



الموضوع

إعداد مخطط الأعمال لمشروع صناعة أحزمة المحركات

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير
تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:
يزغش كاميليا

إعداد الطالب(ة):
زروق أشرف

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	عبد السميع روبينة	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	يزغش كاميليا	أستاذ مساعد أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	بن عيسى ليلي	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2019/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا

رَشْدًا))

صدق الله العظيم



إلى من علمني النجاح و الصبر... إلى من علمني العطاء بدون
انتظار... أبي.

إلى من علمتني و عانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى من
كان دعاؤها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي... أمي.

إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة و الكبيرة كل باسمه أينما وجدوا.

إلى ملاكي في الحياة أينما كان.

إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل الجامعة و خارجها.

إلى الأستاذة المشرفة يزغش كاميليا، إلى أساتذتي الكرام الذين
أناروا دروبنا بالعلم و المعرفة.

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها، لا يبغى
بها إلا وجه الله و منفعة الناس.

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.



شكر وتقدير



أرى لزاما علي تسجيل الشكر و إعلامه و نسبة الفضل لأصحابه،
استجابة لقول النبي ﷺ : «من لم يشكر الناس لم يشكر الله».
و كما قيل :

علامة شكر المرء إعلان حمده فمن كتم المعروف منهم فما
شكر

فالشكر أولا لله عز و جل على أن هداني لسلوك طريق البحث و
التشبه بأهل العلم و إن كان بيني و بينهم من مفاوز.

كما أخص بالشكر أستاذتي الكريمة ومعلمتي الفاضلة المشرفة
على هذا البحث الأستاذة: يزغش كاميليا، فقد كانت حريصة على
قراءة كل ما أكتب ثم توجهني إلى ما ترى بأرق عبارة وأطف
إشارة، فلها مني وافر الثناء وخالص الدعاء.

كما أشكر السادة الأساتذة وكل الزملاء و كل من قدم لي فائدة أو
أعانني بمرجع، أسأل الله أن يجزيهم عني خيرا و أن يجعل عملهم
في ميزان حسناتهم.

مقدمة

عامة

يعتبر قطاع الصناعة من أهم القطاعات الذي يعتبر ذات أولوية هامة لدى الدول، خاصة الدول الصناعية بحيث يعتبر هذا القطاع بمثابة المحرك الأساسي لاقتصاديات هذه الدول، والجزائر تسعى من خلال استراتيجيتها الجديدة لتخلص من التبعية للمحروقات كمورد أساسي، لذلك كان لا بد من التوجه إلى القطاعات البديلة عن المحروقات كالصناعة والزراعة والسياحة وغيرها من القطاعات التي من شأنها رفع الإنتاج الوطني.

منا سبق ذكره تتطلع الجزائر إلى إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة في شتى القطاعات خاصة ذات الأولوية المهمة حيث نجد مثلا في قطاع الصناعة وبالخصوص الصناعات الخفيفة، تسعى الجزائر إلى إنشاء وحدات صناعية مصغرة في المناطق الصناعية وأبرز النشاطات التي تركز عليها هي: الصناعات التحويلية، الصناعات الميكانيكية، الصناعات الكهرو منزلية، الصناعات الصيدلانية وغيرها من الصناعات.

وإنطلاقا مما سبق ذكره تم الإعداد لمخطط أعمال لمشروع مصغر من طرف طالب على مشارف التخرج، حيث يتمثل هذا المشروع في إنشاء ورشة صغيرة لصناعة أحزمة المحركات الخاصة بألات الغسيل، كون صاحب المشروع سبق له القيام باقتناء هذا المنتج لعدة مرات من محلات بيع قطع الغيار، حيث أستغرب الطالب أن مثل هذه القطع تقوم الجزائر باستيرادها رغم أهميتها في الحياة اليومية، وهذا مع عمل عليه الطالب من خلال محاولته لعمل مخطط أعمال حول إمكانية إنتاج أحزمة المحركات الخاصة بألة الغسيل في الجزائر.

إشكالية البحث:

مما سبق ذكره نطرح التساؤل التالي:

- ماهي متطلبات إعداد مخطط أعمال لمشروع صناعة أحزمة المحركات؟
- ومن أجل تسهيل الإجابة على الإشكالية يمكن طرح بعض التساؤلات التالية:
- ما لمقصود بمخطط الأعمال وماهي أهدافه؟
- ماهي مكونات مخطط الأعمال؟
- كيف يتم إعداد مخطط أعمال لمشروع صناعة أحزمة المحركات؟

أسباب اختيار للموضوع:

أسباب ذاتية:

- الحصول على مصدر رزق محترم والتطلع للحرية المالية مستقبلا.
- محاولة توظيف التحصيل العلمي المكتسب من طرف الطالب في حياته اليومية.

أسباب موضوعية:

- إنشاء مشروع جديد لمنتج مستورد ولا يوجد مؤسسات أو شركات تنتج هذا المنتج داخل الوطن.
- التطلع إلى تطوير صناعة قطع الغيار في الجزائر.
- محاولة التقليل ولو بجزء بسيط من فاتورة الاستيراد لهذا المنتج.

أهداف الدراسة:

-توفير مصدر رزق محترم لصاحب المشروع.

-توفير مناصب شغل دائمة لعمال الورشة.

-تطلع صاحب البحث لتحقيق بعض طموحاته في حياته اليومية.

هيكل الدراسة: قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول نظري قدمنا فيه مخطط بكل ما يحتويه من تعاريف وخصائص وبعض خصائص للتسويق الصناعي بحكم أن المنتج يعتبر منتج صناعي، والفصل الثاني حاولنا من خلاله إنجاز مخطط أعمال لمشروع صناعة أحزمة المحركات بكل تفاصيله وقد تم تخصيص الدراسة حول نوع واحد من الأحزمة والمتمثل في حزام آلات الغسيل.

صعوبات الدراسة:

-أهم مشكل وقع فيه الجميع دون استثناء وهو تفشي وباء covid19 الذي شل جميع القطاعات دون استثناء، مما عرقل الحصول على المعلومات أو القيام باستطلاعات أو إجراء مقابلات.

-صعوبة الحصول على معلومات خاصة حول المنتج.

-قلة المعلومات وعدم توفر البيانات الصحيحة من أجل القيام بعملية دراسة سوقية جيدة للمنتج.

-بالإضافة إلى قلة المراجع العربية التي تتحدث عن مخطط الأعمال.

مقدمة

عامّة

تمهيد : إن نجاح أي فكرة في الحياة اليومية يبنى على التفكير الجيد الذي يلم جميع الجوانب حولها مع الأخذ بالحسبان الى توقع جميع الاحتمالات والمخاطر التي يمكن أن تواجهنا ،مع العمل أيضا على التقليل من تلك المخاطر والاحتمالات ، هذا ما ينطبق نفسه على كيفية إعداد مخطط أعمال لغرض إنشاء أي مؤسسة اقتصادية هذا ما يريد الباحث العمل عليه من خلال تحويل فكرة مشروع طرحت بذهنه إلى مؤسسة اقتصادية على أرض الواقع بإجراءه لدراسة حول إمكانية صناعة أحزمة المحركات في الجزائر بناء على وضع وإسقاط الأداة العلمية المناسبة والمتمثلة في مخطط الأعمال وعليه هذا مانحن بصدد طرحه وعمل دراسة مبسطة عليه من خلال محاولة تسليط الضوء على مفاهيم عامة لمخطط الأعمال والعمل على توضيح كل من خصائص ،وظائف، مكونات وكيفية إعداد مخطط الأعمال .

سوف نقوم بكل ما سبق ذكره بناء على خطة بحث التالية:

تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين:

الفصل الأول: سيتم من خلاله التطرق من طرف الباحث حول ماهية عامة لمخطط الأعمال بناء على الخطوات التالية:

تقسيم الفصل الأول إلى مبحثين مقسمة على النحو التالي:

يضم المبحث الأول ثلاث مطالب تتمثل هذه المطالب فيما يلي:

المطلب الأول: تعاريف مختلفة حول مخطط الأعمال .

المطلب الثاني: خصائص مخطط الأعمال.

المطلب الثالث: وظائف مخطط الأعمال.

أما المبحث الثاني يضم أربع مطالب والتي تتمثل في مكونات مخطط الاعمال على النحو التالي:

المطلب الأول: المخطط التسويقي.

المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي.

المطلب الثالث: المخطط المالي.

المطلب الرابع: المخطط التنظيمي.

أما الفصل الثاني فيتمثل عبارة على دراسة ميدانية قام بها الباحث من أجل دراسة إمكانية "صناعة أحزمة المحركات في الجزائر" .

سوف نتطرق في هذا المبحث حول بعض تعاريف عامة، إضافة إلى خصائص مخطط الأعمال ووظائف مخطط الأعمال الداخلية والخارجية.

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال.

المطلب الأول: تعاريف عامة حول مخطط الأعمال:

يعتبر مخطط الأعمال الوسيلة أو الأداة الأكثر فعالية من أجل تنفيذ وتحويل أي فكرة إلى مشروع أو مؤسسة اقتصادية، فما هو مخطط الأعمال؟

التعريف 1: مخطط الأعمال: وثيقة عمل تضبط استراتيجية المؤسسة لبلوغ أهداف محددة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية¹

التعريف 2: مخطط الأعمال هو: وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول مشروع الأفراد، الاستراتيجية كما تتضمن العناصر التقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر كما انه يوضح لمالكي المورد القيمة التي يمكنهم لحصول عليها².

التعريف 3: هو بمثابة توضيح للمسار الاستراتيجي للمؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية النشاط أو إثناء حياة المؤسسة و من جهة أخرى التوصل لنخالف الأطراف الأخذة , كما هو أيضا وثيقة يحضرها مؤسس الشركة, فهي تساعد على توجيه السنوات الأولى للشركة المبتدئة في الاتجاه المرغوب بالإضافة إلى إعطاء المستثمرين فكرة عن هيكل الشركة و أهدافها³

تعريف 4 : مخطط الأعمال هو عبارة عن خطة شاملة ووصف مكتوب لم ا زولة نشاط مشروع, وهو تقرير مفصل عن منتجات الشركة او الخدمات , وتقنيات الإنتاج و الأسواق و العملاء, وإستراتيجية التسويق, والموارد البشرية و التنظيم و المتطلبات فيما يتعلق بالبنية التحتية و الإمدادات و متطلبات لتمويل و مصادر و استخدامات الأموال

المطلب الثاني: خصائص مخطط الأعمال:

يخضع مخطط الأعمال الناجح إلى عدة شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة، و عليه يتوجب على المفاوض أو المحرر بالحرص والعناية، ومن بين الخصائص التي يجب على المحرر ان يعتمد عليها ما يلي⁴:

1- الإيجار والتلخيص:

يسمح الإيجار والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويتجنب السقوط في عرض القضايا الفرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز و لوضوح كلما دل ذلك على

قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع ومسارته الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل الأطراف

¹ جلاب محمد، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال و مساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية، مخطط الأعمال: فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، 16/17/18 أبريل 2012 ص 04

² براهيم نوال، السيرورة المقاولاتية من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية، فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة و الإعداد و التنفيذ، جامعة بسكرة، 16/17/18 أبريل 2012 ص 08

³ خلف السكارنة بلال، الريادة و ادارة منظمات الاعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن ط 1، 2008، ص 8

⁴ لطرش الطاهر، مخطط الاعمال عناصره الاساسية و حدوده و اهميته في مسار انشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية و مخطط الاعمال، الفكرة و الإعداد و التنفيذ، جامعة بسكرة، 16/17/18 أبريل 2012 ص 06

المعنية.

2- صياغة مناسبة للمرسل إليهم: (الأطراف الخارجية)

تتعدد المقاصد من استعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع، وإذا كانت المؤسسة تستعمله أيضا لأهداف متعددة فإنها في الغالب تحاول أن توظفه بشكل أكبر في تحقيق مقصد معين من بين هذه المقاصد، وهذا ما يستوجب عليها صياغته بشكل يخدم هذا المقصد، وعلى هذا الأساس يتم تكيف صياغة المخطط مع الجهة المرسل إليها لتحقيق الأهداف، ويكون هذا الأمر بإبراز هذا الجانب أو ذلك في الملف طبيعة أو أهداف الأطراف المرسل إليهم.

3- الوضوح والدقة وسهولة الفهم:

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

4- الواقعية:

تمثل الواقعية جانبا مهما بالنسبة لمخطط الأعمال الجيد. يتمثل مبدأ الواقعية في ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره معطيات موجودة في الواقع، وتبرز أهمية الواقعية بشكل خاص على مستوى تحديد الأهداف أو على مستوى تحديد الوسائل الموظفة لتحقيقها، فليس مهما أن تعبر عن طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية في الواقع تؤيد تحقيقها.

5- المصداقية والدقة:

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

6- الهيكلية الجيدة:

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

مراكز القوة والضعف في الملف المقدم.

7- التجانس في عرض البيانات والتحليل:

يعتبر الانسجام في عرض البيانات وتحليلها إلى جانب مبدأ المصداقية 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.

المطلب الثالث: وظائف مخطط الأعمال

يمكن تصنيف وظائف مخطط الأعمال إلى وظائف داخلية ووظائف خارجية:

1- الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال:

أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط الأعمال، يركز المنشأ على مشروعه وعلى شروط الإنجاز. إن الفوائد المقدمة للمقاول من خلال إعداد مخطط الأعمال تكون ذات صلة مختلفة والمتمثلة فيما يلي:⁵

- المساعدة على التفكير واتخاذ القرار: تضع منهجا تحليليا، وبالتالي تساعد على تحديد الهوية والتماسك الكلي للمشروع.

- المساعدة على التنبؤ بالمستقبل: إنه يسعى إلى توقعات لتطوير مشروعه وتحديد الإجراءات اللازمة

للإنشاء والتطوير.

- المساعدة على العمل في المستقبل: من أجل تقديم حصة الأشياء لقيمة المخطط المحتوى في مخطط الأعمال

بين التقدير والمساعدة على التفكير، يجب أن نتأمل بأن مخطط الأعمال لديه دور فعال في السير الفعلي للمؤسسة الجديدة، حيث مع انطلاقة المشروع فإن المقاول يؤثر على كيفية التعامل مع الحالات الأخرى لأنه كان على تأمل للسيئاريوهات من قبل .

2- الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال:

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

- التحدث عن المشروع: هذه الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال موجهة للتحدث عن المشروع وتجهيز هذا

الأخير من الموارد اللازمة لإنجاز المشروع، حيث يجب أن ندقق في الخصائص التالية:
- التعرف على طبيعة المشروع.

- الاستفسار بدقة وفعالية حول حامل المشروع.

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

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

- البحث عن رأس المال:

ان على المقاول جمع رأس المال الضروري لإعطاء بداية لانطلاق المشروع، وحسب يمكن تلخيص وظيفة مخطط الأعمال كالتالي:

- إن المنشأ عند الإعداد لمشروع ما يقوم بتحديد قواعد المؤسسة التي ستنشأ لتقدم الأطراف اللأخدة مقابل نتيجة مساهمتهم.
- يعتبر مخطط الأعمال مفتاح الدخول لإيجاد المستثمرين المحتملين.
- إن مؤسسات رأس مال المخاطر تطلب في جميع الحالات وقبل كل شيء برمجة اجتماعات وتحدد محتوى مخطط الأعمال الذي يبين أن المشروع قادر على الانتقال إلى الخطوة التالية.
- هذه الغاية الخارجية تعتبر وسيلة إقناع لحاملي الموارد، لذا فإن مخطط الأعمال يأخذ شكل وسيلة وليس القيادة [1].

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

المبحث الثاني: مكونات وعناصر مخطط الأعمال:

سيتم التطرق في هذا المبحث على مكونات الأساسية لمخطط الأعمال بتفاصيل أكثر، إضافة إلى عناصر مخطط الأعمال للمنتجات الصناعية.

المطلب الأول: المخطط التسويقي:

قبل التطرق لهذا المطلب وجب التعرف على نوع المستهلك أو المشتري الذي نحن بعمل دراسة عليه وبحكم أن أحزمة المحركات يمكن أن يقوم كل من المستهلك الصناعي أو المستهلك العادي باقتنائها أو شرائها وقاعدة المشتري الرئيسية بالنسبة للأحزمة هم المشتريين الصناعيين، أراد الباحث معرفة كل الجوانب التي تتعلق بالتسويق الصناعي⁶.

⁶ سيد سالم عرفة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن 2008 ص 84

أولاً: تعريف التسويق الصناعي:

يقصد به كافة الأفراد والمنظمات التي تقوم بشراء السلع والخدمات بغرض استخدامها في إنتاج منتجات أخرى 'سلع أو خدمات'، لبيعها أو تأجيرها للآخرين.

أو هي تلك جميع المؤسسات الخاصة والعامة سواء كانت مؤسسات ذات هدف ربحية أو غير ربحية، وتضم الشركات الخاصة، المؤسسات الحكومية، الوزارات والمنظمات الإنسانية... الخ.

ثانياً خصائص التسويق الصناعي:

من خصائص التسويق الصناعي بشكل عام ما يلي:

- 1- عدد محدود من المشترين: تتصف السوق الصناعية بوجود عدد قليل من المشترين مقارنة بالأسواق الاستهلاكية
- 2- تمركز عملية الشراء: قاعدة 20% 80% أي أن 20% من المشترين المسيرون، 80% من الإنتاج في قطاع معين.
- 3- علاقات تجارية قوية: قد تصل العلاقة بين البائع والمشتري إلى مستوى الشركة الحقيقية
- 4- طلب مشتق: أي أن الطلب على المنتجات الصناعية يتأثر بالطلب على المنتجات الاستهلاكية.
- 5- طلب غير مرن: بشكل عام لا تتأثر الكميات المشتراة بتغير الأسعار لأنها تشتري لتصنع ومن ثم تبيع، وطبعاً هذا الكلام صحيح على المدى القصير، أما على المدى الطويل فقد ينخفض الطلب على المنتج النهائي على المؤسسة الشارية إذا كانت تبيع منتجاتها لمستهلكين محسوبين سعرياً وبالتالي سوف ينخفض النشاط وكنتيجة ذلك ستنخفض مشترياتها.
- 6- وجود مشترين محترفين: تتم عملية الشراء في القطاع الصناعي من قبل مشترين محترفين يعرفون حاجاتهم بدقة تعكس بعض الأسواق الاستهلاكية إذا لا يمكن أن لا يعرف المشتري ما يناسبه من المنتجات.
- 7- عملية شراء عقلانية: لا تدخل العواطف ولا العوامل النفسية في قرار الشراء فالمشتري الصناعي يشتري المنتج لكي يحقق منفعة مادية منه من خلال استخدامه في إنتاج منتجات أو خدمات بهدف بيعها في حين ان المشتري الفرد يمكن أن يشتري لأسباب غير عقلانية حبا في التملك.

ثالثاً: تصنيف المنتجات الصناعية:7

يمكن تصنيف المنتجات الصناعية حسب أربع فئات:

- 1- المواد الأولية: وهي المواد الطبيعية والمنتجات الزراعية.
- 2- المنتجات الصناعية وقطع الغيار: وهي المنتجات التي تدخل في صنع منتجات جديدة وتختلف عن المواد كونها خضعت لعملية التحويل أو التصنيع، ويرتكز التنافس على الأسعار والجودة ووقت التصنيع.
- 3- تجهيزات صناعية: وهي المنتجات التي لا تدخل في صناعة المنتج ولكن تساعد على تصنيعه بشكل عام، يتم تصنيع حسب الطلب وعلى اعتماد على فرق بيع من المحترفين القادرين على تسويق

⁷ سيد سالم العرفة، مرجع سابق، ص 86

حلول خاصة لكل زبون، وهنا تلعب سمعة دورا مهما، وقد تستمر المفاوضات شهورا قبل أن يتم التواصل إلى اتفاق بين الأطراف المعنية.

4- المواد الثانوية: هي المواد التي تساعد على إنجاز عملها دون أن يكون لها علاقة بتصنيع المنتجات وتشكل جزء بسيط من تكلفة المواد، ومثال على ذلك الأدوات المكتبية البسيطة من أقلام وأوراق وغير ذلك.

رابعاً: أهمية التسويق الصناعي الوطني:

- 1- يوجد التسويق كافة الأنشطة لتحقيق وتلبية حاجات ورغبات الجمهور المستهدف بشكل مستمر.
- 2- نظام المعلومات التسويقية المتوفرة في التغذية الراجعة Feedback تؤدي إلى التخطيط والابتكار، ومن ثم طرح المنتجات تتلاءم وحاجات الجمهور المستهدف.
- 3- النشاط التسويقي يسهم في خلق فرص تسويقية جديدة من خلال البحث عن الرغبة المتجددة للمستهلك.
- 4- تسهم في إيجاد فرص عمل التي بدورها تؤدي إلى زيادة الدخل القومي وتحسين مستواه.
- 5- التسويق يحد من أشكال الكساد ومن ثم حماية الاقتصاد الوطني من التدهور.

خامساً: سمات التسويق الصناعي⁸:

- 1 التسويق الصناعي يتطلب أيضا المزيد من التركيز على بناء علاقات طويلة الاجل مع الزبائن، فإنه يعني أيضا أن البائعين وجب عليهم توفير خدمات مستمرة للعملاء، ويجب أن تستجيب على الفور عندما تكون هناك طلبات للحصول على معلومة والدعم التقني.
- 2 عام الإعلانات التي تناشد العواطف ليست مهمة جدا في مجال التسويق الصناعي، إنها تتطلب المزيد من التركيز على تقديم معلومات هامة عن التقنية والتجارية للعملاء.
- 3 بالنسبة للمشتريات الكبيرة وتجارة الصناعية استخدام أسلوب العطاءات، لذلك يجب على أن يكون من ذوي المهارات العالية للمسوقين في بيع تحت العطاءات التنافسية.
- 4 من المهم أن تفهم المتطلبات الخاصة لكل عميل والاستجابة لاحتياجاته على وجه التحديد.
- 5 لا بد من تكثيف واحد على اتصال بين العميل والبائع، الإعلان يلعب دورا هامشيا في مجال التسويق الصناعي.

سادساً: دراسة السوق الصناعي:

تتميز عملية الشراء بعدة عناصر:

- 1- قرارات الجماعية في كل الحالات ذات الأهمية: عدة أشخاص لهم الخيار النهائي: عدة اشخاص لهم الخيار النهائي ويتحملون مسؤولياتهم (رئيس الورشة، مسؤول التموين، مدير التمويل).
- 2- تعدد أصحاب الطلبات: وهم مشغلو الالة المنفعة بها(مسيرها) مقدم الخدمات التقنية ومكاتب الدراسات مرورا بمراقب العمال (أي أصحاب الطلبات) من خارج الموزعين مكاتب الاستثمارات، يجب الإعلام والتحفيز عند كل مستوى من المستويات.

⁸ سيد سالم العرفة، مرجع سابق، ص 89

الطلب وبأساليب مختلفة، وإن أمكن متكاملة في الوقت الذي تهتم فيه المديرية العامة بالمداخل العامة للمشروع.

3- المشترون هم المهنيين: الموردون بالمعلومات عموما والمطلعون غالبا على ما تختتمه المنافسة القادرون على طلبات مدروسة وفق القواعد المقررة، أنهم لا يختارون بسرعة، لأنهم يتحملون مسؤولية هذا الاختيار والاتفاق البسيط قد يؤثر في مستقبلهم في المشروع، كما أن أي نجاح لا بد أن ينعكس عليهم.

4- تتخذ القرارات مبدئيا استنادا إلى دراسة إلى دراسة عقلانية لعروض البائعين: تبعا لتكلفة المردودية المرتقبة والعلاقة بين الجودة والسعر تبعا لسهولة الاستعمال وشروط الدفع الممنوحة والخدمات المقترحة للسلع، هنالك حالة خاصة هي حالة استدراج العروض لدى الإدارات والتي يحكمها الوحيد عند اتخاذ القرار هو السعر بعد تقيد الأحكام، دفتر شروط للصفقة ثم لصالح مقدم أدنى سعر، ولكن من الناحية العملية هناك اعتبارات أخرى تدخل في عملية اتخاذ قرار الشراء هذه المعايير هي:

أ- بعض المتعاقدين قد يتأثرون بمكاسب شخصية التي يقدمها لهم المختارون والمحفظون وذلك تبعا لأهمية الصفقة.

ب- بعض من الأ عقلائية قد تؤثر بالقرارات بصورة أساسية لصورة العلامة للسلع والمصنع ويتحجج صاحب القرار بتفضيل هذه السلع أو هذا العنصر بالحجة التالية: أنه الأفضل أو الأكثر مبيعا أو ما يجمع عليه المنافسين، وذلك من شدة الخوف من الخ.

ج - هنالك دفاتر شروط أو لوائح دقيقة من الواجبات البائع بالنسبة لمميزات الصفقة المتوقعة خدمات تابعة لشروط التسليم يضعها المشتري كشرط لازم.

د- إن الطلبات مهمة تتم عادة على أساس بيانات مفصلة معدة سلفا من خلالها يتضح اختيار المشتري، وتتناول هذه البيانات الصنع والتسليم، وكذلك السعر والمزايا.

ه- تكون الصفقات المهمة أحيانا موضوع المفاوضات، وغالبا ما تكون طويلة وتليها عقود منفصلة ودقيقة.

سابعاً: مراحل عملية الشراء في الوسط الصناعي:

1- تحديد الحاجة الحقيقية للسلعة أو العتاد أو تجهيزات: وهي عملية يساهم فيها المستفيدون المباشرون، وفي حالة احتياج الذي يلزمه له بالاستثمارات طويلة الأجل تصبح دقيقة الشراء، متعلقة بإدارة المشروع، وعند لزوم يتم وضع دفتر شروط.

2- البحث والمقارنة الدقيقة بين مختلف السلع والموردين: من شأنهم الإجابة على مشروع، ويلعب ممثلون الداخلون والخارجون دورهم في هذه المرحلة.

ثامناً: طبيعة السلع المحددة للمزيج الترويجي:

تتطلب كل من السلع الصناعية والاستهلاكية استراتيجية تسويقية مختلفة، فعادة تتطلب السلع الاستهلاكية نظراً لكبر حجم السوق وعدد مستهلكيها وانتشارهم كما أن استخدام وسائل غير شخصية للاتصالات، أي إعلان بصورة أكبر من البيع الشخصي، حيث أن هذا الأخير تزداد أهميته النسبية في حالة السلع الصناعية والسبب في ذلك:

-السلع الصناعية تحتاج لمعلومات فنية دقيقة، وتتطلب من رجل البيع عرض للمنافع المختلفة للسلعة، وقد يلزم تجربتها وتشغيلها.

- يتميز سوق السلع الصناعية بحاجتها الى التفصيل للسلع وفق لحاجات المشتري الصناعي، وتزداد قدرة البيع الشخصي على تحقيق هذا الشرط.

- يتميز السوق الصناعي بأنه مركز وبقلة عدد المشتريين الصناعيين فيه، لذلك فمن الأفضل استخدام البيع الشخصي للوصول إلى هذا السوق.

- متخذي القرار في حالة الصناعية من المشتريين المحترفين والذين، فلما يتأثر بالإعلان، ولكن بشكل أكبر الاقتناع، وتوفير المعلومات الضرورية لاتخاذ قرار الشراء.

السلع الصناعية:

1_ المواد الخام: وهي المواد التي تدخل كلياً أو جزئياً في إنتاج سلعة ما، ومن أمثلة ذلك القطن، المطاط الخام، الحديد....

2_ المواد المصنعة: وهي التي تدخل كلياً أو جزئياً في إنتاج سلعة ما، أو هي تلك المواد الخام دخل عليها بعض العمليات الإنتاجية، ومن أمثلتها خيط الغزل، الأجزاء الإلكترونية...

3_ مهمات التشغيل: وهي التي لا تدخل في إنتاج السلعة التامة الصنع، ولكن تستعمل لتسهيل عمليات الإنتاج، مثل البنزين، الوقود.....

4_ التجهيزات الآلية: وهي عبارة عن تجهيزات وآلات رئيسية في المصنع، ومن الطبيعي أنها لا تدخل في إنتاج سلعة، مثل الإعلام الآلي.

5_ الأجهزة المساعدة: وهي تتشابه مع التجهيزات في أنها لا تدخل في إنتاج السلعة النهائية، وهي تتشابه مع التجهيزات في أنها لا تدخل في إنتاج السلعة النهائية، لكن يستهلك على فترات زمنية أقل مثل الجرارة.

المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي:

سينتظر الباحث في هذا المطلب لكل من مفاهيم عامة حول إدارة الإنتاج وإدارة الإنتاج الصناعي وكذا نظام الإنتاج ومكوناته وأنواع نظم الإنتاج.

- أولاً: تعريف إدارة الإنتاج:
- تعددت وتباينت التعاريف التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع إدارة الإنتاج والعمليات، حيث شاع استخدام هذا المصطلح منذ الستينات. فالإنتاج بعد كان يقصد به إلا العمليات الصناعية التي تحول المواد الأولية لسلع ملموسة تامة الصنع، اتسع ليشمل كل العمليات التي تقوم بها مختلف منظمات الأعمال التجارية، الزراعية، المالية، الخدمية وغيرها لتقديم السلع والخدمات.
- كما عرف الدكتور محمد توفيق ماضي على أنها: ⁹ "مجموعة الأنشطة الإدارية اللازمة لتصميم وتشغيل والرقابة على العملية التحويلية".

⁹ محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 1999 ص، 14

- أما تعريف إدارة الإنتاج الصناعي: يقصد بإدارة الإنتاج إدارة الوظيفة الصناعية في مشروع وهي بذلك تشمل:

- 1- تحديد الموقع للمصنع ثم بنائه وتنظيم تخطيطه من حيث وضع العدد والآلات وترتيبها ترتيباً يلائم طبيعة العملية الإنتاجية.
- 2- وضع تنظيم للمستويات الإدارية لإدارة الإنتاج، وتنظيم وتحديد السلطة والمسؤولية للأشخاص الذين سيقومون بتنفيذ عمليات الإنتاج.
- 3- تنظيم وسائل نقل المواد ومناولتها داخل المصنع.
- 4- بحث وتنظيم ظروف وأحوال العمل لكي تلائم العمال الذين يشتغلون في المصنع وتساعدهم على الإنتاج.
- 5- تصميم السلعة، وإجراءات البحوث والتجارب بغية تحسين السلعة وتهذيبها.
- 6- دراسة وبحث العمليات الإنتاجية التي ستجرى على السلعة بقصد تبسيطها وبقصد الوصول إلى أحسن طرق الأداء، ثم وضع مقاييس يمكن أن تتبع بواسطة العمال حتى تسهل على أساسها الرقابة ويسهل تحديد التكاليف ووضع الجداول الإنتاجية.
- 7- تنظيم الرقابة والتفتيش على الإنتاج، ودراسة وتحديد وسائلها.
- 8- وضع وتنظيم عمليات الصيانة حتى يمكن ضمانة تأدية الآلات والمعدات لوظيفتها بكامل إمكانيتها وبدون توقف أو تعطيل.

- **ثانياً: نظام الإنتاج ومكوناته:**

1. نظام الإنتاج:

عرف على أنه: "مجموعة من الأجزاء أو الأنشطة المتداخلة والتي ترتبط ببعضها البعض بعلاقات منطقية، تكفل تحقيق التكامل والتناسق فيما بينها في أداء مهمتها الأساسية والتي تتمثل في تحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات المرغوب فيها"¹⁰.

كما عرف أيضاً "مجموعة من المدخلات التي يتم تفاعلها مع بعضها البعض، ومن خلال العمليات الإنتاجية التحويلية نحصل على مجموعة من المخرجات بالإضافة إلى السيطرة الفعالة بواسطة التغذية العكسية، وهذا يعني اننا نظام الإنتاج يحتوي على خمسة عناصر أساسية وهي: المدخلات، العمليات التحويلية، المخرجات، السيطرة، والأخيراً التغذية العكسية"¹¹.

كما عرف أيضاً: هو نظام متكامل ومتناسق الأجزاء، مهمته تحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات، وذلك من خلال العمليات الإنتاجية التحويلية، كما يحتاج هذا النظام إلى نظام فرعي للرقابة أو للسيطرة لأغراض معلومات التغذية العكسية والقيام بالعمليات التصحيحية إذا تطلب الأمر.

2. مكونات النظام الإنتاجي:

للقيام بأي عملية إنتاج وجب توفر العناصر أو مكونات النظام الإنتاجي الأساسية والتي تتمثل في:

(1) **المدخلات:**

¹⁰ سليمان محمد مرجان، إدارة العمليات الإنتاجية، دراسة تحليلية للعمليات الإنتاجية في منشآت الصناعية، كلية المحاسبة، ليبيا 1993 ص 32

¹¹ عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 26

هي عبارة عن جميع عوامل الإنتاج الخاضعة للتشغيل داخل المؤسسة والمخصصة لأداء العملية الإنتاجية من أجل إنتاج منتج معين مسبقاً¹².

كما تقسم المدخلات حسب نوع كما يلي:

- **مدخلات بشرية:** وهي كل القوى العاملة الواجب توفرها من أجل القيام بالعمليات التشغيلية داخل الورشة أو المصنع من أجل إجراء العمليات التحويلية المطلوبة. حيث تتكون من أي عنصر بشري موجود داخل المصنع أو الورشة مع مساهمته في العمليات التحويلية.
 - **مدخلات مادية:** هي كل العناصر الموجودة في الطبيعة أو قام الإنسان بإنتاجها أو استخراجها والتي هي عبارة عن مواد تستخرج من الطبيعة مثل: الخشب، النفط، الحديد وغيرها من الموارد ... وأيضا المواد الذي قام الإنسان بإنتاجها مثل: الكهرباء، الوقود، الدهون¹³.
- كما تقسم المدخلات حسب الغرض: ويكون من خلال الغرض الرئيسي للمدخلات داخل نظام الإنتاج وهي مقسمة على النحو التالي:

- **مدخلات تحويلية:** وتشمل عناصر المدخلات التي تتحول مباشرة إلى منتجات نهائية فلا يمكن أن تصور يمكن أن المباني والأراضي والقوى العاملة والآلات والمعدات تتحول من خلال أداء عمليات صناعية محددة إلى منتجات نهائية وهي المواد الخام وعناصر الطاقة اللازمة والأجزاء على ذلك فإن الأخشاب ومواد اللصق ومواد الدهان والطاقة الكهربائية والأجزاء هي التي تتحول من خلال عمليات صناعية محددة إلى منتجات صالحة للاستخدام المنزلي مثل المناضد والكراسي وغيرها.
- **مدخلات غير تحويلية:** وهي تلك العناصر المادية والبشرية التي لا تتحول إلى منتجات نهائية فلا يمكن القول بأن الإدارة أو العمال المهرة أو المباني تتحول ماديا إلى منتجات نهائية جديدة لها موصفات محددة. ولكن تلك العناصر غير التحويلية تعتبر بمثابة وسائل تستخدم في تسهيل أداء العمليات التحويلية داخل نظام الإنتاج.

ولا يمكننا كذلك تصور إتمام عملية تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية بدون الدور الذي تؤديه تلك العناصر غير التحويلية حيث يرجع ذلك التعميم إلى طبيعة الدور المتكامل والمتداخل بين جميع عناصر المدخلات من أجل أداء العمليات الصناعية في النظام لإنتاج المنتجات المطلوبة.

وعموما تقسم المدخلات إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

المجموعة الأولى:

موارد الأولية: هي المدخلات التي تدعم الإنتاج وتجهيز المخرجات من السلع والخدمات والتي تشمل:

1. **الموارد والخامات:** وهي عبارة عن الوحدات المادية التي تستهلك أو تحول بواسطة النظام، وهي تتمثل في الخامات والموارد المباشرة أو غير المباشرة من الموارد المساعدة الآلات: وهي تلك الوحدات المادية التي سوف تستخدم بواسطة النظام وتشمل عل المعدات والأدوات المساعدة والتجهيزات الآلية المختلفة

2. **العنصر البشري:** وهم مجموع القوى البشرية والمتمثلة في الأفراد الذين يساهمون في تقديم العمليات اللازمة أو الأوامر للنظام على الآلات والموارد من أجل قيام بالعمليات التشغيلية للنظام لإنتاج المنتج.

¹² أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية 1993 ص 24

¹³ محمد على شهاب، إدارة الإنتاج العمليات في المنشآت الصناعية والخدمية، مؤسسة روزانيون القاهرة مصر 1983 ص 9

3. **رؤوس الأموال:** وهي جميع الأموال الواجب توفرها من أجل القيام بالعمليات التشغيلية للنظام والمتمثلة في السلع الرأسمالية والمرافق المساعدة.

- **المجموعة الثانية:** المدخلات البيئية: وهي تتمثل في عدة عناصر وهي:
- **مدخلات قانونية وسياسية:** وهي تلك المعلومات التي تهدف إلى تعريف مدير الإنتاج بالظروف القانونية والإجرائية والسياسية التي تضع القيود على أنشطة النظام الإنتاجي، وتضع له حدود التي يجب أن يعمل النظام في إطارها، فهناك قيود على جميع النظم الإنتاجية التي يجب أن تتماشى مع الإجراءات والقوانين الحكومية والتشريعات التي تتزايد بمعدل سريع ومربك ومذهل.
- **مدخلات اجتماعية واقتصادية:** وهي مجموع المعلومات التي من شأنها المساعدة في إدارة الإنتاج مع الإلمام بالاتجاهات المستقبلية التي لها تأثير فعلي أو محتمل على الأداء النظام الإنتاجي، كما تتزايد في الآونة الأخيرة المسؤولية الاجتماعية للنظام اتجاه المجتمع ومحيط المؤسسة الخارجي من خلال المساهمة الإيجابية في رفايته.
- **مدخلات فنية وتكنولوجية:** وهي كل المعلومات التي يمكن الحصول عليها من مراكز البحث او المطبوعات الحكومية وغيرها من الجهات الرسمية والتي تحتوي على معلومات اقتصادية وتكنولوجية.
- **المجموعة الثالثة:** المدخلات التسويقية: وتتمثل في المعلومات التي تتعلق بالمنافسين وخططهم واستراتيجيتهم والتي يمكن من خلالها تحديد الميزة التنافسية للمؤسسة، وأيضا المعلومات المتعلقة بتصميم المنتجات وتطويرها، ورغبات المستهلكين الحالية والمتوقعة وفقا للظروف البيئية أو الاحتياجات السوقية.

(1) **العمليات التحويلية:** وهي كل العمليات التي تتم داخل نظام الإنتاج وتتمثل هذه العمليات في تحويل المدخلات سابقة الذكر إلى مخرجات مطلوبة ومحددة مسبقا، وتمثل منطقة العمليات ذلك الجزء من النظام الذي تؤدي فيه مجموعة من العمليات الصناعية، وتختلف العمليات التحويلية حسب المنتج المراد إخراجها لذلك يمكن تصنيف مختلف العمليات الإنتاجية كالآتي¹⁴:

1. **نظم مادية:** وهي النظم التي تهتم بالتصنيع والتي تكون من خصائصها العامة خلق شيء مادي، أي مخرجاتها تكون منتجات تختلف ماديا في الشكل والتكوين عن الخامات التي أدخلت كمدخلات للنظام.

والتصنيع يتطلب تحويل مادي في شكل الاستخدام للموارد "خلق منفعة شكلية"، وتشمل هذه العملية خلق كل السلع المادية، غذائية، معدنية، كيميائية

2. **نظم مكانية:** وهي النظم التي تهتم بتحريك أو نقل منتج "سلعة أو خدمة" من مكان إلى آخر، أي ان موقع الشخص أو الشيء قد يغير، ويستخدم هذا النظام موارده بصفة أساسية لتحقيق هذا الغرض، وهذه الموارد لا تتطلب بالضرورة تغيير مادي، وليس هناك تغيير رئيسي في شكل الموارد، والنظام يقدم بصفة أساسية تغيير في استخدام المكان "خلق منفعة مكانية"، وتشمل هذه النظم جميع خدمات النقل البرية، البحرية والجوية.

3. **نظم تبادلية:** وهي النظم التي بتغيير الملكية أو الحيازة للسلع، بحيث نجد ان مخرجات هذا النظام هي نفسها مدخلاته أي لا يوجد تحويل مادي يقوم به النظام بحيث يقوم النظام فقط بخلق "منفعة حيازية للسلع".

¹⁴ سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 1999 ص41

4. **نظم تخزينية:** هي نظم مهمتها الأساسية هي خدمة التخزين سواء للمنظمات أو للأفراد، فهي أساسا تقوم بخلق "منفعة زمنية"، مع مراعاة أن قياس خدمة التخزين في بعض الأحيان يضيف أهمية وقيمة السلع المخزنة.
5. **نظم خدمية:** وهي نظم تعتمد في العمليات التحويلية على معالجة مدخلاتها أو معاملة مدخلاتها، بحيث نجد أن مدخلات هذه النظم عبارة عن أفراد أو منظمات بحاجة إلى رغبة أو حاجة معينة كما يمكن أن تكون مدخلاتها عبارة عن مجموعة من البيانات أو المعلومات بحيث يتم معاملة أو معالجة المدخلات وفق للخدمة المطلوبة حيث ان مخرجات هذه النظم تتمثل في منفعة معنوية مقدمة للمدخلات.

(2) المخرجات:

وهي الناتج النهائي للمدخلات بعد القيام بعمليات تحويلية لها داخل نظام الإنتاج وتكون على شكل مخرجات ملموسة وغير ملموسة.

1. **المخرجات الملموسة:** وهي جميع المخرجات التي يمكن رؤيتها بالعين المجردة ولها شكل فيزيائي بجميع خصائصه، معين ومصمم مسبقا، مع خلق منفعة ملموسة.
2. **المخرجات غير الملموسة:** وهي جميع المخرجات التي تخلق منفعة معنوية بحيث لا يكون لها شكل فيزيائي أو لون أو أي شيء ملموس ومرئي.

المطلب الثالث: المخطط المالي:

في هذا المطلب سوف يتطرق الباحث إلى: معرفة جميع الجوانب المالية المتعلقة بالمؤسسة، والمتمثلة في التسيير المالي للمؤسسة.

أولا: تعريف التسيير المالي: هو مجموعة الأنشطة المتعلقة بتحديد الاحتياجات المالية وتوفير التمويل المناسب لها ثم استعمالها في حيازة مختلف أنواع الأصول وفقا للشروط الآتية: أي توفير الأموال وما تحتاجه في الوقت المناسب، وبالقدر المناسب، وبأقل تكلفة ومخاطرة، وأكبر عائد وهذا ما يضمن المرونة المالية للمؤسسة.

الأهداف المالية للتسيير المالي:

1. **التوازن المالي:** ونعني به التوازن في استخدامات الأموال ومصادرها، أي التوازن بين أصول وخصوم المؤسسة، كما يمكن تعريفه على أنه: قدرة المؤسسة على المحافظة على السيولة الكافية لمواجهة الالتزامات التي يحين موعد استحقاقها.
2. **المردودية:** نعني بها قدرة المؤسسة على تحقيق وتوليد الأرباح، وتعتبر شرط أساسي لبقاء المؤسسة وترتبط بمدى تنافسيتها وتنافسية القطاع الذي تنشط به وطبيعته وعادة ما يتم ترجمتها إلى نسب مئوية، أي انها عبارة عن العلاقة أو النسبة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة، ويمكن تبيانها في النسبة التالية :

المردودية = النتائج المحققة/الوسائل المستخدمة

ويمكن إيضاح أهم أشكالها في 3 أنواع وهي:

المردودية المالية: وتسمى أيضا بمردودية الأموال الخاصة، وهي عبارة عن العلاقة أو النسبة بين النتيجة الصافية والأموال الخاصة، وتعكس مردودية إجمالي الأنشطة، وتحسب على أساس النتيجة الصافية (RN)

أي تأثير جميع الأنشطة سواء كان نشاط ال أي تأثير جميع الأنشطة سواء كان نشاط الاستغلال أو تأثير السياسة المالية أو حتى السياسات والإهلاكات والمؤونات.

المردودية التجارية: وهي ترتبط بمردودية أدائها التجاري ويتم حسابها من خلال من العلاقة بين النتيجة الصافية والمبيعات الصافية¹⁵.

المردودية الاقتصادية: وتتعلق بالمردودية رأسمالها الاقتصادي أي التثبيات لذلك نقتصر في حساب المردودية الاقتصادية مردودية نشاطها الرئيسي فقط ألا وهو نشاط الإستغلال وتحسب كما يلي :

المردودية الاقتصادية: نتيجة الاستغلال خارج نواتج والمصاريف المالية / إجمالي التثبيات.

3. **السيولة:** وهي تعكس قدرة المؤسسة على سداد الديون قصيرة الاجل التي يحين موعد إستحقاقها، سيولة المؤسسة تختلف عن سيولة الأصل والتي ترتبط بمدى قابليتها وسرعة تحويلها إلى سيولة جاهزة، ويتوقف تحقيق التوازن المالي عن تحقيق هدف السيولة وكذا المردودية .

4. **النمو والتوسع:** تحقيق هذا الهدف ينجم أساسا عن تحقيق الأهداف الثلاثة السابقة وه يرتبط أساسا بالنمو الاقتصادي للمؤسسة وتحسن تنافسيتها في ضل الاستراتيجيات المتبناة.

5. **تعظيم قيمة المؤسسة :** ويرتبط بقيمة إسهامها في الأسواق المالية والعوائد التي تحققها في مقابل درجة المخاطرة التي تتحملها، وهي ترتبط بتراكم النتائج المحاسبية في شكل أرباح وزيادتها مع استقرار مقبول في درجة المخاطرة .

أنواع التشخيص المالي:

للتشخيص المالي 3 أنواع وهي:

تشخيص تطوري: وهو دراسة وتحليل الوضعية المالية للمؤسسة لعدة دورات مالية متتالية، بهدف الوقوف على إتجاه الذي يأخذه أداء المؤسسة في المستقبل بعد تشخيص الوضعيات السابقة والحالية، كما يتم من خلاله التوقع للأداء المستقبلي.

التشخيص المقارن: ويتم من خلال مقارنة وضعية المؤسسة مع المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع، وكذا المؤسسات الرائدة فيه.

التشخيص المعياري: وهو إمتداد للتشخيص المقارن، يتم من خلاله مقارنة المؤشرات المالية للمؤسسة مع المؤشرات والنسب المعيارية للقطاع النشاط، للوصول الى تشخيص مالي مناسب لابد أن يتماشى التشخيص المالي جنباً من جوانب التشخيص الاقتصادي (طبيعة القطاع، تنافسية القطاع ، نمو القطاع، السياسات المالية، التكنولوجيا المستخدمة) وهذا لأخذ بعين الاعتبار الجوانب والتوجهات الاقتصادية في التشخيص¹⁶.

التحليل المالي للميزانية المالية:

تعريف الميزانية المالية:

هي جدول ذو جانبين غي تاريخ معين، يظهر في الجانب الأيمن أصول المؤسسة وفي الجانب الأيسر خصومها، تعرف الأصول على أنها الموجودات التي تظهر كيفية استخدام المؤسسة للأموال التي حصلت عليها من الشركاء أو المساهمين، أو من الغير (الخصوم الخارجية)، أما الخصوم فهي تبين

¹⁵ عادل بومجان، محاضرات في مقياس التسيير، جامعة بسكرة ص 03

¹⁶ عادل بومجان، مرجع سابق ص 07

مصادر تمويل المؤسسة، هذه المصادر قد تكون ذاتية مثل مساهمات الشركاء أو الأرباح غير الموزعة وقد تكون خارجية مثل الديون بمختلف أنواعها.

عموما للميزانية ثلاثة قراءات هامة هي:

- ✓ **قراءة الاقتصادية:** الأصول عبارة عن استخدامات، الخصوم والموارد.
- ✓ **قراءة قانونية:** الأصول تعكس الممتلكات، أما الخصوم فتتعلق بالالتزامات.
- ✓ **قراءة مالية:** تمثل أصول الموجودات، أما الخصوم تعكس ما للمؤسسة وما عليها من ديون¹⁷.

- تحقيق الأرباح:

يعتبر تحقيق الأرباح الهدف الأساسي لدخول أي سوق، لكن هنالك الكثير من لا يعرف كيفية الوصول إلى ذلك بالطريقة الصحيحة، ففي الكثير من الأحيان يكون الطمع سببا في فشل عملية التسويق للمنتج، بحيث يريد بعض الأشخاص تحقيق الربح بسرعة وبكميات كبيرة ظنا منهم بأن الربح البسيط هو ربح قليل ولا يعود بنفس الفائدة، متجاهلين أن الزبائن تتوجه بكثرة حيث تجد السعر منخفض في نفس النوعية، فينتج عن ذلك بيع بالكميات كبيرة وبالتالي الزيادة في الربح مع إرضاء الزبون.

ولتحقيق الربح يجب أن يكون الشخص مطلعاً على كل ما يهمله لتحقيق معادلة صحيحة خاصة للمبتدئين كمعرفة النفقات العامة، ما يقوم به المنافسين، رفع الأسعار، ومن السهل فهم كلمة ربح فهو الفرق بين ما يتكلفه لشراء أو تصنيع منتج وما نربحه بعد بيعه، لكن عندما نحلل هذا المفهوم الذي يبدو واضحاً فإن الأمور تصبح معقدة قليلاً، وعندما يأتي الحديث عن الربح فهناك أربعة فروع يجب أن تفهمها لتحقيق الربح: الربح الإجمالي، الربح الصافي، هامش الربح، زيادة الأسعار.

المطلب الرابع: المخطط التنظيمي.

يعتبر المخطط التنظيمي مجموعة العلاقات التي تنشأ وترتبط بين الأفراد داخل منظمة أو مؤسسة ما، والتي هي عبارة عن مجموع السلوكيات والتصرفات التي تحدث داخل المنظمة أو المؤسسة، وبشكل عام فإن المخطط التنظيمي يوضح العلاقات الرسمية الموجودة داخل مؤسسة أو منظمة ما، بحيث لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون وجود مخطط تنظيمي لها.

1_ مفهوم التنظيم:

يعتبر التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة، ويرتبط هذا بهيكل السلطة، حيث يتطلب جمع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة في وحدات إدارية، يرأس كل وحدة إدارية مسؤول عما يؤدي داخل الوحدة مع تفويضه للسلطة الضرورية لتحقيق أهدافه، لذلك يهتم التنظيم ببناء هيكل علاقات السلطة مع تهيئة الظروف التي تساعد على خلق التنسيق في المستويين الأفقي والرأسي¹⁸.

وإذا نظرنا للتنظيم على أنه نظام هيكلي، فهذا يعني أن الأفراد هم جوهر هذا النظام، لذلك ينبغي بناء هيكل للنظام الذي يساعد الأفراد على إنجاز المهام داخل بيئة النشاط.

¹⁷ عادل بومجان، مرجع سابق ص 17

¹⁸ زيد منير عبوي، التنظيم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 8

2_ **أنواع التنظيم:** التنظيم الرسمي وغير الرسمي : تخضع سلوكيات وتصرفات الأفراد لنظام من العلاقات الاجتماعية ، ويشكل التنظيم الرسمي جزءا من هذا النظام، وقد ذكر Barnard أن التنظيم يعتبر رسميا إذا خضع شخصين أو أكثر لنظام معين وموجه لتحقيق هدف موحد، وبذلك يكون التنظيم رسميا عندما يكون الأفراد على استعداد فيما بينهم ولديهم الرغبة في العمل مع وجود هدف مشترك، ويعتبر هذا المفهوم واسع وشامل حيث يتضمن أي جماعة من جماعات العمل لها هدف مشترك، ويصعب وجود تنظيم رسمي يغطي كل أنواع يغطي كل أنواع العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم فأذ كان هيكل السلطة يحدد نطاق و المسؤولية اتخاذ القرار فإن الفرد يمكنه ممارسة ذلك خارج النطاق التنظيم الرسمي.

وقد ذكر Wilfred Brown على ضوء ممارسته العمل الإداري لعديد من السنوات، ومشاركته في كثير من الدراسات المتعلقة بالتنظيم، أن التنظيم الرسمي هو شائع من خلاله يمكن معرفة حدود نطاق السلطة وحدود المسؤولية وأن السياسة الموضوعية تشكل إطار التصرف والممارسة العمل الإداري، وأنه لا توجد حرية فعلية بدون وجود قوانين وتشريعات ولوائح منظمة للممارسة.

لا يعتبر التنظيم معوقا للأداء إلا إذا لم يتم تكوينه بطريقة جيدة، وإذ ما توفر شرط الإعداد الجيد، فإن التنظيم يوفر البيئة والمناخ الملائم للأداء الحالي والمستقبلي مما يؤدي إلى تحقيق أهدافه، ويدعو هذا إلى عرض المبادئ التي تساعد على البناء الجيد للتنظيم وتجميع الأنشطة بطريقة ملائمة، وتفويض السلطة بما يتناسب وحجم المسؤولية.

مبادئ التنظيم: 19

تتلخص فيما يلي:

- **مبدأ الوحدة والهدف:** لا بد من وجود هدف محدد لكل منظمة ككل ولكل إدارة أو وحدة من الوحدات المشتركة في تحقيق الهدف النهائي
- **مبدأ الفاعلية:** يعتبر التنظيم فعالا إذا نجح في مقابلة أو تحقيق أهدافه بأقل قدر من الجهد والتكلفة
- **مبدأ الشرعية:** وهذا يعني ان تكون الأهداف التي يهدف إليها التنظيم مشروعة، بحيث لا تتعارض مع القوانين والتشريعات والعادات والأعراف المعمول بها بمعنى أن تكون الأهداف محددة بدقة سواء على المنظمة ككل أو على مستوى كل قسم أو إدارة موجودة داخل المنظمة.
- **مبدأ تقسيم العمل:** أن تقسيم العمل يؤدي إلى الاستفادة من مزايا التخصص وأيضا التعرف على مكوناته وعناصره الرئيسية والفرعية.
- **مبدأ الوظيفة:** يعني هذا ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس الأفراد.
- **مبدأ تحديد المسؤولية:** يجب التحديد الواضح لمسؤولية كل فرد داخل المنظمة أمام رئيسه المباشر عن استخدام السلطة المفوضة إليه.
- **مبدأ التعادل بين المسؤولية والسلطة:** حيث يجب التساوي بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية.
- **مبدأ وحدة الإشراف أو الرئاسة:** بمعنى أن يتلقى الفرد أو امره وتعليماته من الرئيس الإداري واحد وإليه يرفع تقريره.

¹⁹ زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص10

- مبدأ نطاق الإشراف الإداري: يعني تحديد النطاق الملائم للمساعدة في إنجاز الأهداف دون إرهاق للإداري.
- مبدأ ديناميكية التنظيم: بمعنى استجابة التنظيم لأي تغيرات بيئية يمكن أن تحدث.

إعداد الهيكل التنظيمي وفقا لمفهوم دراكر:

وفقا لمفهوم دراكر يوجد ثلاثة طرق لتحديد شكل الهيكل التنظيمي الذي يتلاءم مع أي منظمة معينة:

1. **مدخل تحليل الأنشطة:** فمن خلال تحليل ودراسة ما تقوم المنظمة فعلا من أنشطة محددة وضرورية لتحقيق الأهداف، ويمكن للإدارة التوصل إلى المهام والأنشطة التي يجب القيام بها، وتحديد العلاقات فيما بينها وأسلوب الربط والتنسيق داخل الهيكل التنظيمي.
2. **مدخل تحليل القرارات:** فإنه يعني تحديد نوع القرارات المطلوبة وفي أي مكان تتخذ داخل الهيكل التنظيمي ومدخل أسلوب مشاركة المدير في القرار ونوعية المهام الأنشطة المطلوبة لتنفيذها والعلاقات بين هذه المهام.
3. **مدخل تحليل العلاقات:** يعني تحديد ما ينبغي أن يساهم به كل مدير في برنامجه، ومع من ومساهمات الآخرين معه.

خلاصة الفصل الأول:

مما سبق ذكره نخلص إلى أن من أجل إنشاء أي مؤسسة ونجاحها مرتبط بشكل واضح على مخطط أعمال، إذ يعتبر مخطط الأعمال الركيزة الأساسية لانطلاق المؤسسة ونشأتها بشكل صحيح، ومواجهة كل العقبات التي يمكن أن تحدث مستقبلاً ومواكبة تطور المؤسسات المنافسة الأخرى.

لهذا كان لا بد من وضع جميع الموارد المطلوبة في المشروع وإتباع أفضل الأساليب والطرق والصيغ المتاحة، وعدم إحتكار أي عنصر يعتبر أمر واجب لوضع مخطط أعمال نموذجي، لأنه هو من يكون الضمان الوحيد من أجل نجاح المؤسسة وضمان إستمراريتها.

الفصل الثاني: مخطط أعمال مشروع صناعة أحزمة المحركات في الجزائر "

المبحث الأول: بطاقة فنية للمشروع:

معلومات عن صاحب المشروع :

صاحب المشروع : أشرف زروق

الشهادة الأكاديمية : ليسانس علوم تجارية "تخصص تسويق"

رقم الهاتف: 06.75.09.52 / 05.50.53.22.79

البريد الإلكتروني: achrafzroug@gmail.com

حساب فيس بوك: <https://www.facebook.com/achrafzroug>

حساب linkedin : <https://www.linkedin.com/in/achraf-zroug-310790158/>

معلومات حول المشروع: يتمثل المشروع في ورشة لصناعة أحزمة المحركات وقد تم التركيز حول منتج واحد أو حزام واحد مبدئيا لبداية المشروع والمتمثل في حزام محركات آلات الغسيل.

رؤية المؤسسة: الصناعة مفتاح اقتصاد الجزائر الحديثة

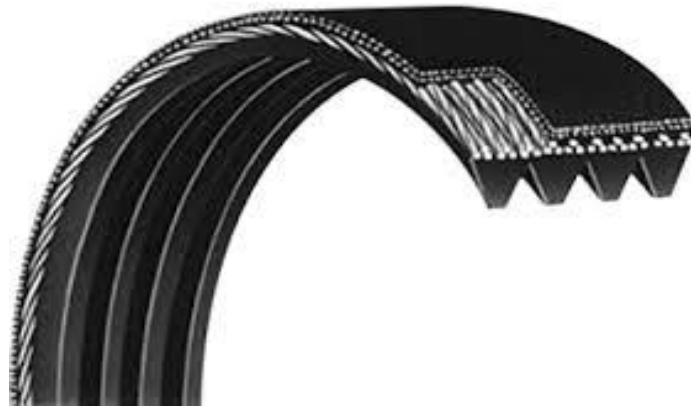
رسالة المؤسسة: الصناعة الجزائرية آفاق وتحديات.

معلومات عن المنتج:

حزام المحرك عبارة عن شريط يتكون من مادة مرنة ومتينة غالباً متكون هذه المادة هي المطاط سواء كان طبيعياً أو صناعياً يضاف إليه خيوط تكون مصنوعة من الألياف الزجاجية.

حزام المحرك: أحد المكونات الأساسية للمحرك، ولكنه أيضاً أحد أكثر المكونات هشاشة مرهق للغاية، خاصة في السيارات التي تقوم بالكثير من الرحلات القصيرة وبالتالي الكثير من الانطلاق، فإن حزام التوقيت يجعل الاتصال بين العمود المرفقي ومضخة الحقن ومضخة المياه (في كثير من الأحيان) أو أعمدة الكامات التي تتحكم في صمامات السحب والعادم.

ولذلك فهي مسؤولة عن مزامنة "الباليه" بين الصمامات والمكابس. تصميم رقص يجب ضبطه بشكل مثالي لأنه عندما تنفتح الصمامات، فإنها تنظف قريباً جداً جداً من المكابس.



الشكل 1 : يوضح كيفية وجود خيوط الألياف الزجاجية في الحزام

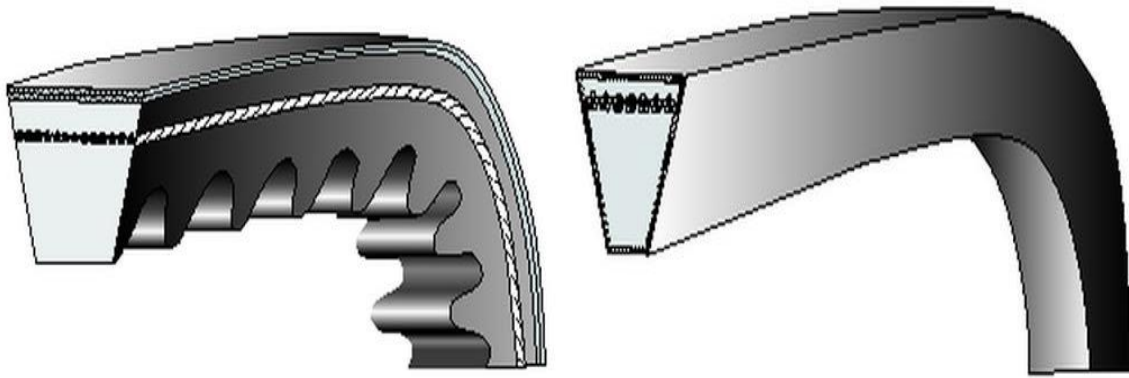
أنواع أحزمة:

الحزام المسطح **courroie plate** : وهو الحزام الذي يكون خالي من المسننات يكون ذو وجه أملس استخدم قديما في تحريك المولدات الكبيرة قديما ويستخدم عادة في المحركات الكبيرة.



الشكل 3 حزام مسطح

الحزام شبه منحرف **Courroie trapézoïdale**: وهي أحزمة تأخذ في قاعدتها شكل شبه منحرف وهي نوعان مسننة ومسطحة وهي أكثر الأنواع استعمالا من بين الأحزمة الأخرى لما تمتاز به من قوة التحمل للضغط والحرارة.



الشكل 5 حزام شبه منحرف مسنن

الشكل 4 حزام شبه منحرف مسطح

الحزام المتزامن أو المضلع **courroie synchrone**: وهو حزام يتكون من مسننات أو مضلعات تكون على عرض الحزام متساوية ناقلة للحركة وغير قابلة للانزلاق، وأكثر ما يشيع استخدامه في المحركات يكون كبديل لسلسلة نقل الحركة



للشكل 6 حزام المتزامن المضلع.

الحزام المضلع **courroie striées**: وهو حزام يتكون من مسننات أو مضلعات تكون على طول الحزام.



الشكل 7 حزام مضلع.

المبحث الثاني: ملخص وفكرة المشروع

المطلب الأول: الملخص

المشروع عبارة عن مؤسسة صناعية نشاطها الأساسي هو صناعة أحزمة المحركات، سميت المؤسسة تحت اسم EURL.AZ COURROIS، ومعناه:

- EURL: الشكل القانوني للمؤسسة، ومعناه: الشركة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة
- هي مؤسسة لفرد
- الرأسمالي الاجتماعي الأدنى المطلوب هو 100,000 دج،

- تكون الأملاك الشخصية لمستحدث المؤسسة منفصلة عن أملاك المؤسسة، ولن يتم اللجوء إليها إلى في حالة الديون المتراكمة على الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة.
 - يمنح التسجيل لدى السجل التجاري، صفة الشخصية الطبيعية.
 - AZ : هو اختصار لإسم ولقب صاحب المؤسسة.
 - COURROIS : وتعني أحزمة المحركات.
 - رمز النشاط في السجل التجاري: 105704.
 - اسم النشاط: صناعة التجهيزات والتوريدات الصناعية
 - مضمون النشاط: صنع التجهيزات والتوريدات الصناعية كالأحزمة، مرافع، سيور، وصلات، مدرجات الكريات، المرشحات...إلخ
 - يقدر رأس مال المشروع ب:
 - المشروع في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ .
 - يقع المشروع بالمنطقة الصناعية ببلدية أوماش دائرة أورلال ولاية بسكرة
- خصائص الموقع:

من الخصائص التي يتميز بها الموقع نذكر ما يلي:

- يقع في المنطقة الصناعية أوماش بولاية بسكرة
- توفر الماء والكهرباء والغاز الطبيعي
- الموقع بالطريق الوطني رقم 3 يبعد عن مدينة بسكرة بحوالي 20 كلم
- يتوفر على محطة للقطار



تم اختيار هذا الشكل للعلامة بحيث تمثل علامة ما لانهاية لتعدد أنواع الأحزمة كونها متعددة وغير محددة أم الحروف المكتوبة فهي تمثل الحرف الأول من إسم ولقب صاحب المؤسسة إضافة إلى إسم المنتج والمتمثل في الحزام، أم في ما يخص الفنك فهو الحيوان الوطني الجزائري وهذا دلالة على أن المنتج جزائري.

العلامة التجارية للمنتج

الأهداف الشخصية والدوافع

الأسباب التي دفعتني لاختيار هذه الفكرة هي:

- أهم سبب وهو الحصول على مصدر رزق محترم يضمن لي العيش الكريم
- الاطلاع على كيفية إنتاج أحزمة المحركات
- ضرورة المنتج لأي محرك فهو بمثابة العمود الفقري لأي محرك
- بعد إطلاع الباحث من خلال المعلومات المتوفرة لدى السجل التجاري لم يجد مؤسسة تقوم بصناعة احزمة المحركات في الجزائر
- تقوم الجزائر باقتناء الأحزمة عن طريق استيرادها إما من الإتحاد الأوروبي أو جمهورية الصين الشعبية
- تطلع الجزائر للدخول في صناعة السيارات ومختلف الآلات محليا مما يستوجب ضرورة الحصول على هذا المنتج محليا يكون أفضل

المبحث الثالث: المخطط التسويقي

أولاً: دراسة السوق

1- دراسة كمية الطلب المنتظر على السلعة: اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة والإطلاع

على سوق المنتج عبر الأنترنت كما أخذنا بعض الآراء لبعض مستعملي الأحزمة وأصحاب محلات بيع قطع الغيار بمدينة بسكرة . من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- تقبل بائعي محلات قطع الغيار لمدينة بسكرة لإقتناء المنتج
- تدمير وشكاوى المتواصلة على رداءة الأحزمة الصينية
- وجود طلب مقبول للمنتج خلال العام

2- دراسة المستهلكين: وذلك من خلال معرفة الزبائن الفعليين والمحتملين، والجدول (1-2)

يوضح ذلك: جدول(1-1): يبين الزبائن الفعليين والزبائن المحتملين

الزبائن المحتملين	الزبائن الفعليين
محلات بيع قطع الغيار خارج مدينة بسكرة وأيضاً المستوردين لأحزمة المحركات	محلات بيع بالتجزئة للقطع الغيار الموجودة بمدينة بسكرة

المصدر: من إعداد الطالب.

كما يأمل صاحب المشروع في محاولة وضع عقود مع المؤسسات الجزائرية التي تقوم بصناعة أو تركيب الأجهزة الكهرو منزلية مستقبلا.

4-تحديد المنافسين: من خلال البحث والذي قام به الطالب حول المنافسين لم يجد منافس مباشر يقوم بإنتاج هذا المنتج في الجزائر ومصرح به لدى السجل التجاري في الجزائر، ولكن هنالك منافس غير مباشر يشكل خطر وتهديد مثل المنافس المباشر وهم المستوردين حيث يتمركز غالبية المستوردين لمثل هذا المنتج بكل من بلدية العلمة بولاية سطيف وبلدية عين أمليلة بولاية أم البواقي كون أن المنتج يدخل في انه قطع الغيار.

5- دراسة التقلبات الموسمية لمبيعات المنتج:

المنتج مطلوب طول السنة وبحسب طلب الزبون.

المطلب الرابع: تحديد حجم المواد الأولية:

الجدول (1-2): يوضح تقدير حجم المواد الأولية الشهرية للمنتج

الأشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
المطاط الصناعي													
الكمية (كغ)	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	4680
السعر (دج)	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	//
المجموع	214500	214500	214500	214500	214500	214500	214500	214500	214500	214500	214500	214500	2574000
خيوط الألياف الزجاجية													
الكمية (كغ)	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	936
السعر (دج)	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	//
المجموع	101400	101400	101400	101400	101400	101400	101400	101400	101400	101400	101400	101400	1216800

المصدر: من إعداد الطالب.

- المؤسسة تنتج 150 حزام في اليوم .
- الحزام يستهلك 100g من المطاط 20g من خيوط الألياف الزجاجية
- الاستهلاك اليومي للمطاط هو 15 kg و 3 kg من خيوط الألياف الزجاجية
- تكلفة المواد الأولية لإنتاج حزام واحد قدرت بـ: 95 دج / للحزام

ثانياً: المزيج التسويقي

1- المنتج:

المنتج عبارة حزام محرك لكل من آلات الغسيل.

التسعير:

سيتم تحديد السعر على أساس التكلفة المضافة

المنتج	سعر الوحدة (الحزام)
حزام آلات الغسيل	180 دج / للحزام

المصدر: من إعداد الطالب

2- المكان: المؤسسة ستبيع منتجها داخل محيط المؤسسة أي في مستودعها الخاص بالمنطقة

الصناعية بأوماش

• مكان الزبائن:

- الزبائن المحتملين: مكان تواجدهم بكل من المناطق التالية: مدينة بسكرة والبلديات المجاورة لها

- عدد الزبائن الموجودين فعلاً: محلات بيع قطع الغيار الموجودين داخل مدينة بسكرة

- سيتم توزيع المنتج مباشرة إلى الزبون عن طريق نقل المنتج إلى الزبون في بعض الحالات أما

في الغالب هو الذي يستلم سلعته من مكان المؤسسة.

3- الترويج:

سيتم الترويج عن المنتج من خلال:

- الاتصال المباشر بأصحاب المحلات وعرض المنتج عليهم .

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي

المطلب الأول: مراحل عملية الإنتاج.

- وصف عملية الإنتاج: تمر عملية إنتاج الحزام من خلال وضع كل من المادتين الأوليتين (المطاط الصناعي وخيوط الألياف الزجاجية) في الآلة التي تكون مبرمجة على إنتاج نوع حزام معين وفق لمعايير وقياسات محددة في ذاكرة الآلة. يزن الحزام بعد إنتاجه من الصنف A حوالي 120g ما يعني ان لإنتاج 10 أحزمة نحتاج 1kg من المطاط و 200 g من خيوط الألياف الزجاجية

المطلب الثاني: احتياجات المشروع.

أولاً: احتياجات المشروع من المادة الأولية.

- المطاط صناعي.
- خيوط من الألياف الزجاجية.

جدول (1-3): يوضح سعر المواد الأولية

المادة الأولية	الكمية (كغ)	السعر (دج)	المبلغ الإجمالي (دج)
المطاط الصناعي	4680	550	2.574.000
خيوط ألياف زجاجية	963	1300	1.216.800
المجموع	//	//	3.790.800

المصدر: من إعداد الطالب حسب المعلومات المتوفرة

ثانيا: احتياجات من المعدات والآلات.

الجدول التالي يوضح لنا ما يحتاجه المشروع من الآلات والمعدات:

جدول (1-4): المعدات والآلات اللازمة.

المبلغ الإجمالي (دج)	العدد	البيان
2.300.000	01	آلة صناعية
350.000	01	مولد كهربائي
2.650.000	02	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

ثالثا: احتياجات المشروع من اللوازم والمستلزمات الأخرى.

جدول (1-5): اللوازم والمستلزمات الأخرى.

المبلغ الإجمالي (دج)	سعر الوحدة (دج)	العدد	البيان
3.750	25	150	علب من الكرتون
2.250	45	50	شريط لاصق
6.000	//	//	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

رابعا: احتياجات المشروع من المصاريف الضرورية:

جدول (1-6): المصاريف الضرورية.

المبلغ السنوي (دج)	المبلغ الشهري (دج)	البيان	الرقم
120.000	10.000	الكهرباء	1
24.000	2.000	الماء	2
24.000	2.000	معدات إطفاء	3
216.000	18.000	الكراء	4
384.000	///	//	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

خامسا: تجهيزات المكتب:

يحتاج المشروع إلى تجهيزات الملخصة في الجدول التالي:

جدول (1-7): تجهيزات المكتب.

البيان	العدد	مبلغ الوحدة (دج)	مبلغ الإجمالي (دج)
مكتب	01	16000	16000
كمبيوتر	01	45000	45000
آلة طباعة	01	29000	29000
كرسي مكتب	01	16000	16000
كرسي	03	4800	14400
خزانة	01	30000	30000
ثلاجة	01	35000	35000
مكيف هوائي	01	45000	45000
المجموع	//	//	230400

المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الخامس: المخطط التنظيمي

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية

يحتاج المشروع إلى 5 أعمال مقسمين كآلاتي:

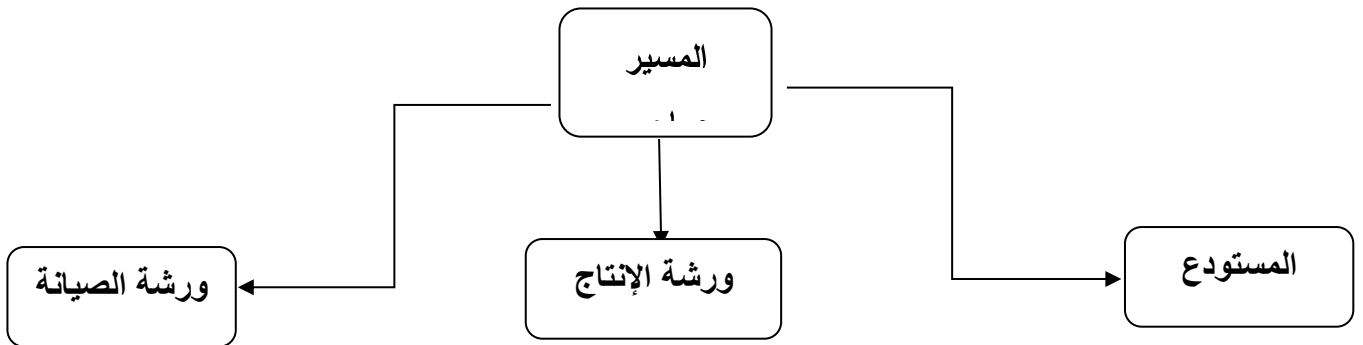
جدول (8-1): يوضح الاحتياجات من الموارد البشرية

المنصب	الخبرة والكفاءة	العدد	دوره في المؤسسة	الأجر الشهري (دج)	قيمة الضمان الإجتماعي (دج)
مسير المشروع	شهادة ماستر مقاولاتية+ ليسانس تسويق	01	صاحب المؤسسة	50000	17500
عامل مهني	شهادة تقني سامي في الكهرباء الصناعية	01	مراقبة عمل الآلة	30000	7800
عامل مهني	مستوى تعليمي متوسط	02	عمل على الآلة ونقل المنتج للمخزن	52.000	13520
عون أمن ونظافة	شهادة أمن ونظافة	01	حراسة المؤسسة	24000	6240
المجموع	//	05	//	156000	45060

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي.

شكل 8 : يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



الشكل (8) الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث السادس: المخطط المالي

المطلب الأول: التكاليف التشغيل السنوية والإيرادات السنوية

أولاً: التكاليف التشغيلية السنوية.

جدول (1-9): يوضح تكاليف التشغيل السنوية

التكاليف	المبلغ السنوي (دج)
تكاليف المواد الأولية	3.790.800
أجور العمال	2.412.720
تكاليف أخرى (الكهرباء، الماء، كراء)	384.000
لوازم ومستلزمات أخرى	6000
المجموع	6.209.984

المصدر: من إعداد الطالب.

ثانيا: الإيرادات السنوية.

جدول (1-10) : الإيرادات المتوقعة من المبيعات.

الأشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الكمية(حزام)	3900	3900	3900	3900	3900	3900	3900	3900	3900	3900	3900	3900	46800
السعر(دج)	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	
القيمة	702000	702000	702000	702000	702000	702000	702000	702000	702000	702000	702000	702000	8424000

المصدر: من إعداد الطالب

المؤسسة تعمل بنظام 150 حزام لليوم.

بما أن نشاط المؤسسة قدر بزيادة سنوية تقدر بـ 5% فإن رقم الأعمال المتوقع خلال 5 سنوات القادمة يمكن توضيحه في الجدول الوارد في الصفحة التالية.

الجدول (1-11): يوضح تقدير المبيعات السنوية ب(دج)

السنة 05	السنة 04	السنة 03	السنة 02	السنة 01	نوع المنتج
10.239.477,15	9.751.833	9.287.460	8.845.200	8.424.000	حزام
5%	5%	5%	5%	5%	نسبة النمو

المصدر: من إعداد الطالب

هيكل الاستثمار

جدول (1-12): يوضح هيكل الاستثمار

نوع الاستثمار	التكلفة الكلية (دج)
مصارييف إعدادية	80.000
معدات وآلات الإنتاج	2.650.000
تجهيزات مكتب	230.400
رأس المال العامل	6.209.984
المجموع	9.170.384

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني : مصادر التمويل :

أولاً: الهيكل التمويلي للمشروع: قرر صاحب المشروع تمويل مشروعه عن طريق التمويل الثلاثي ، كما هو مبين في الجدول التالي

المبلغ	النسبة	البيان
183.407,6	2%	المساهمة الشخصية
2.567.707,6	28%	مساهمة ansej
6.419.268,8	70%	مساهمة البنك
9.170.384	100%	المجموع

الشكل (1-13) الهيكل التمويلي للمشروع

ثانيا: إهلاك القرض:

جدول(1-14): يوضح اهلاك القرض

إهلاك القرض	قسط القرض	ANSEJ %28	إهلاك القرض	قسط القرض	قيمة القرض البنك % 70	
	0	0	0	0	6.419.268,8	1
	0	0	0	0	6.419.268,8	2
	0	0	0	0	6.419.268,8	3
		0	5.135.415,1	1.283.853,7	6.419.268,8	4
		0	3.851.564,4	1.283.853,7	6.419.268,8	5
		0	2.567707,7	1.283.853,7	6.419.268,8	6
		0	1.283.853,7	1.283.853,7	6.419.268,8	7
		0	0	1.283.853,7	6.419.268,8	8
1.711.805	855.902,5	2.567.707,5		0	0	9
855.902,5	855.902,5	2.567.707,5		0	0	10
0	855.902,5	2.567.707,5		0	0	11

المصدر: من إعداد الطالب.

ثالثا: إهلاكات الاستثمارات:

جدول(1-15): يوضح الهلاك السنوي

نوع الاستثمار	تكلفة الشراء	العمر الانتاجي	قسط الهلاك
الآلات	2.650.000	10سنوات	265.000
تجهيزات مكتب	230.400	5سنوات	46.080
المجموع	//	//	310.000

المصدر: من إعداد الطالب.

قسط الهلاك = تكلفة الشراء / العمر الإنتاجي

المطلب الثالث: القوائم المالية:

أولاً: الميزانية الافتتاحية

جدول (1-16): يوضح الميزانية الافتتاحية

القيمة	الخصوم	قيمة	الأصول
183.407,6	رأس المال الخاص	80.000	مصاريف اعدادية
	<u>ديون الاستثمار</u>	2.650.000	آلات الانتاج
6.419.268,8	قروض بنكية	230.400	تجهيزات مكتب
2.567.707,6	قروض ANSEJ		<u>مدينون</u>
		6.209.984	الصندوق
9.170.384		9.170.384	الرصيد الاجمالي

المصدر: من إعداد الطالب.

ثانياً: جدول حساب النتائج:

جدول (1-17): يوضح جدول حساب النتائج

رقم الحساب	إسم الحساب	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
70	إنتاج مباع	8.424.000	8.845.200	9.287.460	9.751.833	10.239.477.15
72	مخزون					
60	مشتريات	3.790.800	3.941.600	4.099.264	4.263.234.56	4.433.763.94
614	مصاريف الإيجار	216.000	216.000	216.000	216.000	216.000
618	مصاريف أخرى	174.000	174.000	174.000	174.000	174.000
624	مصاريف النقل					
81	القيمة المضافة	4.243.200	4.513.600	4.798.196	5.098.598,44	5.415.713.21
631	أجور العمال	2.412.720	2.412.720	2.412.720	2.412.720	2.412.720
66	مصاريف التأمين	91703.84	88035.69	84514.25	81133.69	77.888.34
64	ضرائب ورسوم					
68	الاهتلاك	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000
	النتيجة الصافية	1.428.776,16	1.702.811,75	1.990.691,75	2.294.744,75	2.615.104,87

المصدر: من إعداد الطالب.

ملاحظة:

هنالك تقدير بزيادة أسعار المواد الأولية بنسبة 4%.

مصاريف التأمين قدرت بـ 1% من راس المال العامل.

تخفيضات في مصاريف التأمين بـ 10% .

باقي المصاريف ثابتة

ثالثاً: التدفقات النقدية للمشروع:

جدول: (1-18) يوضح التدفقات النقدية للمشروع

السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	البيان
3.807.479,05	3.434.867,5	3.080.732,15	2.744.079,85	2.397.015,1	تدفق نقدي صافي
15.646.173.65	11.656.694,6	8.221.827,1	5.141.094,95	2.397.015,1	تدفق نقدي متراكم
2.714.679,94	2.620.443,97	2.514.795,113	2.396.785,62	2.240.201.02	التدفق النقدي الحالي
3.316521.664					صافي القيمة الحالية

المصدر: من إعداد الطالب

رابعاً: الميزانية الختامية

جدول (1-19): يوضح الميزانية الختامية

الأصول	صافي	اهتلاك	صافي	الخصوم	صافي
<u>الاستثمارات</u>				الأموال الخاصة	183.407,6
مصاريق	80.000	30.000	50.000	الديون:	
إعدادية	2.650.000	265.000	2.385.000	قروض بنكية	6.419.268,8
آلات	230.400	46.080	184.320	قروض ANSEJ	2.657.057,2
الانتاج				النتيجة	1.428.776,16
تجهيزات			8.069.207,76		
مكتب					
مخزون					
نهائي					
الصندوق					
البنك					
			10.688.527,67		10.688.527,67

المصدر: من إعداد الطالب.

الخاتمة:

مما سبق ذكره نصل إلى ختام بحثنا، والذي تطرقنا فيه بفصليه النظري والتطبيقي على مخطط الأعمال والذي لا يمكن الإستغناء عنه في إنشاء المشاريع أو المؤسسات في وقتنا الحالي، بحيث هو الأداة الوحيدة التي يمكن من خلالها الوصول إلى فعالية المشروع ومدى نجاح المشروع من فشله، فهو أداة للمحاكاة الذي لا يمكن على المقاول الاستغناء عنه من أجل القيام بمشروعه الخاص من خلال تحويل وبلورة فكرة في ذهن المقاول إلى وثيقة ورقية التي تعتبر خطة عمل من أجل دفع وتحقيق رغبة المقاول في تنفيذ مشروعه على أرض الواقع.

كل المشاريع الحديثة وجب القيام بإعداد مخطط الأعمال الخاص بها للتأكد من مدى فعاليته، فلا يمكن تحقيق زيادة أو نمو في أي شركة أو مؤسسة ناشئة دون الرجوع إلى مخطط الأعمال الخاص بها، والمؤسف العديد من أصحاب المشاريع لا يملكون الكم اللازم من المعلومات لإعداد مخطط أعمال واضح ودقيق يبين ملامح ومستقبل المشروع، وهذا ما ينعكس على سيرورة المؤسسات واستمراريتها في الواقع، وعليه فإن مخطط الأعمال يعتبر ضرورة حتمية من أجل تحقيق أهداف المقاول والذي يعتبر مسار استراتيجي للمؤسسات سواء كان ذلك قبل بداية نشاطها أو أثناء نشاطها أو التنبؤ بمستقبل نشاطها، وذلك من أجل الوصول إلى جميع الأطراف الأخذة من المشروع، كما يعتبر الوثيقة التي يمكن لمؤسس الشركة أو المؤسسة الناشئة توجيهها في الطريق الصحيح خاصة في بداية نشاطها، بالإضافة إلى إستقطاب المستثمرين من خلال وضوح مسار المؤسسة .

من خلال بحثنا الذي تطرقنا فيه إلى كيفية إعداد ورشة لصناعة أحزمة المحركات، وجدنا من الضروري وضع خطة ومنهجية محددة والمتمثلة في مخطط الأعمال الذي يعتمد على مجموعة من الأدوات والوسائل التي يمكن أن تساعد في الوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف المقاول من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وفي الأخير نأمل ان نكون قد وفقنا في عملنا هذا وتحقيق هدف هذا البحث علة أرض الواقع.

الملخص:

يعتبر خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شيء ضروري لاقتصاديات الدول، لم توفره هذه المؤسسات من مواطن شغل وتحسين ظروف المعيشية للمجتمعات، وهذا مرتبط ببقائها واستمراريتها وهذا ما يسعى إليه حاملي المشاريع بالإضافة إلى السلطات العمومية وكل الأطراف التي من شأنها الاستفادة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن هذه الأخيرة أصبحت ركيزة بعض الدول على غرار تركيا ودول الجنوب الشرقي لقارة آسيا، لذلك أصبح ضرورة حتمية على السلطات المحلية والحكومات رسم مخططات واضحة لأي مشروع من خلال تحويل أفكار المقاولين إلى مشاريع ومؤسسات على أرض الواقع من أجل يمكن تحقيق ما سبق ذكره من خلال البحوث العلمية وذلك عن طريق أداة "مخطط الأعمال" التي هي عبارة عن وثيقة رسمية توصف وتحضر لمشروع اقتصادي، الذي يتم إعداده في وثيقة مكتوبة تكون عبارة عن خطة شاملة للمشروع، كما يعتبر أداة للتنبؤ بمستقبل المشروع وهذا بناء على المعلومات المتوفرة به، وبناء على كل ما سبق ذكره يمكن اعتبار مخطط الأعمال ملف مرجعي يمكن العودة إليه من أجل تدقيق المعلومات أو تصحيحها.

يعتبر مخطط الأعمال أداة لقياس المشاريع من حيث فعاليتها ومردوديتها في النجاح أو الفشل من خلال قياس المردودية الاقتصادية للمشروع، وهذا ما التماسه في الجانب التطبيقي للمشروع بحيث اتضح أن المشروع له عائد ومردود اقتصادي محترم وهذا ما دل على أن المشروع "صناعة أحزمة المحركات" مبدئياً يمكن القول أنه مشروع موفق وناجح من الناحية الاقتصادية، وذلك من خلال التطرق في الجانب التطبيقي لكل مكونات مخطط الأعمال والمتمثلة في "المخطط التسويقي، الإنتاجي، المالي والتنظيمي"، وذلك من أجل قياس فعالية المشروع والتي في الأخير كانت النتائج إيجابية للمشروع .

الصفحة	العنوان
	المقدمة
3	المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال
3	المطلب الأول: تعاريف عامة لمخطط الأعمال
3	المطلب الثاني: خصائص مخطط الاعمال
5	المطلب الثالث: وظائف مخطط الأعمال
6	المبحث الثاني: مكونات وعناصر مخطط الأعمال
6	المطلب الأول: المخطط التسويقي
10	المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي
14	المطلب الثالث : المخطط المالي
16	المطلب الرابع: المخطط التنظيمي
19	خلاصة الفصل الأول

الصفحة	العنوان
	الفصل الثاني :إعداد مخطط أعمال لمشروع أحزمة المحركات
20	المبحث الأول: البطاقة الفنية للمشروع
23	المبحث الثاني: ملخص وفكرة المشروع
25	المبحث الثالث: المخطط التسويقي للمشروع
30	المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي للمشروع
33	المبحث الخامس: المخطط التنظيمي للمشروع
34	المبحث السادس: المخطط المالي للمشروع
43	الخاتمة
44	الخلاصة
45	الفهرس
47	فهرس الأشكال
48	فهرس الجداول
49	المراجع

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
26	الزبائن الفعليين والزبائن المحتملين	1-1
28	تقدير حجم المواد الأولية الشهرية للمنتج	2-1
30	سعر المواد الأولية	3-1
31	المعدات والألات اللازمة	4-1
31	اللوازم والمستلزمات الأخرى	5-1
31	المصاريف الضرورية	6-1
32	تجهيزات مكتب	7-1
33	احتياجات الموارد البشرية	8-1
34	التكاليف التشغيلية السنوية	9-1
35	الإيرادات المتوقعة من المبيعات	10-1
36	تقديرات المبيعات السنوية	11-1
36	هيكل الإستثمار	12-1
36	الهيكل التمويلي للمشروع	13-1
37	إهلاك القرض	14-1
37	الإهلاك السنوي	15-1
38	الميزانية الإفتتاحية	16-1
39	جدول حساب النتائج	17-1
41	التدفقات النقدية للمشروع	18-1
42	الميزانية الختامية	19-1

الصفحة	العنوان	الرقم
21	يوضح كيفية وجود خيوط الألياف الزجاجية في الحزام	1
22	حزام مسطح	3
22	حزام شبه منحرف مسطح	4
22	حزام شبه منحرف مسنن	5
22	حزام مضلع متزامن	6
23	حزام مضلع	7
33	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	8

المراجع:

الأيام العلمية:

- 1- جلاب محمد، الاطار الاستعمالي لمخطط الاعمال و مساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الايام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية،مخطط الاعمال: فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ،جامعة بسكرة،16/17/18 أبريل 2012 ص 04
- 2- براهيمي نوال، السيرورة المقاولاتية من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية، فرص و حدود مخطط الاعمال، الفكرة والإعداد والتنفيذ، جامعة بسكرة،16/17/18 أبريل 2012 ص 08 .
- 3- لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية و حدوده و اهميته في مسار انشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية و مخطط الأعمال، الفكرة والإعداد والتنفيذ، جامعة بسكرة،16/17/18 أبريل 2012 ص 06

الكتب:

- 1- Michel Coster, Entrepreneuriat, éd, Pearson, Paris,2009, P14
- 2- سيد سالم عرفة، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن 2008 ص 84 -88
- 3- عادل بومجان، محاضرات في مقياس التسيير، جامعة بسكرة ص 17،07،03
- 4- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2006، ص08-10.
- 5- سليمان محمد مرجان، إدارة العمليات الإنتاجية، دراسة تحليلية للعمليات الإنتاجية في منشآت الصناعية، كلية المحاسبة، ليبيا 1993 ص32
- 6- عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص26 .
- 7- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية 1993 ص24 .
- 8- محمد على شهاب، إدارة الإنتاج العمليات في المنشآت الصناعية والخدمية، مؤسسة روزانيون القاهرة مصر 1983 ص9.
- 9- سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 1999 ص41.