



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع



إعداد مخطط أعمال لمشروع " إنتاج الاسمدة العضوية من مخلفات النخيل

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر علوم التسيير

تخصص : مقاولاتية

الأستاذ المشرف :

د. صيفي وليد

إعداد الطلبة:

● بن ختة قويدر

● تومي عامر

الصفحة	الجامعة	الرتبة	أعضاء لجنة المناقشة
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	د. غربي وهبية
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	د. محمد رشيد
مقرا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	د. صيفي وليد

تاريخ الابداع

السنة الجامعية : 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

إن الحمد و الشكر لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل، و نسأله أن يجعله صدقة جارية و أن يجعل فيه ما هو صلاح للأمة.

نتقدم بجزيل الشكر و الامتنان و التقدير إلى الأستاذ المشرف " صيفي وليد " الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة فكان لنا نعم الأستاذ الناصح و الصبور، و الذي لم يتوان لحظة في تشجيعنا و إرشادنا، فقد ساهم بشكل كبير في انجاز هذا العمل المتواضع.

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى أساتذتنا الكرام، الذين اشرفوا على مسارنا العلمي طيلة سنوات دراستنا في الكلية ولم يخلوا علينا بالنصح والإرشاد.

الف شكر

كما نخص بالشكر كل من ساعدنا و وقف معنا من قريب أو بعيد و لو بكلمة تشجيعية.

الإهداء

أتقدم بهذا العمل هدية متواضعة إلى الوالدة الغالية سبب السعادة، نعمة الدنيا

و نور الحياة و إشراقها.

أسأل الله عز و جل أن يديمها لنا بالصحة و العافية و أن يبارك فيها و يمد في عمرها.

وإلى كل من هو أهل للتقدير و الاحترام و الإهداء

الملخص :

نهدف من خلال الدراسة التي قمنا بها إلى الامام بكل الجوانب من أجل ضمان نجاح أي مؤسسة يجب التحضير جيدا لها عن طريق بلورة مخطط أعمال جيد يتناول جميع المجالات بما فيها الجانب التسويقي والإنتاجي والتنظيمي والمالي للمؤسسة المراد إنشائها ، ويتم ذلك عن طريق وضع أهداف قابلة للتحقيق وللتجسيد عن طريق دراسة جميع جوانب المحيط الذي تقع فيه المؤسسة وكما يجب دراسة عادات وتقاليد المجتمع وإتباع أهداف الدولة الإستراتيجية ومحاولة إنشاء مؤسسات تساهم في رفع تحديات المحيط الذي نعيش فيه والمساهمة في حل مشاكله.

الكلمات المفتاحية : المقاولاتية ، المقاول ،مخطط الأعمال.

Abstract

Through our study, we aim to learn about all aspects in order to ensure the success of any institution that must be well prepared by developing a good business plan that addresses all areas including the marketing, production, organizational and financial aspect of the institution to be established, and this is done by setting achievable and embodimentable goals by studying all aspects of the environment in which the institution is located and must study the customs and traditions of society and follow the strategic objectives of the state and try to establish institutions that contribute to Raising the challenges of the environment in which we .live and contributing to solving its problems

.Key words: Entrepreneurship, Entrepreneur, Business Plan

الصفحة	المحتويات
أ، ب، ج	المقدمة
	الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال
1	تمهيد الفصل الأول
2	المبحث الأول : عموميات حول مخطط الأعمال :
2	المطلب الأول : مفهوم مخطط الأعمال
2	المطلب الثاني : أهمية و أهداف مخطط الأعمال
4	المطلب الثالث : وظائف مخطط الأعمال
5	المطلب الرابع : خصائص و مراحل مخطط الأعمال
07	المبحث الثاني : المخطط التسويقي :
07	المطلب الأول : تعريف المخطط التسويقي واهميته
08	المطلب الثاني : دراسة السوق
15	المطلب الثالث : المزيج التسويقي
16	المبحث الثالث : المخطط الإنتاجي
16	المطلب الأول : مفهوم و أهمية المخطط الإنتاجي
18	المطلب الثاني : متطلبات و مراحل إعداد المخطط الإنتاجي
19	المطلب الثالث : انواع الخطط الانتاجية و تحديد احتياجات المشروع
22	المطلب الرابع : اختيار الموقع و العوامل المؤثرة في اختياره
24	المبحث الرابع : المخطط التنظيمي :
24	المطلب الأول : ماهية المخطط التنظيمي
25	المطلب الثاني : ماهية الهيكل التنظيمي
27	المطلب الثالث : الموارد البشرية للمشروع
30	المبحث الخامس : المخطط المالي
30	المطلب الأول : تعريف المخطط المالي
31	المطلب الثاني : اهمية المخطط المالي
31	المطلب الثالث : مراحل اعداد المخطط التمويلي

35	خاتمة الفصل
الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع إنتاج الاسمدة العضوية من مخلفات النخيل	
37	تمهيد الفصل الثاني
38	المبحث الأول : الملخص التنفيذي للمشروع
38	المطلب الأول : الملخص التمهيدي ووصف المشروع
40	المطلب الثاني : أهداف و دوافع المشروع
41	المطلب الثالث : نوع تصنيف المشروع
41	المطلب الرابع : تموضع للمشروع SCIP
43	المبحث الثاني : المخطط التسويقي للمشروع
43	المطلب الأول : دراسة السوق
47	المطلب الثاني : الإستراتيجية التنافسية
49	المطلب الثالث : المزيج التسويقي
52	المبحث الثالث : المخطط التنظيمي للمشروع
52	المطلب الأول : الهيكل التنظيمي
53	المطلب الثاني : الموارد البشرية
54	المطلب الثالث : الشكل القانوني والملف الاداري
56	المبحث الثالث : المخطط الإنتاجي للمشروع
56	المطلب الأول : تحديد موقع المشروع
62	المطلب الثاني : تجرئة السوق وتحليل العرض والطلب
67	المبحث الخامس : المخطط المالي
67	المطلب الأول : الهيكل التمويلي واسباب اختياره
68	المطلب الثاني : التكاليف التشغيلية والاستثمارية
69	المطلب الثالث : اعداد القوائم المالية
77	المطلب الرابع : التقييم المالي للمشروع
خاتمة الفصل	
الخاتمة	
قائمة المراجع	

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
6	مراحل مخطط الأعمال	01
10	متغيرات البيئة الخارجية PESTEL	02
13	نموذج PORTER للقوى التنافسية	03
18	مكونات النظام الانتاجي	04
42	النموذج التمثيلي للمشروع CSIP	05
45	Porter للقوى التنافسية الخمسة	06
51	قنوات التوزيع	07
56	الموقع الجغرافي	08
57	التصميم الهندسي للمشروع	09
60	مراحل انتاج الكومبوست	10
61	عملية فرم الموادالاولية	11
62	مصفوفات الكومبست	12
63	الفئات المستهدفة	13
64	استعمال الاسمدة العضوية منعدمه	14
64	سبب عدم استعمال الاسمدة العضوية	15
65	امكانية شرائه في حال توفره	16
66	مدى تأثير الاسمدة الكيميائية	17
66	كمية الاسمدةالمستعملة	18

فهرس الجداول

الصفحة		الرقم
22	احتياجات المشروع	01
38	التعريف بالمشروع	02
43	تحليل البيئة الخارجية PESTEL	03
47	تحليل SWOT	04
53	الموارد البشرية اللازمة	05
53	حقوق وواجبات الموارد البشرية	06
54	نسبة الضمان الاجتماعي	07
58	المعدات والادوات اللازمة للمشروع	08
59	معدات الانتاج	09
67	المهكل التمويلي للمشروع	10
68	التكاليف التشغيلية	11
69	التكاليف الاستثمارية	12
70	الميزانية الافتتاحية	13
70	جدول اهتلاك القرض	14
71	الاهتلاكات	15
72	الايادات المتوقعة	16
72	تكاليف لاموادالاولية	17
73	تكاليف الخدمات	18
73	تكاليف الاجور	19
75	حسابات النتائج	20
76	التدفقات النقدية	21

مقدمة

المقاولاتية مصطلح تردد في شتى المجالات بين ألسنة مختلف الفئات و خاصة الشبانية ، حيث تزايد الاهتمام به في الآونة الأخيرة سواء من طرف الأفراد أو الحكومة ، و أصبح يعتبر كموضة أعمال رائجة في الوقت الحالي خاصة للدور الكبير الذي تلعبه المقاولاتية في كونها العمود الفقري للقطاع الخاص و آلية لترجمة و استغلال أفكار الشباب الإبداعية و تحويلها لفرص عمل ناجحة لمحاربة البطالة من جهة و دفع عجلة التنمية الاقتصادية من جهة أخرى ، من خلال توفير تشكيلة جديدة و متنوعة من السلع و الخدمات للسوق و كذا توفير مناصب شغل للعاطلين عن العمل ، حيث تجلت اهتمامات الحكومة في الجانب المقاولاتي من خلال توفير أجهزة و هياكل دعم ، ترقية ، استشارة و مرافقة حاملي المشاريع المقاولاتية و كذا تقديم امتيازات ضريبية مساعدة إلى جانب صناديق التمويل الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الناشئة التي تم استحداثها سنة 2020 ، فعملية إنشاء مشروع مقاولاتي ناجح تبدأ بفكرة نيرة تحمل طموحات و آمال صاحب المشروع التي تمتزج مع دوافعه الداخلية و قدراته في المبادرة و تحمل المخاطرة المصاحبة لثقلته بنفسه في تحقيق مشروعه على أرض الواقع ، إلا أن عملية تجسيد مشروع مقاولاتي بشكل ناجح يضمن استمراريته في بيئة ديناميكية شديدة المنافسة ليس بالأمر السهل و البسيط فهو يعتمد بشكل كبير على مجهودات المقاول في دراسة مختلف جوانب المشروع و الإلمام بكافة تفاصيله من كل الزوايا للتحقق من مدى جدوى و مردودية فكرته ، و هذا بالاعتماد على ما يسمى ب " مخطط الأعمال " "Business Plan" الذي يعتبر الركيزة الأساسية في بناء أي مشروع اقتصادي ناجح من خلال مساهمته في اتخاذ القرار الأمثل في ظل ظروف سوقية معينة و موارد محدودة ، كما و تتجلى أهميته في كونه وسيلة هامة في يد حامل المشروع لإقناع البنوك و المؤسسات المالية و جذب المستثمرين لتمويل مشروعه ، ولهذا وجب على معدي مخطط الأعمال أن يأخذوا الوقت الكافي لإعداده ودراسة كافة جوانبه للخروج بدراسة تفصيلية تتسم بالمصداقية حول إمكانية تطبيق المشروع من فشله .

1_ إشكالية الدراسة :

و نظرا لأهمية مخطط الأعمال سنحاول في هذه الدراسة التطرق بالتفصيل لكل الخطوات المتعلقة بكيفية إنشاء مؤسسة و إعداد مخطط الأعمال المناسب لها في جانبين نظري يتناول بعض المفاهيم المتعلقة بهذا الأخير و جانب تطبيقي يتضمن إعداد مخطط أعمال لمشروع إنتاج الاسمدة العضوية من مخلفات النخيل .

و بالتالي من خلال هذه الدراسة سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية :

➤ ما هي متطلبات إعداد مخطط أعمال لمشروع إنتاج الاسمدة العضوية من مخلفات النخيل ؟

2_ الأسئلة الفرعية :

و لتسهيل الإجابة على الإشكالية المطروحة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

➤ ما هو مخطط الأعمال ، و ما هي أهميته ؟

➤ ما هي متطلبات إعداد مخطط الأعمال ؟

➤ كيف يتم إنجاز مخطط أعمال لمشروع إنتاج الاسمدة العسوية من مخلفات النخيل؟

3_ أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي :

أ_ من الجانب النظري :

- المشاريع المقاولاتية محط اهتمام العديد من الأفراد في الوقت الحالي خاصة مع قلة مناصب الشغل العمومية
- نجاح أي مشروع مقاولاتي يعتمد على إنجاز مخطط أعمال ناجح
- معرفة تفاصيل إنجاز مخطط الأعمال مفتاح نجاح أساسي لإنشاء المؤسسات
- توضيح معالم نجاح و فشل المشاريع المقاولاتية و تقليل نسبة المخاطرة و التحديات التي تواجهها .

ب_ من الجانب التطبيقي :

- معرفة الخطوات الأساسية لتحويل فكرة مشروع إنتاج الاسمدة العضوية من مخلفات النخيل إلى مؤسسة قائمة .
- تعتبر فكرة المشروع فكرة نسبية جديدة و لا يوجد من قام بها كمؤسسة في الجزائر .

4_ أهداف الدراسة :

أهداف الدراسة :

من بين الأهداف التي تسعى إليها هي :

- ❖ تحديد الإطار العام لمخطط الأعمال و تعريف أهم مكوناته
- ❖ تحديد العوائق و العوامل المؤثرة في نمو المشاريع .
- ❖ إظهار دور تخصص المقاولاتية و نشر ثقافتها لكل طلاب الجامعة من خلال تمكينهم من الوثوق في قدراتهم في خلق مشاريعهم الخاص دون انتظار الوظيفة الحكومية .

5_ أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب دفعتني لاختيار هذا الموضوع للدراسة منها أسباب شخصية و أسباب موضوعية :

أ / الأسباب الشخصية :

- الرغبة الشديدة في إنشاء مشروع خاص و مستقل .
- الاهتمام الشخصي الكبير بمجال الرسكلة و استغلال المخلفات .

- الاهتمام بمجال حماية البيئة و استغلال كل ما يضر البيئة لما ينفع الإنسان .
- الرغبة القوية في تقديم فكرة مشروع مبتكرة تحمل جانب شخصي لم يقدمها أحد من قبل .

ب/ أسباب موضوعية متعلقة بالموضوع في حد ذاته :

- استغلال المحيط القريب في خلق فرص عمل _ ولاية بسكرة_ .
- فكرة جديدة تحمل جانب تحفيزي كبير سواء من الجانب المالي أو الاقتصادي .
- الآفاق الواسعة التي تحملها فكرة المشروع في التوسع خارج الوطن _ التصدير
- خلق فرص و مناصب عمل للعاطلين عن العمل .

6_ هيكل الدراسة :

سوف نتطرق في دراستنا لهذا الموضوع إلى فصلين أساسيين ، الفصل الأول يتناول الجانب النظري لمخطط الأعمال بصفة عامة و المفاهيم المتعلقة به ، و الفصل الثاني متعلق بالجانب التطبيقي لمخطط أعمال مشروع إنتاج الاسمدة العضوية من مخلفات النخيل ، و سيكون هيكل الدراسة بشكل مختصر كما يلي :

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

المبحث الأول : عموميات حول مخطط الأعمال

المبحث الثاني : المخطط التسويقي

المبحث الثالث المخطط الإنتاجي

المبحث الرابع : المخطط التنظيمي

المبحث الخامس : المخطط المالي .

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال مشروع إنتاج الاسمدة العضوية من مخلفات النخيل .

المبحث الأول : وصف المشروع .

المبحث الثاني : المخطط التسويقي للمشروع .

المبحث الثالث : المخطط الإنتاجي للمشروع .

المبحث الرابع : المخطط التنظيمي للمشروع .

المبحث الخامس : المخطط المالي للمشروع .

7_ منهج الدراسة :

إن موضوع الدراسة يعتمد على إعداد مخطط أعمال لمشروع إنتاج الاسمدة العضوية من مخلفات النخيل ، و بهذا سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملاءمته لطبيعة الموضوع و تماشيا مع أهدافه و عناصره المكونة له ، سواء من الجانب النظري في وصف الدور الذي يلعبه مخطط الأعمال في إنجاح المشاريع المقاولاتية ، أو من الجانب التطبيقي في عرض البيانات و المعطيات المتحصل عليها وتحليلها .

8_ صعوبات البحث :

- صعوبة الوصول للزبائن المستهدفين كون المشروع على مستوى السوق الوطنية
- صعوبة الحصول على البيانات الصحيحة الحقيقية من السوق
- قلة الوعي الثقافي للفلاح

الفصل الأول :

الإطار النظري لمخطط الأعمال

مقدمة الفصل :

في بلد بحجم الجزائر والذي يعتبر فيه معدل النمو السكاني في تزايد مستمر ،فان هناك اعداد كبيرة جدا من الطلبة بالجامعات ما يؤكد على ضخامة المسؤولية الملقاة على عاتق النظام التعليمي الجامعي في توجيه مستقبل البلاد ومع تزايد عدد الخريجين سنويا لم تعد الدولة قادرة كما في السابق على توفير العمل لأولئك الطلبة من خلال مؤسسات العمومية والإدارات الحكومية مما دأها للتفكير وبجدية في كيفية تدارك الوضع وتأمين التكوين الذي حصل عليه اولئك الخريجين للاستفادة منه والمساهمة في زيادة النمو الاقتصادي ومن هنا يأتي الاهتمام بالمقاولاتية والمؤسسات الناشئة كونها تعتبر كآلية لحل هذه المعضلة او جزء منها وهذا نظرا للاهمية المتنامية التي تدرها على اقتصاديات البلدان في مختلف الجوانب وذلك من خلال امكانية خلق وتوفير مناصب الشغل .

لكن تطور و انتشار هذه الاخيرة يبقى مرهون بالبيئة الداخلية و الخارجية وكل العوامل المؤثر فيها ، بالإضافة إلى دور المقاول في خلق مشروع متميز بفضل دراسة جيدة حقيقية وفق خطة عمل تعتمد عليها في مختلف المراحل من الإنشاء حتى النمو إلى الخطط البديلة ،لذلك وجب على كل حامل فكرة أو منشئ أن يتبع مخطط أعمال دقيق و مفصل و شامل و إستراتيجي حتى يتسنى له تجسيد مشروعه و تدارك الأخطاء الناجمة و تصحيحها وتحديد البدائل اللازمة في الوقت المناسب .

هذه الخطة هي ما يعرف بمخطط الأعمال Business plan الذي تبرز أهميته كونه أحد أهم أنواع و أبرز الطرق و أساليب التخطيط الفعال لنجاح المنظمة بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة من حيث عملياتها و مهامها حيث يشمل كل صغيرة و كبيرة داخل المنظمة من هيكلها التنظيمي أو من حيث سلوك الأفراد و اتجاهاتهم ، إجراءات المنظمة و تقنياتها المستخدمة سياساتها المالية .. الخ و الهدف من وراء ذلك هو البحث عن التلاؤم الأمثل بين أهداف المشروع المقاولاتي و التغيرات الحاصلة في المحيط من خلال توجيه مختلف الموارد بما يتلاءم مع مستجدات المحيط الديناميكية من جهة و من أجل اتخاذ القرارات على أسس صحيحة تمكنه من معرفة فرص نجاحه و تبين له الإستراتيجية المثلى التي سيتبعها و منه تثبيت أهدافه و نجاح مشروعه من جهة أخرى .

حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى توضيح معالم و أساسيات مخطط الأعمال Business plan من خلال تقسيمه إلى : 5

مباحث

المبحث الأول : عموميات حول مخطط الأعمال

المبحث الثاني : المخطط التسويقي

المبحث الثالث : المخطط الإنتاجي

المبحث الرابع : المخطط التنظيمي

المبحث الخامس : المخطط المالي

المبحث الأول : عموميات حول مخطط الأعمال

يعتبر مخطط الأعمال الركيزة الأساسية لنجاح و استمرارية المشاريع المقاولانية و لهذا سنتطرق إلى بعض المفاهيم التي يجب معرفتها عنه من حيث المفهوم و الأهمية و الخصائص و المكونات .

المطلب الأول : مفهوم مخطط الأعمال :

هناك العديد من التعاريف لمخطط الأعمال نذكر منها:

تعريف 1: يعتبر مخطط الاعمال ملخصا لإنشاء المؤسسة .على ان تجمع هذه الوثيقة كل جوانب المشروع بطريقة متناسقة جدا. فهو يشكل ورقة طريق لكل ما سوف نقدم عليه والوسائل التي تسخر للوصول الى ذلك. (بصلي، 2018، صفحة 159)

تعريف 2 : هو وثيقة شاملة و متكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع ، الأفراد و مختلف الاستراتيجيات ، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن و التمويل ، و يحدد مخطط الأعمال العوامل الأساسية للنجاح و عوامل الخطر ، كما أنه يوضح للملكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها . (براهيمي، 2012، صفحة 8)

تعريف 3 : تمثل خطة العمل وصف مكتوب شامل لأعمال المشروع وهو تقرير مفصل عن السلع والخدمات تقنيات الانتاج، تقنيات الانتاج، الاسواق والزبائن، استراتيجية التسويق، الموارد البشرية اللازمة والمتطلبات المتعلقة بالبنى التحتية بالإضافة الى مصادر التمويل. (خرشي، 2021، صفحة 101)

تعريف 4 : ان مخطط الاعمال هو وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الاستراتيجية في المستقبل هو مخطط لتسهيل الاعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المؤسسة ويحدد اعمالها وينشئ معلومات شخصية حيث نجد فيه تحليل دراسة السوق واستراتيجية السوق . (فلاق، 2022، صفحة 178)

تعريف 5 : يعرف على انه وثيقة مكتوبة بشكل ملخص ودقيق، يتم من خلالها عرض مخطط تطور المؤسسة بطريقة عقلانية ومقنعة سواء كانت المؤسسة خلال مرحلة الانشاء او غير ذلك، فهو يصف المشروع من صيغته الاولى حتى تجسيده. (بيبي، غربي، و حمادي، 2017، صفحة 11)

المطلب الثاني : أهمية و أهداف مخطط الأعمال

الفرع الأول : أهمية مخطط الأعمال :

تعتبر الاهمية الكبيرة لمخطط الاعمال في عمله على تقديم كل المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة لفائدة الممولين او المستثمرين والموردين، حيث يبين لهم مدى جدوى هذه المؤسسة .وهناك عدة أسباب مهمة تجعل من اعداد مخطط الأعمال حتمية لا بدمنها نذكر على سبيل المثال

- عملية التخطيط تدعم عملية الاعداد ،حيث ان المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي الى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات والتي يمكن تجاوزها عندما تتحقق المؤسسة وبالتالي تساعد عملية التخطيط على الاقتناع اكثر بديمومة المؤسسة وامكانية نجاحها
- يعتبر اداة اتصالية تساعد على اقناع البنك بديمومة المؤسسة وامكانية توسعها .حيث يؤثر على قارئه للتصرف .واعطاء قرض او منح دين او المشاركة في عملية الاستثمار
- يساعد على تحديد بعض المعالم التي يمكن ان تستغلها المؤسسة حيث يحدد الاهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هاته الاهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية (دباخ، باشا، 2021، صفحة112)
- وثيقة توضح مدى نجاعة وجدوى المشروع .
- وسيلة لمعرفة السوق الذي نشط فيه ومعرفة درجة المنافسة من خلال المعلومات التي يوفرها مخطط الأعمال.
- وسيلة ايضا لمعرفة متى نحقق نقطة التعادل اي في المدى القصير او المتوسط او الطويل (من اعداد الطالب)

الفرع الثاني : أهداف مخطط الأعمال :

لمخطط الأعمال مجموعة من الأهداف نذكر منها :

- التنسيق: النجاح في نجاح مشروع وتطويره يتوقف على تناسق وتماسك أعمال المقاول ،على المستخدمين وعلى الشركاء الماليين كذلك الاداريين المنتجين والتجارين .
- خلق جو عمل جماعي: حيث يقتضي مخطط الاعمال العمل على الالتفاف حول الاهداف المسطرة وذلك بمساهمة الجميع على تحقيقها حسب الاولويات المحددة في مخطط الأعمال .
- المرافقة والتسيير
- ابراز القدرات والامكانيات الخاصة بالطاقم المكلف بتنفيذ جميع اوجه انشطة المشروع .
- تحفيز المحيط الخارجي: هذا العنصر الذي يعد الاهم في مخطط الأعمال كونه يهدف الى ايجاد موارد خارجية لاسيما المالية .وذلك بجذب المستثمرين وكذا البنوك من اجل الاستثمار في المشروع
- تحديد وشرح الاستراتيجية المختارة من طرف اصحاب المشروع .
- صياغة اهداف واضحة ومحددة.
- تقييم مخاطر الاختبارات المعدة سابقا .
- اعداد مخطط يتضمن الاهداف ومخطط العمليات يستعملان كمرجع لجميع المؤسسة

-تحليل الوسائل الضرورية لتحقيق الاهداف المسطرة .(فلاق،2022،صفحات184-185)

المطلب الثالث : وظائف مخطط الأعمال

إن لمخطط الأعمال عدة وظائف داخلية و أخرى خارجية و يمنح عدة ميزات لصاحب المشروع حيث تصبح له رؤية أوضح ،أكثر منهجية و تحليل

➤ الوظائف الداخلية:(الإستراتيجية) لمخطط الأعمال:

في مرحلة انطلاق العمل يصب المنشئ جل اهتمامه على مشروعه الفتي وعلى شروط انجازه وبتالي تتضح لنا الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال .

➤ الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال: أداة لتعريف بالمشروع لكافة الأطراف الخارجية (بنوك ، شركاء عمال جدد ،

أصحاب مصالح...) إي وظيفة اتصال ومحكاة ثم لإقناع وتعبئة الموارد المختلفة،مالية منها أو البشرية سواء استقطاب للعمال أو جلب شركاء جدد.

كما يعتبر وسيلة لحكم على المؤسسة و مدى صحتها و إمكاناتها الحالية أو التطورية مستقبلا، لاستقطاب اليد العاملة و جذب المستثمرين والشركاء المحتملين او للحصول على تمويل (قرض من البنوك..) وإقناع أصحاب المصالح المختلفة سواء داخليا أو خارجيا كما سبق

بالنسبة لصاحب المشروع (المنشئ) معرفة مدى تحقيق أهدافه ومقارنة النتائج بالمتوقع و تصحيح الأخطاء و تدارك الاختلال، الاتصال والتغذية العكسية، التسيير والمتابعة.

➤ بالنسبة لفريق العمل:بالإضافة إلى الوصف والتوصيف معرفة الواجبات و الالتزامات الملقاة على عاتق كل فرد ودوره

في الخطة مما يخلق تكامل بين فريق العمل من خلال مشاركتهم الرأي و يزيد من متانة الخطة و تماسكها بفضل اقتراحاتهم لا سيما الميدانية منها.

➤ بالنسبة للموردين والعملاء :الموردون يمكنهم الحكم على المؤسسة و قدرتها التطورية و بتالي تقدير طلبياتها من

المواد الأولية المنتظرة ومدى قدرة وفائها بديونها أما العملاء التأكد من مصداقية وصحة هذه المؤسسة ومدى تطور منتجاتها وطرق التوزيع وما إلى ذلك من ميزات إضافية تقدمها.

➤ بالنسبة للبنوك: عند احتياج تمويل ولا تتوفر لديك الموارد المالية اللازمة لذلك فسبيل الوحيد الاقتراض،فمن خلال

مخطط الأعمال يمكن الحكم على طلبك بالإيجاب أو القبول.

➤ **الشركاء و المستثمرون:** بفضل مخطط محكم ودقيق يمكن جذب شركاء محتملين أو مستثمرين جدد لدخول في

مشروعك و الحصول على موارد جديدة من جهة و من أخرى إقناع و إظهار لشركاء مدى إلزامية التوسع و النمو في النشاط على سبيل المثال أو العكس.

الدولة : مدى أهمية هذه المؤسسة و دوره في خلق القيمة و مدر مساهمتها في دفع عجلة الاقتصاد، بالإضافة إلى مراقبة رقم أعمالها و خضوعه للجباية (الضرائب المختلفة) و لقانون التجارة في حال مخالفتها للمواصفات. (293.292p, Alain Fayolle)

المطلب الرابع : خصائص و مراحل مخطط الأعمال

الفرع الأول : خصائص مخطط الأعمال :

خصائص الخطة الجيدة والتي يجب ان تتميز بما يلي :

الوضوح: ويتطلب الامر ان تكون خطة العمل واضحة بلغة بسيطة مع عدم ادراج الكثير من الافكار في جملة واحدة بالإضافة الى التسلسل المنطقي للأفكار .

الايجاز: بحيث يجب ذكر المعلومات والافكار الاساسية حتى لا يشعر قارئ خطة العمل والمتمثل في البنك او المستثمر بالملل.

المنطق: بحيث ان الافكار والحقائق المقدمة تكون ممكنة وال فقرات متسلسلة بشكل كمنطقي(خطأ من المصدر)

الحقائق: بحيث لا يجب المبالغة في التقديرات .

الاشكال: باعتبار ان البنك او المقاول لا يبحث الا على الارقام في خطة العمل فانه من الضروري تدعيم الافكار والفقرات المقدمة بمجموعة من الاشكال لتدعيمها .(خرشي،2021،صفحة102)

الفرع الثاني : مراحل مخطط الأعمال :

يتطلب الامر ست مراحل للتوصل الى اعداد مخطط أعمال دقيق وفعال ،ترتبط المراحل الثلاث الاولى بالوظيفة الداخلية لمخطط الاعمال ،وتتعلق المرحلة الرابعة بكتابة مخطط الاعمال في حد ذاته ،المرحلة الخامسة ترتبط بالوظيفة الخارجية اما السادسة فتغطي كلا الوظيفتين والتي نلخصها في الشكل التالي:(بالاطرش،2021،ص 63)

شكل رقم (01) مراحل مخطط الأعمال



المصدر: حورية بالطرش، محاضرات في مقياس المقاولاتية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021، ص64)

أولاً- تشخيص المشروع: ويتعلق الأمر بتحديد الطموحات وبعدها أهم نقاط القوة ونقاط الضعف، وقياس العناصر الخارجية والتي قد تكون ملائمة أو غير ملائمة أو بعبارة أخرى يتعلق الأمر بتحديد الفرص والمخاطر وكون الهدف هو تحديد أهم وسائل التطور وكذلك الرهانات التي تثقل على المشروع في المدى القصير والمتوسط والطويل

ثانياً- تحديد الخطط الاستراتيجية للمشروع: يجب كتابة الخيارات الاستراتيجية الممكنة وتحديد أحسن طريقة لاستغلال نقاط قوة المشروع، وذلك يسمح بالإبقاء على أحسن سيناريو وتعيين نموذج العمل والتوجهات والأهداف الكبرى على المدى المتوسط ويتم تحليل مختلف الخيارات بالنظر إلى التكلفة والربحية الموجودة .

ثالثاً- تقليص الشروط العملية: تهدف هذه المرحلة ما إذا كانت موارد المشروع تسمح بتحقيق الاستراتيجية المختارة، وبأية شروط ويوضح بعض الأولويات والمخاطر، كما يسمح بتعيين الحدود التي لا يجب تجاوزها ونقاط الارجوع المحتملة .

رابعاً- اعداد مخطط الاعمال: ما ان يتم اجراء كل التحليلات الاستراتيجية، يأتي دور تشكيل جملة العناوين من تقديم المشروع وفريق ادارة العمل، تحليل سوق المنافسة، استراتيجية العرض والطلب، نموذج مخطط الاعمال بأفاق التطور وغيرها والقاعدة الذهبية في مخطط الاعمال هي محاولة توخي الوضوح والدقة فيما يخص الاهداف .

خامساً- الاعلان عن المشروع: يجب ان يكون مخطط الأعمال وسيطا إتصاليا بين مجموعة من الاطراف التي قد تهتم بالمشروع، وأكثر تحديدا لدى جالبي الموارد المحتملين لإنجاز المشروع (وظيفة خارجية لمخطط الاعمال).

سادسا-تحليل بدايات المؤسسة: في الواقع تأتي هذه المرحلة الاخيرة في محطة ما بعد الاطلاق ،حيث يكون مخطط الاعمال الخاص بالانطلاق والخاص بالبحث عن الموارد قد انجز وتم اعلاهما .،وتقوم على قياس الفروقات بين النتائج المحققة والتوقعات المعدة في مخطط الاعمال الاصلي ،بطريقة تحدد اسبابها وحجمها ،وتحدد اهداف جديدة ان تطلب الامر بناء على المعطيات الجديدة وتسمح هذه العملية بتشخيص المشروع بالنظر الى محتوى مخطط الاعمال (وظيفة داخلية لمخطط الاعمال)،وفي حالة النجاح او بفضل تحضير مخطط الاعمال الخاص بالدور الثاني. : (بالاطرش،2021،ص64)

المبحث الثاني : ماهية المخطط التسويقي

المطلب الأول : تعريف المخطط التسويقي واهميته :

الفرع الاول:تعريف المخطط التسويقي:

يعد المخطط التسويقي أهم محور في مخطط الأعمال ، فعلى أساسه يتم تحديد مدى جدوى المشروع و مدى تقبله من قبل الزبائن ،وعليه سنستمر في دراسة بقية المحاور أم سنتوقف الدراسة عند هذا الحد ونبحث عن خطة بديلة أو مشروع بديل ، ولذلك نجد أن التعاريف قد تعددت حول المخطط التسويقي نذكر منها ما يلي:

- ✓ «الخطة التسويقية هي قبل كل شيء وثيقة مكتوبة تتضمن بعض تشخيص وتحليل البيئة والسوق وتثبيت اهداف المؤسسة او قسم او نشاط او خطة منتجات ،تحديد الوسائل الضرورية لتحقيق هذه الاهداف وتقديم البرنامج المناسب للوصول الى ذلك». (مرزق،دون تاريخ،صفحة191)
- ✓ « تعرف الخطة التسويقية على انها بيان تفصيلي مكتوب يوضح الاسواق المستهدفة والبرامج التسويقية ومسؤوليات الافراد ،والمقاييس الزمنية والموارد المستخدمة وبموازات تقديرية محددة ايضا». (الصرن،صقور،25،2020)
- ✓ المخطط التسويقي : « عبارة عن المسار التسويقي الذي سيتبعه صاحب المشروع ، و ذلك لفترة زمنية معينة قد تكون قصيرة أو طويلة»(العلاق،2008،صفحة23)
- ✓ «ويعرف على انه التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الاهداف المطلوبة والاستعداد لمواجهة معوقات الاداء والعمل على حلها والاستفادة منا لإيجابيات المتوقعة في المستقبل في اطار زمني محدد ومتابعة هذا الامر وقت التنفيذ» (اسماعيل و شلغاف، 2012، صفحة 7)

الفرع الثاني:اهمية المخطط التسويقي:

من أهمية المخطط التسويقي انه : (إسماعيل و شلغاف، 2012، صفحة 15)

- يشجع التفكير العلمي والمنطقي في التسويق.
- يؤدي الى تنسيق فعال بين كل من الانتاج والتمويل ،ادارة وظائف الافراد والتسويق والعلاقات العامة

- يوفر معدلات مثالية يسترشد بها للأداء التسويقي الفعال
- يساعد على توضيح الاهداف التسويقية
- ينتج عن استعدادات لمواجهة التغيرات الطارئة في الاسواق
- يشجع العاملين في التسويق على البعد على المضاربات والمغامرات ويحولها الى تنبؤات مستقبلية
- يعتبر التخطيط التسويقي اسلوبا علميا لإدارة التغير التسويقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات و المنافسة والتجديد التسويقي وفتح اسواق جديدة

الخطة التسويقية ما هي إلا مجموعة من النشاطات ترتبط بهدف و وقت معين، وعليه فهي دليل عمل للمشروع في فترة زمنية مستقبلية محددة، وبالتالي فلها أهمية بالغة لتسيير المشروع بالشكل المناسب، كما يمكننا تحديد الأهمية مما يلي:

- تعتبر أسلوبا علميا لإدارة التغيير السوقي في أنماط الاستهلاك و عادات الشراء وتطور المنتجات و المنافسة و فتح أسواق جديدة
- يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة و الوقت و الجهد والمسافات نظرا لأنه يعطي الفرصة للتطبيق العلمي في نطاق محدود وباستخدام النماذج، مثال اختيار السلع في منطقة محددة في السوق.
- يحول التنبؤات الغامضة إلى تنبؤات واقعية و يشجع على البعد عن المضاربة .
- يساعد على تحديد الفرص وتفادي المخاطر التي تمس بالمؤسسة .
- يساعد على اتخاذ القرارات وذلك بالرجوع والعودة إلى المراحل و الخطوات المسطرة مسبقا.
- أداة فعالة للتغلب على الأوضاع المعقدة من خلال التنبؤ بالمشكلات التسويقية المحتملة حدوثها و التهيؤ لمواجهتها.
- مساعدة الإدارة على تحديد و تحليل مواطن القوة و الضعف في المؤسسة و مقارنتها مع المنافسين.(الزيادات والعوامة،2012،ص112-113)

المطلب الثاني : دراسة السوق

لم يعد القرار التسويقي قرارا يتم في الفراغ، فقد فرض الفكر التسويقي الحديث نظرة جديدة تستند الى جدوى تغذية هذا القرار بالبيانات والمعطيات التي تسمح للمؤسسة بامتلاك سعة نظر اكبر فالوصول على البيانات الاساسية التي تغذي القرار اوجدت ما يسمى بدراسة السوق التي اوضحت الاداة الابرز في هذا الصدد

1. تعريف دراسة السوق

- ✓ يشير تعبير دراسة السوق الى مجموع الاجراءات التقنية التي يمكن تنفيذها لإنتاج وتقديم معلومات مهمة موثوقة، بهدف المساعدة على اتخاذ القرار في ميادين التسويق، وهذه المعلومات يمكن ان تستعمل في تحليل مشكل او في اقتراح عدد من الحلول او في مراجعة فعالية القرارات المتخذة (شعباني، قمان، و بوهدة، 2015، صفحة 125)
- ✓ «ان دراسة السوق هي "مفهوم يحصر مجموعة من الادوات والتقنيات التي تسمح بالبحث عن معطيات كمية ونوعية لسوق معينة وتحليلها لغرض المساعدة في اتخاذ القرار التسويقي المتعلق بمنتوج او خدمة حالية او مستقبلية"» (فرجة، 2015، صفحة 16)

أ) تعريف السوق :

- ✓ «اعتبر كوتلر ان السوق هو مجموعة من الاشخاص المحتملين والقادرين على شراء السلعة، حيث ان هؤلاء الاشخاص يملكون رغبات ومطالب عامة يمكن ان تتم تلبيتها بواسطة التبادل» (بن ساعد و الهواري، 2018)
- ✓ السوق هو مجال التقاء البائعين لعرض السلع والخدمات والمشتريين للطلب على السلع والخدمات حيث لا ينحصر السوق بمكان معين فقد يكون موقع كالسوق الإلكترونية
- ب) تعريف تجزئة السوق : تعرف التجزئة السوقية على انها عملية تقسيم السوق الكلي الى عدة قطاعات سوقية متجانسة وذلك وفقا لعدد من الخصائص والصفات المشتركة لتشكل سوقا قائما بنفسه لبعض انواع السلع والخدمات
- ب. 1) اهداف تجزئة السوق: تساعد تجزئة السوق البائعين بشكل افضل على تحقيق من الاهداف منها حسب (الصراي، دت، صفحة 4)

- الكشف عن الحاجات والرغبات لمجموعات محددة من المستهلكين من اجل تطوير سلع وخدمات جديدة لإشباعها
- تحديد منافذ التوزيع التي تنسجم مع خصائص المستهلكين وتمكنهم من الحصول على المنتج في الوقت والمكان المناسب وتمكن المنتجين ايضا من الوصول الى المستهلكين
- تحديد البرامج الترويجية ووسائل الاعلان الاكثر قبولا لدى المستهلكين في الاجزاء السوقية المستهدفة فبدلا من بعثرة جهودهم التسويقية فانهم يستطيعون تركيزها على المشتريين الذين يبدون اهتمام اكبر بالشراء

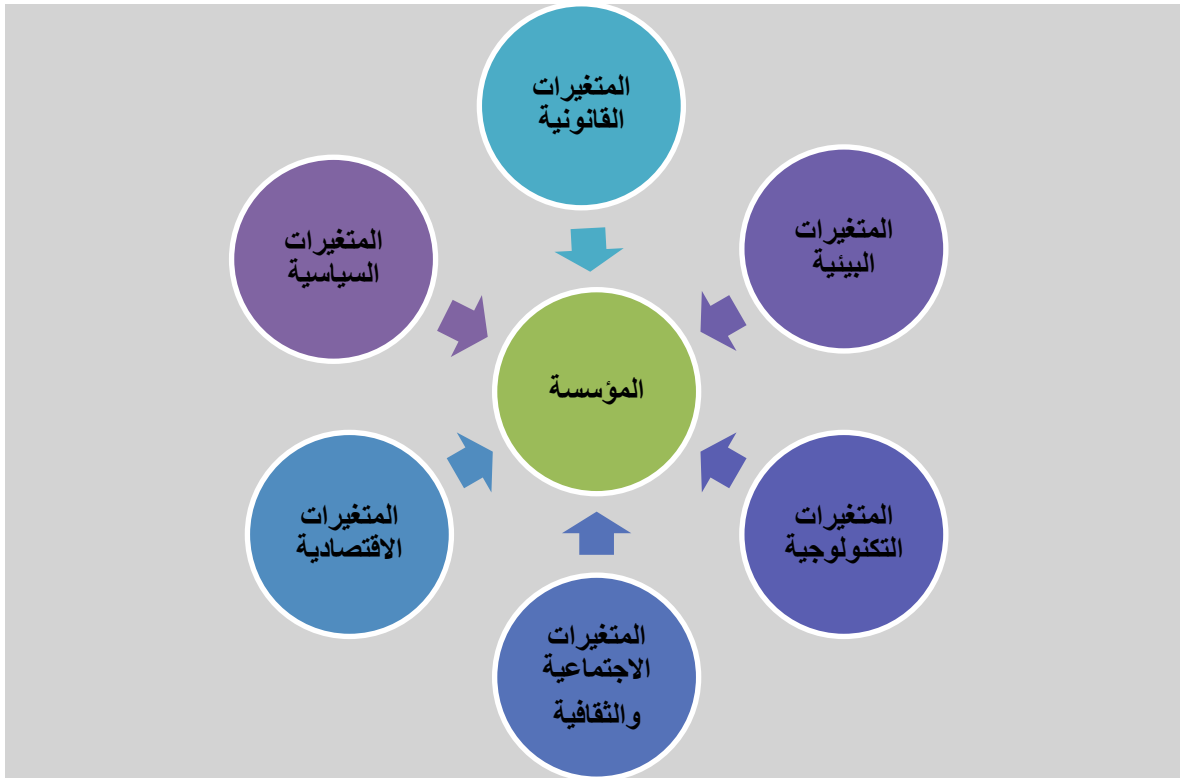
ب. 2) معايير تجزئة السوق: يمكن تجميع المتغيرات المستخدمة في تجزئة السوق ضمن اربعة مجموعات رئيسية

- ✓ **التجزئة الجغرافية** : تعتبر التجزئة الجغرافية من الاساليب الشائعة الاستخدام من قبل المسوقين وتقوم على تقسيم السوق الى مجموعات متجانسة بالاعتماد على مواقعها كالأمم اول الدول او الولايات او المناطق ولا تضمن التجزئة الجغرافية ان جميع المستهلكين في الموقع ذاته سيكون لديهم ذات القرار الشرائي لكنها تساعد في تحديد الانماط العامة .

- ✓ **التجزئة الديمغرافية:** تعتبر هاته التجزئة أكثر طرق التجزئة شيوعا واستخداما منقبل المسوقين وذلك نظرا لسهولة قياس المتغيرات الديمغرافية وتوفر معلوماتها وتعرف التجزئة الديمغرافية مجموعات المستهلكين بناءا على متغيرات ديمغرافية مثل الجنس، العمر، الدخل التعليم، حجم الاسرة، الدين، العرق والجنسية.
- ✓ **التجزئة النفسية:** تقوم التجزئة النفسية بتقسيم المشترون الى فئات بناءا على الطبقة الاجتماعية، نمط الحياة أو الخصائص الشخصية .
- ✓ **التجزئة السلوكية:** تقسم التجزئة السلوكية الزبائن الى مجموعات بناءا على معارفهم ومواقفهم او استخداماتهم او استجاباتهم للمنتج (القاسم، 2017، الصفحات 4-6)

2- تحليل البيئة الخارجية (المحيط) **PESTEL:** وهي العناصر البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة او التأثير على المنظمة والتي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الاخرى بالمجتمع وهي متغيرات تؤثر في المنظمة لكن المنظمة لا تستطيع التأثير فيها والواقع فان نجاح المنظمات او فشلها يتوقف لدرجة كبيرة على قدرة المنظمة في خلق درجة من التوافق بين انشطتها والبيئة التي تعمل بها وتعرف عالميا بنموذج PESTEL وتشمل المتغيرات التالية

شكل رقم (02) متغيرات البيئة الخارجية PESTEL



متغيرات البيئة الخارجية PESTEL الشكل من تصميم الطالب من محاضرات الاستراتيجية التنافسية للاستاذة رحال

✓ المتغيرات السياسية :

- استقرار وعدم استقرار الحكومات
- مستوى الفساد
- السياسات الضريبية
- حرية الصحافة
- التنظيم الحكومي والغاء الضوابط
- تنظم المنافسة
- تنظيم قيود الاستيراد والتصدير
- حجم الميزانيات الحكومية

✓ المتغيرات الاقتصادية :

- معدل النمو
- سعر الفائدة
- معدل التضخم
- سعر الصرف
- نزعة الناس للنفاق
- معدل البطالة
- تقلبات الاسعار

✓ المتغيرات الاجتماعية :

- حجم السكان ومعدل النمو
- توزيع الثروة
- معدلات الهجرة
- نصيب الفرد من الدخل
- الاعراف والقيم الثقافية
- مستوى التعليم
- مستويات الجريمة

✓ المتغيرات التكنولوجية

- حوافر التكنولوجيا
- التشغيل الالي
- نشاط البحث والتطوير

- التغير التكنولوجي
- الوصول الى التكنولوجيا الجديدة
- مستوى الابتكار
- ✓ المتغيرات البيئية :
- السياسات البيئية
- تغيرات المناخ
- الكوارث الطبيعية
- معايير اعادة التدوير
- دعم الطاقة المتجددة
- تلوث الماء والهواء
- ✓ المتغيرات القانونية:
- قوانين التمييز
- قوانين مكافحة الاحتكار
- قوانين العمل
- قوانين حماية المستهلك
- قوانين الصحة والسلامة
- قوانين حماية المستهلك
- قوانين حماية البيانات (تلخيص للطالب من محاضرات الاستراتيجية التنافسية)

3- تحليل SWOT:

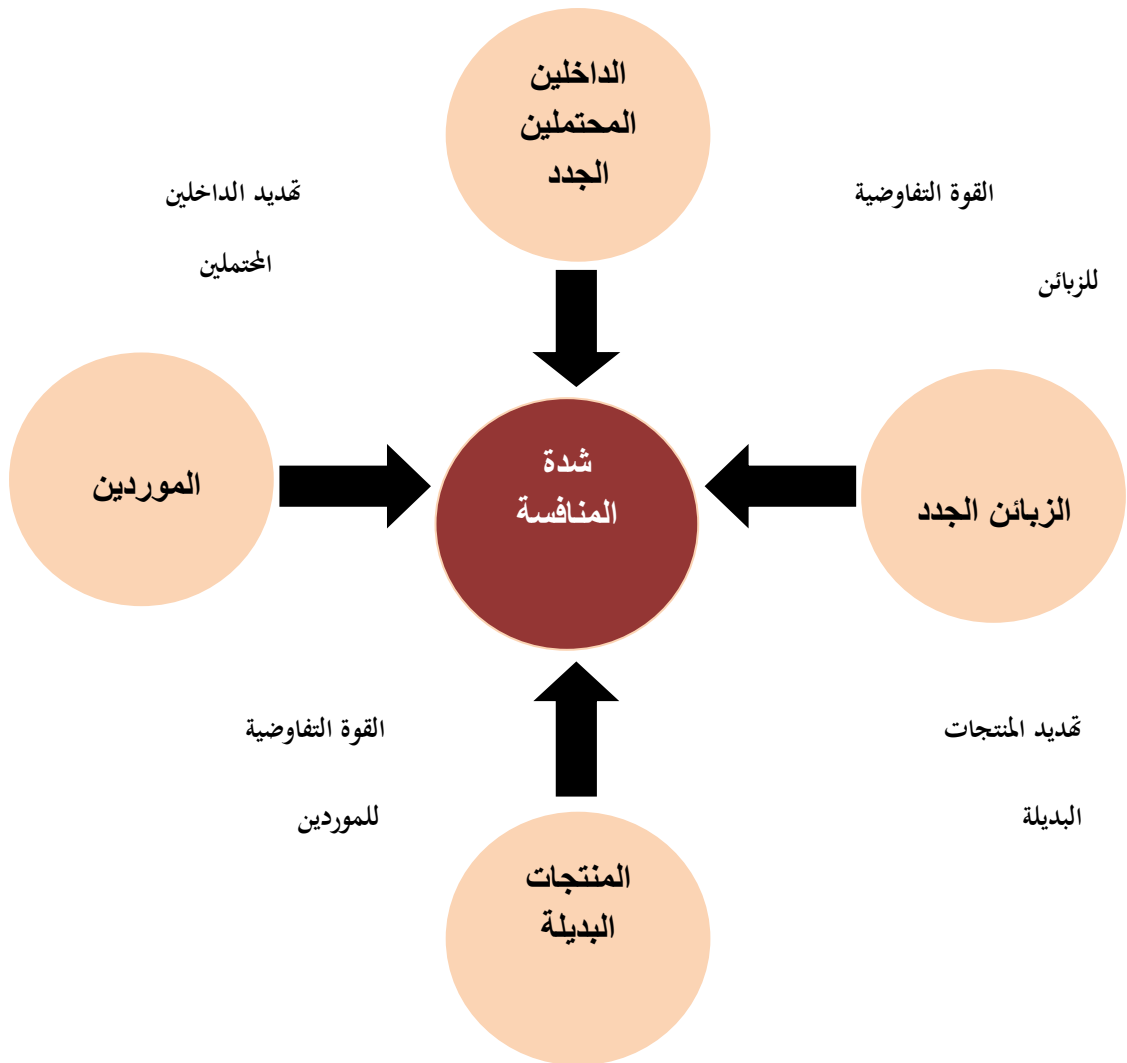
هو اداة لتقييم وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وهو اسلوب مصمم للمساهمة في تحديد استراتيجيات المنافسة التي ستبناها المؤسسة من خلال تمكينه من التشريح والوقوف على ما تتمتع به المؤسسة من نقاط القوة التي تمثل مجموع الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المؤسسة وكذلك القدرات الانتاجية والتكنولوجية،المهارات والخبرات التنظيمية الادارية والانتاجية،التسويقية ونقاط ضعفها هي في مجملها معوقات تؤثر في قدرة المؤسسة في استغلال الفرص المتاحة كقلة الموارد وعدم كفاءة العاملين... الخ.

اما الفرص والتهديدات فانها تمثل تطور او شروط خارجية التي لها نتائج ايجابية وسلبية وذلك لطبيعة الفرص والتهديدات وقدرة المؤسسة على التعامل معها وان التهديدات تمثل خطر على رفاهية المؤسسة واستغلال الفرص وكذلك على بقائها وربحيتها (الصمدي،2002،ص132)

4- تحليل PORTER :

تتعلق بوصف التوازن للقوى التنافسية في ظل التوازن القائم والتطورات المتوقعة على القطاع وسيتم دراسة ذلك من خلال نموذج القوى الخمس

شكل رقم (03) : نموذج Porter للقوى التنافسية الخمسة



Sourc : Davide Autissier , laurent Giraud , kevin j . johnson ,les 100schémas du management , paris p 18

- **شدة المنافسة:** وتكون أكبر أهمية إذا كان الدحول الى السوق سهل هناك تهديد منتجات الاحلال (المنتجات البديلة) والموردين والعملاء الذين يسعون للسيطرة على السوق لهذا السبب يكون تهديد المنافسة في مركز المخطط للقوى الخمس
- **الداخولون الجدد:** ان اي صناعة تشهد عددا كبير من الداخلين الجدد ستخفض حتما (تدرجيا) ربحية كل مؤسسة من مؤسساتها لذلك كلما زاد عدد الداخلين فان المزيد من المنافسة تكون قوية كما ان الربح يميل الى الصفر .
- **القوى التفاوضية للزبائن:** ترتبط بتاثيرها على السوق وقوة نفوذها فيه وهل للزبائن القدرة على ممارسة المزيد من الضغوط على مؤسستك ؟

هل لديك القدرة على طلب مراجعة الاسعار الخاصة بك وتخفيضها؟

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

-تكلفة تغير المورد المنخفضة

-التهديد المتعلق بالقدرة التفاوضية للموردين

-القوى التفاوضية للموردين تميل الى ان تكون متناسبة عكسيا مع الزبائن

-تكلفة تغير المورد المرتفعة(تغيير مورد خدمات الاعلام الالي)

- القوة التفاوضية للزبائن ترتفع عندما تكون العلامة مهمة في قطاعها

منتجات الاحلال:(المنتجات البديلة) ان توفر منتج لديه القدرة على الحلول مكان منتجك يقدم بديلا لزبائنك نحن لا نتكلم هنا عن المنافسين وانما عن المنتج الذي بالامكان استعماله في مكان منتجك مثال مياه EVIAN تعتبر كمنتج احلال او منتج بديل لكوكاكولا ونستطيع شرب هذا او ذاك بينما بيبيسي كولا تنافس مباشرة كوكاكولا.

ان اعلان حول فوائد المياه سوف يفقد من الحصة السوقية لكل من كوكا وبيبيسي كذلك اشهار الكوكا سيفقد من الحصة السوقية

ليبيسي وEVIAN

هناك احلال منتج من طرف منتج اخر مثال E-MAIL ياخذ مكان FAX

- **قوة التفاوض لدى الموردين:** ان السوق يكون اقل جاذبية اذا كان الموردين اقوياء والمنظيمين فيما بينهم متفقين هذا هو الحل بالنسبة لموردي المواد الخام مثل النفط يشكلون احتكار معين، فيمكن ان يقللوا من كميتها او يرفعوا الاسعار وهذا يكون أكبر عندما يكون المنتج لا غنى عنه ولا يوجد له بديل

تتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل هي: (ياسين، 1998، الصفحات 9-10)

- ✓ **شدة المنافسة في الصناعة:** تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تميز المنتج، التوازن بين المنافسين
- ✓ **تهديد دخول منافسين جدد:** الداخولون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديدهم على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشاركون الجدد حول ردود فعل المنافسين الآخرين ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج و الولاء العالي للزبائن اتجاه العلامة التجارية المعروفة، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير، رد فعل المنظمات الموجودة في السوق.
- ✓ **قوة التفاوضية للموردين :** حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح الزبون، خاصة عندما يكون الزبون عميل للمورد، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي أو تكامل خلفي .
- ✓ **قوة التفاوضية للزبائن:** تتعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل، وعندما يستطيع الزبون تحقيق تكامل خلفي.
- ✓ **المنتجات البديلة والمتاحة:** إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولمن أقل تكلفة لمنتجات المؤسسة، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة و إمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المؤسسة .

المطلب الثالث : المزيج التسويقي :

يعتبر " المزيج التسويقي " مفهوما متعارفا عليه بين رجال التسويق ويطلق على ذلك الخليط من الأنشطة التسويقية التي يمكن التحكم فيها بواسطة الشركة والموجهة الى قطاع سوقى معين ، ويتعلق المزيج التسويقي بالاستراتيجية التي ستتبعها الشركة في تخطيط أوجه النشاط التسويقي المتعلق بالمنتجات التي سيتم تقديمها للسوق ، ويقوم مفهوم المزيج التسويقي على فكرة أن ارضاء المستهلك - باعتباره الهدف النهائي للنشاط التسويقي - يمكن تحقيقه عن طريق تكامل العديد من المتغيرات التسويقية ، وكلما استخدم مزيج مناسب من هذه الأنشطة كلما تمكنت الشركة من تعظيم رضا المستهلكين، وتحقيق أهدافها الربحية.

ويشتمل التسويق على مجموعة من العناصر والمكونات الاساسية التي تتكامل معا في تنفيذ الوظائف وتحقيق الأهداف هو مجموعة متغيرات محكومة يمكن للمنشأة أن Marketing Mix التسويقية يطلق عليها " المزيج التسويقي " تستخدمها بكفاءة للتأثير في استجابات المستهلكين. وتذهب معظم البحوث التسويقية إلى تقسيم المزيج التسويقي إلى أربعة

نظراً لأنها تتكون من أربع كلمات لاتينية كل "Four P,s" مكونات رئيسية اصطلح في الكتابات الأجنبية على تسميتها " وهي : p منها يبدأ بحرف

- 1- **المنتج** : هو السلعة أو الخدمة المقدمة للمستهلك وكأحد عناصر المزيج التسويقي فهو المنتج وكل ما يتعلق به مثل وظائف المنتج وشكله و تغليفه و تعليبه و الضمان الذي يسري عليه وخدمات ما بعد البيع. تلك هي العناصر المرتبطة بالمنتج والتي يمكن للمسوق أن يتحكم فيها. كذلك فإن البعض يعتبرون أن العلامة التجارية بصورة عامة أحد عناصر المنتج وذلك لأن تغيير عناصر المنتج يغير صورة العلامة التجارية. على سبيل المثال إعطاء المشتري ضمان ثلاث سنوات يساهم في إعطاء صورة إيجابية للعلامة التجارية وهذا ما يجعل العلامة التجارية تتأثر كثيراً بالقرارات التسويقية المرتبطة بالمنتج.
- 2- **السعر : Price** هو ثاني عنصر في المزيج التسويقي حيث يمكن للمسوق تحديد السعر النهائي للمنتج وهامش الربح و الحسومات (الخصومات) المعطاة للعملاء في حالة شراء الكميات.
- 3- **المكان (التوزيع) Place** يقصد به هنا قنوات البيع مثل المحال التجارية التي تقوم ببيع المنتج و الوكلاء ومتطلبات التخزين وخدمة التوصيل للمنزل وغيرها من العناصر التي تتعلق بكيفية وصول المنتج للمستهلك.
- 4- **الترويج : Promotion** هو الوظيفة التسويقية المتعلقة بالأخبار والاقناع والتأثير على القرار الشرائي للمستهلك.

المبحث الثالث : المخطط الإنتاجي

إن القرار المتضمن خطة الإنتاج يعد من أهم القرارات الإستراتيجية لإدارة أية منظمة ، فال نستطيع أن نتصور جناح أية منظمة بدون إتباعها الأساليب العلمية و الموضوعية في التخطيط لإنتاجها .

المطلب الأول : مفهوم و أهمية المخطط الإنتاجي

الفرع الأول : مفهوم المخطط الإنتاجي :

هناك عدة تعريفات يمكن إعطاؤها للمخطط الإنتاجي منها :

- ✓ يعرف المخطط الإنتاجي على أنه "التحديد الكامل لخطوات العمليات الإنتاجية من الناحية الفنية وتتابع هذه العمليات حتى يمكن للنظام أن يقدم منتج بمستوى الجودة المطلوبة، الكمية المطلوبة التكلفة المطلوبة والوقت المناسب (زقاي، 2010، صفحة 44)
- ✓ هو عبارة عن مخطط يوضح حركة (الطريق الذي تتحرك فيه) العملية/ الإنتاج ، ولكل حركة ، يتضمن معلومات تفصيلية عن كل مستلزمات التنفيذ . (الحسين الفضل، تخطيط و مراقبة الإنتاج (منهج كمي مع حالة دراسية)، 2007، صفحة 25)
- ✓ يمكن تعريفه على أنه " وسيلة تبيين مراحل تصنيع المنتج وتعيين الموارد الأولية المستعملة حيث في حالة المنتج الجديد علينا استعمال برنامج يؤكد المراحل الرئيسية لتحقيقه. (مُجد علي، 2009، الصفحات 146-147)

- ✓ عرفه " MAYER " بأنه الأخذ بعين الاعتبار الطلب المستقبلي على سلعة معينة، وعلى هذا الأساس يتم تعبئة الطاقة الإنتاجية اللازمة لمواجهة هذا الطلب، أي أن هذا يتطلب التوقع بالمبيعات المستقبلية، وترجمة هذا التوقع إلى مختلف المتطلبات الإنتاجية، والعمل على الحصول على هذه المتطلبات (الحسين الفضل، تخطيط و مراقبة الإنتاج (منهج كمي مع حالة دراسية)، 2007، الصفحات 26-26)
- ✓ وظيفة من الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج فهو العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر التي تحتاجها المؤسسة لغرض تنفيذ عملياتها المستقبلية وكذلك تخصيص تلك المصادر لغرض إنتاج السلع المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل التكاليف . (الحسين الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، 2004، صفحة 26)

الفرع الثاني : أهمية المخطط الإنتاجي :

يستمد المخطط الإنتاجي أهميته من خلال دوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة و تبرز أهمية المخطط الإنتاجي فيما يلي :

(المناهج، 1429، صفحة 17)

- ✓ تبني استراتيجيات للتخطيط الإجمالي تؤدي إلى موازنة طاقة الإنتاج مع الطلب بأقل التكاليف.
- ✓ تخطيط إمدادات الخامات .
- ✓ التخطيط الأمثل لتوفير المواد الخام في التوقيت الصحيح و بالكميات الصحيحة.
- ✓ الاستغلال الأمثل لموارد الإنتاج .
- ✓ رفع الإنتاجية للحد الأقصى الممكن عند توافر الطلب .
- ✓ تبني استراتيجيات للطلب تؤدي لتقليل تكاليف التخزين للحد الأدنى الممكن .

الفرع الثالث : مفهوم نظام الإنتاج :

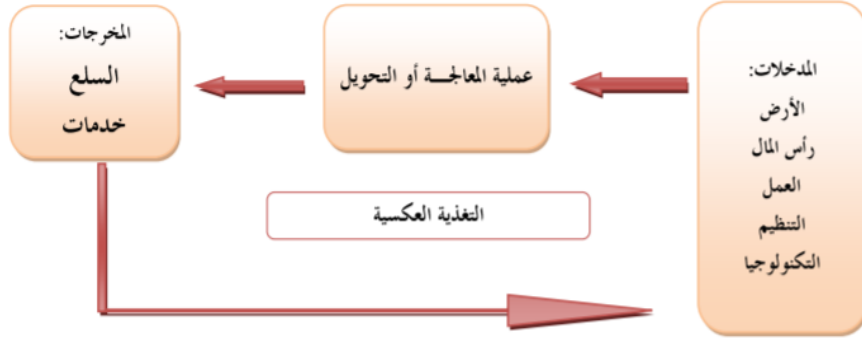
يعرف نظام الإنتاج بتعاريف مختلفة فلقد عرف على أنه عبارة عن مجموعة من الأجزاء أو الأنشطة المتداخلة و التي ترتبط ببعضها البعض بعلاقات منطقية تكفل تحقيق التكامل و التناسق فيما بينه و الفعالية .

الفرع الرابع : مكونات نظام الإنتاج :

يمكن أن نلخص مكونات عملية الإنتاج على أنها مزج مجموعة من العوامل للحصول على منتج معين والشكل التالي يبين ذلك :

(مراش، 2013، صفحة 34)

شكل رقم (04) : مكونات النظام الإنتاجي



المصدر: فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة و الإنتاجية و التخطيط التكنولوجي للتسيير و الريادة و التفوق ، الدار الجامعية ،مصر، 16 .ص، 2007

و من خلال الشكل نميز وجود :

- ✓ المدخلات : إن المدخلات في نظام الإنتاج تتمثل في كافة الموارد المادية و غير المادية التي تحصل عليها المؤسسة .
- ✓ عملية المعالجة (التحويل) : تعتبر عملية التحويل العنصر الأكثر أهمية حيث من خلالها يتم إدخال مختلف التحويلات التي تمس المدخلات ، و يتم نوع من التفاعل بين مكونات النظام .
- ✓ المخرجات : و هي كل ما يتم الحصول عليه بعد إجراء عملية التحويل أو المعالجة للمدخلات ، و كل ما ينتج عن النظام نتيجة تلك العمليات قد يأخذ شكل معلومات .
- ✓ التغذية العكسية : هي عبارة عن عملية رقابية تهدف إلى تحقيق التكامل بين المدخلات و المخرجات .

المطلب الثاني : متطلبات و مراحل إعداد المخطط الإنتاجي

الفرع الأول : متطلبات المخطط الإنتاجي :

يمكن استعراض المتطلبات الأساسية للتخطيط على النحو التالي : (عبد الرحمان، 2008، صفحة 101)

- ✓ الرسم التخطيطي للإنتاج : ويظهر الحدود والطاقات، ويحدد المواد وقائمة الأجزاء .
- ✓ بيانات عن الآلة : توزيعها ونوع العمل وسرعتها والتغذية ومدى التحمل.
- ✓ بيانات الأدوات : توزيعها وحالة كفاءة الأدوات والقوالب والتركيبات.
- ✓ بيانات المواد الأولية: المواد المتاحة في المخازن وطلبات الشراء الخاصة بالمواد التي تصل والتي يمكن تبديلها .

✓ بيانات الأفراد: مهارات العمال والأقسام.

✓ بيانات المعايير: وتتضمن تحديد التكاليف والوقت اللازم للإنتاج مع أخذ فترات الصيانة في الاعتبار.

الفرع الثاني : مراحل إعداد المخطط الإنتاجي :

مخطط الإنتاج بمثابة الترخيص لقسم الإنتاج للعمل وفقا للبنود الموضحة في المخطط، التي البد من ترجمتها وجدولتها لتوضيح مراحل الإنتاج المتداخلة والمتراطة وأوقات العمل والتسليم لتجنب أي تأخير أو تعطيل ولضمان كفاءة وفعالية الإنتاج حيث يمكن تلخيص هذه المراحل كما يلي : (زقاي، 2010، الصفحات 45-46)

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

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

3_ تحديد البدائل أو طرق العمل الممكنة: لا بد من حصر أهم الطرق المتاحة للوصول إلى الأهداف تمهيدا لتقويمها واختيار أنسبها، وتتطلب العملية إيجاد المعايير ليتم التقويم ومن ثم المفاضلة على أساسها، وتبقى هذه المعايير (المعايير الكمية) مهما اختلفت أشكالها مرتبطة بمفهوم الكفاءة الاقتصادية ، ونشير بأهملا توجد قاعدة ثابتة لوضع عدد من البدائل لكل حالة.

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

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

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

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

المطلب الثالث : أنواع المخطط الإنتاجية و تحديد احتياجات المشروع

الفرع الأول : أنواع المخطط الإنتاجية :

يمكن أن نميز ثلاثة أنواع من المخطط الإنتاجية هي : (فطوش، 2015، صفحة 54)

1_ المخطط الإنتاجية الطويلة الأجل : توضع هذه المخطط لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل ولمدة تزيد عن السنة الواحدة وقد

تصل إلى خمس سنوات أو أكثر، وغالبا ما توضع هذه المخطط لتحقيق أهداف طويلة الأجل ، وتحدد خطوطا عامة للنشاط الإنتاجي والعمليات في المنظمة ، وعلى ضوء خطة الطاقة، إذ يرتبط بمستوى الطاقة الإنتاجية المستهدف، اختيار موقع المنظمة، والترتيب الداخلي، وتصميم المباني، والمستوى التكنولوجي وترتيب العمليات وغيرها من القرارات و الأنشطة طويلة الأجل .

2_ المخطط الإنتاجية متوسطة الأجل : وهي المخطط التي يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة) وبشكل إجمالي مع أنها في

الواقع تضم خطط تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة . و تتضمن هذه المخطط وضع تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج والمخزون لكل فترة خلال العام دون تخصيص لنوع معين من المنتجات أو الأقسام ، ويكون الهدف لهذه المخطط هو الوصول إلى الموائمة والتوفيق بين حجم الطاقة وبالتالي حجم الإنتاج وبين حجم الطلب خلال فترات المخطط .

3_ المخطط الإنتاجية قصيرة الأجل : تشير هذه المخطط إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد،

وهي بذلك تشير إلى ما يدعى بجدولة الإنتاج والتي تمثل آخر عملية من عمليات تخطيط الإنتاج .

الفرع الثاني : تحديد احتياجات المشروع :

بعد التخطيط الداخلي للمشروع يتم تحديد احتياجات المشروع والتي يمكن إنجازها في ما يلي: (مراش، 2013، الصفحات 37-38)

1_ تحديد احتياجات المشروع من الأثاث و وسائل النقل :

لا بد من تحديد وسائل النقل التي يحتاج إليها المشروع و التي تشمل الوسائل الخاصة لنقل مستلزمات التشغيل و المستلزمات الخدمية من المخازن إلى مباني الإنتاج ، و الإنتاج التام من مباني الإنتاج إلى مستودعات المواد التامة الصنع ، إضافة إلى وسائل نقل العمال من مكان الإقامة على مكان العمل ، و يتم التفضيل بين وسائل النقل المقدمة ضمن عروض الموردين .

2_ تحديد احتياجات المشروع من المواد الأولية و الخامات :

إن أي عملية إنتاجية تحتاج إلى المواد الأولية التي تدخل بشكل أساسي في العملية الإنتاجية و إلى المواد الأخرى كمواد التعبئة و التنظيف و هذا الاحتياج يتم تحديده بناء على حجم الطلب و السياسة الإنتاجية المتبعة من طرف المشروع ، و إلى الطاقة الإنتاجية له ، فعند تحديد الاحتياجات ، لا بد من تحديد صنف المواد الأولية التي يحتاج إليها المشروع (زراعية ، حيوانية ، معدنية .. الخ) بالإضافة إلى تحديد نوع و كمية المواد التي يحتاج إليها ، فنوع و كمية المدخلات من المواد الأولية تؤثر في عملية اختيارها .

3_ تحديد احتياجات المشروع من المواد البشرية :

إن المشروع الاستثماري يحتاج إلى اليد العاملة المؤهلة و غير المؤهلة ، ففي مرحلة ما قبل التشغيل أو مرحلة تنفيذ المشروع يحتاج المشروع فيها إلى عمال فنيين و مهندسين يتولون مهمة الإشراف على تنفيذ المشروع ، و ينتهي دورهم بانتهاء التنفيذ و في هذه المرحلة نجد مشاركة بعض الإداريين و العمال في تنفيذ المشروع و هم من سيتولون تشغيل الآلات فيما بعد ، و يتم تعيينهم في هذه المرحلة بغية تدريبهم .

حيث يتم توظيف الموارد البشرية التي يكون المشروع بحاجة إليها عن طريق :

✓ الإعلان في الجرائد و التلفزيون و الراديو .

✓ المنظمات الرسمية و الاجتماعية و التي نذكر منها :

❖ مكاتب العمل .

❖ الجمعيات الاجتماعية لتشغيل الإطارات .

❖ المدارس و الجامعات .

❖ النقابات العمالية .

و يمكن ترتيب هذه الاحتياجات في الجدول التالي :

جدول رقم (01) : احتياجات المشروع

التكلفة الكلية	تكلفة الوحدة	الوحدة	البيان
			<p>1_ الإحتياجات من الآلات و المعدات :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ الآلات الإنتاجية ❖ الآلات المساعدة ❖ المعدات الميكانيكية ❖ المعدات الكهربائية <p>2_ الإحتياجات من المواد الأولية :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ مواد زراعية ❖ مواد بحرية <p>3_ الإحتياجات من الاثاث و وسائل النقل :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ المعدات المكتنية ❖ الأثاث المكتبي ❖ وسائل نقل المواد ❖ وسائل نقل العمال <p>4_ الإحتياجات من الموارد البشرية :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ الفنيون الإداريون (محلين و أجنب) ❖ عمال غير مهرة (محلين ، أجنب)

المصدر : عبد المطلب عبد الحميد " دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية "، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص 202.

المطلب الرابع : اختيار الموقع و العوامل المؤثرة على اختياره :

الفرع الأول :اختيار الموقع : إن قرار اختيار موقع المشروع من القرارات الهامة التي تؤثر في قدرة المشروع على تحقيق أهدافه وفي مدى نجاح أو فشل المشروع. والخطأ في قرار موقع المشروع يؤدي إلى نهاية مبكرة للمشروع. و حيث أن لكل موقع مزاياه ومساوئه فإن عملية المفاضلة بين المواقع المختلفة عملية شاقة وتتطلب خبرة وحنكة ومع ذلك فإن هذا الأمر لا بد منه. (فطوش، 2015، صفحة 54)

وقرار اختيار الموقع يتم على عدة مراحل: (أحمد و برهم، الريادة و إدارة المشروعات الصغيرة، 2007، صفحة 175)

✓ المرحلة الأولى : اختيار المنطقة

✓ المرحلة الثانية : اختيار المدينة

✓ المرحلة الثالثة : اختيار الحي

✓ المرحلة الرابعة : اختيار الموقع داخل الحي

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة على اختيار الموقع :

يتحكم في تحديد المنطقة المناسبة مجموعة من المعايير التي يجب الاسترشاد بها عن المفاضلة فيما بين المواقع العامة البديلة و تحديد المنطقة الأكثر تلاؤماً أهمها : (دياب، 2001، صفحة 57)

1_ القرب من مصدر المادة الخام : و هو من العوامل الهامة خاصة بالنسبة للمواد الثقيلة و و قد يقارن المسؤولون في المشروع بين تكلفة نقل المادة الخام من مصدرها إلى المصنع و بين تكلفة نقل المنتج النهائي من المصنع على السوق لاختيار أقلهما تكلفة.

2_ القرب من السوق المستهلكة : تفضل المشروعات قربها من الأسواق خاصة في حالة المنتجات التي تزيد من وزنها بعد إنتاجها كالمشروبات الغازية .

3_ القرب من طرق المواصلات : يعتبر قرب المشروع من طرق المواصلات البرية ... من العوامل التي تؤخذ في الاعتبار حتى يمكن أداء خدمة النقل للمؤسسة بشكل سهل .

4_ ملائمة الظروف الجوية لطبيعة العمليات الصناعية : تتطلب بعض الصناعات ظروف جوية معينة من حيث درجات الحرارة و الرطوبة كصناعات الغزل و النسيج التي تتطلب جوا معتدلا ، و إن كان التقدم في صناعات أجهزة التكييف قد قلل من أهمية هذا العامل .

5_ قرب المشروع من مصادر الأيدي العاملة : لا شك أن قرب المشروع من الأماكن الآهلة بالسكان و التي تتوفر فيها الأيدي العاملة سوف يؤدي إلى انضباطهم في مواعيد أعمالهم لقرب المؤسسة من مساكنهم هذا إلى جانب انخفاض أجورهم نسبيا ، كما يجب على المشروع ضرورة توافر وسائل الانتقال اللازمة لهم .

6_ القرب من مصادر الطاقة : يعتبر هذا العامل بالنسبة للصناعات التي تعتمد على المياه كقوة محرّكة بالنسبة لها ، كذلك بالنسبة للمشروعات التي تعتمد على الكهرباء حتى يمكن تخفيض تكلفة نقل الطاقة ، و إن كان التقدم في وسائل النقل المختلفة قد قلل من فاعلية هذا العامل إذ أصبح من الممكن نقل القوة المحركة لمسافات بعيدة كنقل الكهرباء بالأسلاك و نقل البترول بالأنابيب و بالرغم من ذلك فإن هذا العامل لم يفقد أهميته في تركيز كثير من المشروعات بجانب مصادر الطاقة

7_ قرب المشروعات من الخدمات المختلفة : ترغب كثير من المشروعات التوطن بجوار المناطق التي تتركز فيها المصالح الحكومية المختلفة و البنوك و البريد و المستشفيات .

8_ قرب المشروع من الصناعات المكتملة : كثير من الصناعات تعتمد على صناعات مكتملة أخرى لمنتجاتها خاصة بالنسبة للصناعات التجميعية و التحليلية

9_ التركيز في المناطق الصناعية : ترغب كثير من المؤسسات التركيز في المناطق الصناعية لتوافر الخدمات المختلفة بها و العمال

المهرة وخطوط المواصلات هذا إلى جانب الدولة تشترط ذلك لاعتبارات تتعلق بالأمن و حتى يمكن من سهولة الدفاع عنها

10_ التركيز في الأراضي منخفضة القيمة : تعتبر تكلفة الأرض من تكاليف إنشاء المشروع مما أجبر كثير من الصناعات أن

تتوطن بعيدا عن أطراف المدن نظرا لرخص قيمة الأرض و توافر المساحات اللازمة .

و يمكن إضافة بعض الشروط الأخرى التي من الممكن أن تؤثر على اختيار موقع المشروع كما يلي :

1_ السياسات العامة للدولة : و يقصد بذلك مجموعة اللوائح و القوانين و القواعد التي قد تحد أو تسمح و تحفز بإقامة المشروع

في منطقة معينة .

2_ تكاليف النقل : و هذا المتغير له وزن جوهري عند المفاضلة بين المناطق الجغرافية المختلفة و التركيز في يكون بتكلفة النقل

الإجمالية من تكلفة نقل المواد و الخامات و المنتجات النهائية .

3_ سوق المنتج النهائي : و يتعلق بدرجة البعد أو القرب عن سوق المنتج و هو المكان الذي يتوافر فيه الطلب على مخرجات

المشروع الاستثماري .

4_ درجة توافر المواد الأولية : بالنسبة للمشروعات التي تحتاج لكمية ضخمة و ثقيلة الوزن من المواد الأولية و التي بتمركزها في

منطقة معينة فيفضل اختيار الموقع في هذه المنطقة .

المبحث الرابع : المخطط التنظيمي

يهتم التخطيط التنظيمي بتقسيم المؤسسة إلى أقسام و وحدات مختلفة يختص كل منها بعداء بعض العمليات الإنتاجية و الخدمية

كما يعني بتوزيع الآلات و المعدات المستخدمة في العمليات الإنتاجية بالشكل الذي يسمح بالتدفق المستمر لإنتاج ، كما يمكن

من تقدير التكاليف العامة التي تتحملها المؤسسة . (بن عامر، 2019، صفحة 40)

المطلب الأول : ماهية المخطط التنظيمي :

الفرع الأول : مفهوم المخطط التنظيمي :

✓ هو عبارة عن عملية حصر الواجبات و النشاطات المراد القيام بها و تقسيمها إلى اختصاصات الأفراد، و تحديد و توزيع السلطة

و المسؤولية و إنشاء العلاقات بين الأفراد، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام و تناسق لتحقيق الهدف .

✓ المخطط التنظيمي هو خطة تهم بتحديد الشكل القانوني الذي يناسب نشاط المؤسسة و يحكم سوقها، و يوضح خارطة توزيع

الأدوار و الصلاحيات و المسؤوليات لمؤسسي المؤسسة و كذا العاملين و الكوادر و هذا من خلال إبراز كل من اللوائح

- القانونية التي تنظم العمالة في المؤسسة كما و كيفا إضافة إلى توضيح شكل الهيكل التنظيمي المعمول به في المؤسسة (الخريطة التنظيمية المستخدمة في المؤسسة) . (حرير، 2000، صفحة 230)
- ✓ يحدد المهارات الفردية للعاملين و الإطارات الإدارية الضرورية و الاحتياج إليها في تجسيد المشروع و كذا تطوره و نموه ، كما يتم من خلاله إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع و تحضير الخارطة التنظيمية و توزيع الأدوار و الصلاحيات و المسؤوليات بشكل واضح . (محسن العامري و منصور الغالي، 2008، صفحة 230)
- ✓ **الخريطة التنظيمية** : هي صورة لهيكل المؤسسة أو شكل يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية و الوحدات الإدارية و العلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض و خطوط السلطة و المسؤولية التي تربط بين أجزاء المؤسسة ، و الأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف . (شنشونة، 2019، صفحة 32)
- الفرع الثاني : أهمية المخطط التنظيمي :**

- إن التنظيم ضرورة البد منها لترتيب الجهود وتصنيفها من أجل الوصول إلى الغايات أنشأت من أجلها المؤسسة أيا كان حجمها أو طبيعة عملها، وعليه يتمتع المخطط التنظيمي بأهمية كبيرة و فوائد كثيرة لا حصر لها نذكر منها ما يلي : (دباح، 2018، الصفحات 61-62)
- ✓ تحديد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة فالجميع يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له و مداها
- ✓ تحقيق أفضل استخدام للطاقات البشرية و الموارد المالية المتاحة في المؤسسة .
- ✓ تحديد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة، وتحديد علاقات العمل فيعرف كل عضو من أعضاء المؤسسة مكانه في نموذج التنظيم (الهيكل التنظيمي) و يعرف علاقاته برؤسائه و مرؤوسيه .
- ✓ يحقق التقسيم السليم للعمل، والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية و الجماعية .
- ✓ يسهل مهمة الرقابة والمتابعة و تحقيق أهدافها بالوقوف على الأخطاء و الانحرافات و تصحيحها قبل استفحالها .
- ✓ تحقيق الفهم التام للأهداف و الخطط و البرامج و السياسات مما يعطي للعاملين شعور بالمشاركة و التعاون و ينمي لديهم الرغبة في العمل .
- ✓ . يوجه كافة الجهود البشرية و الإمكانيات المادية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة .
- ✓ يجنب المؤسسة و العاملين فيها الوقوع في المتاهات و بالتالي يحول دون ضياع الوقت و الجهد و الأموال .

المطلب الثاني : ماهية الهيكل التنظيمي

الفرع الأول : مفهوم الهيكل التنظيمي :

تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثون في التنظيم على تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي حيث لم يتفق على تعريف واحد وجامع للهيكل التنظيمي، وسنشير فيما يلي إلى بعض التعاريف الخاصة به:

- ✓ هو "تمثيل بياني لكافة نشاطات و عمليات المنظمة ، بحيث يمكنه إعطاء فكرة عن كافة أقسام المنظمة و دوائرها وكيفية ارتباطها مع بعضها " . (بوخالفي، 2019/2018، صفحة 26)
- ✓ الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها" . (القيروتي، 2008، صفحة 50)
- ✓ كما يعرفه عبد الباري درة أنه: "ترتيب العالقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم، ويشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفعالية." (اللوزي، 2007، صفحة 45)

الفرع الثاني : أهمية الهيكل التنظيمي :

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة العمود الفقري للمؤسسة لما له أهمية كبرى في المنظمات وفوائد كثيرة لا حصر لها، منها ما يلي : (بن عامر، 2019، الصفحات 41-42)

- ✓ يحدد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة فالجميع يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداهها .
- ✓ يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المؤسسة .
- ✓ يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة ، ويحدد علاقات العمل فيعرف كل عضو من أعضاء المؤسسة مكانه في نموذج التنظيم (الهيكل التنظيمي) ويعرف علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه .
- ✓ يحقق التسيير السليم للعمل والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية.
- ✓ يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق أهدافها بالوقوف على الأخطاء و الانحرافات و تصحيحها قبل استفحالها.
- ✓ يحقق الفهم التام للأهداف والخطط والبرامج والسياسات مما يعطي للعاملين شعور بالمشاركة والتعاون وينمي لديهم الرغبة في العمل.
- ✓ يوجه كافة الجهود البشرية والإمكانات المادية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثالث: أبعاد الهيكل التنظيمي .

و تشمل العناصر التالية : (بوخالفي، 2019/2018، صفحة 28)

- ✓ الرسمية: ويشير هذا البعد إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين و الأنظمة و القواعد و التعليمات و القرارات و المعايير التفصيلية في توجيه و ضبط سلوك الفرد و أفعاله و تصرفاته أثناء أداء عمله.

- ✓ **المركزية** : تعتبر حد إبعاد التركيب التنظيمي المهمة التي تناولتها نظريات التنظيم الكلاسيكية و الحديثة , كما تعرف أيضا على أنها الاحتفاظ بالسلطات جميعا في يد شخص أو مستوى الإداري الأعلى أو بعد موافقته .
- ✓ **التعقيد** : و هو يشير إلى مستوى تعقيد منظمة الأعمال ، و يعني التعقيد درجة تقسيم و تجزئة الأعمال و العلاقات داخل المنظمة و حجم نطاق الإشراف فيها و تقاس درجة تعقد الهيكل التنظيمي بثلاث عناصر و هي : التمايز الأفقي ، و التمايز الراسي ، و التمايز الجغرافي.
- ✓ **التخصيص** : و هو يشير إلى الدرجة التي يتم فيها تقسيم المهام التنظيمية إلى أنشطة متشابهة متخصصة في حقل معين و منفصلة عن الأنشطة الأخرى .
- ✓ **نطاق الإشراف** : وهو يمثل عدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير الإشراف عليهم بفعالية أو عدد الأفراد الذين يجب أن يشرف عليهم المدير.
- ✓ **تفويض السلطة** : يمكن القول بأنها عملية إعطاء المسؤولية اللازمة للموظف إغراض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم ، وهو عملية ضرورية لغرض تبرير قرار تعيين الموظف الذي كان يتوقع منه المساهمة الفعالة لمتطلبات العمل.

المطلب الثالث : ماهية الموارد البشرية

الفرع الأول : مفهوم و أهمية إدارة الموارد البشرية :

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها حيث تشير هذه الأخيرة لتلك المهام التي تؤدي بتنسيق الموارد البشرية بعدد من الأنشطة المتنوعة و التي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة . (خان، 2004/2003، صفحة 3)

1_ تعريف وظيفة الموارد البشرية :

عرفت وظيفة الموارد البشرية على أنها " مجموعة من النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية ، و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها ، بما يمكن من تحقيق الاهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية "

2_ تعريف إدارة الموارد البشرية :

عرفت على أنها : " النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري ، الذي يضمن دائمية القوى العاملة التي تحتاجها المنظمة ، و دائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة ، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين ، و تحسين آدائهم و رفع كفاءتهم الفنية و العملية و العلمية ، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم ، و ترقيتهم في العمل و الاستمرار فيه ، و حثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق اهداف المنظمة " .

3_ أهمية إدارة الموارد البشرية :

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من واقع أن العنصر البشري هو محور عملية الإنتاج وإدارته ، و تطورها ، و تزداد هذه الأهمية خاصة في المؤسسات الكبيرة و المتوسطة التي تتطلب إعداد و تهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف الإدارية .

و تتجلى أهميتها في :

- ✓ اكتشاف العنصر البشري في العمل كاحد عناصر الإنتاج الاساسية .
- ✓ الحاجة إلى وحدة إدارية متخصصة ترعى شؤون العاملين و تقوم على معالجة المشاكل المتزامنة مع نمو حجم المنظمة .
- ✓ ترتبط كفاءة الأداة في المنظمة بكفاءة العنصر البشري و قدرته على العمل و رغبته فيه .
- ✓ تحفيز و تشجيع العاملين في المنظمة على أداء عمل متميز ، حيث أنها تشجع الولاء و التركيز الوظيفي للأفراد داخل المنظمة .

الفرع الثاني : أهداف إدارة الموارد البشرية :

تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق جملة من الأهداف أهمها :

1_ الأهداف التنظيمية :

تساهم غدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية و تطوير أدايتهم ، و لمساندتهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

2_ الأهداف الوظيفية :

لكي تتمكن الإدارات و الأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المؤسسة ، يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية و النوعية من الافراد .

3_ الأهداف الإجتماعية :

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الاهداف الاجتماعية و الأخلاقية و ذلك استجابة للمتطلبات و الاحتياجات و التحديات الاجتماعية ، و من هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية و المعوقات البيئية للمتطلبات و الاحتياجات و التحديات الاجتماعية ، و من هنا تسعى إلى تحجيم النثار السلبية و المعوقات البيئية التي تواجه المؤسسة .

4_ الأهداف الشخصية :

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين و ذلك بما يساعد على حمايتهم و الحفاظ عليهم و تنمية قدراتهم و بقائهم و حفز همهم للعمل و الإنتاج . إن إشباع حاجات العاملين الشخصية و تحقيق الرضا الوظيفي و متابعة المسارات الوظيفية لهم لا شك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية .

- ✓ تسيير الصراعات بين العمال .
- ✓ خلق روح التعاون بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة .
- ✓ تحفيز القوة العاملة لبذل أقصى جهد ممكن .
- ✓ إرساء المؤسسة .
- ✓ أخلاقيات العمل و ثقافة .
- ✓ إرساء أخلاقيات العمل و ثقافة المؤسسة .
- ✓ العدالة و مبدأ تكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية و التدريب و التطوير و تخطيط المسار الوظيفي لكل عامل .
- ✓ توفير الظروف المناسبة التي تكفل جوا ملائما للعمل .
- ✓ حماية و صيانة العمال من الاخطار المهنية و حوادث العمل .

الفرع الثالث : الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

تعمل إدارة الموارد البشرية على القيام بالوظائف و المهام التالية :

1_ **تحليل العمل** : يقصد به التعرف على الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة و توصيفها و تحديد مسؤوليات من يقوم بها و تصميمها بالشكل المناسب .

2_ **تخطيط القوى العاملة** : و تعني تحديد احتياجات من أنواع و أعداد العاملين ، و تاركين العمل .

✓ يمثل عدد العمال الذين سيغادرون المؤسسة لسبب أو لآخر بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل دوران العمل للمسرحين من العمل} = \text{عدد المسرحين من العمل} / \text{معدل عدد العاملين في المنظمة} \times 100$$

التالية:

$$\text{عدد العمال} = \text{إجمالي عبء العمل في الوظيفة} / \text{عبء العمل الذي يقوم به الفرد}$$

3_ **الإختيار و التعيين** : تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل و تصنيفتهم لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب .

4_ **تصميم هيكل الأجور** : عن طريق تحديد الأجر المناسب لكل وظيفة حسب القيمة و الأهمية النسبية لها .

5_ تصميم أنظمة الحوافز : تهتم هذه الوظيفة بمنح مقابل عادل للاداء المتميز سواء على المستوى الفردي أو الجماعي ، توزيع جزء من الأرباح في حال تحقيق نتائج جيدة .

6_ تصميم أنظمة مزايا و خدمات العاملين : تهتم هذه الوظيفة بمنح العاملين مزايا كالمعاشات و التأمينات الخاصة بالمرض و العجز و البطالة ، بالإضافة إلى خدمات أخرى كالخدمات الاجتماعية و الرياضية و الإسكان .

7_ تقييم الأداء : أي مقارنة مستوى الأداء الفعلي بالمستوى المخطط و الكشف عن النواحي الإيجابية لدعمها و النواحي السلبية لعلاجها .

8_ التدريب : رفع مستوى إنتاجية العاملين من خلال تنمية مهاراتهم و معارفهم الوظيفية .

9_ تخطيط المسار الوظيفي : يقصد به تخطيط التحركات الوظيفية للعاملين من خلال النقل و الترقية و التدريب .

10_ الرقابة : و ضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات و معايير نوعية و مستويات الإنتاج ثم التأكد من الأداء الفعلي أنه يتناسب مع هذه المعايير و اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة . (ششونة، 2019، الصفحات 36-39)

المبحث الخامس:المخطط المالي.

المطلب الاول :تعريف و أهمية المخطط المالي

أولاً: تعريف المخطط المالي

هناك عدة تعاريف نذكر منها:

التعريف 1: يعرف المخطط المالي على انه الخطة المالية التي تتضمن بعض التفاصيل الكيفية لاستخدام الأموال بصفتها كموارد تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد و يستخدم لوضع خطط جزئية خاصة بالمؤسسة كأداة للرقابة على إدارة المؤسسة باعتباره وسيلة التخطيط العام.(السلوس،2012،ص169).

التعريف 2: يعرف المخطط التمويلي على انه دفتر شامل يجمع مختلف الآثار النقدية لقرارات الاستثمار و التمويل على المدى الطويل .(190.p-1997 éddémos- « analyseetdécision » coulandAlain.gestionfinanciere)

التعريف 3: كما يمكن تعريف على انه:

" جوهر خطة المشروع "، و يكتسب هذا التخطيط أهمية كبرى لان التمويل المنظم هو الأساس في نجاح المؤسسة ، حيث ندرك من الخطة المالية جميع مبالغ الدفعات الواردة و المصروفات و مواعيدها ، و كذا يجب ان تدرج في الخطة المالية جميع الدفعات بما فيها رقم الأعمال و ضريبة القيمة المضافة.(انيس،2005،ص154)

المطلب الثاني : أهمية المخطط المالي

تكمن أهمية المخطط المالي في النقاط التالية:

- يتيح الفرصة للتعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها بشكل مسبق. - إضافة إلى تحديد كمية الأموال اللازمة يقوم التخطيط المالي بتحديد توقيت الحاجة إلى هذه الأموال ومصدر تغطيتها بالإضافة إلى طرق تسديدها.
- يساعد في تقسيم درجة المخاطرة التي تتحملها المنشأة وكذلك التعرف على الوسائل التي يمكن استخدامها لتخفيض هذه المخاطرة .
- يساعد التخطيط المالي إدارة المنشأة على تجنب اللجوء المفاجئ لمصادر الموال من اجل الحصول على التمويل اللازم و ما يترتب على ذلك من تكلفة مرتفعة تؤدي إلى إضعاف المركز المالي للمنشأة.
- يساعد المدير المالي على تجنب شركته خطر الوقوع في العسر المالي كما يساعد التخطيط على الاستعداد لدفع الالتزامات عند موعد استحقاقها فلا يكون المدير مضطرا للتصرف بشكل عشوائي او تحت ضغط الحاجة مما يربكه و يوقعه في مخاطر العسر المالي. (عبد العزيز، 2006، ص42)

المطلب الثالث: مراحل إعداد المخطط التمويلي :

تمر عملية إعداد المخطط التمويلي بمرحلتين أساسيتين هما :

- المرحلة الأولى:** تحديد احتياجات التمويل : بغرض تقدير التمويلات الأخرى الضرورية بغض النظر عن الموارد الموجودة ، حيث تتم تقدير الاحتياجات إما عن طريق زيادة في الأصول أو تراجع الخصوم .
- المرحلة الثانية:** تحديد و إدراج التمويلات : التي تسمح بتوازن مخطط التمويل ، وهي عكس الأولى حيث يتم تقدير الموارد عن طريق الزيادة في الخصوم او التراجع في الأصول .

سادسا : مكونات المخطط التمويلي :

أولا: التكاليف التمويلية لانطلاق المشروع : تنقسم إلى : (عبد العزيز، 1994، ص 235، 230)

- 1 . **التكلفة الاستثمارية :** وتتمثل في مجموع المبالغ اللازمة لإقامة المشروع ، و التي يتم تقديرها عادة على الأخذ بعين الاعتبار كل من :

التكلفة الاستثمارية للأصول الإنتاجي

مصاريف التأسيس .

رأس المال العام.

تكلفة التمويل الخارجي خلال فترة إقامة المشروع .

2 . تكاليف التشغيل: يمكن تقسيم تكاليف التشغيل إلى المجموعات التالية :

مصروفات تشغيل .

مصروفات إدارية و عمومية .

مصروفات التمويل.

و تمثل مصروفات التشغيل الجانب الأكبر من هذه التكاليف ، و يمكن القول إن الخامات و مستلزمات الإنتاج بمختلف أصنافها و العمالة ، تكون الجزء الأكبر من تكاليف التشغيل ، و بالتالي يجب التأكيد بتقديرها عن طريق :

تقدير تكلفة الخامات.

تقدير تكلفة مستلزمات الإنتاج .

تقدير تكلفة العمالة .

ثانيا : موازنة الخزينة

تعريف الخزينة : تمثل الخزينة القيم المالية الموجودة تحت تصرف المؤسسة خلال دورة معينة ، فهي عبارة عن مبلغ القيم الجاهزة أو المتاحة الفعلية ، أي صافي القيم الجاهزة ، وهي الفرق بين الموارد المستعملة في تمويل نشاط المؤسسة و الاحتياطات الناتجة عن هذا النشاط خلال فترة زمنية معينة .

وتحسب بالعلاقة التالية :

الخزينة = قيم جاهزة - سلفيات مصرفية.

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل.

الخزينة = (أموال دائمة - أصول ثابتة) + (مجموع الديون قصيرة الأجل - سلفيات مصرفية) - (قيم الاستغلال + قيم جاهزة)

ج) الموازنة التمويلية التقديرية :

1. تعريف الموازنة التقديرية :

لقد تعدد التعاريف المتعلقة بالموازنة التقديرية ، نذكر منها :

"هي الوسيلة التي يمكن بواسطتها التفكير بمشاكل المستقبل قبل حدوثها لغرض الإعداد لها إعدادا سليما، وهي كذلك عبارة عن خطة للعمل وضعت في صورة ارقام تفصيلية و معلومات تبين توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين في المؤسسة و كذلك طريقة التنفيذ الواجب إتباعها "

2. أنواع الموازنات التقديرية : هناك أنواع مختلفة من الموازنات التقديرية و هي ضرورية سواء كانت بالنسبة للمؤسسات الكبيرة او ذات حجم متوسط أو صغيرة ، وتتمثل في : (فركوس،1995،ص 04)

(ا) الموازنة التقديرية للمبيعات : تعتبر من أكثر الموازنات الفرعية ذات أهمية فهي المصدر الرئيسي للإيرادات الذاتية للشروع ، و نجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ في المبيعات ، ولهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بإتباع الأساليب العلمية .

(ب) الموازنة التقديرية للإنتاج : تعرف على أنها الجدول الزمني للعمليات الإنتاجية في فترة زمنية مستقبلية و تهدف إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة في إنتاجها في فترة مستقبلية و تعتمد اعتمادا كبيرا على الموازنة التقديرية للمبيعات .

(ج) الموازنة التقديرية للمشتريات : بعد إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات و إعداد برنامج الإنتاج يكون هناك احتياج للمواد الأولية اللازمة ، و يتم وضع جدول زمني لشراء هذه المواد و تبين هذه الموازنة :

الكميات الواجب شراءها من كل نوع من المواد الأولية .

التاريخ الذي يتم فيه الشراء .

التكلفة المقدرة للمشتريات.

(د) الموازنة التقديرية للأجور المباشرة : و يقصد بالأجور المباشرة التي تسدد إلى العمال الذين يعملون في أقسام الإنتاج و هي تتغير مع الإنتاج تغيرا طرديا.

(هـ) الموازنة التقديرية لمصاريف البيع و التوزيع : إن إعداد الموازنة التقديرية لهذه المصاريف يكفل للمؤسسة تحقيق الأهداف العامة و تتمثل في :

اختيار أفضل مجموعة من طرف التوزيع.

توجيه الجهود البيعية توجيها سليما لغرض زيادة المبيعات و السيطرة على أكبر حصة في السوق

مراقبة دفعات التوزيع

(و) الموازنة التقديرية النقدية : توضح هذه الموازنة المركز النقدي للمنشأة فهي تحتل مكانة مهمة في الإدارة و بواسطتها يتم اتخاذ القرار المناسب في حالة العجز حيث تلجأ المنشأة إلى الاقتراض ، إما إذا كان الرصيد فائضا فهي صاحبة القرار في التصرف بذلك الفائض

خلاصة الفصل الأول :

نستخلص مما سبق أن إعداد مخطط الأعمال المؤسسة يعطي لحامل المشروع تصورا عميقا عنه، فقد أصبح وسيلة لتحديد الأخطار والعراقيل التي تحدد بالمشروع من أجل استبقائها أو تجنبها.

يساعد مخطط الأعمال على تجسيد الفكرة المبتكرة على أرض الواقع، ويساعد كذلك على تفصي وتحليل معوقات الواقع المقاولاتي المهني، ومعالجتها وذلك من خلال الحصول على المعلومات الملائمة وتحديد الإستراتيجيات المتبعة

و لهذا وجب على حامل المشروع أن يقوم بالدراسة المفصلة لكل أجزاء مخطط الأعمال انطلاقا من الدراسة التسويقية التي تعتبر الحجر الأساس الذي تبنى عليه بقية الدراسات الأخرى التي يحتاجها المشروع سواء الإنتاجية و التنظيمية و مروراً إلى الدراسة المالية المهمة التي تسعى لتحديد و الحصول على الموارد المالية التي تحول المشروع من كونه فكرة على الأوراق إلى مؤسسة قائمة بذاتها على أرض الواقع تقدم سلعا و خدمات .

و لهذا في الفصل الثاني سنقوم بترجمة العناصر النظرية حول مخطط الأعمال و مكوناته إلى دراسة حقيقية تطبيقية متعلقة بمشروع انتاج السماد العضوي من مخلفات النخيل

الفصل الثاني :
إعداد مخطط أعمال
مشروع صناعة الاسمدة
العضوية من مخلفات النخيل

تمهيد الفصل الثاني :

بعد الدراسة النظرية التي تطرقنا اليها من خلال الفصل السابق والمتمثلة في الجانب النظري لمخطط الأعمال بالتفصيل سنحاول في هذا الفصل التطبيقي وضع الاسس اللازمة لتطبيق مختلف المفاهيم النظرية في فكرة مشروع صناعة الاسمدة العضوية من مخلفات النخيل " ولهذا تم تقسيم الفصل الثاني الى:

المبحث الأول : الملخص التنفيذي للمشروع

المبحث الثاني : المخطط التسويقي للمشروع

المبحث الثالث : المخطط الإنتاجي للمشروع

المبحث الرابع : المخطط التنظيمي للمشروع

المبحث الخامس : المخطط المالي للمشروع

المبحث الأول : الملخص التنفيذي للمشروع :

في هذا المبحث سنركز على التعريف بالمشروع وبصاحب المشروع و على فكرة واسباب اختيار المشروع وسنوضح الاهداف والافاق المستقبلية لهذا المشروع والطموحات التي يسعى صاحب المشروع لتحقيقها .

المطلب الأول : الملخص التمهيدي و وصف المشروع

1_ الملخص التمهيدي :

1_1_ التعريف بالمشروع :

جدول رقم : (02) : جدول للتعريف بالمشروع

العنصر	الشرح
طبيعة المشروع	صناعة الاسمدة العضوية من مخلفات النخيل
اسم المشروع	GREEN LIFE SAMAD_
صاحب المشروع	بن ختة قويدر ،تومي عامر
موقع المشروع	بلدية طولقة
منتجات المشروع	سماد صلب
النطاق	المستوى وطني
الفئة المستهدفة	<ul style="list-style-type: none"> ➤ تجار الجملة ➤ تجار التجزئة ➤ بائعي اشجار الزينة ➤ الفلاحين . ➤ المواطن الذي يملك نباتات الزينة بالمنزل
عدد العمال	11 عامل
رمز النشاط في السجل التجاري	606207
تسمية النشاط	معالجة و تقويم النفايات العضوية

المصدر : من إعداد الطالب

1_2_ التعريف بصاحب المشروع :

2_ وصف المشروع :

1_2_ فكرة المشروع :

جاءت فكرة المشروع عموماً بصفتنا نقطن بمدينة طولقة بصفتها منطقة فلاحية بامتياز وكلما تحولنا بغابات النخيل نجد الكثير من الفلاحين يلجؤون الى حرق مخلفات النخيل دون علم باهميتها في حالة تمت معالجتها بطريقة علمية وما تسببه اثار حرق هاته المخلفات من اخطار على الانسان والحيوان والغابات .وكذلك اهتمامنا بمجال رسكلة النفايات و المخلفات و تحويلها لمنتجات و مواد قابلة للاستهلاك من جهة ومحاوله منا للحفاظ على البيئة والاستفادة من هاته المخلفات في بيعها وتقليل التكلفة على الفلاح ولما لاحظناه من مشاريع مماثلة على مستوى الولاية في مجال الرسكلة منها انتاج الكحول من التمور واخرى خارج الولاية كانتاج الاعلاف من مخلفات النخيل وانتاج الالواح الخشبية وبما اننا بولاية متربعة على مستوى الوطن بكثافة اشجار النخيل بتقدير 4 ملايين نخلة على مستوى الولاية وسياسة الدعم الفلاحي ما يترتب عليها زيادة اعداد النخيل في المستقبل و وجود هذا الكم الهائل من النخيل تترتب عنه أطنان من المخلفات سنويا التي تعتبر كمادة اولية لمشروعنا وتوفرها ايضا بالولايات المجاورة على غرار اولاد جلال ،الوادي، ورقلة هذا كله يجعله محفزا لاستغلال افكار لمعالجة هاته المخلفات واستغلالها في انتاج ما يمكن انتاجه من مواد استهلاكية ترجع بالفائدة على الانسان والمحيط معا . كما هو حال مشروعنا والمتمثل في انتاج اسمدة عضوية من مخلفات النخيل وذلك للتقليل من مخاطر الاسمدة الكيماوية على الخضار والفواكه وما تحمله من مواد مسرطنة اضررت بالإنسان واضرار هاته الاسمدة ايضا على الارض .وهو مشروع يعتبر الاول على مستوى الولاية.

2_2_ التعريف بالمشروع و المنتجات التي يقدمها :

المشروع عبارة مؤسسة صناعية لانتاج الاسمدة العضوية (COMPOST) من مخلفات النخيل تحت اسم GREE LIFE SAMAD يعمل المشروع على جمع مخلفات النخيل من جذوع النخيل الميت و بقايا العراجين والليف والكرناف والجريد من غابات النخيل على مستوى الولاية او غيرها وايصالها للمصنع بشاحنات كبيرة ليتم معالجتها على مستوى المصنع عبر سلسلة من المراحل على مستوى الورشات ليتم في الاخير تعبئتها في اكياس .

المنتجات :

✓ اكياس ذات وزن 40كلغ

✓ اكياس ذات وزن 20كلغ

✓ اكياس ذات وزن 5كلغ

4-2 تعريف الاسمدة العضوية COMPOST: كلمة COMPOST مشتقة من الفعل DECOMPOSE بمعنى

يتحلل والذي يعني تكسير او المكونات عن بعضها البعض ويتحقق ذلك عن طريق مجموعة معينة من الكائنات الحية ولكن تحلل

وحده ليس كافيا فالكومبوست الجيد هو الذي يعاد فيه بناء هذه المواد المتحللة مرة اخرى الى دبال وهذا يتطلب وجود مجموعة معينة اخرى من الكائنات الدقيقة التي تساعد في تكوين الدبال وبصفة عامة فان عملية انتاج السماد العضوي هي تحويل المخلفات العضوية نباتية وحيوانية الى سماد عضوي طبيعي وذلك بتدويرها بكومات تحت ظروف هوائية (اعضاء هيئة التدريس ،محاضرات في ميكنة المخلفات الزراعية ،ص 11)

المطلب الثاني : أهداف و دوافع المشروع

1_ أهداف المشروع :

- المحافظة على البيئة
- استعمال الاسمدة العضوية لايشكل خطورة على المحاصيل الزراعية عكس الاسمدة الكيميائية
- توفير مناصب شغل
- توفير منتج محلي وتقليل الاستيراد
- ابتكار جديد قد يجعل منه محفزا لابتكارات اخرى
- تشجيع فكرة المنتجات الصديقة للبيئة
- تغطية الطلب المحلي و المساهمة في الإنتاج الوطني
- الاستفادة من المخلفات بدل حرقها
- الاستمرارية و النمو و تحقيق الربح

2_ دوافع و مبررات المشروع :

- مشروع من فحو البيئة التي نعيش بها بحكم الطابع الفلاحي للولاية
- تكلفة المادة الاولية المنخفضة التي تساعد في خلق ميزة تنافسية
- وفرة المواد الاولية المتجددة والمتزايدة بحكم الاستثمارات الفلاحية
- تزايد عدد الفلاحين
- تحفيز الحكومة لمشاريع الرسكلة
- وعي المجتمع بمدى خطورة الخضر والفواكه الناتجة عن استعمال الاسمدة الكيميائية
- الاهتمام الشخصي والطموح لاستغلال المشروع

المطلب الثالث : نوع و تصنيف المشروع

1_ نوع المؤسسة :

يعرف المشرع الجزائري بمقتضى القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 يناير سنة 2017 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها مؤسسة :

- انتاج السلع و/او الخدات مهما كانت طبيعتها القانونية
- تشغل من 1 الى 250 شخصا
- لا يتجاوز رقم الاعمال السنوي 4ملايير دينار جزائري او لا يتجاوز حصيلتها السنوية 1مليار دينار جزائري

فإن المؤسسة تنتمي لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة PME

المطلب الرابع : تموضع المشروع النموذج التمثيلي للمشروع LA CSIP

بامكاننا تحديد التموضع الفعلي للمشروع من خلال نموذج لاصحاب المشروع والذي يمثل عملية التقاطع بين تطلعات صاحب المشروع و مهاراته والامكانيات المتاحة في المحيط من فرص يمكن تلخيصها في ما يلي:

1_ تطلعات صاحب المشروع :

- الرغبة في انشاء المشروع على ارض الواقع .
- تجربتي مع الوظيف العمومي التي جعلتني اطمح انشاء مشروع .
- تحقيق ارباح بما ان المشروع جديد عدم وجود منافسة من نفس النوع .
- كسب حصة سوقية معتبرة .
- توفير المنتج باسعار معقولة وكسب رضى العملاء .
- خلق فرص عمل جديدة .
- انشاء جيل من الفلاحين يعتمد على البحث والابتكار .
- المساعدة على انتاج سلع غذائية صحية .

2_ مهارات اصحاب المشروع :

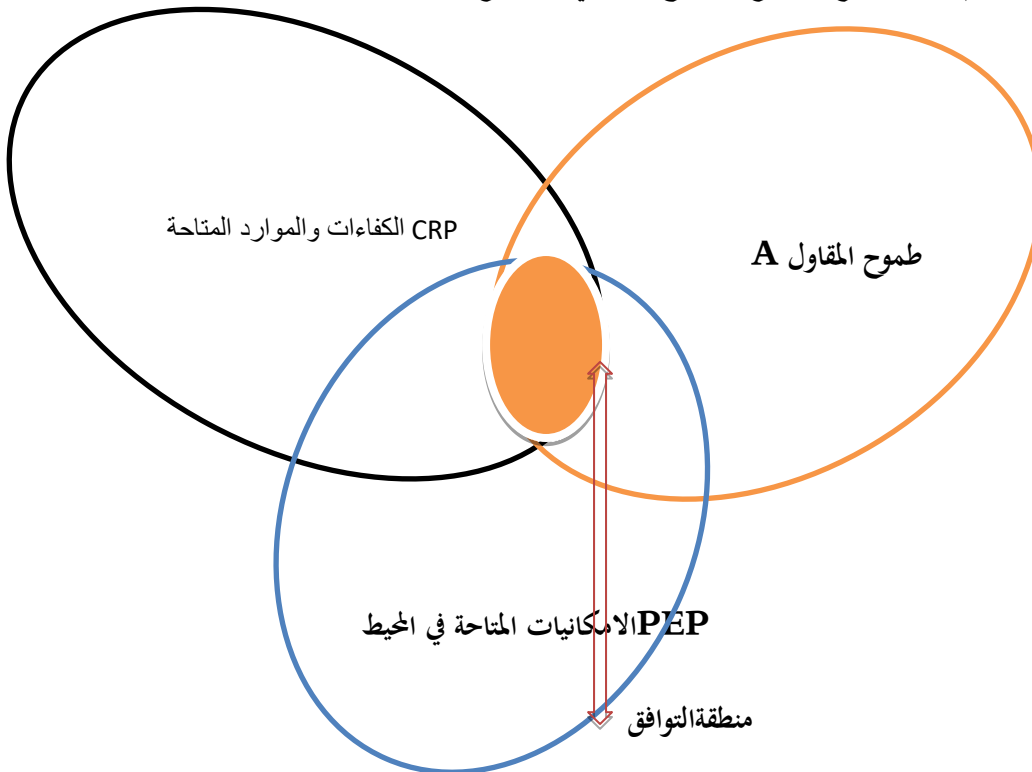
- متحصل على شهادة ليسانس في المحاسبة
- متحصل على شهادة ماستر في المقاولاتية
- متحصل على شهادة ليسانس انجليزية
- متحصل على شهادة الدراسات التطبيقية في قانون الاعمال
- 10 سنوات خبرة بالوظيفة العمومي

- متمرس بالمجال الفلاحي كوني ابن الولاية ومن منطقة ريفية
- المعرفة الجيدة بالقوانين والادارات .
- امتلاك معلومات جوهرية حول المشروع تم انشاؤه بدول اجنبية

3_ ما يقدمه المحيط من إمكانيات :

- تشجيع الدولة على الاستثمار خاصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة مشاريع الرسكلة
- تشجيع الاستثمار في المجال الفلاحي اي توفر المادة الاولية في باستمرار في المستقبل
- القروض الممنوع من طرف صناديق الدعم لانشاء المشاريع والاعفاء من الضرائب في السنوات الاولى .
- توفر العقار بالقرب من المناطق الفلاحية .
- وجود دور المرافقة في انشاء المشاريع .
- عدم استغلال المادة الأولية و وجودها بكميات هائلة لسنوات .
- حث المنظمات الصحية على استعمال المواد التي لا تؤثر على المنتجات والمحاصيل الزراعية .
- تشجيع الدولة على تقديم منتجات صديقة للبيئة .

شكل رقم (05) تموضع المشروع النموذج التمثيلي للمشروع LA CSIP



من اعداد الطالب من محاضرات الاستاذة رحال مقياس المقاولاتية ماستر 1 دفعة 2021

المبحث الثاني : المخطط التسويقي

سنحاول في هذا المبحث اسقاط عناصر المخطط التسويقي على مشروعنا

المطلب الأول : دراسة السوق :

1. السوق المستهدف : بعد تحديد السوق المستهدف والذي سينشط فيه مشروعنا وهو على مستوى الوطن

2. الزبائن المستهدفين:

- ✓ الفلاحين اصحاب المستثمرات الكبيرة
- ✓ الفلاحين البسطاء اصحاب المستثمرات الصغيرة
- ✓ اصحاب المشاتل
- ✓ للمصدرين
- ✓ لمستعملي اشجار ونباتات الزينة بالمنازل
- ✓ للهيئات العمومية لاستعمالها في المساحات الخضراء

الفرع الأول : تحليل البيئة الخارجية الكلية

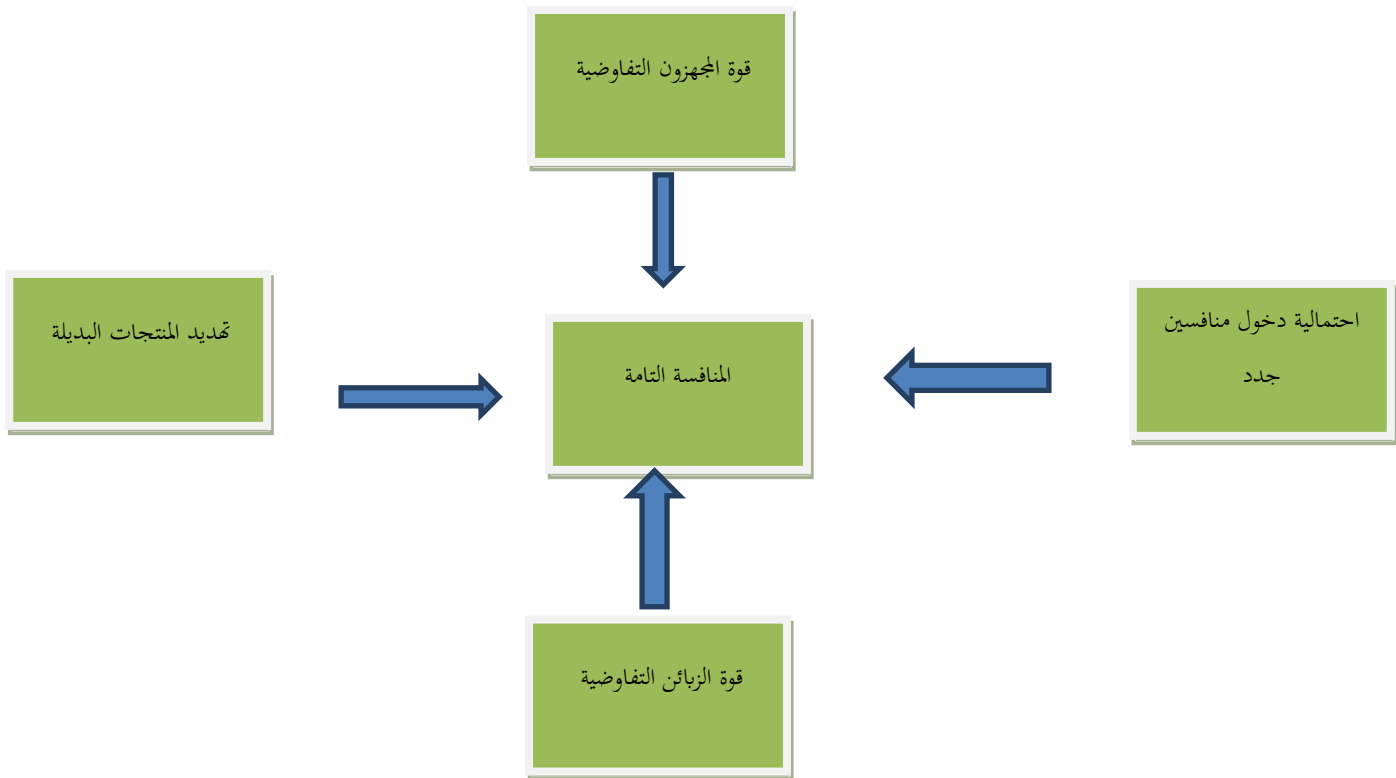
جدول رقم (03) : تحليل البيئة الخارجية PESTEL

العوامل السياسية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ البيروقراطية والعراقيل الادارية (سليبي) ✓ مشكل الاستقرار السياسي وتغير الحكومات (سليبي) ✓ محاولة الحكومة الجديدة للدفع بالتنوع الاقتصادي(ايجابي) ✓ دعم الاستثمار الفلاحي ومشاريع الرسكلة (ايجابي) ✓ وقف استيراد لبعض المنتجات (ايجابي)
العوامل الاقتصادية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ الاعفاءات الضريبية كمحفز لانشاء المشاريع (ايجابي) ✓ ازمة كورونا وغلق الحدود ونقص استيراد الاسمدة الكيميائية(ايجابي) ✓ عرقلة الحصول على الات من الخارج (سليبي) ✓ تقلبات سعر الصرف (سليبي) ✓ تدني القدرة الشرائية (سليبي) ✓ عدم ثبات اسعر المادة الاولية (سليبي)

العوامل الاجتماعية والثقافية	
✓ اهتمام الفلاح بالربح فقط مع عدم مراعاة خطورة الاسمدة الكيميائية (سلي)	
✓ توصيات المنظمات الصحية بخطورة المنتجة المستعمل بها الاسمدة الكيميائية (ايجابي)	
✓	
العوامل التكنولوجية	
✓ الانقطاعات الكهربائية (سلي)	
✓ توفر الالات بالاسواق (ايجابي)	
✓ توفر الانترنت (ايجابي)	
العوامل البيئية	
✓ الحرارة الناتج الاسمدة العضوية (ايجابي)	
✓ تقلبات الجو رياح وامطار (سلي)	
✓ مناخ حار يساعد على زيادة المادة الاولية (ايجابي)	
العوامل القانونية	
✓ تشجيع القوانين على المحافظة على البيئة (ايجابي)	
✓ حماية حقوق الملكية وبراءة الاختراع (ايجابي)	

الفرع الثاني : تحليل القوى الخمس لبورتر : POERTER

شكل رقم (06) : تحليل القوى التنافسية لبورتر



المصدر : (البغدادى،2022،ص175)

1 المنافسون الحاليين : نعلم انه كلما زاد عدد المنافسين كلما زادت المنافسة وبالتالي تكون الاسعار متدنية .مشروع صناعة الاسمدة العضوية مشروع جديد على مستوى الولاية اي انه لا توجد منافسة مباشرة في المنتج المصنع ،انما قد تكون منافسة في المستقل نظرا لمشاريع دعم استغلال اعادة تدوير المخلفات .

2_ تهديد دخول المنافسين الجدد :

قد يجد المنافسين الجدد للدخول للسوق عدة عراقيل من بينها الخبرة في صناعة الاسمدة العضوية القلة من تحب المغامرة كون المشروع جديد ويتطلب راس مال كبير بالاضافة الى منافسة المنتجات البديلة

3_ القوة التفاوضية للموردين :

تتعامل المؤسسة مع عدد هائل من الموردين كون المادة الاولية كانت سابقا تحرق .الا في حالات ظهور استعمالات اخرى للمادة الاولية كانتاج الاعلاف او في صناعة الالواح قد تزيد القوة التفاوضية للموردين .

4_ القوة التفاوضية للزبائن :

قدرة التفاوض مع الزبائن حسب عدد الزبائن باعتبار سعر الاسمدة الكيميائية مرتفع واسعار الاسمدة العضوية المستوردة مرتفع جدا

5_ تهديد دخول المنتجات البديلة :

المنتجات البديلة الاسمدة العضوية المصنعة في المنازل التي لا تعتمد على طرق علمية تكون جودتها منخفضة ،اما الاسمدة الكيميائية فاسعارها جد مرتفعة بالاضافة الى مضارها .

الفرع الثالث: تحديد العرض والطلب

❖ تحديد الطلب:

تعتبر ولاية بسكرة من الولايات الرائدة في مجال الفلاحة فمناخها الملائم وغناها بالمياه الجوفية والتربة الصالحة للزراعة اعطى لها مميزات تجعلها في الصدارة من ناحية تنوع وبكرة والمنتوج الفلاحي تقدر المساحة الفلاحية الاجمالية ب 1.652.751 هكتار اي مايقارب ب 77% من المساحة الاجمالية للولاية كما تقدر المساحة الصالحة للفلاحة ب 11% من لمساحة الفلاحية الثروة الفلاحية الاساسية بالولاية هي النخيل حوالي 4141927 نخلة تتركز اغلبها في الزاب الغربي طولقة ،فوغالة ،اورلال و تختص الجهة الشرقية من الولاية بالزراعات الحقلية(موقع مديرية التجارة لولاية بسكرة)

حسب الاحصائيات الموجودة لكبر المساحة المزروعة ومن خلال التواصل مع الفلاحين والجهات المعنية تبين ان الولاية تستهلك نسب مرتفعة جدا من الاسمدة وعلى الرغم من توفر الاسمدة المحلية والاسمدة التي يقوم الفلاح بانتاجها تلجأ الدولة الاستيراد لتغطية العجز

❖ تحديد العرض:

من خلال الدراسة الميدانية وايجابات المصالح المعنية العرفة الفلاحية والفلاحين والمعهد التقني للزراعة الصحراوية توصلنا الى النتائج التالية:

- ✓ عدم وجود مصانع لانتاج الاسمدة العضوية بالولاية لكن وجود بعض الفلاحين يقومون بصنعه لتلبية احتياجاتهم الخاصة لكن بطريقة تقليدية لا علمية أي عدم فعالية وجودة المنتج وهذا ما يؤدي الى قلة الطلب عليه
- ✓ المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية يقوم بانتاج الكومبوست لاحتياجاته الخاصة
- ✓ وهناك منافسين غير مباشرين على غرار

– ASMIDAL شركة جزائرية مختصة في انتاج وتوزيع الاسمدة الكيميائية اسعرها مرتفعة وكمية الانتاج محدودة نظرا

للتعليمات المفروضة من وزارة الطاقة والمناجم بسبب المواد المستعملة التي تعتبر خطيرة

MAG- SUB- مؤسسة انتاج وتوزيع الاسمدة العضوية مقرها بالوادي مؤسسة ناشئة لا تستطيع تغطية حجم السوق

الكبير

الفرع الرابع : تحليل سووت SWOT

جدول رقم(04):نقاط القوة والضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> ✓ توفر اليد العاملة ✓ توفر المواد الاولية بكثرة ✓ معرفة الفلاحين واحتياجاتهم ✓ السماد العضوي يتكون من العناصر التي تحتاجها التربة ✓ قرب المزارع من مقر المشروع ✓ الات متطورة نوعا ما تساعد زيادة الانتاج 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ طول فترة التخمر ✓ نتائج السماد العضوي تظهر بعد بعد عكس السماد الكيميائي ✓ ضعف خبرة العمال في مشاريع الرسكلة باعتبارها مشاريع جديدة ✓ ارتفاع تكاليف قطع الغيار

التحديات والفرص

التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> ✓ عدم وعي الفلاح بقيمة الاسمدة العضوية ✓ امكانية دخول منافسين جدد ✓ استعمال المادة الاولية في مجالات اخرى الاعلاف صناعة الخشب ✓ اللجوء الى حرق المواد الاولية 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ وجود المشروع بمنطقة فلاحية ✓ قلة المنافسة ✓ التوجه نحو استهلاك اغذية طبيعية ✓ عدم وجود عوائق بالسوق لهاته المشاريع ✓ التوسع المستمر للسوق

المطلب الثاني: الاستراتيجية التنافسية:

الفرع الأول : الإستراتيجية المعتمدة للمشروع

- ✓ بما ان المادة الاولية متوفرة بكثرة وبأثمان تكاد مجانية سيعتمد المؤسسة على استراتيجية السيطرة بالتكاليف لعدة اعتبارات
- ✓ اسعار الاسمدة الكيميائية مرتفعة جدا
- ✓ اسعار الاسمدة العضوية المستوردة مرتفعة جدا
- ✓ قرب المؤسسة من المناطق الفلاحية وبالتالي اخفاض تكاليف النقل
- ✓ توفر اليد العاملة بكثرة وانخفاض تكاليفها
- ✓ هذا بالاضافة الى

- ✓ -تقديم منتج ذو نوعية جيدة
 - ✓ -تقديم الطلبات بوقتها
 - ✓ -تشكيلة متميزة من المنتجات الوزن والشكل
- الفرع الثاني : رسالة /رؤية/ هدف المشروع

1. رسالة المؤسسة الاستراتيجية

من اجل منتج صحي لغذاء صحي

2. رؤية المؤسسة

نسعى ان نكون سببا في انتاج غذاء صحي

3. هدف المؤسسة

منتجاتنا حسب طلباتكم

4.العلامة التجارية



GREEN LIFE SAMAD

الاسم التجاري GREEN LIFE SAMAD

اللون الرمادي : يرمز الى الاشجار الميتة التي والتي تعطي مباشرة شجرة

الدائرة ترمز الى تدوير المخلفات

الرمز كله يرمز الى انه من بنهاية كل شجرة تنمو شجرة اخرى

المطلب الثالث: المزيج التسويقي:

1. المنتج : الكومبوست COMPOST

تعريف الكومبوست: هو السماد العضوي الناتج من تخمر المخلفات النباتية سواء كانت احطاب ،حشائش ،مخلفات الاشجار .. وغيرها وكذلك المخلفات الحيوانية (روث المواشي ،سبلة دواجن..... وغيرها)والذي يضاف الى الاراضي الزراعية بقصد امدادها بالمواد العضوية مع تغذية النباتات النامية عليها بالعناصر الاساسية الثلاثة الازوت الفوسفور والبوتاسيوم فضلا على العناصر الاخرى المعروفة بالعناصر الثانوية

تصنيع السماد العضوي :هو عملية تحليل المادة العضوية بواسطة المكروبات المتواجدة عليها بصورة طبيعية او بواسطة اللقاحات الميكروبية المضافة لها تحت ظروف يتم التحكم فيها بقصد الحصول على الكومبوست لاضافته للتربة الزراعية حيث تعمل عليه مكروبات التربة (العجمي،2013،ص3-4)

سنعتمد على الخصائص التالية في النتج :

- ❖ الوزن: اكياس ذات وزن 25كلغ و اخرى ذات وزن 10كلغ كبداية ليتم فيما بعد تخصيص اوزان اخرى حسب الطلب كوزن 5 كلغ لاصحاب نباتات الزينة
- ❖ التغليف: نعتمد على الاكياس الورقية المتينة كما في الشكل



السعر : ان السعر يلعب دورا كبيرا في الدراسة التسويقية لذلك يجب ان يرضي الزبائن من ناحية السعر ومن ناحية جودة المنتج مقارنة بما هو موجود من منتجات منافسة وبديلة ستكون الاسعار معقولة مقارنة بالاسمدة الطبيعية والكيميائية باعتبار تكاليف المادة الاولية المتوفرة بكثرة كما في الجدول

المنتج	السعر
منتجاننا	كيس 25 كلغ ب 1500 دج كيس 10 كلغ ب 600 دج
الاسمدة الكيميائية	قنطار باكثر 12000 دج
المنافس الغير مباشر بالوادي	قنطار ب 8000 دج

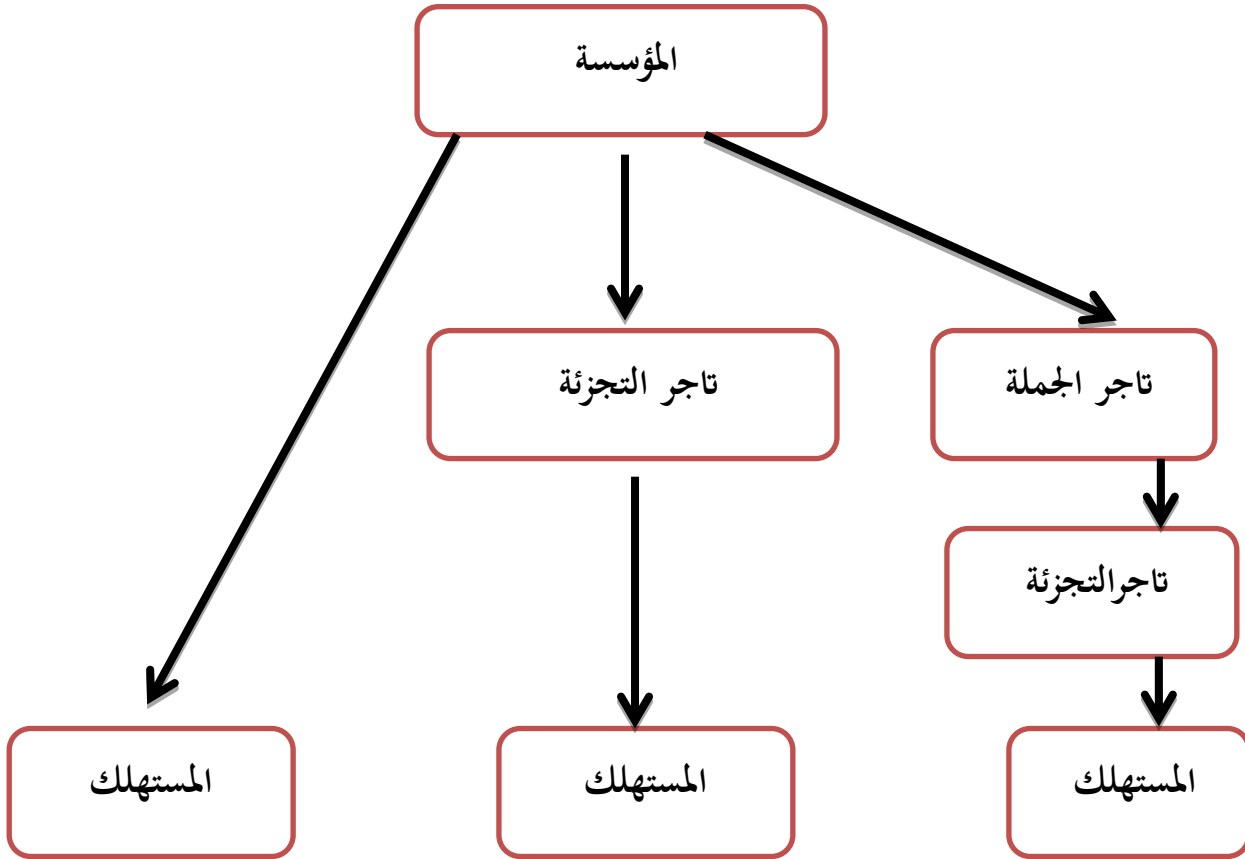
من اعداد الطالب

الترويج : هناك عدة وسائل وطرق الترويج للمنتج

- وضع ملصقات باماكن بيع العتاد الفلاحي
- الترويج للمنتوج باسواق الجملة سوق لغروس وسوق مزريعة مثلا عبر تخصيص مكان لعرض المنتج وشرح فوائدها وطريقة الاستعمال
- عرض المنتج بالمعارض الفلاحية معرض طولقة للتمور معرض المنتجات الزراعية ببسكرة... الخ
- عبر الفايسبوك
- عبر الراديو
- تخصيص بطاقة مهنية

التوزيع: نعتد في التوزيع عبر عدة قنوات

شكل رقم (07) قنوات التوزيع



من اعداد الطالب

تعتمد المؤسسة على قناتين لتوزيع المنتجات

قناة توزيع مباشرة : يمكن للفلاح او كل من له حاجة بالمنتج الاتصال مباشرة بالمؤسسة لبيع الامتج وفي نفس الوقت لمعرفة ردود افعال الفلاحين حول المنتج وحول ما يطلبه الفلاح

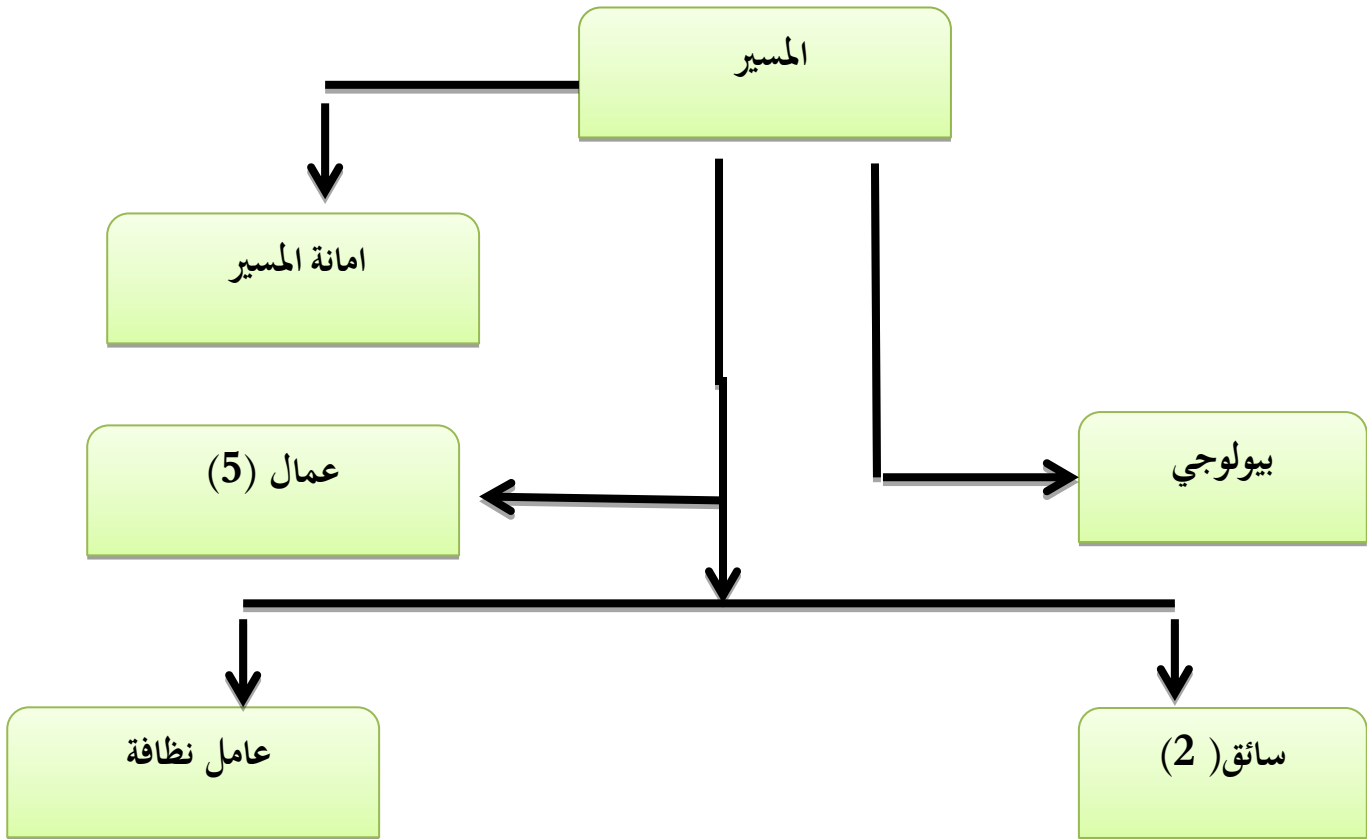
قناة توزيع غير مباشرة : تباع المؤسسة المنتجات لاصحاب الجملة الذين بدورهم يبيعونها لاصحاب التجزئة ثم الى الفلاح

او البيع لاصحاب التجزئة مباشرة

المبحث الثالث : المخطط التنظيمي

المطلب الاول : الهيكل التنظيمي

شكل رقم 08 الهيكل التنظيمي



من اعداد الطالب

المطلب الثاني: الموارد البشرية

يحتاج مشروعنا الى يد عاملة والتي تتلخص في الجدول التالي

جدول رقم (05): الموارد البشرية اللازمة

المؤهل المطلوب	العدد	الوظيفة
شهادة الماستر مقاولاتية	01	المسير
شهادة سكريتاريا + خبرة اكثر من 3 سنوات	01	امانة مسير
شهادة الماستر بيولوجيا علم الاحياء + خبرة 5 سنوات في المجال	01	بيولوجي
التمتع بصحة جيدة خبرة في الفلاحة	05	عمال
الصحة الجيدة حاصل على شهادة السياقة للوزن الخفيف والثقيل + خبرة اكثر من 5 سنوات كسائق في الوزن الثقيل	02	سائق
التمتع بصح جيدة	01	عامل نظافة

من اعداد الطالب

جدول رقم (06): الحقوق والواجبات

الاجر	المهام	الوظيفة
60000 دج	تسيير المؤسسة وعملية التوظيف	المسير
30000 دج	المحركات الادارية والمراسلات	امانة سير
50000 دج	متابعة العملية الانتاجية للكومبست درجة الحرارة ومكونات الاسمدة العضوية... الخ	بيولوجي
35000 دج / للفرد	مهام مختلفة - العمل على الات طحن المواد الاولية - تجميع الكومة على شكل مصفوفات - رش المصفوفات - التعبئة والتغليف	عمال
30000 دج / للفرد	سياقة وسائل نقل المواد الاولية	سائق
25000 دج	العمل على نظافة المكان	عامل نظافة
400000 دج		المجموع

ملاحظة:

- ✓ الاجور تم تحديدها مقارنة باجور لاعمال بمؤسسات اخرى
- ✓ الضمان الاجتماعي سيتم توضيحه في الجدول ادناه
- ✓ العطل تأخذ نفس اجراءات المؤسسات الاخرى مع ضمان التناوب.

جدول رقم (07):نسب الضمان الاجتماعي

الوظيفة	الاجر	نسبة الضمان الاجتماعي	مبلغ الضمان الاجتماعي
المسير	60000 دج	26%	15600 دج
امانة سير	30000 دج	26%	7800 دج
بيولوجي	50000 دج	26%	13000 دج
عمال	35000 دج / للفرد	26%	45500 دج
سائق	30000 دج/ للفرد	26%	15600 دج
عامل نظافة	25000 دج	26%	6500 دج
المجموع	400000 دج	26%	104000 دج

اعداد الطالب

المطلب الثالث: الشكل القانوني والملف الاداري

يتطلب لإنشاء مؤسسة GREEN LIFE SAMAD مجموعة من الإجراءات القانونية تتمثل فيما يلي :

1_ الشكل القانوني للمؤسسة :

مؤسسة GREEN LIFE SAMAD تصنف ضمن الشركات ذات المسؤولية المحدودة والتي تتكون من شريكين او أكثر

SARL

خصائصها

- عدد الشركاء شريكين كحد ادنى وخمسون شريك كحد اقصى
- الشريك في هذا النوع من الشركات يسأل الا بقدر حصته من راس المال عن ديون الشركة
- اسم الشركة يجوز ان يكون اسما خاصا مشتقا من غرضها او اسم احد الشركاء متبوعا ب وشركائه

- الرأسمال الاجتماعي لهذا الشكل من المؤسسات (الحد الأدنى المطلوب هو 100.000 دج)
- تكون الأملاك الشخصية لمنشئ المؤسسة منفصلة عن أملاك المؤسسة
- يمنح التسجيل لدى السجل التجاري صفة الشخصية المعنوية للمؤسسة و صفة التاجر للمسير
- يخضع لنوع واحد من الضرائب (الضريبة على الأرباح)

2_ ملف التسجيل في السجل التجاري :

يتطلب إنشاء سجل تجاري توفر مجموعة من الوثائق هي :

- 2 شهادة ميلاد
- شهادة سوابق عدلية
- 2 شهادة إقامة
- طلب ممضي، و محرر على استمارات يسلمها المركز الوطني للسجل التجاري
- إثبات وجود محل مؤهل لاستقبال نشاط تجاري بتقديم امتياز للوعاء العقاري الذي يحوي النشاط التجاري
- نسخة (01) من القانون الأساسي المتضمن تأسيس الشركة
- نسخة من إعلان نشر القانون الأساسي للشركة
- وصل تسديد حقوق الطابع الضريبي (4.000دج)؛
- وصل دفع حقوق القيد في السجل التجاري

المبحث الرابع : المخطط الإنتاجي

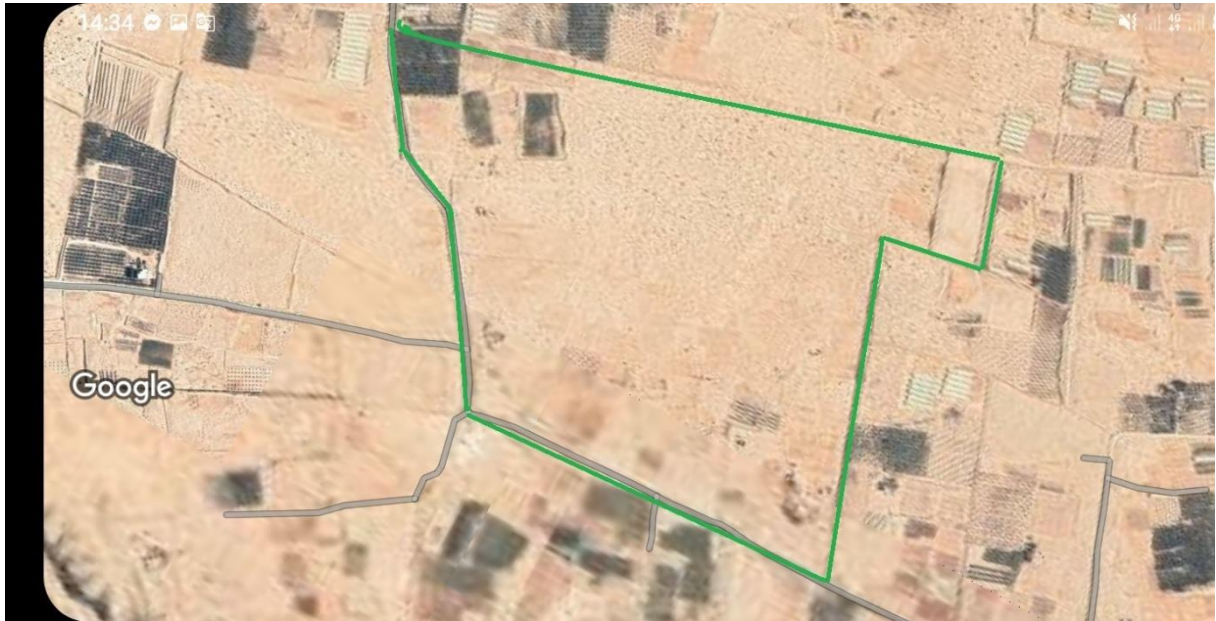
سيتم في هذا المبحث التعرف على مختلف الالات والمعدات التي سيتم الاعتماد عليها في العملية الانتاجية وكذلك المواد الاولية الداخلة في العملية،بالاضافة الى التعرف على الموقع المناسب لانشاء المشروع .

المطلب الأول : تحديد موقع المشروع

اختيار الموقع الجيد من اسباب نجاح المشروع لذلك سنقوم ببراء قطعة بمساحة 3 هكتار ببلدية ليوة قرية من المناطق الفلاحية مزودة بالماء والكهرباء وقرية من مصادر المادة الاولية بالاضافة الى قربها من الطرق الرئيسية .

الفرع الأول : الموقع الجغرافي

شكل رقم 09 الموقع الجغرافي



من اعداد الطالب اعتمادا على google map.com

اسباب اختيار الموقع

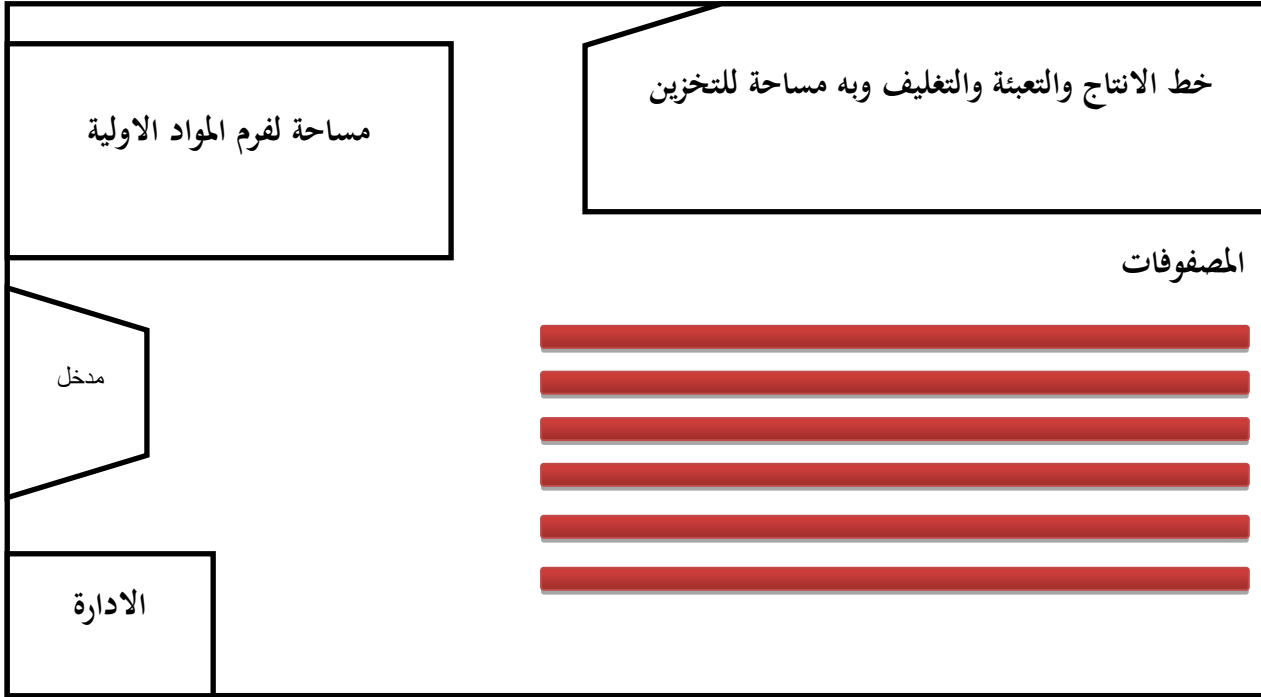
تم اختيار موقع المشروع لعدة اعتبارات

- ✓ الطابع الفلاحي للبلدية
- ✓ توفر البلدية على مناطق فارغة شاسعة بعيدة عن السكان
- ✓ توفر مستلزمات المشروع كهرباء،ماء،طرق.....الخ

✓ قرية من البلديات المجاورة ذات الطابع الفلاحي بامتياز طولقة، لغروس، البرج، اورلال، مخادمة..... الخ

✓ قرب المشروع من اماكن توفر المادة الاولية من جهة واصحاب المزارع محميات بلاستيكية..... الخ

شكل رقم 10: التصميم الهندسي للمشروع



اعدادا الطالب



صورة مأخوذة من الانترنت شكل تقريبي لمشروعنا

التجهيزات المكتبية: يحتاج مشروعنا الى مجموعة من التجهيزات المكتبية نلخصها في الجدول التالي

جدول رقم (08): التجهيزات المكتبية


الشكل	المبلغ الاجمالي	الثمن	العدد	المعدات
	136000	68000	02	مكتب
	40000	20000	02	كرسي مكتب دوار
	17600	8800	02	كرسي عادي
	180000	90000	02	حاسوب
	99000	49500	02	طابعة
	90000	45000	02	خزانة


	7000	7000	01	فاكس
	23500	23500	01	ثلاجة
	130000	65000	02	مكيف هوائي
	20000	20000	/	معدات وادوات اخرى مختلفة

من اعداد الطالب

معدات الانتاج : يحتاج مشروعنا الى المعدات التالية

جدول رقم (09): معدات الانتاج

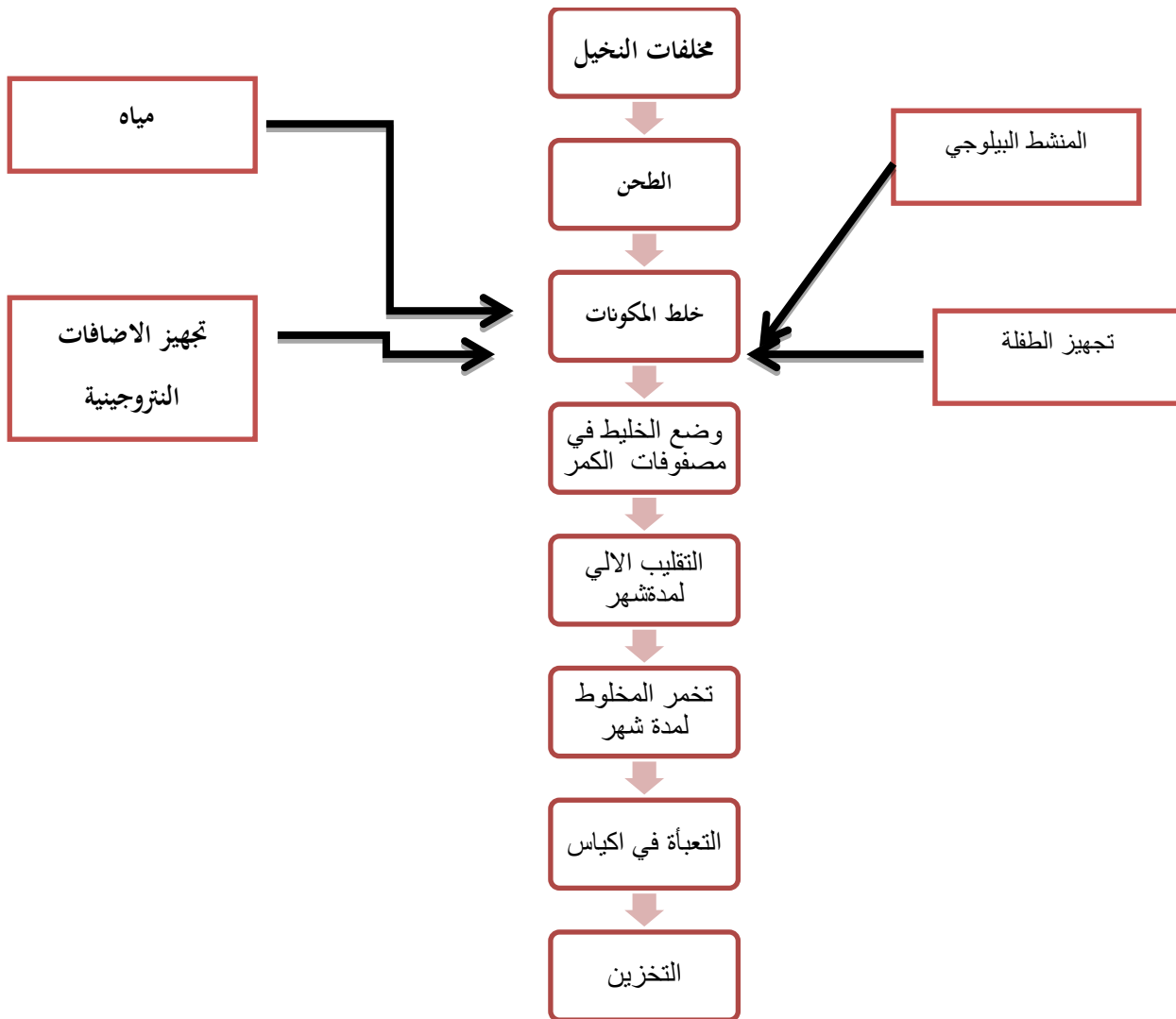
الشكل	المبلغ الاجمالي	التمن	العدد	المعدات
	4033613.45	4033613.45	01	جرار
	378151.26	378151.26	01	مقطورة جرار
	505000.00	505000.00	01	الة تقليب

	190000.00	190000.00	01	آلة رش
	200000.00	200000.00	01	آلة التعبئة وتغليف

الفرع الثالث: مراحل الانتاج

تظهر مراحل انتاج الكومبوست حسب المخطط التالي

شكل 11: مراحل انتاج الكومبوست



من اعداد الطالب من ملخص انتاج الكومبوست

تتم المرحلة الاولى في جمع مخلفات النخيل من جذوع النخل والجريد والسف والكرفان باعتبارها مادة اولية من غابات النخيل ونقلها الى المصنع بواسطة جرار بمقطورة لسهولة دخول الجرار الى الغابات .



بعد عملية جمع المخلفات تأتي عملية فرم المخلفات الى اجزاء صغيرة بواسطة آلة طحن مخصصة لذلك وجمع المواد المفرومة في مكان معين ليتم نقلها فيما بعد الى مكان التخمر

شكل رقم 12 عملية فرم المواد الاولية



ثم تأتي مرحلة وضع المواد المفرومة على شكل مصفوفات ليتم تجهيزها لعملية التخمر بعد اضافة مخلفات حيوانية ومنشط بيولوجي لتسريع عملية التخمر

شكل رقم 13 المصفوفات



خلال عملية التخمر التي تستغرق من شهر الى ثلاث اشهر تتم عملية التقليل للكومة وعملية رش الكومة حسب الحاجة



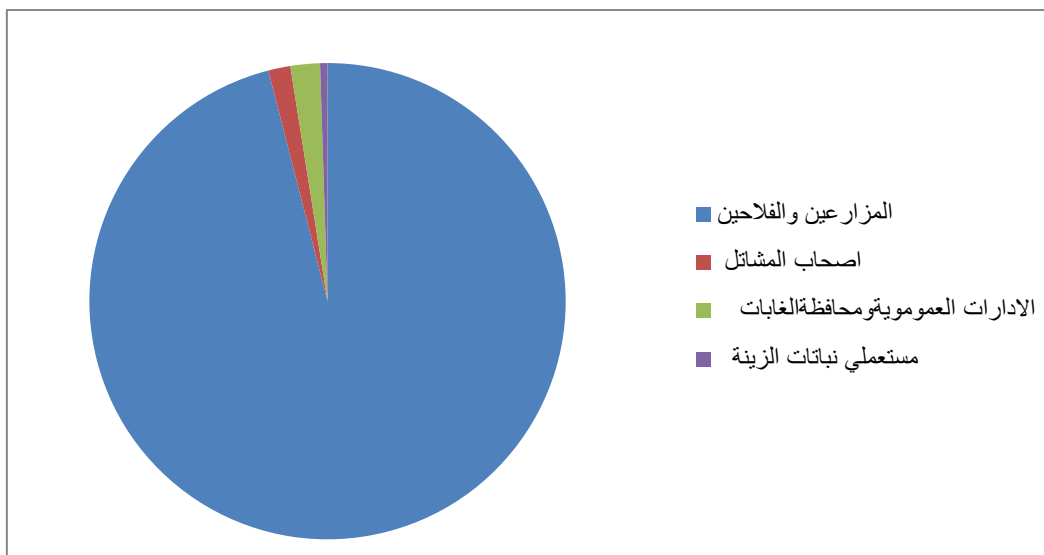
ليتم في الاخير بعد نضج الكومبوست نقله الى خط الانتاج ل تتم عملية التعبئة والتغليف

المطلب الثاني : تجزئة السوق وتحليل العرض و الطلب :

الفرع الأول : تجزئة السوق :

بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها تم تجزئة السوق و تحديد الزبائن المستهدفين اللذين سنوجه لهم منتوجاتنا وهم حسب البيان التالي

شكل رقم 14 الفئات المستهدفة



من اعداد الطالب

: الزبائن محل الدراسة

مستعملي نباتات الزينة	الادارات العمومية ومحافظة الغابات	اصحاب المشاتل	المزارعين والفلاحين	الشريحة
10	3	07	30	العدد

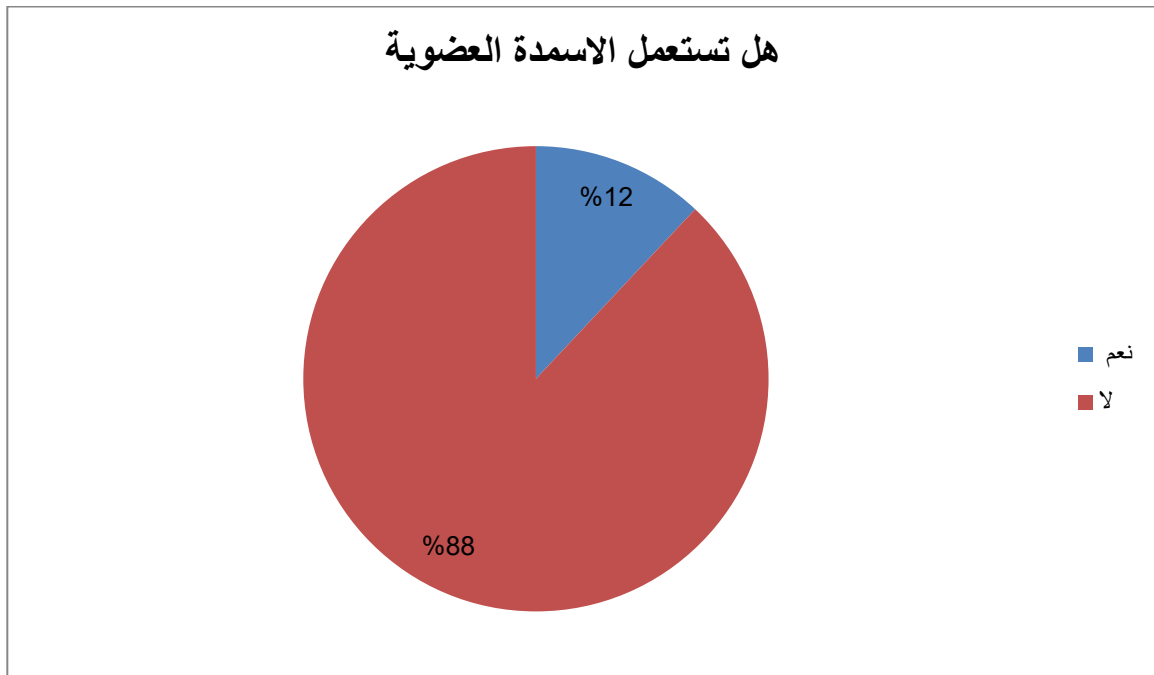
المصدر : من إعداد الطالب

- ✓ المزارعين والفلاحين : بعد تواصلنا مع ثلاثون فلاح وملاحظة مدى اهتمامهم بالمنتج الكومبوست في حال توفره باعتباره ذو اسعار معقولة من جهة ومدى فعاليه للأرض عكس الاسمدة الكيميائية
- ✓ اصحاب المشاتل : يهتم اصحاب المشاتل بالمنتج باعتباره ذو سعر معقول وفعالية طويلة
- ✓ الادارات العمومية ومحافظة الغابات : يستعمل المنتج في المساحات الخضراء والاشجار والحدائق العمومية
- ✓ مستعملي نباتات الزينة : يستعمل المنتج لنباتات الزينة كون المنتج يحافظ على التربة بالاضافة الى السعر المعقول

(أ) تحليل بيانات الزبائن المأخوذة من الاستبيان :

1 هل تستعمل الاسمدة العضوية

شكل رقم 15 مدى استعمال الاسمدة العضوية



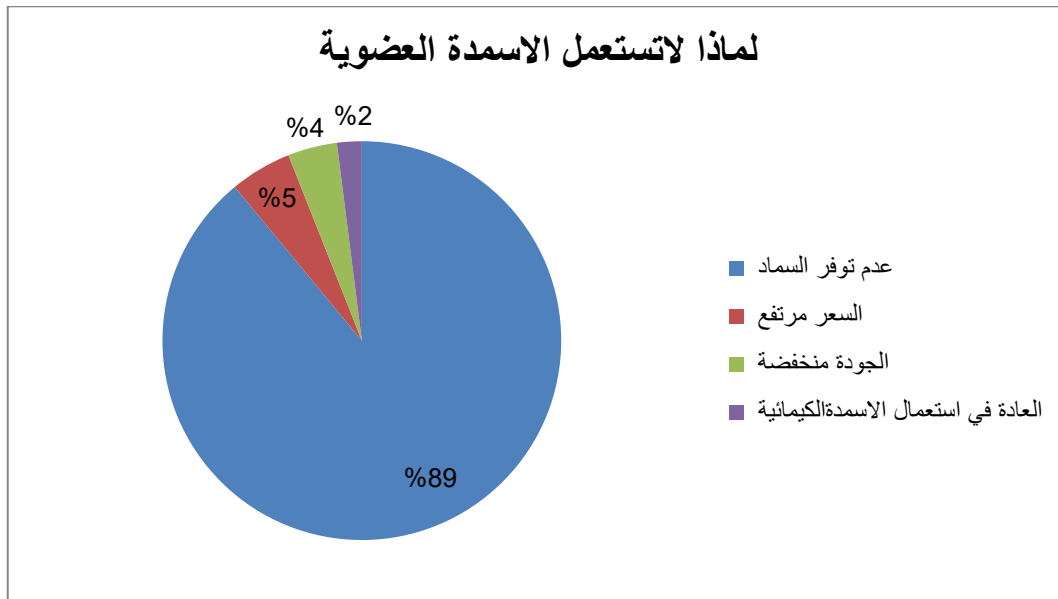
من اعداد الطالب من نتائج بيان الاستبيان

88% من الزبائن قيد الدراسة اجابوا بعدم استعمالهم للأسمدة العضوية في حين 12% فقط يستعملون الاسمدة العضوية وذلك لعدة

اسباب سنفصلها في نتائج الاستبيان اللاحقة

2_ لماذا لا تستعمل الاسمدة العضوية

شكل رقم 16 كسب عدم استعمال الاسمدة العضوية

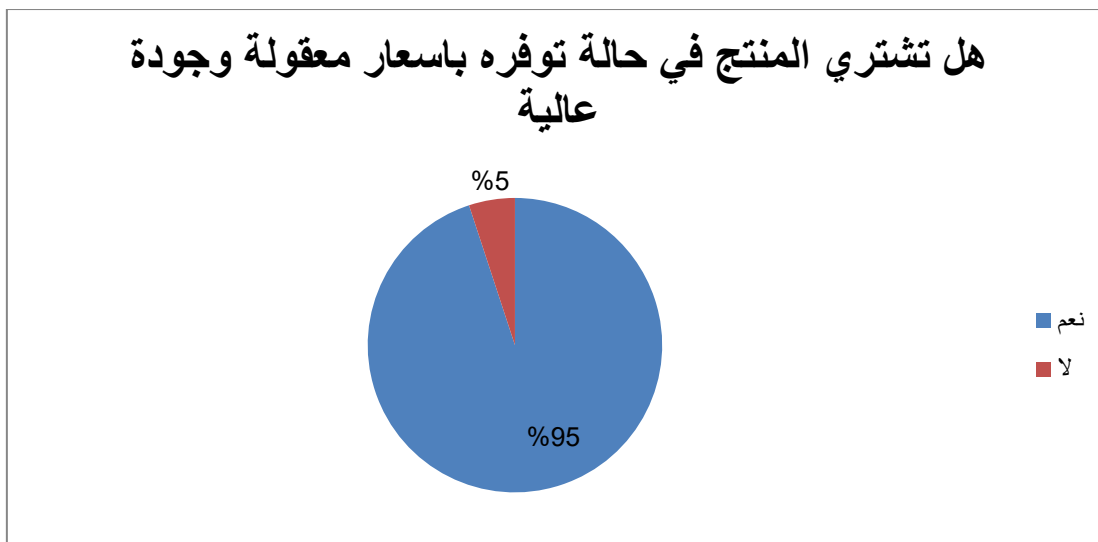


المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة 92% من الزبائن اجابوا بعدم توفر السماد بشكل كبير في حين 5% اجابوا بان السعر مرتفع من خلال الاجابات نستطيع القول ان السوق واعد في حالة توفر المنتج بجودة عالية واسعار معقولة

3_ هل تشتري المنتج في حال توفره بجودة عالية واسعار معقولة :

شكل رقم 17 نسبة احتمال شرائه عند توفره

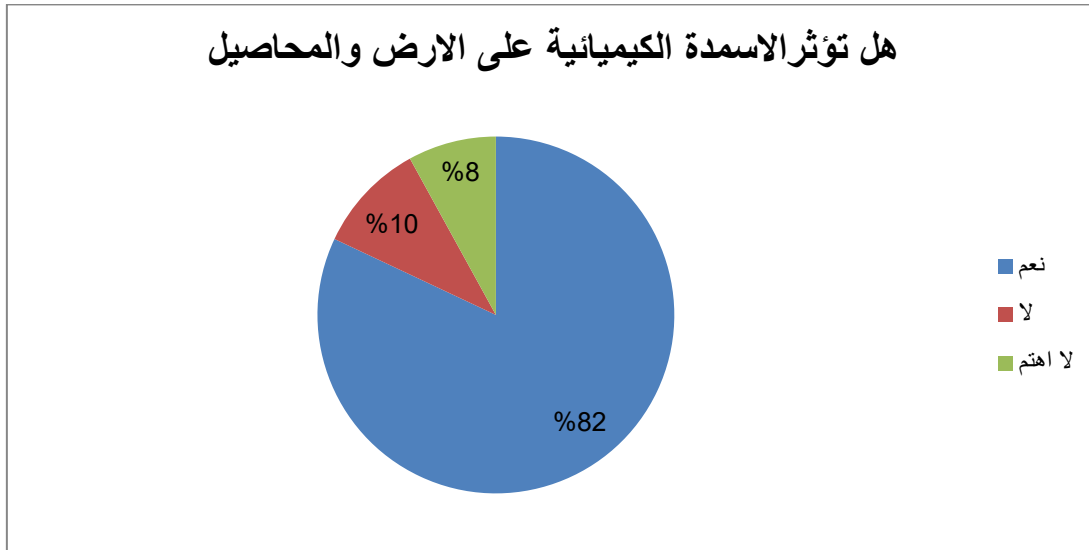


المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

يمكن القول من خلال الشكل أعلاه أن أهمية الكومبوست جد كبيرة بالنسبة للعيينة المدروسة بحيث في حالة توفر المنتج باسعار معقولة وجودة عالية أنهم سيشترونه باعتباره بديلا للأسمدة الكيميائية

4 هل تؤثر الاسمدة الكيميائية على الارض والمحاصيل

شكل رقم 18 مدى تاثير الاسمدة الكيميائية

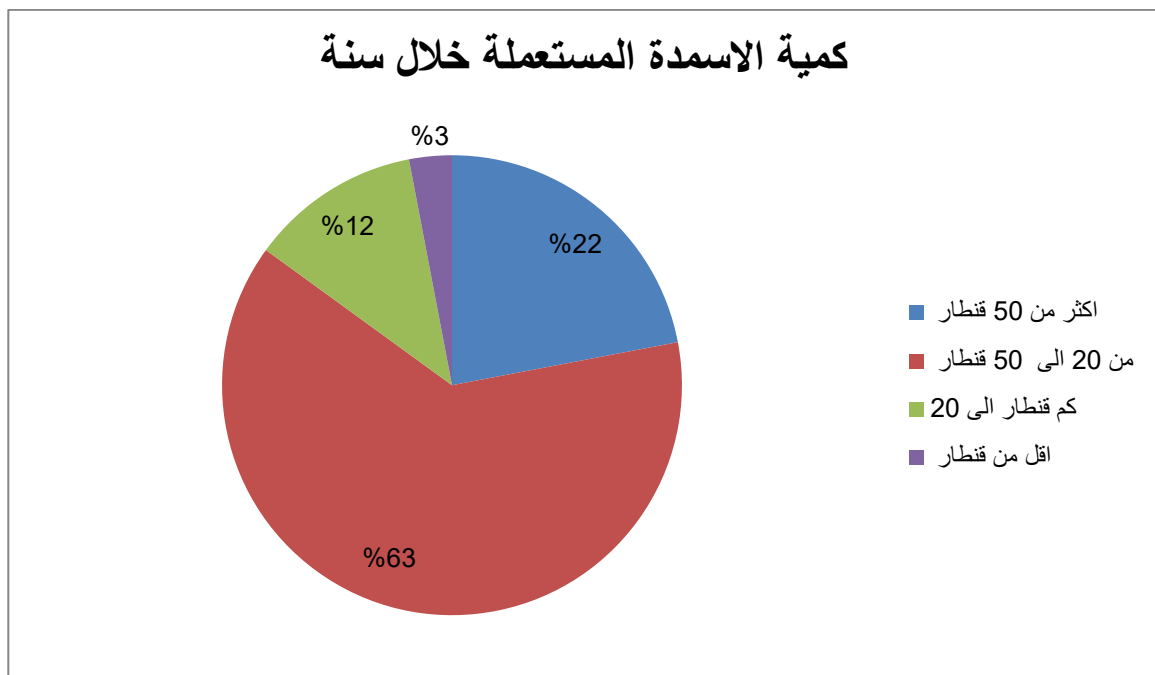


من اعداد الطالب من نتائج الاستبيان

82% من الزبائن قيد الدراسة اجابوا بتاثير الاسمدة العضوية على اراضيهم ومحاصيلهم الزراعية في حين 8% لا يهتم بذلك

5 ماهي كمية الاسمدة المستعملة خلال سنة

شكل رقم 19 كمية الاسمدة المستعملة



من اعداد الطالب من نتائج الاستبيان

من خلال دراسة تحليل نتائج الاستبيان لكمية الاسمدة المستعملة خلال سنة نلاحظ ان نسبة 22% من المستهلكين يستعملون أكثر من 50 قنطار للسنة وذلك كونهم اصحاب مزارع كبرى محميات بلاستيكية بأكثر من 30 بيت بلاستيكي للفرد بالإضافة الى الفلاحة خارج المحميات من مساحات شاسعة جزر، بصل، ثوم قمح شعير... الخ هذا اضافة الى اصحاب غابات النخيل

المبحث الخامس : المخطط المالي

المطلب الاول: الهيكل التمويلي واسباب اختياره

يتم إعداد المخطط المالي انطلاقا من نتائج المخططات السابقة (التسويقي والإنتاجي) وذلك من اجل اتخاذ القرار بشأن الاستثمار في المشروع ويتضمن الخ

سيتم تمويل المشروع عن طريق التمويل الثنائي الذي يكون بين صاحبة المشروع بنسبة 30% و بنك التنمية المحلية BDL بنسبة 70% كما يلي :

جدول رقم (09): الهيكل التمويلي للمشروع

المبالغ	نسبة المساهمة	البيان
3170000.00	30 %	المساهمة الشخصية
8879864.71	70 %	قرض بنكي
12049864.71	100%	المجموع
وحدة القياس: دينار جزائري		المصدر: من إعداد الطالب

أسباب اختيار هذا الهيكل التمويلي :

- ✓ عدم قدرة الوكالة الوطنية لدعم و ترقية المقاولاتية بتمويل المشروع لأنه يتعدى التسقيف الموضوع 1 مليار دج
- ✓ عدم قدرة صاحب المشروع على تسديد تكاليف المشروع كاملة
- ✓ الاعتماد على صندوق ضمان القروض FGAR لتقديم كافة الضمانات على المشروع للبنك

المطلب الثاني: التكاليف التشغيلية والاستثمارية للمشروع

الجدول (10): التكاليف التشغيلية.

التكاليف	البيان
4800000.00	الأجور
700000.00	الإيجار
1750000.00	المادة الأولية
350000.00	الكهرباء+ الماء
250000.00	الوقود+ النقل
150000.00	الصيانة
140000.00	تكاليف ما قبل التأسيس
80000.00	خدمات أخرى
8220000.00	المجموع
	المصدر: من إعداد الطالب

1. تحديد التكاليف الاستثمارية : هي كل المصاريف التي تنفق من لحظة ظهور فكرة المشروع حتى انتهاء فترة تجارب التشغيل وتتمثل في

:

2. الجدول (11) : التكاليف الاستثمارية.

التكاليف	البيان
3500000.00	مباني
743100.00	تجهيزات مكتبة
5306764.71	تجهيزات الإنتاج
2500000.00	الصندوق
12049864.71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: إعداد القوائم المالية:

✓ الميزانية الافتتاحية: الجدول التالي يمثل الميزانية الافتتاحية

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
3170000.00	-الخصوم الغير جارية رأس المال الخاص	3500000.00	- الأصول الغير جارية. المباني .
		743100.00	تجهيزات مكتبية.
8879864.71	- الخصوم الجارية قرض البنك	5306764.71	آلات الإنتاج.
		2500000.00	- الأصول الجارية الصندوق
12049864.71	المجموع	12049864.71	المجموع

الجدول التالي يوضح اهتلاك القرض الممنوح من طرف البنك.

الجدول 13: جدول اهتلاك القرض.

جدول اهتلاك القرض

اسم البنك	بنك التنمية المحلية BDL	تاريخ ضخ القرض بالحساب البنكي	02/01/2023
مبلغ القرض	8879864.71	فترات السداد	كل ثلاثي
مدة القرض	7 سنوات	عدد الأقساط	20 قسط
معدل الفائدة	5.75 %	فترة السداد	5 سنة

469522.84	قيمة القسط	2 سنة	فترة السماح
-----------	------------	-------	-------------

جدول رقم (12): الميزانية الافتتاحية

المصدر: من إعداد الطالب

جدول رقم 14 الاهتلاكات

النوع	تكلفة الشراء	العمر الإنتاجي	معدل الاهتلاك	قسط الاهتلاك
المباني	3500000.00	20 سنة	5%	175000.00
معدات وآلات	5306764.71	5 سنوات	20%	1061352.942
تجهيزات مكتبية	743100.00	3 سنوات	33.33%	247700.00
المجموع	454284.00			1484052.942

المصدر: من إعداد الطالب

✓ الإيرادات السنوية المتوقعة:

مخطط أعمال لمشروع إنتاج الاسمدة العضوية من مخلفات النخيل

الفصل الثاني

الجدول 15 : الإيرادات السنوية المتوقعة.

السنوات	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
رقم الأعمال	20000000	23200000	25000000	26100000	29000000	31000000	33500000	38000000
							0	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها من مشروع محائل.

✓ تكاليف المواد الاولية:

الجدول 16: تكاليف المواد الأولية.

السنوات	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
مواد واوزام	1750000.00	1837500	1929375	2025843.75	2127135.93	2233492.73	2345167.37	2462425.73
مستهلكة								

المصدر: من إعداد الطالب

مخطط أعمال لمشروع الإسمدة العضوية من مخلفات النخيل

الفصل الثاني

الجدول 17 : تكاليف الخدمات.

2030	2029	2028	2027	2026	2025	2024	2023	السنوات
351775.23	335023.20	319070.19	303876.00	289406.00	275625.00	262500.00	250000.00	النقل+الكهرباء
700000.00	700000.00	700000.00	700000.00	700000.00	700000.00	700000.00	700000.00	الإيجار
185000.00	180000.00	175000.00	170000.00	164000.40	158000.00	155000.00	150000.00	الصيانة
3699200.96	3560190.80	3427562.9	3301011.93	3179250.15	3063000	2955000	2850000	المجموع

المصدر من إعداد الطالب

جدول 18: تكاليف الأجور.

2030	2029	2028	2027	2026	2025	2024	2023	السنوات
5736444.32	5623965.02	5513691.20	5405579.61	5299587.8	5195674.36	5093798.3	4800000.00	اجر المستخدمين

المصدر: من إعداد الطالب

مخطط أعمال لمشروع الإسمدة العضوية من مخلفات النخيل

الفصل الثاني

الجدول 19 : نفقات المؤسسة.

السنوات	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
اقتطاعات الضمان	1248000.00	1272960.0	1298419.2	1324387.584	1350875.33	1377892.84	1405450.69	1433559.71
مصاريف أخرى (موثق وإعلانات)	140000.00	140000.00	140000.00	140000.00	140000.00	140000.00	140000.00	140000.00
المجموع	1388000.00	1412960.0	1298419.2	1464387.584	1490875.33	1517892.84	1545450.69	1573559.71

المصدر من إعداد الطالب

✓ حسابات النتائج: يتمثل في الجدول التالي:

مخطط أعمال لمشروع إنتاج الاسمدة العضوية من مخلفات النخيل

الفصل الثاني

الجدول 19 : حسابات النتائج.

المصدر من إعداد الطالبة بناء على النتائج المتحصل عليها من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

✓ التدفقات النقدية للمؤسسة: وتتمثل في

جدول رقم 20: حسابات النتائج

السنوات	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
إنتاج مباع	20000000	23200000	25000000	26100000	29000000	31000000	335000000	38000000
مواد ولوازم	1750000	1837500	1929375	2025843.8	2127135.9	2233492.7	2345167.37	2462425.7
مستهلكة								
نقل وكهرباء	250000	262500	275625	289406	303876	319070.19	335023.2	351775.23
الإيجار	700000	700000	700000	700000	700000	700000	700000	700000
صيانة	150000	155000	158000	164000.4	170000	175000	180000	185000
خدمات	140000	140000	140000	140000	140000	140000	140000	140000
أخرى								
القيمة المضافة	17010000	20105000	21797000	22780749.9	25558988.1	27432437.1	331299809.4	34160799

مخطط أعمال لمشروع إنتاج الاسمدة العضوية من مخلفات النخيل

الفصل الثاني

5736444.3	5623965.02	5513691.2	5405579.6	5299587.8	5195674.4	5093798.3	4800000	أعباء المستخدمين
1433559.7	1405450.69	1377892.8	1350875.3	1324387.6	1298419.2	1272960	1248000	نفقات المؤسسة
175000	175000	175000	1236352.9	1236352.9	1484052.94	1484052.94	1484052.942	اهتلاك
26815795	324095393.7	20365853	17566180.2	14920421.6	13818853.5	12254188.8	9477947.058	النتيجة الإجمالية للاستغلال
8044738.5	97228618.1	0	0	0	0	0	0	الضرورية على الدخل والأرباح
18771057	226866776	20365853	17566180	14920422	13818853	12254189	9477947.06	النتيجة الصافية للاستغلال

المطلب الرابع: التقييم المالي للمشروع

الجدول 21: التدفقات النقدية للمؤسسة

18771057	226866776	20365853	17566180	14920422	13818853	12254189	9477947.06	التدفقات النقدية الصافية
							9477947.06	التدفقات النقدية المتراكمة
245637833	247232629	37932033	32486602	28739275	26073042	21732136.1		
1094757.69	1135465.92	1117214.65	10907215.72	10190848.9	10382308.79	10127428.92	8616315.5	التدفقات الحالية النقدية
							41521691.4	القيمة الحالية الصافية VAN

المصدر: من إعداد الطالب.

من جدول التدفقات النقدية للمؤسسة يمكننا حساب فترة الاسترداد وصافي القيمة الحالية كما يلي:

✓ فترة الاسترداد = قيمة الاستثمار المبني / متوسط التدفقات النقدية المتراكمة

✓ حيث قيمة الاستثمار المبني = 12049865.00

✓ متوسط التدفقات النقدية المتراكمة = 3070472.9125 = 8 / 245637833

الفصل الثاني مخطط أعمال لمشروع الانتاج الاسمدة العضوية من مخلفات النخيل

- ✓ فترة الاسترداد = 12049865.00 / 3070472.9125 = 3.92 بعد ثلاث سنوات وعشرة اشهر تقريبا .
- ✓ القيمة الحالية الصافية = مجموع التدفقات الحالية الصافية - قيمة الاستثمار

VAN = 53571556.09 – 12049865.00 = 41521691.4

✓ وعليه نقول أن مشروع إنتاج السماد العضوي قابل للتجسيد على ارض الواقع من خلال القيمة الحالية الصافية و المقدرة ب 41521691.4.

خلاصة الفصل

في ختام هذا الجزء نكون قد بينا الإجراءات المتبعة في مخطط الأعمال الخاص بمشروع إنتاج السماد العضوي، وهذا في إطار تمويل ثنائي، و تطرقنا أيضا لمختلف الجوانب التي يتطلبها المخطط من دراسة تسويقية و إنتاجية و توقع رقم الأعمال من خلال المعطيات المتوفرة، إلى إعداد المخطط التنظيمي ثم المالي، وتوصلنا في الأخير إلى الأهمية التي يلعبها مخطط الأعمال في إنشاء مؤسسة من اجل التعرف على مدى النجاح أو الفشل في المشروع.

خاتمة الفصل :

لقد تناولنا في هذا الفصل دراسة تطبيقية حول إعداد مخطط أعمال لمشروع انتاج الاسمدة من العضوية من مخلفات النخيل ، فكان إسقاط لكل ما جاء في الجانب النظري بعرض مختلف جوانب مخطط الأعمال من خطة (تسويقية، تنظيمية، إنتاجية ومالية)، بالإضافة إلى جمع المعلومات عن المحيط وذلك بالاحتكاك مع الأطراف التي تمس المشروع حيث تم التعرف على التسهيلات والعراقيل التي ستواجهنا عند تجسيد المشروع كما تبين أن فكرة المشروع جيدة بالنسبة للمنطقة كونها تفتقر لمثل هذه المشاريع وأن تكاليفها منخفضة ومرحجة في تجسيد المشروع، ومن جهة أخرى يمكن الاستفادة من الدعم والمرافقة المقدمة من طرف دور الدعم والمرافقة والتي ستقدم قيمة مضافة للمنطقة وتوفر الربح والاستقلالية الذاتية لصاحب المشروع

الخاتمة

الخلاصة

من خلال ما لاحظناه يمكننا القول أن مخطط الأعمال هو الأداة الفعالة التي تساهم في إنشاء المؤسسة بجميع محاوره المختلفة من الدراسة التسويقية والدراسة الإنتاجية، والتنظيمية، حتى الدراسة المالية، لتحقيق الأهداف المسطرة و تفادي الخروج المبكر أو الإفلاس وتصحيح كل الأخطاء وفق الموارد و المواد المتاحة.

كما يعتبر مخطط الأعمال هو وثيقة تلخص بطريقة عملية الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة أو باعث المشروع، لبلوغ أهداف مضبوطة بوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة، حيث يساعد على التنبؤ بما يمكن أن يحققه المشروع من نجاح، ويبين احتمالات نجاح هذا المشروع في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة.

تكمن أهميته في:

- ✓ يوضح إمكانية تجسيد المشروع على ارض الواقع .
- ✓ تحديد الموارد المادية و المالية و مختلف الوسائل اللازمة لقيام المشروع
- ✓ يعد بمثابة وسيلة تفوض و إقناع لمختلف المتعاملين (البنك، الموردون، المستهلكون، العمال..).
- ✓ وثيقة عملية تبرز خصائص المشروع الاقتصادية والفنية والمالية.
- ✓ وضعية تحليلية لمختلف مراحل المشروع ومدى المسار الذي يسير فيه.
- ❖ و بتالي فإن إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال سواء من خلال إنشاء جديد أو إعادة الانطلاق من مشروع قائم ، يستوجب مجموعة من القرارات، لاسيما دقة المعلومات و الإحصائيات و وضعية السوق، شدة المنافسة، الفجوة السوقية الفئة المستهدفة، بالإضافة الى الوقوف على إمكانيات المشروع البشرية والمادية و المالية.

1/ نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج النظرية والتطبيقية التالية:

➤ النتائج النظرية:

- ✓ إن مخطط الأعمال هو وثيقة تحدد و توضيح مسار المشروع سواء تعلق الأمر ببداية النشاط أو أثناء النشاط ، و يعكس صور المشروع و مساره لمختلف المتعاملين .
- ✓ يوضح مدى نجاح أو فشل المشروع المشاكل و تصحيح الأخطاء.
- ✓ يوضح مدى تقبل المحيط لفكرة المشروع و إمكانية تجسيده على أرض الواقع.
- ✓ يوضح الإستراتيجية المتبعة و الخطط البديلة لاسيما عند النمو.
- ❖ كما يعتبر المخطط التسويقي من أهم الجوانب في مخطط الأعمال، وذلك الأهمية دراسة السوق و معرفتها مثل ميول وأذواق المستهلكين و الفئة المستهدفة و المنافسين المحتملين و إمكانية النمو... الخ.
- ❖ أما المخطط الإنتاجي يعتبر المنهج المتبع من قبل المؤسسة لخلق القيمة من خلال التأثير في العوامل المادية والبشرية أثناء تقديم العملية الخدمية.
- ❖ في حين يعتبر المخطط المالي إثبات لصحة و إمكانيات المشروع المالية و مدى تحقيق النتائج ومعرفة كل الوضعيات و ضمان الاستمرارية وتحليل انحراف.

● النتائج التطبيقية:

بعد إنجاز مخطط الأعمال للمشروع والذي تضمن الدراسة التنظيمية والتسويقية والإنتاجية والدراسة المالية توصلنا إلى أن المشروع يمكن تجسيده على أرض الواقع من خلال تقبل فكرته و الترحيب بها من المحيط ، كما أن سوقه عذراء لا يوجد فيها منافسين فعليين في حين تكاليف إنشاء هذا المشروع تعتبر صغيرة مقارنة بالمشاريع الأخرى ، بالإضافة إلى ذلك يحقق مردودية.

2/ التوصيات والاقتراحات:

- ✓ البحث عن الأفكار المنتجة و الخلاقة.
- ✓ متابعة المؤسسات الناشئة و الوقوف على كل مراحل النمو وتقديم الدعم الكافي.
- ✓ دعم و منح فرصة للمساهمة في تنمية الاقتصاد لهذه المؤسسات لاسيما في مجال الصفقات العمومية
- ✓ خلق منتديات وحصص و ملتقيات لتبادل الأفكار و الخبرات.
- ✓ منح مجال أكبر للجامعة في فرض المشاريع الخلاقة لاسيما دار المقاولاتية.

3/ أفاق الدراسة:

- ✓ إعداد مخطط الأعمال لمشروع انتاج الاسمدة العضوية من مخلفات النخيل
- ✓ تطوير البحث العلمي في مشاريع الرسكلة .

❖ الكتب باللغة العربية :

- 1 (اسحاق خوشي. (2021). المقاولاتية البحث عن الفكرة انشاء المؤسسة المرافقة المقاولاتية الفئات للوثائق. الجزائر
- 2 الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج. (1429). إدارة الإنتاج. المملكة العربية السعودية: المؤسسة العالمية للتدريب المهني.
- 3 بشير العلاق. (2008). التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات. عمان: اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- 4 بلال خلف السكارنة. (2008). الريادة و إدارة المنظمات. عمان: دار المسيرة.
- 5 حسين محمود حريم. (2000). تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل (الإصدار الثانية). الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- 6 سمير عبد العزيز. (1994). دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات. مؤسسة شهاب الجامعية.
- 7 صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محن منصور الغالي. (2008). الإدارة و الأعمال (الإصدار الثانية). عمان: وائل للنشر و التوزيع.
- 8 طاهر محسن الغالي. (2009). إدارة و استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة. عمان: وائل للنشر.
- 9 طاهر محسن منصور الغالي. (2009). إدارة و استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: وائل للنشر.
- 10 عادل هادي البغدادي، 2022 ريادة الاعمال مدخل متكامل الافاق، الامارات العربية المتحدة.
- 11 عبد الستار مُجَّد علي. (2009). التخطيط و السيطرة على الإنتاج و العمليات. عمان: دار المسيرة.
- 12 عبد العزيز أبو نبعة. (2006). التسويق المعاصر-المبادئ و النظرية و التطبيق-. عمان: دالر المناهج للنشر و التوزيع.
- 13 عبد الفتاح دياب. (2001). إدارة الإنتاج رؤية جديدة . القاهرة.
- 14 عبد المطلب عبد الحميد. (2003). دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية. مصر: الدار الجامعية.
- 15 فريد النجار. (2000). المنافسة و الترويج التطبيقي. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- 16 مُجَّد السعيد عبد الفتاح. (2005). إدارة التسويق. مصر: الدار الجامعة..
- 17 مُجَّد فركوس. (1995). الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير . الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية.

- (18) مُجّد قاسم القريوتي. (2008). *نظرية المنظمة و التنظيم*. عمان: دار وائل.
- (19) مروة أحمد، و نسيم برهم. (2007). *الريادة و إدارة المشروعات الصغيرة*. عمان: الشركة العربية للتسويق و التوريدات.
- (20) مروة أحمد، و نسيم برهم. (2008). *الريادة و إدارة المشروعات الصغيرة*. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات.
- (21) موسى اللوزي. (2007). *التنظيم و إجراءات العمل*. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- (22) مؤيد الحسين الفضل. (2004). *الأساليب الكمية في الإدارة*. عمان: دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع.
- (23) مؤيد الحسين الفضل. (2007). *تخطيط و مراقبة الإنتاج (منهج كمي مع حالة دراسية)*. السعودية: دار المريخ.
- (24) ياسين سعدغالب (1998) *الإدارة الاستراتيجية اليازوري للنشر الاردن*

❖ الكتب باللغة الأجنبية :

25) Fayol, A. (2004). *Entrepreneuriat-apprendre à entreprendre*. Paris: Dunod..

26) Davide Autissier , laurent Giraud , kevin j . johnson ,les 100schémas du management ,
❖ المداخلات و الملتقيات :

(27) على فلاح الزغبى. (2012). *مخطط الأعمال كمدخل استشاري لتطوير الأداء المؤسسي*. الأيام العلمية الثالثة حول *المقاولاتية : مخطط الأعمال فرص و حدود مخطط الأعمال*. بسكرة: جامعة مُجّد خيضر بسكرة.

(28) بن ساعد فاطمة ،الحواري جمال. (2018). *دراسة السوق ودورها في خلق اداء تسويقي فعال* . مجلة الابتكار والتسويق

(29) مُجّد جلاب. (2012). *الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال و مساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة*. الايام العلمية الدولية الثالثة حول *المقاولاتية ، مخطط الأعمال : فرص و حدود مخطط الأعمال*. بسكرة: جامعة مُجّد خيضر بسكرة

(30) مراد اسماعيل، و ابن عمر شلغاف. (2012). *أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة*. الأيام العلمية الدولية الثالثة حول *المقاولاتية : فرص و حدود مخطط الأعمال*. بسكرة: جامعة مُجّد خيضر بسكرة.

(31) مراد إسماعيل، و بن عمر شلغاف. (2012). *أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة*. الأيام العلمية الثالثة حول *المقاولاتية : فرص و حدود الأعمال*. بسكرة: جامعة مُجّد خيضر بسكرة.

(32) نوال براهمي. (2012). السيورة المقاولاتية : من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال . الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ، فرص و حدود مخطط الأعمال . بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة .

(33) وليد ببي، عمار فاروق غربي، و عفاف حمادي. (جوان، 2017). المسؤولية الاجتماعية وتخطيط الاعمال بالمشاريع المقاولاتية دراسة تجريبية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

(34) شعباني مجيد، قمان انيسة، بوهدة محمد. (2015)دراسة السوق كاداة لتحقيق اليقضة الاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية

❖ المحاضرات و المطبوعات :

(35) اعضاء هيئة التدريس ، محاضرات في ميكنةالمخلفات الزراعية ، السعودية

(36) -رجال سلاف، محاضرات مقياس المقاولاتية، سنة اولى ماستر مقاولاتية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2021/2020

(37) صندرة سايبى. (2015). محاضرات في إنشاء المؤسسة. قسنطينة: جامعة قسنطينة 2.

المذكرات و الأطروحات

(38)بن عامر شمس الدين محمدالامين اعدادمخطط الاعمال مشروع صناعة بسكويات لمرضى السكري كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة 2019

(39) زقاي دياب الاتصال التجاري وفعاليته في المؤسسة الاقتصادية2010 دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية

ENIE

(40)مراش محمدالامين اعدادمخطط الاعمال مشروع انشاء مؤسسة صناعةالعطور 2013 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا المعصي أستاذ تومسي عامر
الصفة طالب
الحامل لبطاقة التكوين الوطنية رقم 0705/0091486 الصادرة بتاريخ 2016/10/27
المسجل بكلية علوم التسيير والاقتصاد قسم علوم التسيير
والمكلف بالبحر منكرة ملستر
تحت عنوان اعداد مخطط أعمال لستروع إنتاج الأسمدة
العنصرية من مخلفات التحليل

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

التاريخ: 21 جوان 2022

امضاء المعصي بالأمر



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: السيد
.....

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم:
الصادرة بتاريخ:
.....

المسجل بكلية:
علوم قسم:
.....

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان:
.....
.....

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

التاريخ:
.....

إمضاء المعني بالأمر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم ... الخبير ...

بسكرة في:

إذن بالطبع

أنا المعضي أسفله الأستاذ: صبيح وليد

الرتبة: أستاذ محاضر "ب"

قسم الارتباط: العلاج القبارية

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر/الليسانس - للطلاب (ة): تومر عامر - بن هنة قوير

الشعبة: علاج التسيير

التخصص: مقاروكاتية

عنوان: إمداد منطاط أعمال لشرع صناعة الأسمدة ببقايا النجيل

ارخص بطبع للمذكرة المذكورة.

رئيس القسم

الأستاذ المشرف

الذكي
وليد صبيح