق حجم كبير نوعية جيدة في اليوم.
- 89 صندوق حجم متوسط نوعية جيدة في اليوم.
- 89 صندوق من نوع T نوعية جيدة في اليوم.
- 185 صندوق من نوع T نوعية رديئة في اليوم.
- 243 صندوق حجم متوسط نوعية رديئة في اليوم.
- 211 صندوق من نوع "السلة" نوعية رديئة في اليوم.
- بمعنى 874 صندوق في اليوم، اي 109 صندوق في الساعة.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع

المطلب الأول : القوائم المالية

الفرع الأول: الهيكل التمويلي للمؤسسة

سيتم تمويل المشروع عن طريق التمويل الثلاثي الذي يكون في شكل قرض بدون فوائد يحدد تبعا لتكلفة الاستثمار من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب، و هذه الصيغة تتضمن المساهمة الشخصية لصاحب المشروع بنسبة 02 % و قرض بدون فائدة تقدمه الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب بنسبة 28% و قرض بنكي بنسبة 70%. ومنه يكون الهيكل التمويلي لمؤسستنا كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم(84): هيكل التمويل

المبلغ	نسبة المساهمة	
191972,35 دج	02%	المساهمة الشخصية
2687612,90 دج	28%	قرض بدون فائدة ANSEJ
6719032,40 دج	70%	القرض البنكي
9598617,85 دج	80%	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الوكالة الوطنية ANSEJ.

يتم تسديد القرض من طرف المؤسسة بداية من السنة الرابعة لمدة خمس سنوات، ل يتم تسديد قرض ANSEJ بداية من السنة التاسعة .

الفرع الثاني: هيكل الاستثمار

جدول رقم(85): هيكل الاستثمار

التكلفة (دج)	نوع الاستثمار
140973,00 دج	مصاريف اعدادية : قسط الضمان
83516,85 دج	قسط التأمين
50000,00 دج	مصاريف أخرى
274489,85 دج	المجموع
8297275,00 دج	تجهيزات الإنتاج

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق
بلاستيكية للخضر والفواكه

261800,00 دج	تجهيزات مكتبية
765053,00 دج	رأس المال العامل
9598617,85 دج	المجموع

المصدر: مناعداد الطالبة بالاعتماد على لوثائق المقدمة من طرف الوكالة الوطنية ANSEJ.

الفرع الثالث: قسط اهتلاك القرض البنكي

جدول رقم (86): قسط اهتلاك القرض البنكي

السنة 09	السنة 08	السنة 07	السنة 06	السنة 05	السنة 04	سنة 03	سنة 02	سنة 01
1343806.48 دج	00,00 دج	00,00 دج	00,00 دج					

المصدر: مناعداد الطالبة بالاعتماد على لوثائق المقدمة من طرف الوكالة الوطنية ANSEJ.

الفرع الرابع: الاهتلاك

جدول رقم (87): الاهتلاك

البيان	قيمة الأصل (دج)	العمر الإنتاجي (سنة)	قسط الإهلاك (دج)
تجهيزات الإنتاج	8297275,00	10	829727,50
تجهيزات مكتب	261800,00	3	87266,66
المجموع	8559075,00		916994,16

المصدر: مناعداد الطالبة بالاعتماد على لوثائق المقدمة من طرف الوكالة الوطنية ANSEJ.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق
بلاستيكية للخضر والفواكه

الفرع الخامس: الميزانية الافتتاحية

جدول رقم(88): الميزانية الافتتاحية

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
191972,35 دج	الأموال الخاصة رأس المال الخاص	241156,85 دج	الاستثمارات
		8297275,00 دج	مصاريف اعدادية
		261800,00 دج	تجهيزات الإنتاج
			تجهيزات مكتب
	الديون		الصندوق
2687612,90 دج	اعانات من طرف الدولة	765053,00 دج	رأس المال العامل
6179032,40 دج	قروض بنكية		
9598617,85 دج		9598617,85 دج	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

الفرع السادس: الإيرادات المتوقعة

جدول رقم(89): الإيرادات المتوقعة

السنة 05 (دج)	السنة 04 (دج)	السنة 03 (دج)	السنة 02 (دج)	السنة 01 (دج)	البيان
32762500,00	31220000,00	27 270000,00	22 835000,00	21000000,00	رقم الأعمال
%77.14	%71.42	%65.71	%57.85	%50.71	نسبة التطور

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق
بلاستيكية للخضر والفواكه

المصدر: من اعداد الطالبة

الفرع السابع: دول حسابات النتائج

جدول رقم(90): جدول حسابات النتائج

السنة 05 (دج)	السنة 04 (دج)	السنة 03 (دج)	السنة 02 (دج)	السنة 01 (دج)	البيان
32762500,00	31220000,00	27270000,00	22835000,00	21000000,00	رقم الأعمال
14475000,00	13596000,00	11976000,00	9460250,00	9186250,00	مواد أولية
308842,66	296964,10	285542,40	274560,00	264000,00	خدمات أخرى
1797865,734	17327035,90	15008457,60	13100190,00	11549750,00	القيمة المضافة
2160000,00	2160000,00	2160000,00	2160000,00	2160000,00	مصاريف العمال
54795,50	60883,89	67648,77	75165,30	83516,85	التأمين
18796,40	23495,50	23495,50	23495,50	6487,750	مصاريف أخرى
00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	ضرائب و رسوم
00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	TAP
915626,90	915626,90	915626,90	915626,90	915626,90	اهتلاك
3149218,80	3160006,29	3166771,17	3174287,70	322402,125	أعباء الاستغلال
14829438,54	14167029,61	11841686,43	8325728,75	8325728,75	RBE
775832,62	666512,75	00,00	00,00	00,00	IFU
14829438,54	14167029,61	11841686,43	8325728,75	8325728,75	نتيجة الإستغلال الصافية
15745064,44	15082656,51	12757313,33	10841529,20	9241355,56	التدفق النقدي الصافي

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق
بلاستيكية للخضر والفواكه

المصدر: من اعداد الطالبة

كيفية الحساب في جدول الحسابات

✓ القيمة المضافة = رقم الاعمال - (مواد أولية + خدمات أخرى).

✓ أعباء الاستغلال = مصاريف العمال + تأمين + مصاريف أخرى + اهتلاكات + ضرائب

ورسوم.

✓ RBE = القيمة المضافة - أعباء الاستغلال.

✓ الضريبة = $RBE \times 19\%$.

✓ نتيجة الاستغلال الصافية = RBE - الضريبة.

✓ التدفق النقدي الصافي = نتيجة الاستغلال الصافية + الاهتلاكات.

الفرع الثامن: الميزانية الختامية

جدول رقم(91): الميزانية الختامية

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
191972,35 دج	الأموال الخاصة رأس المال الخاص	274489,85 دج 8297275,00 دج 261800,00 دج	الاستثمارات مصاريف اعدادية معدات انتاج تجهيزات مكتبية
35,191972 دج	المجموع	8833564,85 دج	المجموع
2687612,90 دج 6719032,40 دج 0,00 دج	الديون إعانات من الدولة قرض بنكي النتيجة الصافية	229515,84 دج 535536,96 دج	المدينون الصندوق البنك
9406645,30 دج	المجموع	765052,80 دج	المجموع
9598617,65 دج	مجموع الخصوم	9598617,65 دج	مجموع الأصول

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق
بلاستيكية للخضر والفواكه

المصدر: من اعداد الطالبة

البنك = 70% من المدينون.

الصندوق = 30% من المدينون.

المدينون = مجموع الخصوم - قيمة الاستثمارات.

المطلب الثاني تقييم المشروع

فترة الاسترداد:

تحسب فترة الاسترداد بالقانون التالي :

$$\frac{\text{تكاليف الاستثمار}}{\text{صافي العائد السنوي الثابت}} =$$

$$\frac{9598617,85 \text{ دج}}{9241355,56 \text{ دج}} =$$

$$1,03 =$$

و منه فترة الاسترداد هي بالتقريب سنة .

و منه نستنتج أن المشروع مريح و ذو مردود مرتفع .

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط الاعمال لوحدة انتاج صناديق بلاستيكية للخضر والفواكه

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل نكون قد أتممنا الدراسة التطبيقية لمخطط الأعمال بجميع مراحلها، انطلاقا من فكرة المشروع وصولا الى التكاليف المتوقعة و تقدير المردودية، و بذلك نكون قد سلطنا الضوء على كيفية اعداد مخطط الأعمال لمؤسسة النجم المتخصصة في انتاج صناديق بلاستيكية للخضر و الفواكه في اطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ANSEJ باتنة .

من خلال الدراسة التطبيقية نستطيع الحكم بأن المشروع قابل للتجسيد بناء على نتائج الدراسة المتحصل عليها سواء من ناحية صافي التدفقات النقدية و فترة الاسترداد.

الخاتمة

لقد تمحورت الدراسة حول مخطط الأعمال و الأهمية البالغة التي يحتلها في إنشاء المشاريع ، فهو يعتبر وثيقة شاملة تعطي صورة واضحة عن المشروع و مختلف جوانبه التي تتضمن العناصر التقديرية المتعلقة بالزمن و التمويل و تحدد عوامل النجاح و عوامل الخطر، و عليه يمكن القول ان مخطط الأعمال أداة ضرورية للتخطيط الجيد لكل مراحل المشروع، و كذا للتفاوض للحصول على التمويل و الدعم ، فالصياغة الجيدة لهذا المخطط تنعكس ايجابا على مدى فعاليته و جديته، و يفشل المشروع اذا لم ينفذ المخطط بشكل ملائم، حيث يسمح المخطط بتفادي أي تأثير سلبي. من خلال ما تطرق له في الجانب النظري لمخطط الأعمال والاستعراض لمخطط الأعمال لمشروع إنشاء وحدة إنتاج صناديق بلاستيكية للخضرة و الفواكه بدائرة أريس ولاية باتنة توصلنا الى :

أ - النتائج النظرية

- ✓ بداية أي مشروع تبدأ من الفكرة الى التجسيد.
- ✓ استمرارية المشاريع مرتبط بالتوقعات المدروسة.
- ✓ مخطط الأعمال لديه دور فعال في استمرارية المشاريع.
- ✓ أهمية مخطط الأعمال تكمن في معرفة و تقييم مدى نجاح المؤسسة و فرص تطورها.
- ✓ إعداد المخطط التسويقي جانب مهم من جوانب مخطط الأعمال.
- ✓ مخطط الأعمال وثيقة تلخص الاستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة لبلوغ الأهداف المنشودة خلال مدة زمنية معينة و بوسائل مادية و بشرية و تقنية محددة .
- ✓ يساعد مخطط الأعمال على التنبؤ بما يمكن أن يحققه المؤسسة من نجاح.
- ✓ يلعب التسعير دورا هاما في توجيه الزبائن اتجاه السلعة.

ب - النتائج التطبيقية

بعدها تطرقنا لمخطط الاعمال نظريا اردنا تطبيقه عمليا لتوصل الى مدى التطابق بين ما هو مدروس نظريا وما هو تطبيقي وواقعي ، فقد قمنا بإعطاء هذا البحث لمسة واقعية و ذلك بالنزول الى السوق و كذلك اقامة زيارات ميدانية للمنافسين و محاولة جمع المعلومات ، حيث اكتسبنا تجربة و معارف جديدة لم نتطرق لها من قبل حول المشروع من جهة و من جهة اخرى في حالة تطبيق المشروع مستقبلا .

قائمة المراجع العربية:

الكتب:

1. طاهر محسن منصور الغالبي، ادارة و استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة ، دار وائل للنشر و التوزيع، 2009.
2. بلال خلف السكارنة، الريادة و ادارة منظمات الأعمال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، الاردن، 2008.
3. احمد غازي ، خطة العمل لانطلاقة ناجحة، مكتبة العبيقان، المملكة العربية السعودية، 2005.
4. مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال- المفاهيم و النماذج و المداخل العلمية - ، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع ، عمان، 2009.
5. بشير العلاق، التخطيط التسويقي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
6. رائد محمد علبه، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
7. محمد عبد الفتاح الصيرفي، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2002.
8. غادة صالح، دراسة الجدوى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر و التوزيع، مصر 2008.
9. عبد العزيز مصطفى عبد الكريم ، دراسة الجدوى و تقييم المشروعات ، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004.
10. عمر بن حمد و الحمود، تقنيات التسويق، شعاع للنشر و العلوم ، سوريا ، 2005.
11. مصطفى محمود ابو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
12. زكرياء عزام و آخرون، مبادئ التسويق الحديث ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن، 2008 .
13. علي فلاح الزعبي، ادارة التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، الأردن ، 2009.
14. نبيل جواد ، التسويق في خدمة المشروع، المؤسسة الجماعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2008.
15. مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية ، دار الكتب القانونية ، مصر ، 2011.
16. نزار عبد المجيد البرواري ، أحمد محمد فهمي البر زنجي ، استراتيجيات التسويق ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2004.
17. عبد العزيز مصطفى عبد الكريم ، دراسة الجدوى و تقييم المشروعات ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003 .
18. نصيب رجم ، دراسة السوق ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2004.

19. جهاد فراس الطيلوني ، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010.
20. محمود جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق، مدخل كمي و تحليلي ، الحامد للنشر و التوزيع، الاردن، 2000.
21. يوسف مسعداوي، أساسيات في ادارة المؤسسات، درهومة للطباعة و النشر، الجزائر، 2013.
22. احمد عارف العساف، و آخرون ، الأصول العلمية لادارة المشاريع الصغير و المتوسطة ، دار صفاء للنشر و التوزيع، الاردن، 2012.
23. علتوصفالحاجوسميرحسنعودة، تسويقالخدمات، دارالإعصارالعلميللنشر والتوزيع،الأردن، 2011.
24. محمد عبده، المزيجالترويجي (البيعاالمباشر والدعاية)، دارالفجرللنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
25. احمد ماهر، التنظيم، الاسكندرية، دارالجامعة للنشر والتوزيع، 2007.
26. زكرياء الدوريو آخرون، مبادئ ومداخل لادارة ووظائفها فيالقرنالحادي والعشرين، داراليازوربالعلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
27. بنعتر عبد الرحمان، ادارة الموارد البشرية، داراليازوري، الأردن، 2010.
28. مرسي اللوزي، التنظيم و اجراءات العمل، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2002.
29. تونس يحيى حسين، تطور رأسمال الشركة ومفهوم الربح في الشركات التجارية، دارالخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
30. عاد الحسن، التنظيم الصناعي وادارة الانتاج، دار النهضة العربية، بيروت، 1988.
31. مؤيد عبد الحسن الفضل، تخطيط ومراقبة الانتاج (منهج كمي في حالة دراسية)، دار المريخ للنشر، السعودية، 2007.
32. محمد ابيديو بالحسين، تخطيط الانتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2004.
33. ابراهيم بدرانو مصطفيا لشيخ، الريادية (الابداع في انشاء المشاريع)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
34. مبارك سلوس، التسيير المالي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
35. سمير محمد عبد العزيز، الجدول والاقتصادية للمشروعات وقياس الربحية التجارية القومية، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
36. خميس شبيحة، التسيير المالي للمؤسسة، درهومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
37. سمير عبد العزيز، دراسات الجدول والاقتصادية وتقييم المشروعات، مؤسسة شهاب الجامعية، 1994.

المذكرات:

1. لعور محمد، دور مخطط الأعمال في استمرارية المشاريع ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2012.

2. قدرى فاتح، اعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة لتصميم وتأثيث غرف الأطفال ، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير، تخصص مقاولاتية ، جامعة بسكرة ، 2016.
3. بوسكار ياسين، اعداد مخطط أعمال لانحاز مشروع فندق مدمج في قرية سياحية ، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير، تخصص مقاولاتية، جامعة بسكرة، 2016.
4. كميليا العلواني ، إعداد مخطط أعمال لمشروع مدرسة ابتدائية خاصة ببلدية بسكرة ، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير ، تخصص مقاولاتية ، جامعة بسكرة ، 2016.
5. لعور أمينة، اعداد مخطط أعمال للمشروع وصناعة أوراق البوراك، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير ، تخصص مقاولاتية، كلية العلوم والاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014.
6. زعباطع الدين، تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج ، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير ، تخصص تسويق ، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر ، 2005.
7. برجيشهرزاد، "اشكالية استغلال لمصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ماجستير ، تخصص صمالية دولية، مدرسة الدكتوراه : التسيير الدولي للمؤسسات ، كلية العلوم والاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر ، 2012.
8. حسنا سلطان، تخطيط الانتاج، مذكرة من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ، جامعة دمشق، سوريا، 2009.
9. زهاء ديوب، التخطيط المالي ، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير ، ادارة أعمال ، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2013.
10. زرقين عادل، إنشاء مقاول لترصيص الصحيو والغاز ضمن وكالة دعم وتشغيل للشباب ، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير ، تخصص مقاولاتية، قسم علوم التسيير ، جامعة بسكرة، 2014.

الأطروحات:

1. عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الادوية الاردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي ، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه في الاقتصاد و التخطيط، جامعة سوريا، 2009.

المدخلات:

1. جلاب محمد، الاطار الاستعمالي لمخطط الأعمال و مساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة ، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ، مخطط الأعمال (فرص و حدود مخطط الأعمال)، (الفكرة ، الاعداد ، التنفيذ)، جامعة بسكرة، 18/17/16 أبريل 2012.

2. برحومة عبد الحميد و بوطرفة صورية، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال في المؤسسة ، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوالاتية، مخطط الاعمال: (فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ)، جامعة بسكرة، 18/17/16 أبريل 2012.
3. لطرش الطاهر، مخطط الأعمال - عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار انشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر- ، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوالاتية(فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد و التنفيذ)، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 18/17/16 أبريل 2012.
4. شوقي جباري، "مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة"، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوالاتية (فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة، الإعداد و التنفيذ) ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 18/17/16 أبريل، 2012.
5. علي فلاح الزعبي، مخطط الأعمال كمدخل استشاري، في تطوير الأداء المؤسسي ، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوالاتية، (فرص حدود مخطط الأعمال، الفكرة و الإعداد و التنفيذ)، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 19/18/17 أبريل 2012.

1.

المحاضرات:

1. سلاف رحال، محاضرات استراتيجية المؤسسة ، محاضرات أقيمت على طلبة السنة أولى ماستر، 2016-2017.
2. الياس قشوط، محاضرات التسويق والابتكار، محاضرات أقيمت لطلبة سنة ثانية ماستر مقاوالاتية، 2017.

المواد القانونية:

1. المادة 566 من القانون التجاري بالجزائر المنشور في الجريدة الرسمية المحرري 30 ديسمبر 2015.
2. المادة 567 من القانون التجاري بالجزائر المنشور في الجريدة الرسمية المحرري 30 ديسمبر 2015.

المواقع الالكترونية:

2. www.tunisia.com
3. <http://www.forus4u.com/2012/09/elements-of-business-plan.html>
4. <http://www.succes-marketing.com/.../marketing-gagnant-aujourd'hui>
5. www.susses-marketing.com
6. Faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=420991
7. www.marketing91.com/service-marketing-mixt
8. www.marketing91.com/service-marketing-mixt

- marketingmix.co.uk .9
www.cba.edu.kw/reyadh/104/supply_domand.doc .10
[al3loom.com/ ?p=1439](http://al3loom.com/?p=1439) .11
[al3loom.com/ ?p=1349](http://al3loom.com/?p=1349) .12
[al3loom.com/ ?p=1374](http://al3loom.com/?p=1374) .13
<http://kenanaonline.com/users/DrNabihaGaber/posts/153356> .14
forum.kau.edu.sa .15
[/http://www.oz-ressources.org/le-cycle-de-vie-du-produit](http://www.oz-ressources.org/le-cycle-de-vie-du-produit) .16
<http://www.ingdz.net/vb/showthread.php?t=67516> .17
<http://mawlatidjamila.keuf.net/t946-topic> .18
www.wilaya-batna.gov.dz .19

قائمة المراجع الأجنبية:

1. **Michel Coster , Entreprenariat, Pearson, éducation, paris,2009.**
2. **Centre locale de développement , guide de rédaction d'un plan d'affaire ,round-norand cité étudiante.**
3. **Claude Demeure, Marketing, Edition DUNOD , 6ème Edition, Paris, France, 2008.**
4. **Michel Sion , réussir son business plan , 3 Edition , Dunod, 2007, paris.**
5. **Vèronique Boulocher , Sabine Flambard, Sylvie Jean, l'analyse d'un marché, librairie Vuibert, 2iem édition, France, 2006.**

ملاحق

الملحق رقم (01) : فاتورة شكلية تمثل تجهيزات الانتاج



EURL. PIVOT
EQUIPEMENTS ET MACHINES
INDUSTRIELLES
المحور للتجهيزات و الآلات الصناعية

Eurl. Pivot
R.C. N° : 12 B 0224587 - 05/00
NIF : 001205022458775
A. IMP : 05715801233
NIS : 1205010012673

❖ Doit : BELOUARGHI SIHEM

BATNA LE : 21/05/2017

❖ Adresse : BATNA

❖ Mobil : 06 72 36 83 90

FACTURE PROFORMAT N:586/17

N°	Désignation	Qté	Prix Unitaire	Montant
1	Broyeur avec moteur 380 V	1	400 000,00	400 000,00
2	Laveuse avec pompe de refoulement, Moteur, Tapis	1	220 000,00	220 000,00
3	Granuleuse, Chambre de découpage, tamis et tapis de charge	1	320 000,00	320 000,00
4	Ramassage de produit pour recyclage	100	200,00	20 000,00
5	Produit pour production	100	125,00	12 500,00
6	Machine d'injection ; avec un moule système de soufflage et chambre de stockage	1	6 000 000,00	6 000 000,00
Total HT				6 972 500,00
TVA (19%)				1 324 775,00
Total TTC				8 297 275,00

La présente facture pro format est arrêtée à la somme de:

Huit million deux cent quatre vingt dix sept mille deux cent soixante quinze mille trois cent vingt trois mille quatre cent soixante quinze dinars Algériens

Garantie: 12 mois

Délai de livraison : 06 mois

Mode de paiement: prépaiement 30% de la commande et 70% a la livraison

OBS : dans le cas de non disponibilité de la marque nous nous engageons à fournir une autre marque du même pays d'origine.

En cas d'annulation : le fournisseur a le droit de soustraire 10% de la valeur de chèque

Show-Room BATNA
Route de Biskra en face La Gare Routière (El-Hara) - Batna
طريق بسكرة مقابل محطة نقل المسافرين أذار الهارة - باتنة
Tél. 033.30.77.11/33 Fax : 033.30.77.22
Mob. : 0560.04.80.34/35/37

Show-Room ORAN
Bir EL jir Lots. N° 46 Méllinium 2 - Oran
بئر الجير تجزئة رقم 46 ميلينيوم 2 - وهران
Mob. : 0560.41.91.67 / 0560.47.08.97
E.mail : group.pemi@gmail.com



www.nivotmachine.com

الملحق رقم (02) : فاتورة شكلية تمثل تجهيزات المكتب



EURL. PIVOT
EQUIPEMENTS ET MACHINES
INDUSTRIELLES
المحور للتجهيزات و الآلات الصناعية

Eurl. Pivot

R.C. N° : 12 B 0224587 - 05/00
NIF : 001205022458775
A. IMP : 05715801233
NIS : 1205010012673

- ❖ Doit : BELOUARGHI SIHEM
- ❖ Adresse : BATNA
- ❖ Mobil : 06 72 36 83 90

BATNA LE : 18/05/2017

FACTURE PROFORMA N: 582/17

N°	Désignation	Qté	Prix Unitaire	Montant
1	ordinateur (13,320 GB, RAM 4G, écran 19 pouce)	1	60 000,00	60 000,00
2	bureau GM+chaise	1	15 000,00	15 000,00
3	table pour ordinateur	1	5 000,00	5 000,00
4	bureau+armoire+chaise	1	55 000,00	55 000,00
5	appareil téléphonique+FAX	1	15 000,00	15 000,00
6	imprimante laser	1	20 000,00	20 000,00
7	climatiseur 12000	1	50 000,00	50 000,00
Total HT				220 000,00
TVA (19%)				41 800,00
Total TTC				261 800,00

La présente facture pro forma est arrêtée à la somme de :

Deux cent soixante et un mille huit cent dinars algériens.

Garantie : 12 mois

Délai de livraison : 06 mois.

Mode de paiement : prépaiement 10% de la commande et 90% à la livraison.

OBS : dans le cas de non disponibilité de la marque nous nous engageons à fournir une autre marque du même pays d'origine.

En cas d'annulation : le fournisseur a le droit de soustraire 10% de la valeur de chèque.



Show-Room BATNA
Route de Biskra en face La Gare Routière (El-Hara) - Batna
طريق بسكرة مقابل محطة نقل المسافرين أذار الهارة - باتنة
Tél. 033.30.77.11/33 Fax : 033.30.77.22
Mob. : 0560.04.80.34/35/37

Show-Room ORAN
Bir El jir Lots. N° 46 Méllinium 2 - Oran
بئر الجير تجزئة رقم 46 ميلينيوم 2 - وهران
Mob. : 0560.41.91.67 / 0560.47.08.97
E.mail : group.pemi@gmail.com



www.oivotmachine.com

الملحق رقم (03) : فاتورة شكلية تمثل تأمين تجهيزات المكتب و تجهيزات الانتاج



Société par actions au capital de 2.050.000.000,00 DA
Siège social : 70, Cherrin Larbi Alik-Alger
BP N° 187, Poste Malki Alger
Tél : +213(021) 54.89.00 à 03
Fax : +213(021) 54.88.64
NF:099816000324282

Devis Assurance Multirisques Professionnelle

Code Client: 100000128

A0512 17 1223 0023

Effet : 25-05-17 09:17 Expiration : 24-05-18 09:17

Assuré :

Nom	Prénom	Date Naissance	Adresse	Adresse
BELOUARGHI	SIHEM	31/03/1960	CMARCHE CENTRAL -ARRIS-	

Profession :

Activité	Situation du risque	Surface			Nbre Employ.	Capital Garantie
		developpée	Vitres Inter	Vitres Exter		
Récupération Papier	BATNA	500	2	2	1	8 559 075.00

Garanties Accordées :

Code	Garanties	Capital Garantie	Limite Garantie	Prime Nette
080220	Explosion Risques liés aux Particuliers	8 559 075.00	8 559 075.00	900.00
080120	Incendie	8 559 075.00	8 559 075.00	17 100.00
090340	Vol Mobilier	8 559 075.00	8 559 075.00	22 500.00
130130	RC Exploitation	8 559 075.00	1 000 000.00	115.00
090220	Bris de Glace	8 559 075.00	15 000.00	1 050.00
090120	Dégâts des Eaux	8 559 075.00	8 559 075.00	27 000.00
130720	Recours des Voisins	8 559 075.00	1 000 000.00	300.00
130810	Recours des Locataires	8 559 075.00	1 000 000.00	200.00
160810	Perte de loyers ou de Revenus	8 559 075.00	1 000 000.00	200.00
160820	Pertes de Jouissances	8 559 075.00	1 000 000.00	250.00
				69 615.00

Décompte de la prime :

Prime Nette	Réduction	Prime Nette Réduite	CP	TVA	Timbre Dim	Total à payer
69 615.00	.00	69 615.00	500.00	13 321.85	80.00	83 516.85

Assuré _____ Assureur _____

Fait le : 22-05-17

Le présent document est un devis, soumis à approbation de l'assuré, il ne peut en aucun cas engager la compagnie

الملحق رقم (04) : مدونة النشاطات الاقتصادية الخاضعة للقيود بالسجل التجاري



وزارة التجارة
المركز الوطني للسجل التجاري



مدونة النشاطات الاقتصادية الخاضعة للقيود بالسجل التجاري

وضعية محددة الى غاية : 2016/12/18

رمز النشاط : 111310

تسمية النشاط : صناعة مواد البنية البلاستيكية

مضمون النشاط :

- صناعة القارورات، الزجاجات، العلب وكل الحاويات من مادة البلاستيك.

النشاطات الإضافية :

- توزيع المنتجات المحددة في مضمون النشاط لتجار الجملة، التجزئة، و الجماعات.