

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

إعداد مخطط أعمال مشروع مؤسسة صنع الألبان ولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: المقاولتية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- نوال براهيم

من إعداد الطالب (ة):

- قمر كبابي

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- رشيد محدي
بسكرة	مقرا	- أستاذ محاضر أ	- نوال براهيم
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- ربيع مسعود

الموسم الجامعي: 2022-2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

إعداد مخطط أعمال مشروع مؤسسة صنع الألبان ولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: المقاولتية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- نوال براهيم

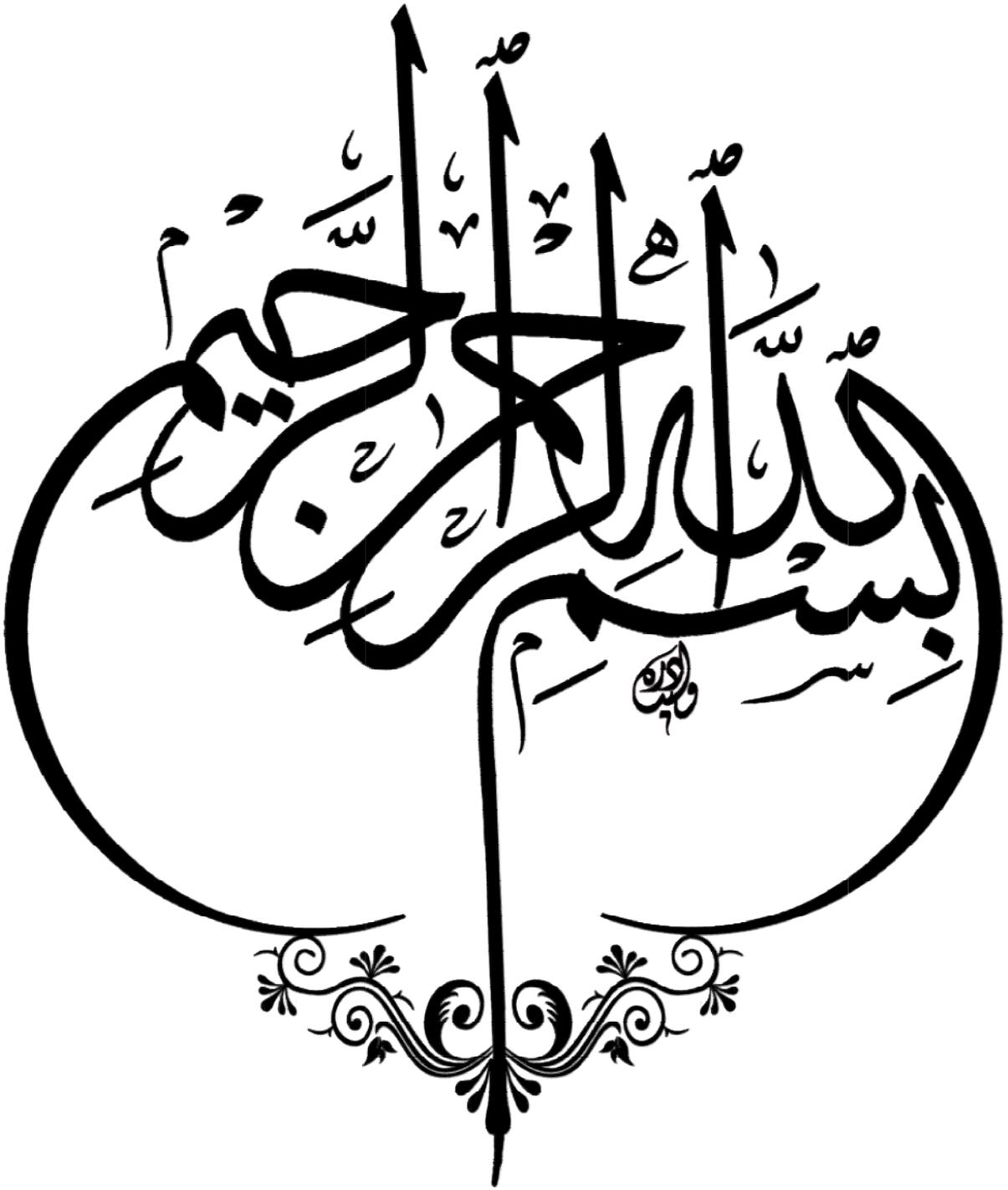
من إعداد الطالب (ة):

- قمر كبابي

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- رشيد محدي
بسكرة	مقرا	- أستاذ محاضر أ	- نوال براهيم
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- ربيع مسعود

الموسم الجامعي: 2022-2023



شكر وعرّفان

الحمد لله ، نحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه، أشكر الله عز وجل الذي أنار

لي الدرب، وفتح لي أبواب العلم و المعرفة و أعانني على أداء هذا البحث و أمدني بالصبر و الإرادة.

أتقدم بالشكر والاحترام و العرفان الى أخلصا بالدعاء و لم يخل علينا بالعتاء الوالدين الكريمين أطال اهلل في

عمرهما. كما أتقدم ببالغ يامتنان والشكر إلى أستاذتي المشرفة "براهيمي نوال" على توجيهاتها وملاحظتها القيمة.

إلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل وإلى كل من وقف بجاني عائلتي وشمس الدين وبوجه الخصوص الأساتذة

الكرام الذين لم يخلوا علينا بما أوزع اهلل عليهم من

علم و معرفة و إلى كل من رافقنا في مسيرتنا الجامعية من زملاء و زميلات و خاصة

زملائي دفعة ماستر مقاولانية: 2023/2022

ملخص:

لقد شهدت آونة أخيرة ظهورا واسع لمؤسسات جديدة تم إنشاؤها و خلقها بفضل جهود السلطات العمومية استجابة للضرورة التي تملئها أهمية وجود هذه المؤسسات في النسيج الاقتصادي للبلد كمصدر فعال خلق القيمة، وكما أن خلق وإنشاء المؤسسات وبقاؤها واستمرارها أكثر أهمية بالنسبة حاملي المشاريع والسلطات العمومية وكل الأطراف الأخذة، لهذا كان من الضروري رسم معالم واضحة للمشروع من بلورة الفكرة إلى انطلاقه وكذا القيمة المتوقعة منه.

وهنا نجد أنفسنا أمام حتمية أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط الأعمال مفصل، دقيق و مناسب قبل بداية أي مشروع. فيهذا البحث مت التعرف على كيفية إعداد مخطط الأعمال، حيث قسمناه إلى جزئين أول النظري قدمنا فيه مفهوم مخطط الأعمال وفصلنا في كيفية إنجاز المخططات التسويقية والإنتاجية والتنظيمية و المالية، والآخر تطبيقي قمنا فيه بإنجاز مخطط أعمال لمشروع مؤسسة صناعة أحيان بسكرة، اعتمادا على ما رأيناه في الفصل النظري.

و أتبعنا في دراستنا على المنهج الوصفي كما استعنا بأدوات الاستبيان، الملاحظة ، البحث و التقصي، الحوارات المباشرة و المراسلات لجمع المعلومات اللازمة لإتمام عملنا.،بعد القيام بالدراسة على مشروعنا مت التوصل إلى أهم مؤشرات المشروع، نذكر منها: طريقة التمويل التي اعتمدنا عليها عن طريق التمويل الثنائي و الذي يضم مساهمة صاحبة المشروع وقرض من الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولات ANADE لولاية بسكرة، التكلفة أولية للاستثمار هي: 90511261,66، النتيجة الصافية للسنة الأولية 570068,27دج، فترة الاسترداد هي 5 أشهر و 8 أيام أيام و قد توصلنا إلى أن مشروع مؤسسة صناعة أحيان ماعز مربح ويمكن استثمار فيه .

الكلمات المفتاحية: مخطط الأعمال، مؤسسة صناعة أحيان، استثمار

Summary

I have recently witnessed a wide emergence of new institutions that were created and created thanks to the efforts of the public authorities in response to the necessity dictated by the importance of the presence of these institutions in the economic fabric of the country as an effective source of value creation, and just as the creation and establishment of institutions and their survival and continuity are more important for project holders, public authorities and all parties involved That is why Manal was necessary to draw clear parameters for the project, from the crystallization of the idea to its launch, as well as the expected value of it.

Here we find ourselves facing the imperative of taking the time to develop a detailed, accurate and appropriate business plan before starting any project. In this research, we learned how to prepare a business plan, as we divided it into two parts, the first theoretical in which we presented the concept of the business plan and we separated how to accomplish the marketing, production, organizational and financial plans, and the other was practical in which we completed a business plan for the project of the Biskra Cheese Industry Corporation, depending on what we saw in theoretical separation.

In our study, we followed the descriptive approach, as we used the tools of questionnaire, observation, research and investigation, direct dialogues and correspondence to collect the necessary information to complete our work., After conducting the study on our project, the most important indicators of the project were reached, including: Through bilateral financing, which includes the contribution of the project owner and a loan from the National Agency for Support and Development of Entrepreneurship ANADE for the state of Biskra, the initial cost of investment is 90511261.66, the net result for the initial year is 570068.27 DZD, the payback period is 5 months and 8 days, and we have concluded that the enterprise project The goat cheese industry is profitable and can be invested in.

Keywords: business plan, cheese industry, investment

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرهان
	ملخص
أ	مقدمة
الفصل الأول: مخطط أعمال مؤسسة صناعة أجان	
05	تمهيد الفصل الاول
06	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مخطط أعمال
06	المطلب أول: مفهوم مخطط أعمال
07	المطلب الثاني: مكونات مخطط أعمال
11	المبحث الثاني: المخطط التسويقي
11	المطلب أول: مفهوم مخطط التسويقي وأهميته
11	المطلب الثاني: أدوات التحليل مخطط التسويقي
15	المطلب الثالث: مكونات مخطط التسويقي
21	المبحث الثالث: المخطط انتاجي
21	المطلب أول: مفهوم مخطط انتاجي وأهميته
21	المطلب الثاني: أساليب انتاجية
22	المطلب الثالث: مراحل إعداد مخطط انتاجي
23	المبحث الرابع: المخطط التنظيمي
23	المطلب أول: مفاهيم عامة حول مخطط تنظيمي
25	المطلب الثاني: أشكال القانونية للمؤسسات
26	المطلب الثالث: احتياجات الموارد البشرية
27	المبحث الخامس: المخطط المالي
27	المطلب الأول: مفهوم مخطط المالي
28	المطلب الثاني: مصادر مخطط المالي
29	المطلب الثالث: مكونات المخطط المالي
31	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمخطط أعمال مؤسسة صناعة الأجان - بسكرة-	
33	المبحث الأول: تقديم المشروع
33	1/المطلب الأول: التعريف بالمشروع

33	المطلب الثاني: الملخص التنفيذي للمشروع
35	المطلب الثالث: أهداف ودوافع المشروع
36	المطلب الثالث: النموذج التمثيلي للمشروع CSIP
37	المبحث الثاني: المخطط التسويقي
37	المطلب الأول: دراسة تحليل السوق
38	المطلب الثاني المخطط الشهري المبيعات:
50	المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي
50	المطلب الأول: تحديد موقع وأسباب وعوامل اختيار المشروع
51	المطلب الثاني تحديد تكاليف المشروع
58	المبحث الرابع: مخطط التنظيمي
58	المطلب الأول: مهام أفراد
58	المطلب الثاني: استقطاب الموارد البشرية: وتعيينهم
60	المطلب الثاني-عداد الهيكل التنظيمي المؤسسة
60	المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع
60	المطلب الأول: قيمة الاستثمار والميزانية الافتتاحية
62	المطلب الثاني - هيكل التمويل للمشروع
63	المطلب الثالث: إيرادات المتوقعة واحتياجات المؤسسة وتكاليفها
66	المطلب الثالث: التقييم المالي للمشروع
68	خلاصة الفصل
70	خاتمة
72	قائمة المراجع
75	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
33	جدول رقم 01: جدول التعريف بالمشروع
34	جدول رقم 02: التعريف بصاحب المشروع
38	جدول رقم 03: تحليل سوات
40	جدول رقم 04: المنافسين المباشرين
40	جدول رقم 05: المنافسين الغير مباشرين
41	جدول رقم 06: جدول مورد ألات
41	جدول رقم 07: جدول مورد تعبئة وتغليف
41	جدول رقم 08: جدول مورد مادة حليب
41	جدول رقم 09: جدول تجهيزات ورشة انتاج
42	جدول رقم 10: جدول مورد تموينات
43	جدول رقم 11: جدول مورد تجهيزات مكتبية
43	جدول رقم 12: جدول كراء معدات
44	جدول رقم 13: احصاء عدد زبائن
44	جدول رقم 14: استبيان
44	جدول رقم 15: منتوجات المشروع
51	جدول رقم 16: يمثل تجهيزات مشروع
53	جدول رقم 17: يمثل معدات مراقبة حليب
53	جدول رقم 18: مخطط انتاجي للمشروع
53	جدول رقم 19: يمثل تجهيزات مكتب
54	جدول رقم 20: يمثل تكلفة كهرباء
55	جدول رقم 21: يمثل تكلفة مواد تنظيف
55	جدول رقم 22: تكلفة مادة اولية
55	جدول رقم 23: تكلفة تعبئة وتغليف
55	جدول رقم 24: مهام الأفراد
58	جدول رقم 25: قيمة استثمار
60	جدول رقم 26: التكاليف التشغيلية السنوية للمشروع
61	جدول رقم 27: الميزانية الافتتاحية للمشروع
61	جدول رقم 28: هيكل تمويلي للمشروع
62	جدول رقم 29: هيكل إهلاك القروض
62	جدول رقم 30: تطور رقم أعمال
63	جدول رقم 31 : رقم تطور أجور العمال

63	جدول رقم 32 تطور مواد أولية
63	جدول رقم 33 :خدمات اخرى
64	جدول رقم 34:حساب نتائج
64	جدول رقم 35: جدول الميزانية الختامية
65	جدول رقم 36:تحليل تكاليف متغيرة

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
12	الشكل رقم 01: يمثل عوامل تحليل PESTEL
13	الشكل رقم 02: يمثل القوى الخمسة ل: لبورتر
19	الشكل رقم 03: قنوات التوزيع
23	الشكل رقم 04: حلقات مخطط الإنتاج
35	الشكل رقم 05: شعار المنتج
36	الشكل رقم 06: نموذج CSIP لمشروع
37	الشكل رقم 07: تحليل Swot
39	الشكل رقم 08: قوى بورتر
46	الشكل 09: توزيع مباشر
46	الشكل 10: توزيع غير مباشر
47	الشكل 11: يمثل خصائص الشكل
48	الشكل 12: يوضح علبة سعة 250غرام
48	الشكل رقم 13: علامة المنتج
50	الشكل 14: يمثل علب 500غ- 250 غ
56	الشكل رقم 15: القانوني المؤسسة

مقدمة

يعتبر مفهوم المقاولاتية من بين المفاهيم التي لاقت اهتماما بالدراسة والتحليل من طرف الباحثين الأكاديميين مثل H.Mintzberg و Schumpetr, H.Fayolle وغيرهم الذين كان محور اهتمامهم محاولة الوصول إلى تعريف شامل للمقاولاتية ويلقى الإجماع عند الباحثين في هذا المجال. رغم ذلك بقي هذا المفهوم غامض، غير واضح ولا يلقي الإجماع عند المتخصصين في هذا المجال خاصة عند تحليل هذا المفهوم مع المفاهيم المتعلقة بإنشاء مؤسسات

ففي القرن 16 و17 كان ينظر إلى المقاولاتية باعتبارها مثل عملية إنشاء مؤسسة يقوم من خلالها الفرد بإدارة مجموعة من الأفراد وبذلك اعتبر في تلك الفترة المقاول مثل صاحب المؤسسات بعد ذلك جاءت عدة دراسات لتوضح أن العملية المقاولاتية تختلف عن إنشاء المؤسسة الصغيرة خاصة من خلال دراسات Schumpeter الذي أوضح أن العملية المقاولاتية تتضمن أبعاد جديدة مثل المخاطرة، الإبداع وحالة الالاقين.

تتضمن المقاولاتية عملية إنشاء المشاريع والتي تمر بعدة مراحل انطلاقا من البحث عن الفكرة إلى مرحلة انطلاق المشروع وتسييره، في نفس الوقت ترتبط المقاولاتية أيضا بشراء عمل قائم من خلال شراء مؤسسة موجودة، إنشاء الفرع أو إنشاء مؤسسة من خلال عقد الامتياز وتختلف هذه المواقف باختلاف أهداف المقاولين، إمكانياتهم والفرص المتوفرة من خلال هذه المذكرة التي سنقوم بإنجازها سندرس مختلف المعلومات المتعلقة بالمقاولاتية خاصة عمليات إنشاء المشاريع وإدارتها بحيث يصبح للطالب القدرة على التحكم بمختلف المفاهيم المتعلقة بالمقاولاتية، التحكم الجيد في التقنيات وطرق الحصول على الأفكار التجارية بالإضافة إلى تحكم الطالب و بشكل جيد في إدارة مختلف مراحل المشروع وآليات التمويل والمرافقة المتوفرة في الجزائر.

وعند بدأ بأي مشروع يجب إعداد مخطط أعمال جيد ومناسب لأهداف المؤسسة من اجل تجنب خسائر ويعتبر هذا المخطط إنعكاس لإستراتيجية المؤسسة

ومنه يمكن طرح إشكالية الرئيسية التالية

أولا: إشكالية الدراسة

اعداد مخطط اعمال لمشروع انتاج الجبن الماعز

بناء على إشكالية الدراسة سنقوم بإعداد مخطط أعمال حول انتاج جبن الماعز الذي يعتبر مشروع مميز وفريد من نوعه لأنه يلبس احتياجات العملاء ومستهلكين ويغزو السوق المحلي وهو موجه بدرجة اولى لأصحاب أمراض وبدرجة الثانية للمستهلكين وسوف نقوم بدراسة المشروع من عدة جوانب وهي المخطط التسويقي، المخطط الإنتاجي، المخطط التنظيمي... الخ

ثانيا: أهمية الموضوع

تكمن أهمية الموضوع في :

1/ توضيح كيف اقوم بهذا المشروع من خلال دراسته جيدا ومعمقا

2/ إبراز نقاط الضعف والتهديدات من اجل معالجتها

3/ معرفة مدى نجاح هذه الفكرة

ثالثا: أهداف المشروع

تتمثل اهداف المشروع في :

- 1/اعداد مخطط أعمال ودراسته وأهميته بالنسبة لإعداد المشروع لأن هذا أخير هو الخطوة أولى وأساسية لإنجاز المشروع فبدونه لا يمكن إعداد مشروع ناجح
- 2/دراسة مدى نجاح مشروع في دائرة سيدي عقبة ولاية بسكرة
- 3/تحديد المعوقات والعراقيل المتعلقة بالمشروع
- 4/إظهار دور المقاولاتية في دفع عجلة نمو الاقتصادي وخلق فرص عمل لشباب وتقليل من بطالة

رابعا: أسباب إختيار الموضوع

√الأسباب الذاتية

- 1/رغبتي وميولي في انشاء مشروع مستقل
- 2/ميولي الشخصي في دراسة هذا موضوع كونه لم يدرس مسبقا في مذكرات وهو اول مشروع سوف يجسد ولم يتم إنشائه
- 3/الرغبة في إنشاء مشروع ذو قيمة اقتصادية وفعالة في المجتمع

√الأسباب الموضوعية

- 1/افتقار المنطقة لهذا النوع من المشاريع
- 2/العائد أو الربح المتوقع حدوثه
- 3/الموضوع في إطار التخصص

خامسا: منهج الدراسة

تم اعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة النظرية للمخطط أعمال ،اما في الدراسة التطبيقي سوف نعلمد على منهج التحليلي

سادسا /مصادر جمع البيانات

أ:مصادر اولية

الاستبيان

المقابلة مع المنافسين غير المباشرين واصحاب المحلات

ب:مصادر ثانوية

الكتب

المقالات، مذكرات سابقا

سابعاً: مدى تدخل الباحث

قمنا بدراسة الموضوع بكل شفافية وموضوعية دون زيادة او نقصان أو محاكاة أو تغيير في المعلومات المتحصل عليها لإعداد مخططات: التسويقي، الإنتاجي، التنظيمي، المالي .

ثامنا: التخطيط لدراسة

كان التخطيط لدراسة مشروع إنتاج جبن الماعز بعد تخمين وتفكير مسبق لإنجاز هذا المشروع من خلال وضع النقاط والعناصر المهمة لإنجاز المشروع ودراسة معمقة له، وتطبيقها من خلال دراسة المحيط من كل جوانب لإعداد مخططات

تاسعا: وحدة التحليل

المشروع موجه لكل فئات مجتمع عامة والمرضى خاصة

عاشرا: صعوبات الدراسة

تكمن الصعوبات التي واجهناها في

1/ صعوبة الحصول على معلومات من المنافسين غير المباشرين

2/ نقص بعض مراجعة

3/ بعض الصعوبات في تقدير العرض

حادي عشر :

قمنا في بحثنا بتقسيم الدراسة الى قسمين: فصل نظري وفصل تطبيقي، في **الفصل النظري** تناولنا (الإطار النظري

لمخطط الأعمال) سنتطرق فيه إلى مفاهيم مخطط أعمال وكيفية إنجازه المخطط التسويقي، الإنتاجي، المالي... الخ

- بينما تناولنا في **الفصل الثاني** (الجانب التطبيقي) الخاص بإنتاج جبن ماعز بدائرة سيدي عقبة ولاية بسكرة سيتم من خلالها عرض المشروع وتقديمه، المخطط التسويقي وإنتاجي والتنظيمي والمالي لنختم الدراسة بالملاحق المعتمدة

الفصل الأول:

الإطار النظري لمخطط الأعمال

مقدمة الفصل:

يعتبر مخطط الأعمال ركيزة هامة لإنجاز المشاريع، وذلك تفاديا للخسائر المتوقعة فبعد القيام بالمراحل والدراسة الجيدة للمشروع من كل الجوانب المالية، التنظيمية، التسويقية، الإنتاجية ستكون انطلاقة المشروع بكفاءة المتوقعة وتجنبنا لكل العراقيل وعوامل الفشل .

-ونظرا لدور المهم الذي يلعبه مخطط الأعمال في تحقيق او تطوير كيان تجاري ، حيث تطرقنا في هذا الفصل الى توضيح معالم وأساسيات مخطط الأعمال من خلال تقسيمه الى مباحث:

-المبحث الأول: عموميات حول مخطط الأعمال

-المبحث الثاني: المخطط التسويقي

-المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

-المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي

المبحث الخامس: المخطط المالي

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم، خصائص، أهداف، مكونات المخطط أعمال.

المطلب الأول: ماهية مخطط الأعمال

أولاً: ماهية مخطط الأعمال

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى تعريف مخطط الأعمال، أهمية و خصائص ومراحل إعداد مخطط الأعمال

-تعدد تعريف ومفاهيم مخطط أعمال كل حسب وجهة نظره وسوف نتطرق إلى أهم التعارف :

- يعطي معلومات واضحة ومنظمة عن المؤسسة، ويعدد أعمالها، وينشئ معلومات شخصية، حيث نجد فيه تحليل دراسة السوق وإستراتيجية للتسويق. (عبد الحميد برحومة، 2012)

- مجموعة الدراسات المتعلقة بتقييم الفرص الإنتاجية والاجتماعية والتسويقية لمشروع معين . وتتطلب هذه الدراسات توافر بيانات ومعلومات تمكن متخذ القرار من اتخاذ القرار الاستثماري السليم.. (محمد محمود العجلوني، 2010)

- هو وثيقة رسمية تحضر لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله، وتستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل، وكذلك الحصول على التمويل المناسب و أيضا كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية... (طاهر المحسن المنصور الغالي،

2009) المحسن منصور الغالي ..2009ص210

ثانياً: خصائص مخطط أعمال

تتمثل خصائص مخطط الأعمال فيما يلي

في إطار تجربة وخبرة طويلة في العمل في مجال الأعمال الصغيرة ووضع خطط العمل قدم الباحثان (andRich Ghmpert a) عرض لخصائص خطة العمل التي يمكن أن تشجع المستثمرين على المساهمة في التمويل. ويمكن أن نلخص في أدناه ما يعتبر هيئة أو خطة العمل الناجحة:

- أن يكون مرتب على نحو مناسب، ويحتوي على ملخص تنفيذي وقائمة محتويات وفصول .

- أن يكون واضح وصحيح ومختصر وواقعي .

- أن يعطي معنى للذي سوف ينجز من قبل المؤسسين والمنظمة وتوقعاتهم للثلاث سنوات أو الخمس سنوات القادمة .

- أن يوضح بصورة كمية ونوعية طبيعة الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات وخدمات المنظمة .

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

- يجب أن يوضح، ويبرر مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم أن يصف بشكل مناسب من التفصيل عمليات التصنيع الكلف المرتبطة بها.

- أن يوضح ويرى كيف يحصل المستثمرين على عوائد خلال الثلاث إلى السبع سنوات مع تقديرات مناسبة لرأس المال (طاهر

المحسن المنصور الغالي، 2009)

ثالثا / أهداف مخطط أعمال

تتمثل أهداف إنشاء المشروع أو المنظمة فيما يلي وذلك من أجل تحقيق النجاح واستمرارية بدرجة أولية نذكرها:

- التنسيق والنجاح في إنشاء أو تطوير مشروع .
- خلق جو عمل جماعي، وعلى منفيذه الالتفاف حول الأهداف المسطرة وذلك بمساهمة الجميع على تحقيقها حسب الأولوية.
- المراقبة والتسيير .
- صياغة أهداف واضحة ومحددة .
- تحديد الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة .
- إبراز القدرات والإمكانات الخاصة بطاقم المكلف بتنفيذ جميع أوجه أنشطة المشروع .
- تحفيز المحيط الخارجي.
- إعداد مخطط يتضمن الأهداف ومخطط العمليات يستعملان كمرجع لمؤسسة (الريادة في اعمال المفاهيم والنماذج المداحل العلمية عالم الكتاب الحديث، 2009؛ الريادة في اعمال المفاهيم والنماذج المداحل العلمية عالم الكتاب الحديث، 2009).

المطلب الثاني : مكونات مخطط اعمال

يتكون مخطط الأعمال من مجموعة عناصر، التي تكون مرتبة مترابطة بحيث تساعد للشخص المهام للحصول على المعلومة وهيا (الريادة في اعمال المفاهيم والنماذج المداحل العلمية عالم الكتاب الحديث، 2009) الصفحة الرئيسية:

والتي تتضمن إيجاز عن كافة العناصر الرئيسية بخطة من حيث اسم وعنوان المؤسسة وطبيعة الأعمال وكافة أرقام الهواتف الموقع الإلكتروني والحاجات المالية، من أسهم وديون وثيقة متعلقة بالضمان لطبيعة المنظمة الملكية العائدة لأصحاب الفكرة. الملخص التنفيذي :

الملخص التنفيذي هو أهم جزء في خطة عملك. ا ما يكون هو الجزء الوحيد الذي يقرأه المستثمر أو المقرض المحتمل قبل أن يقرر قراءة بقية خطتك أم لا. يجب أن تنقل حماسك لفكرة عملك وأن تجعل القراء متحمسين لها أي يجب أن يشرح الملخص التنفيذي بإيجاز كل مما يلي.

- نظرة عامة على فكرة عملك (جملة أو جملتان)
- وصف لمنتجك و / أو خدمتك. ما هي المشاكل التي تحلها لعملائك؟
- أهدافك للعمل. أين تتوقع أن يكون العمل في سنة واحدة، ثالث سنوات، خمس سنوات؟
- السوق المستهدف المقترح. من هم عملائك المميزون؟
- منافسيك وما يميز عملك. من أنت ضده ، وما هو عرض البيع الفريد الذي سيساعدك على النجاح؟
- النظرة المالية للأعمال. إذا كنت تستخدم خطة العمل لأغراض التمويل ، فأشرح بالضبط مقدار الأموال التي تريدها، وكيف ستستخدمها، وكيف سيجعل ذلك عملك أكثر ربحية.
- تحليل الصناعة والبيئة :

الذي يتم من خلال تحديد كافة التغيرات المتعلقة بالبيئة وجمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة والصناعة مناخ دراسة عدة متغيرات ومنها:

- الاقتصادية :

والتي تتعلق بمستويات الدخل والتوزيع الديمغرافي وحجم البطالة.

- الثقافية

والتي تتعلق بالتغيرات الثقافية والسكانية والاتجاهات والعادات والتقاليد.

- التكنولوجية:

والتي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية وكيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات للزبائن.

- التغيرات القانونية:

والمرتبطة بكافة التطورات في التشريعات والأنظمة وكذلك يتم دراسة متطلبات الصناعة التي تبني التعرف من خلاله على حاجات الزبائن والمتنافسين الجدد ومناطق القوى والضعف لديهم والتهديدات المحتملة من المتنافسين.

وصف الأعمال:

حيث يتم توضيح مهمة الأعمال وطبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة وموقع البناء مستخدمو معدات التي

يحتاجها والحاجة إلى الطاقة الكهربائية والطبيعة الاقتصادية والديموغرافية موقع المشروع والتي تتضح فيما يلي:

- الاتجاهات عمالية والدولية المتعلقة بالنواحي لاقصادية والتكنولوجية والسياسية والشرعية.

- مجموع المبيعات آخر في سنوات لنفس الصناعة.

- حجم النمو في نفس قطاع الإنتاج.

- نقاط القوة والضعف لدى الشركات المنافسة.

- خصائص المستهلكين المحليين

خطة الإنتاج أو العمليات:

وهي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بإنتاج والتكاليف المعدات الآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين

والمواد الأولية والمزودين، وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والبيع والصيانة: (الريادة في اعمال المفاهيم والنماذج المداحل العلمية عالم

الكتاب الحديث، 2009)

- هل ستولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج مع الآخرين؟

- إذا كان بعض مراحل الإنتاج سوف تنجز من قبل الآخرين ماذا؟

- ما هي تكاليف عمليات الإنتاج من خلال العقود؟

- ما هي خطوات ومراحل تنفيذ عمليات الإنتاج؟

- ما هي المعدات التي تحتاجها مباشرة لتنفيذ الإنتاج؟

- ما هي المواد الخام التي تحتاجها مباشرة لتنفيذ الإنتاج؟

- ما هي تكاليف عمليات الإنتاج؟
- ما هي تكاليف المعدات المستقبلية التي تحتاجها؟
- ما هي آلية تخزين نقل المواد الخام؟

الخطة التسويقية :

يقدم هذا القسم تفاصيل عن صناعتك، والمشهد التنافسي، والسوق المستهدف، وكيف ستقوم بتسويق عملك هؤلاء العملاء.

الخطة التنظيمية:

جيب أن يمنح هذا القسم القراء فهما للأشخاص الذين يقفون وراء عملك وأدوارهم ومسؤولياتهم وخبراتهم السابقة. إذا كنت تستخدم خطة عملك للحصول على التمويل، فاعلم أن المستثمرين المقرضين يقيمون بعناية ما إذا كان لديك فريق إدارة المؤهل.

يتم فيها وصف لكيفية الملكية للمشروع و كذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين والرقابة على الأعمال وكيفية أداء الأعمال وتتضمن مايلي:

- ما هو نموذج الملكية مشروع؟

- إذا كان هناك شركاء منهم؟ ما هي الاتفاقيات والعقود؟

- من هم المساهمين وقيمة المساهمة لكل واحد منهم؟

- من هم الأعضاء في مجلس الإدارة؟

- من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات والرقابة؟

- من هم الأعضاء في فريق الإدارة؟

- ما هي الأوامر والمسؤوليات أعضاء فريق الإدارة؟

- ما هي آلية الدفع والمبيعات والنسب الربحية أعضاء فريق الإدارة؟

- **تقدير مخاطر:** (الريادة في أعمال المفاهيم والنماذج المداحل العلمية عالم الكتاب الحديث، 2009)

وتتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر والإستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر يتناسب مع أهداف وخطة العمل للمنظمة وتستطيع تقليل من هذا الخطورة في هذا إستراتيجية.

الخطة المالية:

وهي تتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع وضرورة الالتزام باستثمار المالي للمشروع وكذلك التوقع بالمبيعات لمدة سنوات وخطة الموازنة للأصول والديون.

الملاحق:

- لا تبطئ القراء من خلال تكديس خطة عملك بالمستندات الداعمة، مثل العقود أو التراخيص. بدال من ذلك، ضع هذه المستندات في الملاحق، وقم بالإشارة إليها في نص الخطة حتى يتمكن قراء من العثور عليها إذا لزم الأمر (p31,2020,score11) فيما يلي بعض العناصر التي يدرجها العديد من أصحاب الأعمال في ملاحظتهم.
- الملكية الفكرية العلامات التجارية والتراخيص وبراءات الاختراع وما الى ذلك؛
 - السيرة الذاتية لأصحاب / الموظفين الرئيسيين؛
 - مواد إعلانية / تسويقية؛
 - العلاقات العامة / الدعاية؛
 - المخططات / الخطط؛
 - قائمة المعدات؛
 - دراسات أبحاث السوق؛
 - قائمة الأصول التي استخدامها كضمان.
 - وكما أنه يمكن تضمين أي مواد أخرى من شأنها أن تعطي القراء صورة أكمل عن عملك وبذلك تدعم توقعاتك وافترضااتك

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المطلب الأول: تعريف المخطط التسويقي وأهميته

جورج تيزي يعرفه بأنه " الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة... (يونس).. بدون سنة النشر صفحة 285

ثانيا : أهمية المخطط التسويقي :

تكمن أهمية هذا الأخير في :

- يشجع التفكير العلمي والمنطقي في التسويق.
- يؤدي إلى تنسيق فعال بين كل من الإنتاج والتمويل، إدارة وظائف الأفراد والتسويق والعلاقات العامة .
- يوفر المعدات مثالية يسترشد بهما لأداء التسويقي الفعال.
- ينتج عن استعدادات لمواجهة التغيرات الطارئة في الأسواق.
- يعتبر التسويق أسلوبا علميا الإدارة التغيير التسويقي في أنماط
- الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.
- يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة والوقت والجهد والمسافات والمكان، نظرا أنه يعطي الفرصة للتطبيق العلمي في نطاق محدود باستخدام النماذج، مثل اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق قبل غزو السوق كله.... (اسماعيل، 2012).

المطلب الثاني: أدوات التحليل المخطط التسويقي

أولا: تحليل SQWT

يعد هذا الأسلوب جزءا هاما في إجراءات التحليل والتخطيط الاستراتيجي فنجد بأن هنالك عوامل داخلية تمثل نقاط القوة (STRENGTH) أو نقاط الضعف (THREATS)، (وبالمقابل وجود العوامل الخارجية التي تمثل في OPPORTUNITIES (أو تهديدات (WEAKNESSES)، (ومعرفة هذه العوامل الأربعة تقوم المؤسسة بتحديد الإستراتيجية الواجب إتباعها. فالإستراتيجية الجيدة والسليمة أساسها إدراك هذه العوامل، ويعتبر هذا العمل إستراتيجية في حد ذاته .

وتعرف الفرصة بأنها: " مجال جذاب يمكن للمؤسسة من خلاله مع بعض الجهود التسويقية من تحقيق ميزة تنافسية "

أما التهديد فهو: " تحد معين أو خطر أو مشكلة معينة تنشأ نتيجة لبعض الاضطرابات أو العوامل البيئية غير المرغوب فيها، والتي تعمل وتؤثر تأثيرا سلبي على المؤسسة، ويترتب عليها تراجع أو انخفاض إما في ربحية المؤسسة أو تقادم المنتجات خاصة في ظل غياب الجهود التسويقية "

- وتعرف نقاط القوة على أنها: " هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسين "

- أما نقاط الضعف فهي : " قصور الإمكانيات والمشكلات التي تعوق المؤسسة عن المنافسة بفعالية كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها وتصدر الإشارة إلى أنه لا توجد نقاط قوة ولا نقاط ضعف ثابتة بل تتغير بحسب المحددات التالية :

- دورة حياة المؤسسة .
- طبيعة الصناعة وما يرتبط بعوامل نجاحها الرئيسية .
- القطاع السوقي المستهدف .
- طبيعة المنافسة : وهذا بتغير الوضعيات التنافسية في السوق .
- حجم المؤسسة : وهذا بإتباع نفس الإستراتيجية في مرحلتين مختلفتين من مراحل نموها .
- ويمكن ذكر بعض الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة وبعض نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة (موزية، 2013) بن مزية. 2013....صفحة 35,37

ثانيا : تحليل Pestle

ويتمثل في تحليل العوامل التالية

1/عوامل الاقتصادية

2/العوامل البيئية

3/العوامل التكنولوجية

4/العوامل القانونية

5/العوامل الاجتماعية والثقافية

الشكل رقم 01: يمثل عوامل تحليل PESTEL

العوامل السياسية	• معدلات الضرائب، الرسوم الجمركية، الاتفاقيات التجارية، قوانين العمل، التشريعات البيئية
العوامل الاقتصادية	• معدلات التوظيف، أسعار الفائدة، أسعار صرف العملات
العوامل الاجتماعية الثقافية	• الخصائص الديموغرافية، تفضيلات المستهلكين، وجود أسواق متنوعة
العوامل التكنولوجية	• الإنترنت، الهواتف الذكية، الاتصالات، الأتمتة
العوامل البيئية	• ندرة الموارد، إعادة التدوير، مصادر الطاقة البديلة
العوامل القانونية	• العقود، القوانين والتشريعات، حقوق الملكية الفكرية

ثالثا: تحليل بوتر الخمس القوى

القوى التنافسية الخمسة لبور تر هي إطار تحليلي يستخدم في تقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق. ويمكن استخدام هذا الإطار كأداة تحليل للمميزات التنافسية والعلاقة المتبادلة مع السوق. وهذه الأداة تقارن محيط العمل أو بيئة العمل الداخلية مع البيئة الخارجية على نطاقها الأوسع.

الشكل رقم 02: يمثل القوى الخمسة ل: لبورتر



(ar.m.wikipedia.org, 2023)

رابعاً: القوى التنافسية الخمسة

ويعتمد هذا التحليل على أنه إذا تغيرت إحدى هذه القوى فلا بد من إعادة تقييم المؤسسة وسوق العمل المرتبط بأدائها. ليس فقط ولكن أيضاً استخدامها في محاكاة تغيير هذه القوى الخمسة وما قد يترتب عليها في محيط العمل والأسواق المحيطة. وتعد هذه الطريقة إحدى الطرق الذكية للتخطيط ضد مخاطر سوق العمل والتغيير المفاجئ في مجريات العمل والقوى الخمسة هي:

- المنتجات البديلة

- المنافسون الجدد

- حدة المنافسة من الخصوم

- قدرة المشترين على المساومة

- قدرة الموردين على المساومة

1/ تهديد المنتجات البديلة إن وجود منتجات بديلة: نطاق المنتج التنافسي العام يزيد من ميول المستهلكين إلى السلع البدائل.

- نزوح المشترين إلى السلع البديلة.

- المنافسة السعرية للبضائع البديلة.

- تكلفة الفرصة البديلة التي يتكبدها المشتري.

- مدى تمايز المنتجات في تصور المشتري.

2/ من دخول منافسين جدد

الأسواق المرهجة التي تدر عوائد عالية تجتذب الشركات. وهذا يخلق وجود العديد من الشركات المنافسة في السوق مما يتسبب بانخفاض الربح الجزئي للشركة. وما لم يتم الحد من دخول شركات جديدة من قبل الشركات التي تشغل السوق، فإن معدل الربح سينخفض إلى مستوى تنافسي مثل ذلك في (الأسواق التنافسية المثالية).

- وجود حواجز للدخول (براءات الاختراع، والحقوق، الخ).

- اقتصاديات اختلافات المنتج.

- العلامة التجارية.
- تكاليف التبديل وتكاليف التعمق.
- متطلبات رأس المال.
- إمكانيات الولوج إلى قنوات التوزيع.
- إيجابيات ومنافع التكلفة المطلقة.
- ومنافع منحى التعلم
- ردة الفعل الانتقامي المتوقعة من جانب شاغلي السوق الحاليين.
- السياسات الحكومية.

3/ حدة المنافسة من الخصوم

في معظم الصناعات تعد المنافسة من الخصوم المحدد الرئيسي لقدرة الشركة التنافسية في الصناعة والمجال الذي ستنافس فيه. أحيانا المنافسين يتنافسون بشكل عدائي وأحيانا المنافسين يتنافسون في مجالات غير السعر مثل المنافسة في الإبداع والتسويق وغيرها من المجالات.

- تفاوت وتناوب الإفراط في الصناعة.
- + عوائق أمام الخروج من السوق.
- التعقيد في المعلومات وعدم التناظر.
- الحجم الكبير
- مستوى تكلفة الإعلانات.
- في التكاليف لأحجام السلع الكبيرة.
- الميزة التنافسية المستمدة من خلال الارتجال.

4/ القوة التفاوضية للعملاء

ما تعرف أيضا بالقدرة التفاوضية لسوق النواتج. قدرة العملاء على وضع الشركة تحت ضغط ما يؤثر أيضا على حساسية الزبائن للتغيرات في الأسعار.

- نسبة المشترين إلى الشركة.
- درجة الاعتماد على قنوات التوزيع القائمة.
- مدى نفوذ المساومة وبخاصة في الصناعات التي تكون التكاليف الثابتة عالية فيها.
- حجم شريحة المشترين.
- تكلفة التبديل للمشتريين بالمقارنة مع تكلفة الشركة للتبديل.
- مدى توافر المعلومات للمشتري.
- قدرة الشركة على الدمج الخلفي.

توافر المنتجات البديلة.

-مدى حساسية المشتري إلى التغيرات بالأسعار.

-الميزات الفريدة لمنتجات الصناعة المختلفة.

-تحليل حداثة العمليات الشرائية، ترددها وتكرارها، والقيمة المالية.

5/ القوة التفاوضية للموردين

أو ما توصف أحيانا بالقدرة التفاوضية لسوق المدخلات. موردي المواد الخام، والمكونات، والعمالة، والخدمات (مثل الخبراء) للشركة يمكن أن يشكلوا مصدر قوى تضغط على الشركة. فالموردين قد يرفضون العمل مع الشركة، أو على سبيل المثال يفرضون أسعار باهظة للموارد الخاصة والمهمة.

-تكاليف التبديل للموردين بالمقارنة تكاليف التبديل للشركة.

-درجة التمايز لمدخلات الصناعة.

-توافر مدخلات بديلة.

-نسبة الموردين إلى الشركات.

ت-ضامن الموظفين (مثل النقابات العمالية).

المطلب الثالث: مكونات المخطط التسويقي واستراتيجيات تنافسية

أولا: دراسة السوق

عادة ما يستعمل لفظين في الكتب: دراسات السوق ودراسات بحوث التسويق ولكن هناك فرقا بين هاذين اللفظين حيث أن دراسات السوق هي جزء من الدراسات التسويقية إلا أن الأول تحتم فقط بدراسة السوق أو دراسة المستهلك لنهايي، بينما الدراسات التسويقية فإنها تنطوي على أنشطة بحثية عديدة ومتنوعة تدعم عملية اتخاذ القرارات

التسويقية. (ليندة، 2015.2014)

أتعريف دراسة السوق: هي مختلف النشاطات المنظمة لجمع وتحليل البيانات المتعلقة وبصفة أشمل بالعناصر يربطها المؤسسة لغرض إتاحة أساس للقرارات التسويقية بأقل الأخطار الممكنة وهذا حسب إجراءات مبنية على طرق علمية قصد المحافظة على موضوعية هذه المعلومات ودقتها".

ب/ إن الهدف الرئيسي من دراسة السوق هو التعرف على الفرص المتاحة الأخطار المحتملة الخاصة بالسوق، لدراسة السوق يمكن استخدام استراتيجيات التالية :

- الدفاع المحافظة على حصة السوق.
- رفع حصة السوق والتقليل من حصة المنافسين.
- رفع حصة السوق وتلبية الأسواق غير المكتفية.
- رفع حصة السوق وتغطية الأسواق الجديدة.

ج- البيانات المستهدفة دراسة السوق:

تستهدف دراسة السوق الحصول على مجموعة من البيانات وهي كما يلي:

بيانات حول عرض المنتج: وهي البيانات التي تخص:

- المؤسسة (مراجعة الوظائف الرئيسية للمؤسسة).
 - المنتج (دراسة معمقة لكل خصائص المنتج).
 - المؤسسات المنافسة (العدد، النوعية، الحصة السوقية، الاستراتيجيات، التوزيع الجغرافي، النتائج، الخ...)
 - توزيع المنتجات (قنوات التوزيع، طرق البيع، الخ...)
- بيانات حول الطلب على المنتج: وهي البيانات التي تخص:
- السوق بشكل عام (الأهمية، النمو، عناصر السوق، الخ...)
 - المستهلكون النهائيين (النوعية، الكميات المستهلكة، الاحتياجات، تحفيز الشراء، سلوك الشراء، معياري اختيار المنتج، الخ...).

بيانات حول محيط المنتج: وهي بيانات تخص:

- الحالة الاقتصادية.
- المحيط القانوني والتشريعي
- المحيط التكنولوجي (تطور طرق التصنيع، نوعية المواد المستعملة، الخ...)
- المحيط الثقافي.

ج/- تجزئة تقسيم السوق:

مفهوم السوق:

تأتي فكرة تجزئة الأسواق (Segmentation) بافتراض الحاجات والرغبات بين الأفراد أي أن هناك أسواقاً أو قطاعات (مختلفة وكل سوق) يشتمل أفراداً يشتركون في الحاجات والرغبات لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار هذا التقسيم عند إعداد البرامج واستراتيجيات التسويقية من طرف المؤسسات وذلك بغرض الوصول إلى مختلف فئات المستهلكين. وتساعد تجزئة السوق في حسن توجيه وتركيز الجهود التسويقية وإعداد وتصميم البرامج الملائمة لكل قطاع على حدا طبقاً لخصائصه وأهميته ودرجة المنافسة فيه لتحقيق هدف أو مجموعة الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة (ليندة، 2014.2015)

ثانياً: المزيج التسويقي:

إن عملية تحضير وتحديد المخططات مرتبطة أساساً بالوسائل المتاحة لدى المؤسسة والمسيرين، حيث أن الطريقة في علم الإدارة تؤكد أن المزيج التسويقي يكمن في أربعة عناصر أساسية وهي المنتج، التسعير، التوزيع، المكان الترويج، وال يمكن التطرق إلى هذه العناصر دون التطرق إلى تعريف المزيج التسويقي والذي هو:

" ذلك الخليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة السلعة بما يتناسب مع المستهلك " (الدين، 2008) (الزغي، 2003)،

ولتحقيق هذه الأهداف يجب توفر مجموعة من الوسائل هي

1- المنتج

1-1 تعريف المنتج : هو عبارة عن سلعة، فكرة، خدمة، مؤلفة من مجموعة من الخواص محسوسة وغير محسوسة، تشبع حاجات ورغبات المستهلكين، يتم الحصول عليها مقابل مبلغ من المال، والمنتج هو أساس أي عمل عند عرضه حتى يكون مفصلاً للسوق المستهدف، وتتضمن الخواص المحسوسة الخواص مثل اللون والتصميم، أما الخواص غير المحسوسة فتتضمن أشياء مثل الواجهة، السعادة، الشعور بالصحة وغيرها. (علي الفلاح الزغي، 2003)

1-2 - تصنيف المنتجات : إن جل المنتجات التي تقدمها المؤسسات تنحصر إما في سلع مادية أو خدمات غير ملموسة وفي هذا الإطار تنقسم هذه المنتجات كالتالي:

أ- السلع المادية: والتي بدورها تنقسم إلى قسمين:

1-1-أ السلع الاستهلاكية: وهي تلك السلع الملموسة والتي يقوم المستهلك بشرائها بغرض الاستهلاك النهائي.

2-أ السلع الصناعية، والتي تشتري بواسطة رجال الأعمال، إما بغرض إنتاج منتج آخر أو بغرض إعادة بيعها والتي تتمثل أساساً في المواد الخام والمواد المصنعة الإجراء مهمات التشغيل كالوقود والزيوت، وكذلك التجهيزات الآلية بالإضافة إلى الأجهزة المساعدة كالألات الكاتبة والحاسبة مثلاً.

ب - الخدمات: وتتميز هذه السلع بشكل أساسي بأنها سلع غير ملموسة، بل هي نشاط يتولد عن منفعة الإشباع الحاجة. وللتفرقة بين السلع المادية والخدمات هناك معيارين أساسيين لذلك هما:

ب-1 -المعيار الأول: يتركز على مفهوم المحسوس واللامحسوس.

ب-2 -المعيار الثاني: يتركز على مفهوم تحويل الملكية، فعملية بيع سلعة ما هو تحويل الملكية من البائع إلى المشتري، في حين أن تقدم الخدمة ليس كذلك.

3.1. مستويات المنتج :

أ- نواة المنتج: يتواجد في المستوى الأساسي، ويمثل الإجابة على السؤال "ماذا يشتري الزبون؟"، إذ يتعلق الأمر هنا بالميزة الأساسية المقدمة والمعروضة للمشتري في وجه المشكل المطروح، فزبون الفندق يشتري المبيت والراحة، و مشتري المرسيدس يطلب الفخمة وتكون مهمة رجل التسويق هنا ليست في بيع خصائص وإنما ميزان

ب - المنتج الموسع: بالإضافة للنواة، فهو محاط بكل الخصائص، فمثال غرفة بالفندق تحتوي بالإضافة على سرير، كرسي، مغسل وما إلى ذلك.

ج - منتج المنتظر: يتعلق بمجموع الآمال والتوقعات التي ينتظر الزبون أن يجدها في المنتج فال يتوقع أحد أن لا تشير الساعة إلى الوقت

-د- المنتج الكلي: يمثل مجموعة ما يقدمه و ما يعرضه الصانع حول المنتج الموسع، لكي يجعله مختلفا، ولقد قاد التفكير حول المنتج الكلي كثيرا من الصناعات إلى التوجه نحو نظام أكثر من بيع منتج، كما هو الحال في الآلات النجارة والحدادة مثلا.... (قشوط الياس، 2009)

2.1-السعر:

يعرف "على أنه التعبير النقدي لقيمة السلعة في وقت ومكان معني وهو العنصر الوحيد من المزيج التسويقي الذي يمثل أبردات المؤسسة..... (مسري وصرية، 2013)

- طرق التسعير:

كيف تقوم المؤسسة بتحديد أسعار منتجاتها أو خدماتها؟ ماهية القرارات التي تتخذها المؤسسة لتحديد مستوى السعر لكل المنتجات حسب طبيعتها للتسعير عدة طرق وهي كما يلي: (بلال خلف السكارنة، 2008)

- التسعير على أساس التكلفة (بهاش ربح): متاجر التجزئة

السعر = إجمالي تكلفة المنتج (تكاليف مباشرة + أعباء إضافية) + هامش الربح.

-التسعير المبني على تحليل نقطة التعادل : تحديد السعر الذي يتحقق عنده نقطة التعادل وبعد ذلك يتم استهداف الربح المناسب :

- تسويق القيمة المضافة.

- التسعير ألقيمي.

التسعير المبني على القيمة:

يتم تحديد السعر في هذا الأسلوب عن طريق القيمة المدركة من طرف المشتري والتي تظهر في قرار الشراء.

التسعير المبني على المنافسة

"العملية التي يتم من خلالها نقل السلع من مكان إنتاجها إلى مكان استهلاكها أو استعمالها

ج/التوزيع:

هو مجموعة الأنشطة التي تتم منذ الوقت الذي تدخل فيه السلعة بشكلها الإست عمالي إلى المخزن التجاري او المحول الأخير، حتى الوقت الذي يستلمها المستهلك.... (حكيم الخلفاوي ، 2007)

ب - سياسة التوزيع: إن التوزيع هو عملية متكاملة تشمل تغطية المنطقة المستهدفة لتسويق المنتج بشبكة من الموزعين، وآليات نقل المنتج وتأمين وصوله لأسواق، ومن هذا المنطلق تعتمد المؤسسة على ثالث سياسات في التوزيع وهي:

ب 1 - سياسة التوزيع الشامل أو المكثف: ويعني بيع المنتج من خلال جميع متاجر الجملة و التجزئة المتاحة للمؤسسة، وعموما فان هذا النوع يتلاءم أكثر مع السلع و المنتجات واسعة الاستهلاك و التي تتطلب تغطية شاملة للسوق.... (؛ بلحاج،

(2007)

ب 2 - سياسة التوزيع الحصري : تقوم المؤسسة من خلال هذه السياسة باختيار وكيل معتمد وحيد و حصري في منطقة من مناطق التوزيع، و ما يحفز هذا الأخير من اجل زيادة المبيعات ويسهل على المؤسسة من خلال هذه السياسة التحكم في تسويق منتجاتها أكثر، وعادة ما تشترط المؤسسة في إطار هذه السياسة على الوكيل أن يوفر موقع يتناسب و متطلبات التسويق.

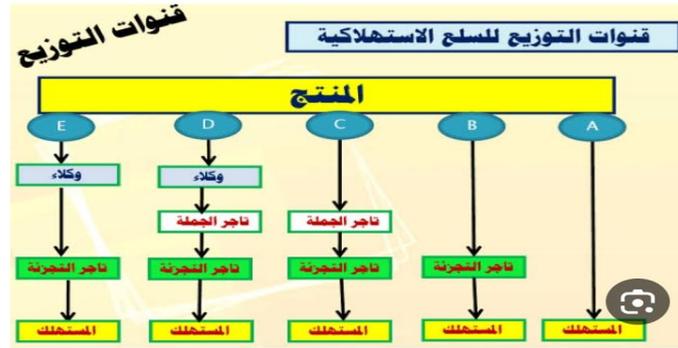
ب 3 - سياسة التوزيع الانتقائي أو المحدود : و تتضمن هذه السياسة استخدام عدد محدود من المنافذ في منطقة معينة بدال من عدد كبير منها، وتناسب هذه الطريقة معظم منتجات التسويق، وبعض المنتجات الخاصة حيث تزيد درجة تفضيل وولاء المستهلك السم تجاري معين.

ج- قنوات التوزيع:

إن قنوات التوزيع هي تلك القنوات التي يتم من خلالها انتقال السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى موقع التسويق أو الاستهلاك وهي تنقسم إلى:

ج 1 قنوات توزيع مباشرة: تتمثل في تلك القنوات التي تظم أي طبقة من الوسطاء، ويقوم المنتج بتوزيع إنتاجه إلى المستهلك النهائي أو المشتري مباشرة، وغطها "منتج - مستهلك".

الشكل رقم 03: قنوات التوزيع



المصدر: سلاسل وقنوات التوزيع

ج 2 - قنوات التوزيع غير مباشرة: وهي القنوات التي تمثل طبقة أو أكثر من الوسطاء، ويكثر استخدامها في مجال السلع، ويتم التوزيع عن طريق نوعين من الوسطاء، النوع الأول هم الذين يمتلكون السلعة وهم التجار بأنواعهم، أما النوع الثاني هم الذين لا يمتلكون السلعة ولكنهم يبيعونها لحساب المنتج، وهم الوكلاء بأنواعهم والسماصرة، حيث تعتمد أغلب المنتجات السلعية على التوزيع واسع الانتشار، وهو ما يتطلب الاعتماد على هذه النوعية من القنوات (مُجد فريد الصحن. نبيلة عباس، 2004).

4- الترويج:

أ- تعريف الترويج: هو ذلك النشاط الذي يتضمن استخدام كافة الأساليب لنشر المعلومات الخاصة بالسلع إيصال المعلومات الخاصة بذلك في الزمن والمكان المناسبين والخدمات الأفكار، التي ينتجها المشروع، لمستهلكي هذه السلع والخدمات، وتعريفهم و اقناعهم بأنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم، ووفق إمكانياتهم ونفاقتهم... (الحريم، 2000)

ثانيا/ استراتيجيات التنافسية

1/: إستراتيجية القيادة بالتكلفة:

هي الإستراتيجية التي تكون الشركة فيها أقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنتاج نموذجية، والبيع بالأسعار الرائدة في السوق (H.scoles.G.Johson) ولا يمكن للمؤسسة أن تتبنى إستراتيجية السيطرة بالتكاليف إلا من خلال من :

رفع حجم الإنتاج الاستفادة من أثر التجربة :حيث تعمل المؤسسة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم فكلما ارتفع حجم الإنتاج انخفضت التكلفة الثابتة للوحدة بالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية، كما أن الأثر التجربة لدى الأفراد أيضا دور في تخفيض تكاليف العمل وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

البحث عن أحسن مصادر التمويل :وذلك نظرا لأن تكاليف المادة الأولية تلعب دورا كبيرا في تحديد سعر المنتج في النشاطات الصناعية، فهو بذلك يمثل مصدرا الأفضلية التنافسية وعلى المؤسسة أن تعمل على استغلاله من أجل تخفيض التكاليف. الاعتماد على قنوات التوزيع ذات التكلفة المنخفضة، وذلك من خلال تقليص عدد الوسطاء الاعتماد على قنوات التوزيع التابعة للمؤسسة.

تبسيط أسلوب الإنتاج: فكلما كان أسلوب الإنتاج بسيط كلما تمكنت المؤسسة من التحكم فيه وبالتالي التحكم في التكاليف. محاولة إنتاج منتجات أساسية بعيدة عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي الزيادة التكلفة في إنتاجه. تعديل موقع المؤسسة بحيث تكون أقرب إلى المستهلك، وإخراج بعض الأنشطة نحو الأماكن ذات الأجور المنخفضة، فعندما تجد المؤسسة أن تكاليف إنتاج بعض الأجزاء لدى المعالجين الأوليين هو أفضل من المؤسسة فلا بد من استغلال هذا المصدر لأفضلية في التكاليف على اعتبار أن المؤسسة تستفيد من المهارات الموجودة في المحيط.

2-/ إستراتيجية التمييز :

وتنطوي هذه الإستراتيجية على تكثيف جهود المؤسسة على تقديم منتج متميز عن منتجات المنافسين .ويتحقق هذا التمييز عن طريق التصميم، العاملة التجارية، منافذ التوزيع، ...

لافتراض الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجية التمييز هو أن يكون العملاء على استعداد أتم ألن يدفعوا أسعار أكثر للمنتج المميز، ومن خلال التمييز تتمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية تجعل العملاء أكثر ولاء وأقل حساسية اتجاه الأسعار، ويضاف إلى ذلك احتمال عدم بحث زبائن عن منتجات أخرى بديلة عندما يشبعون حاجاتهم،(لى، 2008).

مجالات التمييز:

هناك عدة مجالات أمام المؤسسة لتحقيق التمييز ومن بينها تشكيلات مختلف للمنتج، شكل المنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، التفوق التقني، الجودة غري العادية، الاعتماد على مواد خام جيدة، الزيادة التكنولوجية. حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التمييز بكفاءة عالية إذا كانت تتمتع بكفاءات لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة ولكي تتمكن من استمرار في اكتساب الميزة يكون من الأفضل أن تحقق المؤسسة التمييز في الحالات التالية : (الخليل، 1995)،

-التميز على أساس التفوق التقني؛

-التميز على أساس الجودة؛

-التميز من خلال خدمات إضافية التي تقدمها المؤسسة للمستهلك؛

-التميز نتيجة تقديم المنتج قيمة أكبر نظري المبلغ المدفوع فيه.

3/ - إستراتيجية التركيز :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على منطقة جغرافية محدودة، و قطاع محدد من المستهلكين أو أجزاء معينة من السلعة، وذلك بدال من المنافسة على نطاق واسع، وعادة ما تنجح هذه الإستراتيجية في حالة التركيز على فئة معينة من المستهلكين خاصة الفئة ذات القوة الشرائية العالية، وعندئذ قد تنطوي هذه الإستراتيجية عند سعر مرتفع... (جواد، 2008)

المبحث الثالث : المخطط الإنتاجي

المطلب الأول: مفهوم المخطط الإنتاجي وأهميته

لقد تعددت تعاريف مخطط الإنتاجي كل حسب وجهة ونظرة من بينها:

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 المستقبلية¹ وترجمة هذا التوقع إلى مختلف المتطلبات....م (الفضل، 2007)

ثانيا: أهمية المخطط الإنتاجي

للمخطط الإنتاجي دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا الدور يستمد من الأهمية التي أوجدها من خلال:

✓ زيادة الآلية ووسائل التحكم فيها.

✓ زيادة الحاجة إلى تخصصات دقيقة لمجهدات مجموعة من الأفراد من تخصصات متباينة.

✓ المستمر في المواد المستخدمة وظهور الكثير من البدائل.... (حداد ونبيلة، 2001)

✓ تبني استراتيجيات للتخطيط الإجمالي تؤدي إلى موازنة طاقة الإنتاج مع الطلب بأقل التكاليف.

✓ تخطيط إمدادات الخامات.

✓ الاستغلال الأمثل للموارد الإنتاج.

✓ رفع الإنتاجية للحد الأقصى الممكن عند توافر الطلب.

يسمح بتمكين المؤسسة من تحقيق الوظائف الإدارية بكفاءة وفعالية، وهذا عن طريق تأمين مقاييس ومعايير السيطرة

على الأداء في إنجاز تلك الوظائف (عبدالرحمان)

المطلب الثاني: لأساليب الإنتاجية

1- الإنتاج المستمر: هو إنتاج نمطي في مخرجاته، وقد يكون نمطيا في مدخلاته، يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج، ويقصد بالإنتاج النمطي أن له نفس الأبعاد والخواص خلال الفترة الإنتاجية أي نفس المقاييس ونفس النوعية، ونفس الشكل وكذا نفس الاختصاص، وينقسم الإنتاج المستمر إلى نوعين:

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

ب إنتاج مستمر غير وظيفي: هو إنتاج يوجه إلى الاستهلاك مباشر ويخضع لمحددات الطلب من سعر السلعة، أسعار السلع المنافسة، أذواق المستهلكين وسلوكياتهم... مثل الصناعة الغذائية، صناعة الجلود... الخ.

2- الإنتاج المتقطع: هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، لأن مخرجاته تختلف من حيث الشكل والنوع والتخصص وذلك حسب أذواق المستهلكين وحسب طلبهم وينقسم بدوره إلى قسمين:

أ- إنتاج دفعات متكررة للطلب: هو إنتاج منقطع نمطي في مداخلاته، وغير نمطي في مخرجاته، يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل، والميزة الخاصة أنها تنتج دفعات حسب الخصائص المطلوبة أو المواصفات التي يطلبها العميل، والشرط الأساسي لاستعماله هو تغيير المواصفات من عميل لآخر.

ب- إنتاج دفعات متكررة للتخزين: إذا كان السبب الذي جعل المؤسسة تنتج إنتاج دفعات متكررة للطلب غير موضوعي (ليس تغيير المواصفات) تحول المؤسسة الإنتاج إلى إنتاج دفعات متكررة للتخزين، وعليه إما أن تخصص الوقت أو الآلات أو المخازن لإنتاج دفعات متكررة التخزين... (مُجد الصيرفي، 2005)

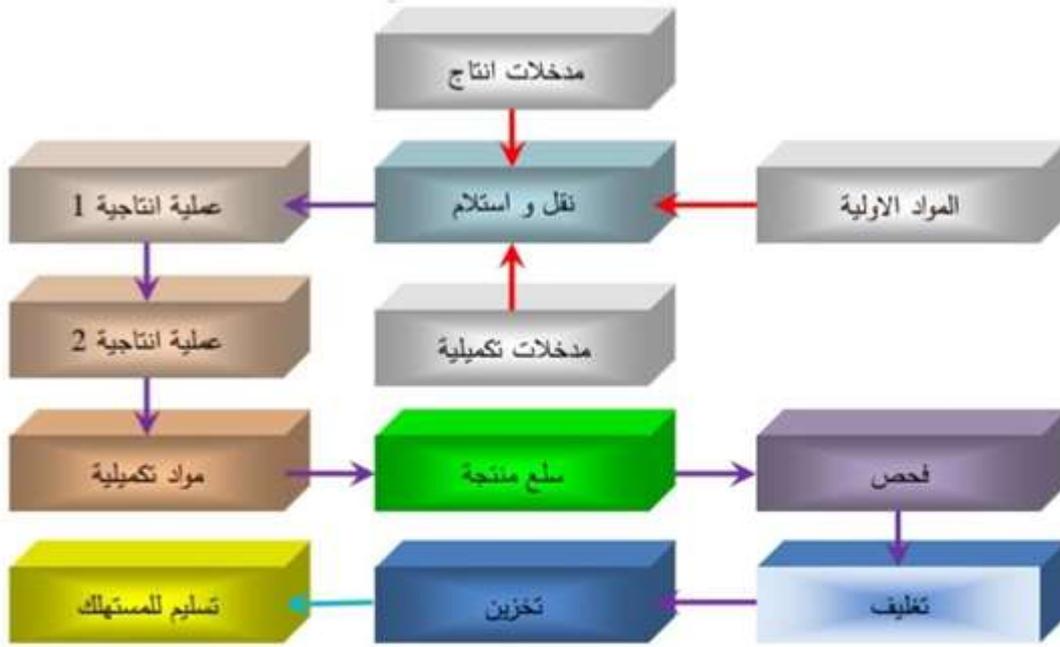
المطلب الثالث: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي

اختلاف المخطط شيء متوقع وهذا راجع لنوع المشروع وحجمه وطبيعة المنتجات و الخصائص المشروع و لهذا يمر مخطط الإنتاج بمرحلتين:

المرحلة الأولى: المخطط الأولي: ويتم فيه وضع العمليات والآلات والمساحات اللازمة بشكل تقريبي حتى يتم التعرف على الحدود الأساسية للمساحات والارتفاعات والمتطلبات، وبالتالي يمكن حساب الكلفة التقديرية الأولية.

المرحلة الثانية: المخطط العملي: وبعد إتمام المرحلة الأولى وعند ثبوت الجدوى الاقتصادية للمشروع يتم وضع المخطط العملي أو الفعلي، باستخدام الأرقام. الدقيقة لكل مرحلة من مراحل العمل كما أنه من الأفضل أن تؤخذ بعين الاعتبار إمكانية التوسع، وبالإضافة في المستقبل إذا كنا نتكلم عن سلعة فينبغي توضيح العملية الإنتاجية منذ استلام المواد الخام حتى تسليم المنتج النهائي، وما هي السلع التي يمكن أن تنبثق عنها و الشكل التالي يوضح ذلك... اب (ابراهيم بدران، 2013)

الشكل رقم 04: حلقات مخطط الإنتاج



المصدر: إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، الريادة (الإبداع في إنشاء المشاريع)، مرجع سابق، ص 434.

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم المخطط التنظيمي وخصائصه وطرق إعداده

أولاً: المخطط التنظيمي جزء مهم في المنظمة من اجل تحديد صلاحيات وأدوار كل فرد ومن هنا سوف نقدم بعض تعاريف المخطط التنظيمي.

التعريف الأول

1/ تمثل الخطة التي تتعلق بتحديد كل من الشكل القانوني الذي ستعمل المؤسسة من خلاله، وكذا السياسات والهياكل التنظيمية التي تحدد طريقة سير العمل وطرق الاتصال بين أقسام الإدارة للمؤسسة، وكذا تحديد الصلاحيات والسلطات الإدارية للموظفين بحكم مسميات الوظائف المختلفة (الحريم، 2000)

التعريف الثاني:

وعرف أيضاً بأنه: الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازم م بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها....م (قاسم القريوتي، 2008)

ثانياً: هيكل التنظيمي

للهيكل التنظيمي عدة خصائص نذكر منها ما يلي:

- الملائمة: يكون ملائم لحجم وطبيعة نشاط المؤسسة .
- الواقعية: أي ليس مثاليا ولكن يعبر عن المهام والأعمال التي تمثل الاختصاصات الحقيقية للمؤسسة.
- المرنة: إمكانية التغيير والتعديل وتطويره بما يواكب تطور الأنشطة ومهام المؤسسة واحتياجاتها المتجددة.

- **الوضوح:** يوضح بدقة العلاقة بين المستويات الإدارية، وتسلسل علاقات السلطة والمسؤوليات عن الأنشطة المختلفة .
- **البساطة وعدم التعقيد:** يساعد على سهولة التدفق والاتصالات رأسياً وأفقياً، وتحقيق التنسيق الفعال بين القطاعات والإدارة والأقسام وغيرها ... (رضوان، 2013)

ثالثاً: طرق إعداد الهيكل التنظيمي

للهيكل التنظيمي خطوات وجب إتباعها عند تصميمه وإعداده وهي:

أ/تحديد استراتيجيات المؤسسة

أي أنه على ضوء تحليل الوضع الراهن للمؤسسة تتحدد استراتيجياتها وعليه يتحدد هيكلها التنظيمي، وذلك عن طريق

تحديد استراتيجيات المؤسسة

/تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

-تحديد رسالة المؤسسة.

-تحديد رؤية المؤسسة.

ب- تحديد إدارات المؤسسة: ذلك من خلال:

-وحدات تنظيمية خاصة بالأعمال والأنشطة التي تحقق إستراتيجية المؤسسة .

-رفع الوحدات الإدارية ذات العالقة بتحقيق إستراتيجية إلى الأعلى.

-إعطاء هذه الوحدات سلطات وحرية أعلى في التصرف واتخاذ القرار.

-تخصيص اعت مادات مالية أكبر لهذه الوحدات.

ج- تحديد الوظائف:

بعد التوصل إلى الإدارات ثم الأقسام يكون الدور على تحديد الوظائف التي تحقق أهداف كل من الأقسام. والإدارات وذلك

ب:

- تحديد أسماء الوظائف المطلوبة.

- وصف كل وظيفة وموصفات شاغلها .

- تحديد عدد العاملين في كل وظيفة .

د-تحديد سلطات الإدارات و الوظائف: من خلال تحديد:

- الصلاحيات التنظيمية أو جدول الصلاحيات التنظيمية.

- حدود تفويض الصلاحيات والسلطات.

- تحديد الاختصاصات والمهام، أي المهام التي تخص كل إدارة أو قسم.

- تحديد العالقات التنظيمية، أي العالقات الداخلية بين الإدارات ببعضها البعض، وبين الأقسام، وكذلك العالقات الخارجية

بين كل وحدة تنظيمية.

هـ- القيادة في المشروع:

القيادة الإدارية هي مجموعة من الخصائص والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس قادراً على التوجيه والإشراف السليمين، حيث تمكنه من رفع الروح المعنوية لمؤوسيه ويثقون به كقائد..... (احمد ماهر، 2007)

المطلب الثاني: أشكال القانونية المؤسسة

يقوم هذا التصنيف بصفة عامة على عنصر طبيعة الملكية بالنسبة لرأس المال المؤسسة، ومنه يتم تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات عمومية، مؤسسات نصف عمومية أو مختلطة، والمؤسسات الخاصة.

1- المؤسسات العمومية: وهي المؤسسات التي يعود رأسمالها للقطاع العام، التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، وينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى قسمين... (احمد ماهر، 2007)

1-1. مؤسسات تابعة للوزارات: فهي تخضع للمركز مباشرة أي إحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها، والمراقبة لتسييرها مع تقديم تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

1-2. مؤسسات تابعة للجماعات المحلية: وتتمثل هذه المؤسسات في الولاية والبلدية أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا.

ب - المؤسسات نصف العمومية أو المختلطة: تتكون هذه المؤسسات من طرفين الأول هو الدولة والمتمثل في الوزارة أو مؤسسة عمومية، والثاني يتمثل في القطاع الخاص، حيث يتفق الطرفان على القيام بمشروع اقتصادي معين يتم تحديد أهدافه، حجمه، مدته.... الخ .

ج - المؤسسات الخاصة : وهي المؤسسات التي يعود ملكية رأسمالها إلى أفراد وتنقسم إلى :

ج.1. المؤسسات الفردية: تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة .

ج.2. مؤسسات الشركات: تعرف الشركة بأنها "عقد بين شخصين أو أكثر أجل القيام بعمل مشترك واقتسام ما ينتج عنه من ربح أو خسارة، إذ يترتب عليه نشوء شخص معنوي، مستقل ماليا "وتنقسم إلى ثالث مجموعات رئيسية هي: شركات الأشخاص، شركات الأموال.... الخ

ج. 2. 1. شركات الأشخاص: تتميز هذه الشركات بأنها تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء، وشخصية الشريك لها دور رئيسي بحيث لا يجوز له التنازل على حصته الا بقيود معينة، حيث تنتهي الشركة إذا ما طرأ على شخصيته ما يؤدي إلى انعدامها فعال وقانونا كالوفاة أو اهتزاز الثقة فيها كالإفلاس مثال، ويندرج تحتها الأنواع التالية:

شركات التضامن : يقدم الشركاء حصصا قد تتساوى أو تختلف حسب القيمة وطبيعة الحصة، في حين أن التزاماته تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وهذه أهم ميزة لهذا الشركة.

شركة التوصية البسيطة : هي شركة تتكون من طرفين، شركاء متضامنين يسري عليهم القانون الأساسي للشركاء بالتضامن، وشركاء موصيين أي تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم، وال يمكن لهم تداول حصصهم وال يمكن لشريك الموصي أن يقوم بإدارة

الشركة كما لا يظهر اسمه في اسم الشركة، في حين يستطيع الموصي أن يتحصل على امتيازات عن الشركاء المتضامنين مثل ضمان الأرباح بنسبة ثابتة تقدمها المؤسسة.

شركة المحاصة : تتميز شركة المحاصة عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين وبأنها غير معدة للإطلاع عليها، فهي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم، وبأنها تفتقد إلى وجود الشخصية المعنوية أي الرأسمال والعنوان، وهي تنظم على أساس الذمة المالية للشركاء، وتحل بعد إتمام عملها و أعمالها التي أنشئت لأجلها فهي شركة مؤقتة.

ج. 2. 2. شركات الأموال : هي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي، والاعتداد فيها بالاعتبار الشخصي إن المسؤولية الشريك في شركات الأموال محددة بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال، وتضم شركات الأموال شركات المساهمة .

شركات المساهمة: تعرف شركة المساهمة بأنها الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة، وتكون قابلة للتداول، وال يكون كل شريك فيها مسئولاً عن ديون الشركة إلا بمقدار ما يملكه من أسهم، ويشترط المشرع الجزائري أن لا يقل رأس مال شركة المساهمة عن 5 ملايين (دج)، على الأقل إذا لجأت الشركة للاكتتاب العام، وعن مليون دج على الأقل إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق (يقتصر تكوين رأس المال على المؤسسين فحسب)، ووضع المشرع الجزائري حد أدنى لعدد المساهمين والذين لا يجوز أن يقل عن 7 أشخاص، و لكنه لم يضع حد أقصى العدد المساهمين.

ج. 2. 3. الشركات المختلطة: هي الشركات التي يمتزج فيها الاعتبار الشخصي بالاعتبار المالي، فتتمتع هذه الشركات بمزيج من الخصائص بحيث تحمل في طياتها خصائص شركات الأشخاص وخصائص شركات الأموال.

شركة التوصية بالأسهم: تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسمة إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر، له صفة التاجر و مسئول دائماً وبصفة متضامنة مع ديون الشركة، والشركاء الموصين مساهمين وال يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم، لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصيين أقل من ثلاثة ، لا يذكر اسمهم في اسم الشركة.

شركة ذات مسؤولية محدودة: تؤسس هذه الشركة من طرف شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص، ويمكن أن يشمل على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبوقه أو متبوعه بكلمات - شركة ذات المسؤولية المحدودة - أو الأحرف الأولى منها أي ش.ذ.م.م، و لا يمكن أن يكون رأسمالها أقل من 1000.000 دج، كما لا يجب أن يتجاوز الشركاء فيها عشرين شريكاً، و إذا اشتملت أكثر من عشرين شريك وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة، و عند عدم ذلك تنحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساوياً لعشرين شريكاً أو أقل

شركة الشخص الوحيد: هي شركة ذات المسؤولية المحدودة التي تضم الأشخاص و احد اكشريك وحيد، تسمى هذه الشركة مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة ... (التجاري، 2016) الوطني لسجل تجاري.

المطلب الثالث: احتياجات الموارد البشرية

للقيام بأي مشروع يجب أن نحصل على كوادرات ومؤهلات وأشخاص يكونون كفيين وجديرين للقيام بهذا المشروع لذلك يجب القيام ب:

1/تخطيط الموارد البشرية:..1 (احمد نافع مدداحة .سلامة سويلماننوافعة، 2013)

ويعرف أنه تحديد لاحتياجات من الموارد البشرية بالنسبة للمشروع خلال مدة زمنية محددة ، شريطة أن تتناسب نوعية وعدد اليد العاملة مع متطلبات واحتياجات المشروع ولهذا العنصر أهمية بالغة تكمن في :

- التقليل من الأخطاء الفجائية في خطة الإنتاج والمساعدة في تسهيل تنفيذ المشروع
- المساعدة في تغطية العجز والتخلص من الفائض.
- المساعدة في رسم المسار المهني للموظفين عن طريق مختلف الأنشطة

2/استقطاب الموارد البشرية :... (سميرة عبد الصمد، 2008)

وهو عملية جذب العمال الذين تتوفر فيهم شروط التوظيف ثم القيام بالمراحل التي تلي عملية الاستقطاب ، كالاختبار والتعيين حيث تتحكم في هذه العملية عديد من المؤثرات كظروف سوق العمل والظروف الاقتصادية...الخ

3/الحفاظ على الموارد البشرية :

ويتمحور ذلك حول توفير ظروف العمل المناسبة والصحية ، حيث وضعت العديد من النصوص القانونية صحة وسلامة وحفظ حقوق العمال لذلك يجب إعداد برامج خاصة بمتابعة الصحة النفسية والجسدية للعامل داخل مكان العمل لضمان صيرورة العمل وشعور العامل بالانتماء.

المبحث الخامس: المخطط المالي

المطلب الأول: مفهوم المخطط المالي وأهميته

أولاً: إن نعرف المخطط المالي بأنه:

هو جوهر خطة المشروع ، ويكتسب هذا التخطيط أهمية كبرى، لأن التمويل المنظم هو الأساس في نجاح حيث ندرك من الخطة المالية جميع مبالغ الدفعات الواردة والمصروفات ومواعيدها، وكذا يجب أن تدرج فيها الخطة المالية جميع الدفعات بما فيها رقم الأعمال وضريبة القيمة المضافة". (احمد غازي انيس ، 2005).

هو عبارة عن وثيقة ضمن مخطط الأعمال يعطي لنا نظرة شاملة على المر دودية، والتوازن المالي فيما يخص معرفة جميع الوسائل وإمكانيات لاستغلال التي يجب توظيفها للوصول إلى إنتاج بأقل قيمة (عاطف وليم اندرواس، 2007)

ثانيا/ أهمية المخطط المالي

مساهمة في تحسين قدرة الشركة على التركيز في العمل وتوفير المرونة مع احتياجاتها.

تحقيق القدرة التنافسية.

التنسيق وربط أهداف كافة المستويات التنظيمية مع الهدف العام لشركة.

إدارة الوقت.

تسهيل عملية الرقابة (عدنان تايه النعيمي.ارشد الفؤاد التميمي، 2008)

ثالثاً: مراحل تمويل مشروع

1/ مراحل تمويل المشروع

1/ مرحلة الإنشاء: عند إقامة المصنع وشراء الآلات والتجهيزات المختلفة.

2. مرحلة التشغيل: ويكون تمويلها عن طريق القروض.

3. مرحلة التوسع: وتبدأ عندما يزداد الطلب على الخدمة أو المنتج

-لهذا يتوجب على إدارة المؤسسة تقدير مايلي :

ما مدى الحاجة الفعلية لهذه الأموال؟

ما هي مقدار الأموال التي تحتاجها المؤسسة في كل مرحلة؟

متى تحتاج المؤسسة إلى الأموال؟

ما هي المدة التي تحتاج المؤسسة للأموال خلالها؟

ما هي تسديد في حالة القروض؟..... (فايز جمعة صالح النجار. عبد الستار محمد العلي، 2006)

المطلب الثاني: مصادر تمويل المشروع

المصادر الرئيسية للتمويل هي الأموال الخاصة لصاحب (أصحاب) العمل، وأموال الآخرين تتوفر من مصادر مختلفة عن طريق الاقتراض:

1. مصادر تمويل داخلية: تتمثل في رأس المال المملوك، سواء كان في صورة حصص خاصة بالمؤسسين أم في صورة أسهم عادية أو أسهم ممتازة، وذلك بالإضافة إلى الأرباح المحتجزة.

2. التمويل بأموال الآخرين: هنالك مجموعة مصادر للتمويل غير الثروة الخاصة لأصحاب العمل، الإدارة المالية الجيدة تستدعي محاولة الاستفادة منها.

3. الائتمان التجاري: تحصل عليه المنشأة من الموردين ويتمثل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تتاجر فيها أو تستخدمها في العملية الصناعية.

4. الاقتراض : مصدر مهم وشائع الاستخدام، كما تتوفر لصاحب العمل الجديد عدة مصادر للاقتراض، لها مزايا ومساوئ، لذلك تصبح هنالك حاجة لاختيار المصدر الأفضل، والمصادر الأكثر شيوعاً للاقتراض:

أ- الأهل والأصحاب: تتميز هذه القروض بكونها غالباً ما تتوفر بشروط ميسرة، وبدون إجراءات معقدة .

ب- البنوك التجارية: مصدر مهم للاقتراض، ولكنها تتقاضى فائدة تجعل كلفة الاقتراض موضوعاً مهماً، كما تشترط شروطاً معقدة على صاحب العمل الالتزام بها و لا عرض العمل لمخاطر التصفية

ج- المنظمات المتخصصة بدعم الأعمال الصغيرة: التي تقيمها الدولة، أو الجهات المعنية بدعم الأعمال الصغيرة لمساعدة هذه الأعمال، ويتميز هذا المصدر بأنه يوفر قروض ميسرة بشروط تشجيعية.

د- شركات الاستثمار: تقام بهدف الربح ونشاطها الرئيسي هو الاستثمار في أعمال أخرى رابحة، ولهذا فهي تبحث عن أمثال هذه الأعمال، وتسعى للاستثمار فيها عن طريق تقديم القروض مقابل فوائد، وعوائد.

ذ- مصادر أخرى: تختلف باختلاف الدولة والاقتصاد، من ذلك مثلا شركات رهن، أجهزة حكومية تقدم قروض... الخ... (عادل طه فايد، 2011)

المطلب الثالث: مكونات المخطط التمويلي

أولا: التكلفة التمويلية لإنطاق المشروع

1/ التكلفة الاستثمارية: وتمثل في مجموع المبالغ اللازمة لإقامة المشروع، والتي يتم تقديرها عادة على الأخذ بعين الاعتبار كل من:

□ التكلفة الاستثمارية للأصول الإنتاجية

□ 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 وعمومية

□ مصروفات التمويل .

وتمثل مصروفات التشغيل، الجانب الأكبر من هذه التكاليف، ويمكن القول أن الخامات ومستلزمات الإنتاج يختلف أصنافها، والعمالة تكون الجزء الأكبر من تكاليف التشغيل، وبالتالي يجب التأكيد عند تقديرها (سمير عبد العزيز، 1994) عبد العزيز... 1994... ص230

ثانيا: جدول حساب النتائج :

هي عبارة عن وثيقة تجميعية للأعباء والنواتج المحققة من طرف المؤسسة خلال الفترة تظهر النتيجة الصافية للفترة التي تكون إما ربح أو خسارة وتهدف إلى تزويد المهتمين بالقوائم المالية لما يمكنهم من معرفة الكفاءة الاقتصادية للوحدة، وكذا المعلومات التي على التنبؤ بمقدار وتوقيت ودرجة عدم التأكد المصاحبة للتدفقات النقدية في المستقبل... (شناي عبد الكريم، 2009)

ثالثا: الميزانية

تعريف الميزانية: تحدد الميزانية بصفة منفصلة عناصر الأصول وعناصر الخصوم، يبرز عرض الأصول والخصوم داخل الميزانية الفصل بين العناصر الجارية والعناصر غير الجارية.

رابعاً: عتبة المر دودية :

- أ تعريفها :

هي النقطة التي تتساوى عندها الإيرادات الكلية للمشروع مع التكاليف الكلية وعند هذه النقطة فإن المؤسسة لا تحقق ربحاً ولا خسارة، والمهم هنا أن نذكر أنه عند هذه النقطة يكون المشروع قد غطى جميع التكاليف الثابتة I لديه، وبعد هذه النقطة تكون جميع إيرادات المؤسسة هي أرباح بعد طرح التكاليف المتغيرة منها... (عبد الحليم كراجه. واخرون، 2000)

فرق تحليل التعادل:

يتم تحديد عتبة المر دودية بالوصول إلى رقم المبيعات أو مستوى النشاط من العمليات التي تتساوى عنده الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية، ويكون الربح عند العتبة يساوي الصفر، ويمكن تحديدها بالاعتماد على طريقتين هما

- ج الطريقة الرياضية: وتقوم هذه الطريقة على استخراج نقطة التعادل عن طريق المعادلة الآتية:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{هامش الإداري للوحدة}}$$

هامش الإيرادي للوحدة = ثمن البيع للوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة

- ج الطريقة البيانية: وتقوم هذه الطريقة على تمثيل منحنى التكاليف الكلية والإيرادات الكلية واستخراج نقطة التقاطع بينهما، والتي تكون عتبة المر دودية (نقطة التعادل) (هيشم مُجد الرغبي، 2000)

خلاصة الفصل:

وفي نهاية الفصل يمكننا القول بأن مخطط الأعمال هو عبارة عن خطة إستراتيجية ودراسة لحد ذاتها قائمة على دراسة المشروع وكيفية تجسيده، والقيام بتحديد الموارد وتحليل البيئة سواء داخليا أو خارجيا، ودراسة نقاط قوة الضعف والفرص والتهديدات،...ولما لا الحصول على استشارات من أصحاب الخبرة والتخصص، لذلك يمكننا اعتبار بأن مخطط الأعمال أو بمثابة انطلاقة لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق استمرارية وتجنب عوامل الفشل، وهذا، ما قمنا بالتطرق إليه في الجانب النظري والذي يعطينا نظرة شاملة ودراسة واقعية لتجسيد مشروع عبر مرور بمختلف المراحل .

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي لمخطط أعمال

مؤسسة صناعة الألبان -

بسكرة -

المبحث الأول: تقديم المشروع

يعتبر المخطط التسويقي بمثابة المنطلق لبداية المشروع فهو يمد بتعريف للمشروع واهدافه وهويته أو بأحرى يمكن أن نسميه بطاقة هوية مشروع التي تتضمن كامل اوصاف المشروع من كل جوانبه لذلك سنتطرق في مبحثنا هذا والذي يتكون من مطالب سوف نوضح فيها المشروع وميزاته

المطلب الأول: التعريف بالمشروع

مشروع الجبن الماعز الريفي الطبيعي Kamar,naturel,Chesses

يعتبر جبن الماعز صحي وطبيعي لاحتوائه على مواد طبيعية وبدون مضافات أو مواد كيميائية ويصنف هذا المنتج ضمن القطاع إنتاجي وهو موجه لكل فئات المجتمع دون استثناء

1/منطلق الفكرة: بعد التفكير والتخمين الطويل ارتأيت ان أغير من وتمثلة في منطقة سيدي عقبة انهم لا يجدون بديل في جبن هناك جبن بقر لكن اختلاف الوحيد هو اسم لا يوجد جبن آخر من فصيلة أخرى يكون صحي ويلبي حاجة زبون فهو بدرجة اولى مفيد جدا لأصحاب الأمراض لذلك جاتني فكرة ان اصنع جبن محلي وبسعر معقول وغير مكلف

2/تسمية المشروع:

جاءت فكرة تسمية المشروع بعد ان قمت بتفكير وتحليل حيث كل رمز يعبر عن نفسه ويدل على قيمة هذا الجبن فكلمة جبن تدل على ان أكلة صحية وطبيعي تدل على أنه مصنوع من مواد غير مضره بصحة وقمر تدل على صفاء وشكل يرمز الجبن

3/حول المشروع: يعتبر جبن ماعز جبن ذو أهمية للفرد والمجتمع وذلك من خلال طرحنا لإستفسارات وجدنا مدى وعي أفراد بقيمة هذا المنتج

يعتبر المشروع اول في المنطقة ووعي أفراد مجتمع بقيمة هذا المنتج منذ القدم حيث كان يصنعه بطرق تقليدية وترسخت لديهم فكرة القيمة الصحية لهذا منتج وواعين تماما بفوائده عظيمة حيث ان فكرة انتاج جبن ماعز فكرة تقليدية لكنها لم تنفذ ولم تجسد على ارض الواقع من خلال ميولات وعادات وتقاليد أفراد ستساهم رغبتهم لتحقيق ارباح بالمشروع بعدها قررت ان ألي حاجة من رغبتهم ويجدون بديل لجبن البقر وهو صنف جبن الماعز لكي يغيرون الروتين الغذائي

المطلب الثاني: الملخص التنفيذي للمشروع

1/الملخص التنفيذي

1.1- التعريف بالمشروع

جدول رقم 01: جدول التعريف بالمشروع

الوصف	العنصر
انتاج جبن الماعز	طبيعة المشروع
جبن ماعز Kamar Chesses ,naturel	حقاسم المشروع

قطاع النشاط	قطاع انتاجي-انتاج الجبن
صاحب المشروع	كبابي قمر
موقع المشروع	طريق قرطبة - سيدي عقبة
النطاق	المستوى الوطني
الفئة المستهدفة	محلات مواد الغذائية تجار الجملة تجار كحول اصحاب مطاعم فئة الشباب وكبار السن
عدد العمال	8 عمال
رمز النشاط السجل التجاري	107203
تسمية النشاط	مجينة
مضمون النشاط	صنع الجبن بما في ذلك كازيين
رؤية المؤسسة	فتح فروع ونقاط عبر مختلف ولايات الوطن التشهير بالمنتج للخارج وتصدير مستقبلا
الشكل القانوني للمؤسسة	مؤسسة ذات الشخص الوحيد مسؤولية المحدودة

جدول رقم 02: التعريف بصاحب المشروع

العنصر	الشرح 3
الاسم واللقب	كبابي قمر
تاريخ ومكان الميلاد	1998/11/28 سيدي عقبة- بسكرة
الشهادات المتحصل عليها	شهادة ليسانس ادارة الموارد البشرية -شهادة ماستر مقاولاتية
المهارات	سرعة التعلم مهارة التسيير والتنظيم

3.1 شعار المشروع :

الشكل رقم 05: شعار المنتج



تم تصميم واختيار شعاره من اجل جذب ولفت انتباه الزبون من خلال

-يتكون شعار منتج من مجموعة كلمات سهلة كل منها يدل على محتويات جبن وانه ولد من الطبيعة بمواد تحافظ على صحة انسان وبأن غذاؤه في ايادي أمنة

- فحرف كلمة اولى kamar ترمز لشكل المنتج اي أنه دائري وخالي من مواد نظافة

- وكلمة ثانية naturel تدل على أنه طبيعي ولد من اصل طبيعة ومن حيوان ماعز غني عن تعريف

- وكلمة جبن تدل على ان جبن ماعز ما يميزه عن منتجات اخرى من أصناف

واخترت هذه. الوان واشكال لجذب الزبون فكأس حليب وصحن جبن على أنه مستخرج من حليب طبيعي وطازج

ويرتاح مستهلك بهذه اللوحة التي تعبر عن مدى جودة المنتج فبذلك يقتنيه

4.1/رسالة المشروع

يهدف المشروع الى تغيير نمط وذوق المستهلكين من خلال تبني اهداف إستراتيجية تغير من نمط سلوكهم الغذائي

المطلب الثالث: أهداف ودوافع المشروع

1/اهداف المشروع :

هناك عدة اهداف لمشروع يمكن ذكر اهمها

1/تحقيق حصة سوقية مميزة في السوق

2/تحقيق الربح

3/كسب ولاء عملاء وزبائن وثقتهم

4/توفير بعض مناصب الشغل

5/استمرارية وتوسع ولما لا توسعه النشاط المناطق اخرى

6/محاولة تغطية رغبات وحاجات مستهلكين

2.دوافع اختيار المشروع

1/التغيير من النمط الغذائي الروتين

2/تشجيع زبون على اقتناء هكذا نوع من المنتجات

3/عدم تنوع في انتاج منتج حيواني سواء حليب او جبن

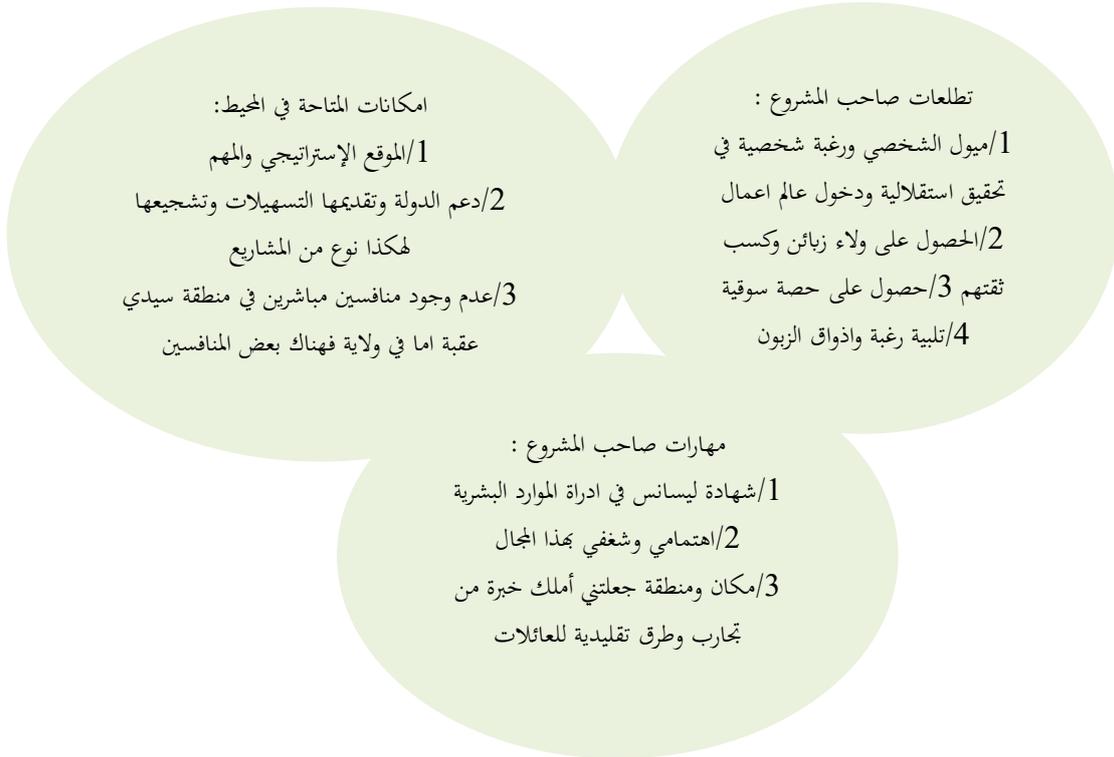
4/توفر المعلومات كافية حول المشروع

المطلب الثالث: النموذج التمثيلي للمشروع CSIP

أولا:يمكننا تحديد تموضع المشروع من خلال نموذج CSIP لصاحب المشروع والذي يمثل عملية التقاطع بين تطلعات صاحب

المشروع ا و بين مهاراته وامكاناته المتاحة في المحيط ويمكن توضيحها في النموذج التالي:

الشكل رقم 06: نموذج CSIP لمشروع



المصدر: من إعداد الطالبة

ومنه من خلال تقاطع هذه العوامل من تطلعات ومهارات صاحب المشروع امكانيات لمتوفرة وتسهيلات سوف ينتج عندنا منطقة توافق من أجل تحقيق مشروع مدروس بعناية ونجاح وتحقيق اهداف القائم من اجلها المشروع.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المطلب الأول: دراسة تحليل السوق

الفرع الأول: تحليل البيئة الخارجية للمشروع

أولاً: . تحليل PESTEL

البيئة السياسية و القانونية : طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 145.07 المؤرخ في :2007/05/19

والمرسوم التنفيذي رقم 198/06 المؤرخ في 2005/05/31 اللذان يضبطان مزاولة النشاط فإننا نحتاج لرخصة رئيس

المجلس الشعبي البلدي (تصريح بمزاولة النشاط).

البيئة الاقتصادية : ان الآلات و المعدات التي يحتاجها لتجسيد المشروع متوفرة محليا و هذا لن يحمل التكلفة إضافية.

البيئة الثقافية و الاجتماعية : هناك تقبل كبير لفكرة انتاج جبن ماعز بكل أنواعه لأن مجتمعنا وبأخص فئة كبار واغلبية لديه

جانب علمي حول فائدة هذا المنتج

البيئة التكنولوجية : تعتمد طريقة انتاج جبن ماعز على الآلات المتطورة تواكب تكنولوجيا عصرية البيئة وتستخدم فيها يد عاملة مؤهلة.

البيئة الإيكولوجية : هذا المشروع يعتبر صديق للبيئة و ال يضر بالطبيعة أو بالكائن الحي ، بل أناساس اختيار الآلات أنها صديقة للبيئة .

البيئة القانونية : ليس هناك أي قيود قانونية تمنع مزاولة مثل هذا النشاط ، بل أن الدولة تقدم تحفيزات و دعم مالي و مادي بواسطة مختلف هيئات الدعم التابعة لها ، كما أنه لا توجد هناك حواجز للدخول.

شكل رقم 07: تحليل Swot



تحديد نقاط القوة للمشروع وطريقة تنميتها والمحافظة عليها :

جدول يوضح: نقاط القوة وطريقة تنميتها

ومنه يمكن تحديد نقاط القوة و الضعف و الفرص والتهديدات ومعالجتها من خلال جدول التالي:

جدول رقم 03: تحليل سوات

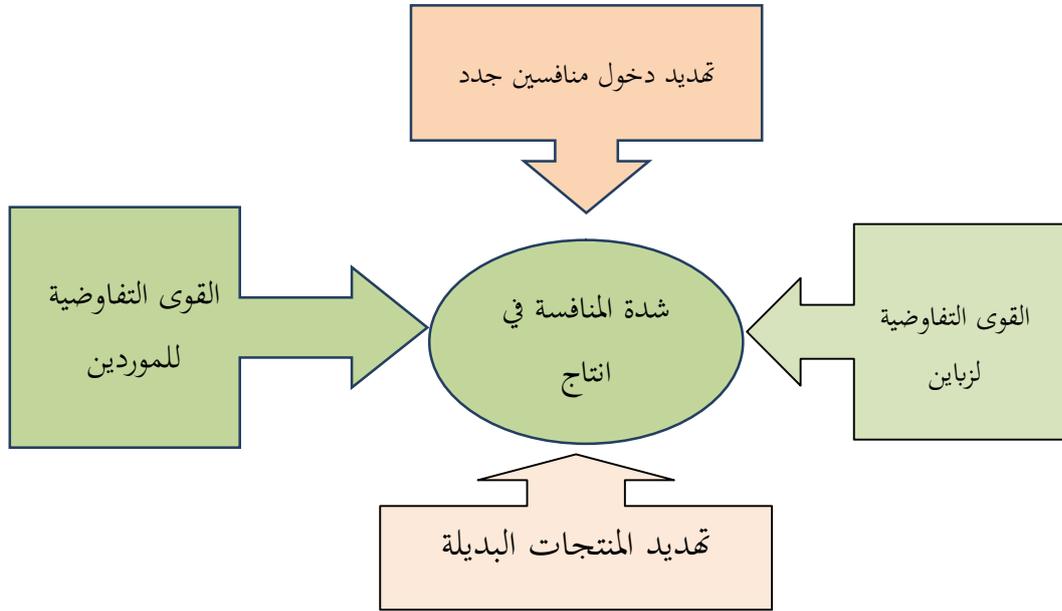
نقاط القوة	طرق تنميتها ومحافظة عليها
1/الموقع الإستراتيجي المهم 2/توفر اليد العاملة المؤهلة 3/سهولة استخدام التكنولوجيا 4/سهولة تسويق وترويج المنتج 5/جودة المنتج مقارنة بالسعر -المشروع اول من نوعه في المنطقة	يعتبر المشروع اول من نوعه في المنطقة والذي يستخدم في انتاجه جبن على الآلات تقليدية وعصرية وانتاجه سوف يكون طبيعي
نقاط الضعف	طرق معالجتها
1/المصاريف الناتجة عن كراء وسيلة النقل لتوزيع المنتج 2/تكاليف المعدات انتاج 3/تكاليف مواد اولية	1/تخصيص مساحة الزراعة غذاء ماعز 2/ تكوين شبكة علاقات مع محيط الخارجي

جدول رقم 04: تحليل سوات

الفرص	طرق استغلالها
-يعتبر المشروع جديد على منطقة وسوف. يلقي بقبول عام لمدى اهميته وقيمته الراسخة في اذهان المستهلكين والفكرة التي تبلورت في اذهانهم عن هذا المنتج	محاولة في تطوير منتج وانتاجه بناء على رغبات المستهلك وذوقه وحصول على رضا عميل _نشر ثقافة واهمية هذا نوع من اجبان بطرق علمية تخص صحة مستهلك
التهديدات	تفادي التهديدات
تمثل التهديدات في : 1- امكانية تقليد المشروع 2 - احتمالية وجود عراقيل مالية او ادراية	محاولة الدخول في السوق ودراسته جيدا تكوين شبكة علاقات من اجل تسهيل معاملات الورقية تحسين جودة ونوعية المنتج بما يرضي الزبون

ثالثا تحليل القوى الخمس لبورتر

الشكل رقم 08: قوى بورتر



1/ شدة المنافسة:

يعرف سوق بيع منتج الجبن منافسة كبيرة لكن فرصة المشروع هي في الشكل الجديد لطريقة تسويقه و كذا المرونة في تقديم المنتج.

2/ الداخلون الجدد:

ان تكاليف انشاء مشروع انتاج جبن ماعز ستكون منخفضة خاصة في إطار الامتيازات الممنوحة للأشخاص من طرف الوكالة الوطنية ومن من خلال دعم دولة لهذا القطاع والمتمثل في قطاع مشاريع لدعم فئة ،فهو سوق مفتوح وسهل الدخول إليه لأن حواجز الدخول فيه منخفضة .

3/ تهديد المنتجات بديلة:

تعتبر نسبة توفر اجبان البديلة ومتمثلة في الصنف الأخرللجبن وهو جبن بقر بكميات واحجام مختلفة واسعار لذلك قررنا ان نضع بصمة تميز منتجنا عن غيره من منتجات اخرى عن طريق لون حجم شكل... الخ

4/ القوة التفاوضية للموردين:

تعتبر القوة التفاوضية للموردين ضعيفة نوعا ما كون أن هناك العديد منهم في ولاية بسكرة أو في الولايات المجاورة كولايتي باتنة أو تيزي وزو أو المسيلة ممن يلبون احتياجات المشروع من المواد اللازمة

5/ القوة التفاوضية للزبائن:

المشروع يقدم نفس المنتج المقدم في المنتجات الأخرى بأسعار تنافسية كما يضيف منتجات جديدة تلي حاجات لا تستطيع المنتجات الأخرى تلبيةها كذوق، طعم، نكهة دون الإضرار به في وقت وجيز لهذا فالقوة التفاوضية للزبائن ضعيفة..

رابعا: المنافسين

جدول رقم 05: للمنافسين المباشرين

نقاط الضعف	نقاط القوة	المنافس
تكلفة منتج، عدم رواج المنتج شكل منتج غير ملفت للإنتباه -منافس جديد في سوق وغير مشهور	حجم المنتج، ذوق السعر	جبن الماعزكونفينيال
-المنتج يطرح اول مرة في السوق،ألوان والشكل وحجم غير ملفت ولا يعطي اي انطباع لدى زبون سوى عنوان المنتج	قنوات التوزيع عديدة سرعة في تسليم المنتج	جبن الماعز جودي

ثانيا : للمنافسين غير المباشرين

هناك العديد من المنافسين غير المباشرين سوف نقوم بذكر اهمهم واقدمهم :

جدول رقم 06: للمنافسين غير المباشرين

نقاط الضعف	نقاط القوة	المنافس
-نقص الموارد الأولية -عجز عن دفع تكاليف استيراد مادة أولية	القيام بجملات إعلانية والترويج جودة المنتج الأقدمية النظافة والضمان وسرعة في تسليم المنتج	جبن البقر صومام جبن طازج طبيعي
استخدام قنوات توزيع مباشرة	الأقدمية حصول على ولاء زبائن الشهرة ذوق ونكهة المنتج استخدام تكنولوجيا متطورة ويد عاملة مؤهلة	جبن البقر la Vache qurite البقرة الضاحكة
سريع تلف	سرعة في توزيع منتج شكل علبة سعر جد معقول	جبن Batna

خامسا: الموردین

جدول رقم 07: احتياجات من المعدات والتجهيزات

1/ سوف نذكر أهم الموردین الذين سنقوم بتموین بألات ومعدات اللازمة

جدول رقم 6: جدول مورد ألات

المورد- المنطقة	سبب اختيار
عين بن نوي- بسكرة	جودة ألات - تكلفة مناسبة قرب المكان
حاسي بن عبد الله - ورقلة	سرعة في توصيل المنتج ضمان منتج -الالات متطورة وعصرية -غير مكلفة لطاقة اقتصادية
السبع - ادارر	القيام بخصم على سعر الالات -تقديم يد عاملة لصيانة الالات مع تخفيضات

المصدر: المعهد التقني للتنمية زراعية - بسكرة

ثانيا/ مواد التعبئة والتغليف

جدول رقم 07: جدول مورد تعبئة وتغليف

المورد - المنطقة	سبب اختيار
محل الرحمة - اوماش - بسكرة	- جودة علب - -وحد علب بسعر وكمية وحجم مناسب-تقديم خصم على كمية علب

المصدر: مقابلة مع المورد

ثالثا/ أسماء موردین خاصین بتزويد بمواد اولية

جدول رقم 09: جدول مورد مادة حليب

اسم المورد الحليب	عدد رؤوس الماعز	سعة التوفير الأدني يوميا	متوسط سعة التوفير يوميا	سعة التوفير الأقصى وحدة القياس ل/ يوميا
قردي حسان	80	90 لتر	100 لتر	110 لتر
العيقة عيفة	78	80 لتر	90 لتر	100 لتر
عمارى مجد	73	65 لتر	70	75 لتر
كبابي ميلود	60	40 لتر	50 لتر	60 لتر

المصدر: مقابلة مع الموالين

رابعاً: الموردين خاصين بتموين اجهزة وألات لتجهيز ورشة تصنيع الجبن

جدول رقم 10: جدول تجهيزات ورشة انتاج

اسم المنطقة	المكان	الالة اسمها وصورتها	رقم الهاتف
عين بن نوي	بسكرة	-ثلاجة حفظ  شبابيك للتجفيف 	033724291
حاسي بن عبد الله	ورقلة		029774495
السبع	ادرار		040855470
عبادلة	بشار		049947129

المصدر : المعهد التقني التنمية الزراعة الصحراوية - بسكرة

خامساً: أسماء موردين تزويد بمواد نظافة وتجهيزات مكتب

أولاً: مواد نظافة

جدول رقم 11: جدول مورد تموينات

اسم المورد	المنتج
رزقي حسام	مواد نظافة
	مواد لتعقيم الالات
	-سائل تنظيف قوالب جبن...الخ

ثالثا: تجهيزات مكتب

جدول رقم 12: جدول مورد تجهيزات مكتبية

اسم المورد	المنطقة	المعدات
يحياوي عبد السلام	سيدي عقبة - بسكرة	تجهيزات مكتبية (كومبيوتر .ألة طباعة...الخ)+خزانة مكتبية
حساني عبد الرؤوف	بسكرة	مكيف هوائي
بلقاسمي جمعة	سيدي عقبة	علبة اسعافات اولية

رابعاً: كراء معدات نقل

جدول رقم 13: جدول كراء معدات

اسم المورد	نوع الشاحنة
ميلودي عبد المالك	هيونداي hd65

المصدر: مقابلة مع عامل

دراسة الطلب الكلي: بلغ عدد المجابن الموجودة في الجزائر والمسجلة في السجل التجاري سنة 2023: 107203 مجبنة بناء على معطيات السجل التجاري.

2/دراسة العرض الكلي:

خلال المعلومات الممنوحة من طرف السجل التجاري فإن هناك 107203مجبنة على مستوى القطر الوطني

3/الفجوة السوقية:

هي الفرق بين العرض الكلي والطلب الكلي هناك 60 زبون يشترون جبن في يوم وجبن هو بمثابة غذاء اساسي لديهم.

جدول رقم 14: احصاء عدد زبائن

عدد زبائن في يوم	عدد مرات شراء في يوم	اجمالي
60	2*60	120
في شهر	25*120	3000
في السنة	12*3000	36000

سادسا/ تقدير المنتجات:

لمعرفة مدى تقبل فكرة المشروع و لتقدير حجم المبيعات تم الاعتماد على توزيع استبيان على عينة من الفئات المستهدفة فقمنا بتوزيع 100 استمارة ، حيث استرجعنا 60 استمارة قابلة للدراسة و التحليل و كانت النتائج كمايلي: أين تم توزيع الاستمارات

جدول رقم 15: استبيان

النتيجة	احتمال 3	احتمال 2	احتمال 1	الأسئلة
35 25	/	أنثى 25	ذكر 35	1الجنس
20 40	/	اعزب 40	متزوج 20	الحالة الإجتماعية
30 15 15	مرتفع 15	متوسط 15	ضعيف 30	3الدخل.
40 20	/	الجبن المستورد 20	الجبن المحلي 40	4هل تفضل؟
15 20 25	اثنين معا 25	جبن ماعز 20	جبن البقر 15	5لو طلبو منك اختيارصنف من أصناف اجبان فهل تختار؟
40 20	/	لا 20	نعم 40	6هل انت راضي عن المنتج المحلي؟
50 10	/	لا 10	نعم 50	7هل تعلم القيمة الغذائية للجبن؟
10 30 20	معا 20	الجودة 30	السعر 10	8عند اقتنائك الجبن هل تراعي؟
45 15	/	لا 15	نعم 46	9لو طرح عليك جبن الماعز هل تفتنيه؟
50 10	/	لا 10	نعم 50	10هل انت من سكان سيدي عقبة

المصدر: اجراء مقابلة مع الزبائن

سابعاً: إستراتيجية التنافسية

1- الإستراتيجية التنافسية:

يتطلع المستهلكون للزيادة قوهم الشرائية، وإذا تعذر ذلك من خلال زيادة لدخل فإن الشراء

بسر أقل هو البديل، لذا سوف تقوم المؤسسة بتبين استراتيجية القيادة بالتكلفة، أي إنتاج السلع بأقلتكلفة في السوق فيمحاوله لكسب أكبر حصة سوقية، حيث ممتنع هذه استراتيجية المؤسسة مرونة في التفاوض فيالأسعار، وقدرة تحمل أكبر خلالالفترات الركود.

- كيف يمكن تحقيق القيادة بالتكلفة؟

- إن أي مشروع في بد أ الامر يحتاج إلى تكثيف الجهود من اجل مضاعفة الإنتاج والتزام صاحب المشروع وفريقه بمجموعة المهام العمل واوقات إضافية

- التركيز وكفاءة في التشغيل يسمح باستفادة القصوم من المشروع

- الاستغلال الأمثل الموارد

- عقد اتفاقيات وفاء مع الموردين مما يسمح بالحصول على التموين بأسعار تنافسية

- استخدام مواد اولية محلية ذات جودة

ثامنا: عناصر المزيج التسويقي

أولاً: المنتج:

وهنا سنعمل على تلبية رغبات وحاجات الزبائن واشباعها من خلال تعليقات وآرائهمالتي سيعبرون عنها حول المنتج وسنميزه عن باقي منتجات من خلال شكله وذوقه ونكهات مختلفة

ثانياً: السعر

وذلك من خلال تخفيض سعر الجبن ووانفراد المنتج في السوق سواء سوق الجملة والتجزئة ما يميزه عن باقي المنتجات، وتحديد سعر يناسب ويرضي كلا الطرفين المنتج والمستهلك والعمل

ثالثاً: الترويج: يعتبر التسويق حاجة اساسية من اجل التشهير بالمنتج والتعريف به وجذب الزبائن ويمكن تعريف الترويج على أنه:

الترويج هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى التواصل مع العملاء، وذلك من أجل نشر الوعي حول منتج أو براند (علامة تجارية) معين، مما يحفز العملاء على شراء هذا المنتج ورفع قيمته السوقية في السوق وتمييزها عن غيرها

رابعاً: التوزيع : وهنا سوف نعتد على طريقتين او اسلوبين لتوزيع

1-التوزيع المباشر :وسوف يكون هنا من مؤسسة الى مستهلك نهائي دون تدخل وسيط والشكل التالي يمثل طريقة التوزيع

مباشر:

شكل 09: توزيع مباشر



2- التوزيع الغير المباشر: وهو التوزيع الذي يندرج ضمنه وسطاء وتجار الى غاية وصول المنتج الى المستهلك النهائي والشكل تالي يوضح ذلك:



شكل 10: توزيع غير مباشر

خامسا/ العلامة:

لقد قمنا باختيار علامة تدل على ان الجبن طبيعي ومستخرج من طبيعة وايضا من خلال ملصق العلامة واللوان بعد ان

نحصل على ثقة وولاء الزبائن

الفرع الثامنة: منتجات المشروع

يعتمد مشروعنا على تقديم منتج بأذواق ونكهات مختلفة تميزه عن باقي المنتجات متنوعة و متجددة باستمرار، من خلال تلبية رغبات زبائنا وعملاء ومتجددة باستمرار في تنوع في اذواق ونكهات جبن مذكورة سلفا والمتمثلة في :-جبن ماعز بأذواق مختلفة (فلفل اسود، ثوم، أعشاب)، وسوف نقدم في هذا المحتوى خصائص وتشكيلة وعناصر التي يحتويها المنتج بوصفه من كل النواحي

خصائص وتشكيلة المنتج

- يتميز المنتج بأذواق ونكهات مختلفة فهناك جبن بسعة 500غرام و250غرام فمثلا في ذوق ونكهات هناك بلفلفل اسود، الثوم... الخ، بأعشاب طبيعية مثل معدنوس، اوراق غار... الخ، وسنقدمها في علب شفافة ذات حجم مناسب وايضا اسم المنتج سهل

التعرف عليه وسنقوم ايضا بجذب الزبون من خلال غلاف العلب المميز

-- فمنتجنا يوفر سد احتياج. واشباع لرغبة الزبون

- قمنا بإنتاجه بناء على رغبة الزبون وذلك عن طريق اجراء مقابلات وصبر اراء فقمنا بدراسة تعليقاتهم ومحاولة تنفيذ انتاج بناء

على حجم وكمية وذوق الذي يرغب فيه مستهلك من اجل الحصول على ولائه وثقته وكسب حصة سوقية وتشهير بالمنتج

- صورة غلاف علبه جذابة ومميزة فكل شئ فيها له رمز ودلالة على جودة منتج من ألوان، ورسومات،... الخ

ولقد حاولنا تطبيق خصائص التالية على منتجنا من اجل استمرارية وحصول على ربح

شكل 11: يمثل خصائص الشكل

يوفر حلاً لمشاكل الزبون واحتياجاته ورغباته ✓

أن يكون المنتج سهل الاستخدام للعملاء ✓

أن يوفر تجربة مستخدم أفضل ✓

أن يكون له تصميم مرئي مقبول وجذاب ✓

قليل التكلفة للوصول إلى هامش ربح أفضل ✓

• صور توضح تشكيلة منتجاتنا وصورة الغلاف وحجم العلب

الشكل 13 : يوضح علبة سعة 250غرام



ثالثا : صورة غلاف العلب 500غرام و250غرام: تدل صورتين على ان جبن موجه لعائلات وانه من رحم الطبيعة بداية من استخراجها على حالته الى غاية حصول على جبنة طبيعية .

1/صورة غلاف 500غرام

الشكل رقم 13: علامة المنتج



2/ صورة غلاف 250غرام

رابعا: اذواق ونكهات المنتج المختلفة:

1/جبن بأعشاب الطبيعية :

2/جبن بنكهات مختلفة:



التسعيرة : وضعنا هنا تسعيرة بناء على مجموعة من عوامل ،حاولنا من خلالها ان نجعل المستهلك قادر على اقتناء هذا نوع من جبن المميز ، وذو خصائص ، وهنا قمنا بوضع إستراتيجية القيادة بتكلفة من اجل زيادة في انتاج دون انقطاع
جدول رقم 16:

السعر	المنتج	الصورة
650 دج	500 غ	
550 دج	250 غرام.	
		<p>جبين بأعشاب (معدنوس واعشاب اخرى)</p>
		 <p>جبين بنكهات مختلفة (فلفل اسود.ثوم...الخ)</p> 

المطلب الثاني المخطط الشهري المبيعات:

المخطط الشهري المبيعات

جدول رقم 17:

الأشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
سعر منتج 1 500غرام	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650
قيمة المبيعات	650000	650000	682500	682500	682500	682500	715000	715000	650000	650000	650000	715000
سعر المنتج 2 250	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550
قيمة المبيعات	1100000	1100000	1127500	1127500	1127500	1127500	1155000	1155000	1100000	1100000	1100000	1155000

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي

يشمل هذا الجزء من مخطط مايلى :

✓تحديد موقع المؤسسة

✓تحديد المعدات والأدوات اللازمة

✓مراحل العملية انتاجية

□ الطاقة الإنتاجية للمشروع

المطلب الاول:تحديد موقع واسباب وعوامل اختيار المشروع

1/تحديد موقع المشروع

تحديد الموقع في المخطط الانتاجي

-طريق قرطه

2/.أسباب اختيار الموقع:

- منطقة حية مما يعود بالفائدة على المشروع .
- بالقرب من السوق وهو عبارة عن منطقة تجارية نشطة
- سهولة الوصول للزبائن والموردين
- المنطقة إستراتيجية واحتوائها على كل مرافق من اجل القيام بالمشروع وتسهيل تنفيذ.

شكل رقم 14: موقع الجغرافي للمشروع



المصدر : قول أرث إصدار 2022/02/24

يعتبر موقع مشروع محدد اساسي من عناصر التخطيط. استراتيجي للإنتاج، وهذا يعطي اهمية كبيرة لهذا القرار ودراسة العوامل المحددة له موقع المشروع سيكون في طريق قرطبة بجانب ثانوية زراري

3/عوامل اختيار موقع المشروع :

- القرب من السوق والمحلات التجارية
- القرب من الطرق الرئيسية
- سهولة الوصول إلى الزبائن
- منطقة إستراتيجية وتجارية نشطة المساحة ؟

المطلب الثاني تحديد تكاليف المشروع

اولا:تحديد المعدات والأدوات اللازمة في المشروع :تكلفة تجهيز ورشة لتصنيع جبن ماعز

جدول رقم 18: يمثل تجهيزات مشروع

الرقم	النوع	عدد الوحدات	سعر الوحدة(دج)	صور توضيحية	التمن الإجمالي
1	ثلاجة حفظ	1	60000.00		600000
2	مبرد استقبال الحليب 400ل	1	300000.00		300000.00
3	حوض للتجبن	20	450.00		9000.00

80000.00		80000.00	1	طاولة للتقطير م2.5*1.5	4
3000.00		300.00	10	اوعية التخزين	5
35000.00		35000.00	1	طاولة عمل *70*180 50	6
60000.00		200.00	300	قوالب تعبئة	7
87000.00		2900.00	30	شباييك للتجفيف	8
84000.00		84000.00	1	مغسل بحوضين	9
5000.00		5000.00	1	آلة التسخين	10
70000		7000.00	1	المنفحة 500مل	11

ثانيا: معدات مراقبة الحليب

جدول رقم 19: يمثل معدات مراقبة حليب

الرمز الإجمالي	سعر الوحدة(دج)	عدد الوحدات	النوع	
1085.00	1085.00	1	فينول فتاليين60مل	12
1200.00	1200.00	1	هيدروكسيد الصوديوم 1كغ	13
2900.00	2900.00	1	مقياس الكثافة (اللاكتومتر)	14
43000.00	43000.00	1	جهاز قياس الحموضة (ph)	15
1923.00	1923.00	1	مقياس دراجة الحرارة	16
9316.00	9316.00	1	مقياس الحموضة(سحاحة شيلينج)	17
1000.00	500.00	2	سحاحة مدرجة	18
40000.00	40000.00	1	ميزان	19
540.00	270.00	2	دورق معياري	20
600.00	300.00	2	ماصة 20مل	21
10756400 دج			تكلفة اجمالية	
831564.00			تكلفة اجمالية كلية	

ثالثا: الطاقة الإنتاجية للمشروع :

- تنتج المؤسسة حوالي 42 كيلوا غرام من الجبن يوميا مقسمة على صنفين :الصنف الأول يحتوي على سعة 500 غرام والصنف الثاني على 250 غرام

جدول رقم 20: مخطط انتاجي للمشروع

12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الأشهر
42	40	38	36	34	32	30	28	26	24	22	20	المنتج 1 500غرام
1050	1000	950	900	850	800	750	700	650	600	550	500	الطاقة انتاجية 1
62	60	58	56	54	52	50	48	46	44	42	40	المنتج 2
1550	1500	1450	1400	1350	1300	1250	1200	1150	1100	1050	1000	الطاقة انتاجية 2
25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	عدد ايام
3200	3000	3000	3000	3200	3200	3100	3100	1800	1700	1600	1500	الطاقة انتاجية الكلية

الفرع: تجهيزات مكتب:

جدول رقم 21: يمثل تجهيزات مكتب

السعر	المصدر	العدد	الصورة	المعدات
24500	محلي	1		مكتب المسير+مكتب مدير التسويق
17500	محلي			خزانة مكتبية
33500	محلي	1		مكيف هوائي
2500	محلي	1		علبة اسعافات اولية
25000	محلي	2		كرسي انتظار

تكلفة اجمالية				103000 دج
---------------	--	--	--	-----------

خدمات ضرورية: تكلفة كهرباء وغاز

جدول رقم 22: يمثل تكلفة كهرباء

الأشهر	3	6	9	12	تكلفة السنوية
فاتورة الكهرباء والغاز	6000	6000	6000	6000	24000 دج

مصاريف اخرى للمشروع

جدول رقم 23: يمثل تكلفة مواد تنظيف

البيان	سعر الشهر	سعر اجمالي سنوي
سائل تنظيف المعادن	100 دج	1200
معقم أدوات		
سائل تنظيف علب قوالب		
التكلفة الإجمالية		1200

ثالثا: تكلفة شراء مادة أولية الحليب

جدول رقم 24: تكلفة مادة أولية

اسم المورد	سعر لتر واحد	متوسط سعة التوفير (لتر)	تكلفة اجمالية
قردي حسان	100	70 لتر لليوم	7000 دج
كباي ميلود	120	50 لتر لليوم	600 دج
اجمالي التكاليف	120 لليوم	7600

2/تكلفة شراء بشهر

16500 -- 150*110 تكلفة اليومية للحليب

412500 --- 25*16500 للتكلفة الشهرية للحليب

4950000\$ --- 12*412500 التكلفة السنوية للحليب

رابعا: تجهيز علب تعبئة جبن :

جدول رقم 25 " تكلفة تعبئة وتغليف

اسم المحل	المكان	السعة	السعر اجمالي
محل الرحمة	اوماش - بسكرة	500 غ	8835 دج
		250 غ	3060 دج
المجموع			11895 دج

الشكل 16: يمثل علب 500 غ- 250 غ



خامسا: تكلفة كراء شاحنة التبريد

جدول رقم 26

اسم الشاحنة	التكلفة الشهرية
هيونداي تكلفة شهرية	20000
تكلفة سنوية	240000

3/مراحل عملية الإنتاج : تكون بعد الموقع

من أجل القيام او إعداد الجبن يجب القيام بالخطوات الآتية :

المرحلة الأولى: استلام الحليب

المرحلة الثانية: المعالجة القبلية

المرحلة الثالثة: البسترة

-البطيئة 65%لمدة 30دقيقة

-السريعة لمدة 72%لمدة 20ثانية

المرحلة الرابعة: اعداد الحليب

-اضافة كلوروات الصوديوم

-المخمرات

المرحلة الخامسة: التجبن

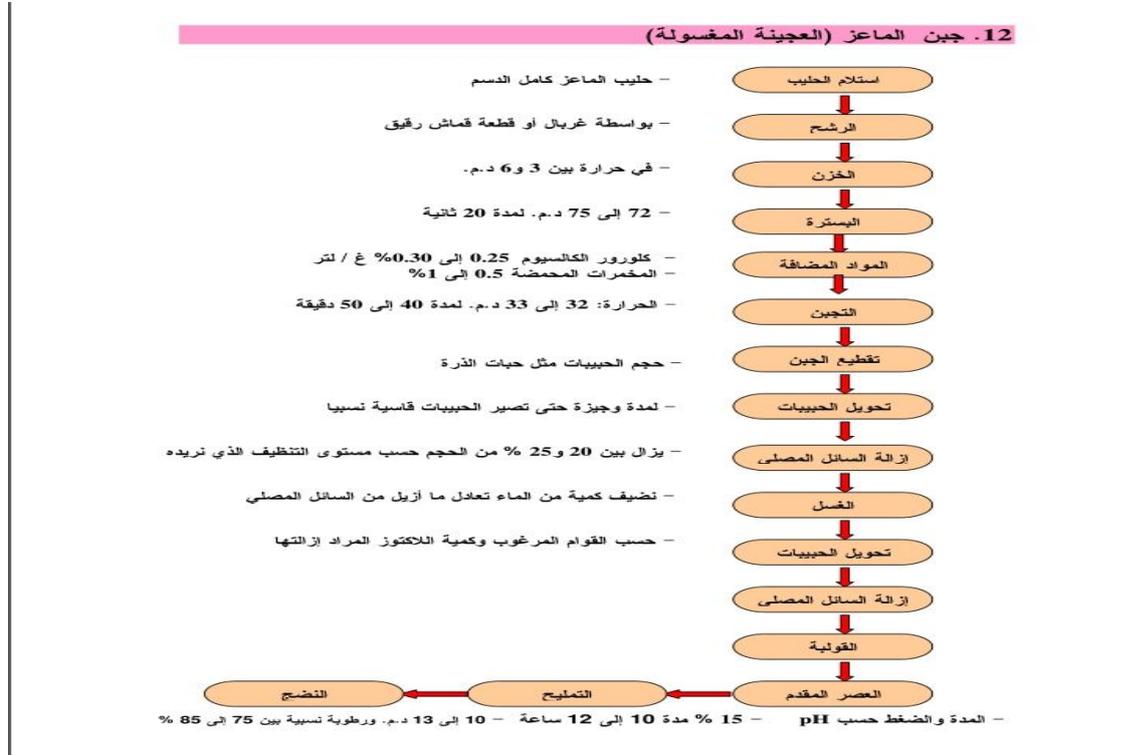
-المدة والحرارة

الخنثارة :حيوانية ،نباتية،ميكروبية

-المرحلة السادسة :تقطيع الجبن الطري

-الحرارة 32% لمدة 50 دقيقة

-الخنثارة :حيوانية



المصدر : المعايير الأساسية لصناعة الجبن ،المغرب، صفحة 70

المرحلة السابعة: تقطيع الجبن الطري

-حجم الحبيبات

المرحلة الثامنة: تحويل الحبيبات

-إعادة التسخين

-التحريك

-عصر مقدم

المرحلة التاسعة: إزالة السائل المصلي

المرحلة العاشرة: القولية

المرحلة الحادي العشرة: العصر

المصدر:

المرحلة الثاني عشر: التمليح

المرحلة الثالث عشر: التهوية

المرحلة الرابع عشر: النضج

المرحلة الخامسة عشر: الحفظ

شكل 7: يمثل مراحل عملية انتاج.

المبحث الرابع : مخطط التنظيمي

المطلب الاول مهام افراد

جدول رقم 27: مهام الأفراد

التكلفة السنوية	الاجر لكل شهر	المؤهلات	المهام	المنصب
600000	50000	شهادة ليسانس ادارة الموارد البشرية + ماستر مقاولاتية	توجيه، تسيير ،رقابة وتنظيم	مسير مشروع
360000	30000	شهادة سياقة	توصيل طلبيات لأصحاب المحلات	سائق الشاحنة
264000	40000	تقني مختص في هندسة كهربائية وميكانيكية	تسيير آلات انتاج الجبن	مسير الآلات انتاج حليب
24000	30000	شهادة امن ووقاية	القيام على امن المصنع	حارس
576000	50000	شهادة حرفي في ألبان	انتاج الجبن وصناعته وتحويله واعداده في قوالب	2 عمال
200000 دج				التكاليف اجمالية

المطلب الثاني: استقطاب الموارد البشرية: وتعيينهم

أولا- استقطاب الموارد البشرية

يتم إعداد اعلان ل عرضه عبر مواقع تواصل اجتماعي او استعانة بنقابة عمالية مختصة من اجل الحصول على عمال اكثر

كفاءة حيث تتم العملية عبر مرور بخطوات التالية

استلام طلبات متقدمين للعمل يدويا او الكترونيا

-دراسة طلبات العمل المجموعة لمدة شهر

إخطار تعيين بطريقة رسمية وكتايبية فيها اسم الوظيفة/ موعد التحاقها

ثانيا: التعيين و التوظيف:

تتم عملية التعيين من خالئ إصدار القرار الظم يتطلب الإمضاء على عقد او تعاقد العمل من طرف مدير المنظمة و

الموظف كما يلي :

تقديم عرض

- اسم الموظف/الشركة/عنوانها

تاريخ تجديد العقد

تسمية الوظيفة / التزامات الموظف / واجبات الموظف

الدرجة / الراتب/الامتيازات

الإجازات السنوية المستحقة

ثالثا: المسير: و تتمثل مهامه في :

. القيام بكل الإجراءات الخاصة بإنشاء المؤسسة إضافة إلى تسيير و مراقبة نشاط المشروع و الحرص على بلوغ الأهداف المسطرة.

-التكفل بطلبات الزبائن و تدريب العمال على تحسين جودة عملهم و توجيههم و تحفيزهم ماديا و معنويا .

. قيادة فريقا العمل و العمل على التنسيق بينهما و تعيين المستخلف له في حالة الغياب .

.الاتصال بالموردين

-دفع الأجور و تنظيم مواعيد العمل .

. وضع إستراتيجية المؤسسة على المدى القصير و المتوسط .

2/فريق العمل : و من متطلباته

. السن من 20 إلى 35 سنة.

. حيازة رخصة سياقه صنف . ب .

. السكن ببلدية بسكرة و ضواحيها

-حب العمل و حسن الخلق و القدرة على التعامل مع الزبائن بمختلف توجهاتهم .

. احترام مواقيت العمل و متطلباته

رابعا: تنظيم العمل و الحجم الساعي

1/. توقيت العمل

من 00:7 صباحا إلى 00:12 منتصف اليوم و من 00:14 زوالا إلى 00:19 مساء

عدد ساعات العمل في اليوم 10 ساعة.

عدد أيام العمل في الأسبوع 5 أيام ، كل أيام اسبوع مساعدة الجمعة والسبت

عدد أيام العمل الفعلي في الشهر 25 يوم

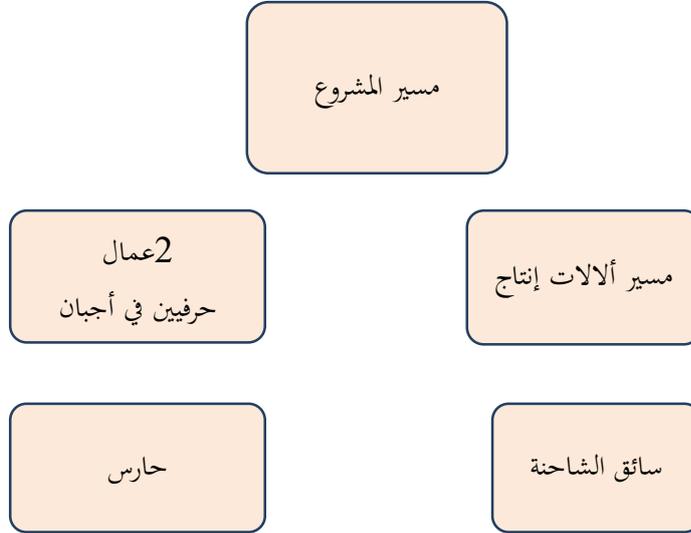
العطلة السنوية شهر بالتناوب .

وقت الراحة : ساعتين من 12 منتصف النهار إلى غاية 14 زوالأخذ قسط من الراحة بالمحطة و الغداء الاهتمام بالأمور

الشخصية

المطلب الثالث: عداد الهيكل التنظيمي المؤسسة

الشكل رقم 15: القانوني المؤسسة



مؤسسة شكلها القانوني هو Eurl وهي شركة ذات مسؤولية محدودة وبمنح التسجيل لدى السجل التجاري لدى السجل

التجاري صفة الشخصية المعنوية و صفة التاجر المسير

-تحمل ضريبة واحدة وهي الضريبة على الأرباح

-الرأس المال الإجتماعي الأدنى المطلوب هو 100.000

المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع

المطلب الأول: قيمة الإستثمار و الميزانية الافتتاحية

1. قيمة الاستثمار: و تحدد قيمته في الجدول التالي :

جدول رقم 28: قيمة استثمار

التكلفة	البيان
200000	تهيئة المباني
50000	مصاريف اعدادية
83156400	آلات ومعدات 83156400
103000	تجهيزات مكتب
38766,66	رأسمال الصندوق
83548166,66	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

2- تكاليف التشغيل السنوية للمشروع :

ملاحظة : راس المال العامل = إجمالي التكاليف التشغيلية / 12

راسمال العامل: $12/602000=50166,66$ دج

جدول رقم 29: التكاليف التشغيلية السنوية للمشروع

المبالغ السنوية	التكاليف
240000	تكلفة الكراء معدات نقل
200000	تكاليف أجور
24000	خدمات ضرورية+انترانت
1200	مصاريف أخرى
465200	المجموع
38766,66	

قسط الإهلاك:

. قسط الإهلاك : قسط الإهلاك السنوي = تكلفة الشراء / العمر الإنتاجي

البيان	تكلفة الشراء	معدل اهلاك	قسط اهلاك السنوي
ألات ومعدات	83156400	10%	8315640
أثاث وتجهيزات مكتبية	103000	20%	20600
المجموع			8336240

المصدر: إعداد الطالب

الميزانية الافتتاحية للمشروع :

جدول رقم 30: الميزانية الافتتاحية للمشروع

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
استثمارات-		أموال الخاصة	
مصاريف اعدادية	50000	-رأسمال الخاص	
-ألات ومعدات	83156400		
-مباني	2000000		
-أثاث وتجهيزات	103000	ديون استثمار	
مكتبية	200000	قرض la nade	
			45255630,83
			45255630,83

			4950000	-مصاريف التهيئة أصول جارية -مواد أولية -مواد تعبئة وتغليف -تموينات أخرى منظفات
			11895 1200	-1200
			38766,66	رأسمال العامل
90511261,66		المجموع	90511261,66	مجموع

المصدر: إعداد الطالب

المطلب الثاني - هيكل التمويل للمشروع :

سيتم تمويل المشروع عن طريق التمويل الثنائي والذي يضم مساهمة صاحبة المشروع وقرض من الوكالة الوطنية لدعم تنمية المقاولات ANADE لولاية بسكرة. والجدول التالي يوضح المساهمة وفق النسب المحددة لكل منهم:

الجدول 31: هيكل تمويل للمشروع

المبلغ	نسبة المساهمة	البيان
45255630,83	50%	المساهمة الشخصية
45255630,83	50%	المقاولاتية Ande
90511261,66	100%	المجموع

المصدر: إعداد الطالب

هيكل التمويل واهتلاك القروض:

الهيكل المالي للمشروع :

يعتمد المشروع على التمويل ثنائي المستوى الأول و يشمل المساهمة الشخصية لصاحب المشروع بنسبة 50% و القرض بدون فائدة المقدم من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بنسبة 50% و هذا كما يوضحه الجدول:

جدول رقم 32: هيكل إهتلاك القروض

اسم المقرض	الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANDE
فترة السداد	10 سنوات
فترة السماح	5 سنوات
مبلغ القرض	45255630,83
معدل الفائدة	00

السنوات	رأس المال المتبقي في بداية الوحدة السنوية	قيمة الفائدة	قسط الإهلاك	رأس المال المتبقي في بداية الوحدة الزمنية
2023	45255630,83	00	00	9051126,166
2024		00	00	
2025		00	00	
2026		00	00	
2027		00	00	
2028	45255630,83	00	9051126,166	36204504,664
2029	36591019,664	00	91417126,166	27153378,498
2030	27423378,498	00	91417126,166	18102252,332
2031	18282252,332	00	91417126,166	9051126,166
2032	9051126,166	00	91417126,166	00,0

المصدر: إعداد الطالبة

المطلب الثالث: إيرادات المتوقعة واحتياجات المؤسسة وتكاليفها

1/ إيرادات المتوقعة :

رقم أعمال المتوقع خلال خمس سنوات بنسبة 10%

جدول رقم 33: تطور رقم أعمال

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
رقم اعمال	14460000	15906000	17496600	28015,8912	21170886
نسبة التطور	10%	10%	10%	10%	10%

2/ اجور المستخدمين خلال خمس سنوات

جدول 34: رقم تطور أجور العمال

السنة	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
اجور العمال	200000	204000	204080	81632	81633,63264
نسبة التطور	2%	2%	2%	2%	2%

3/ مواد اولية وتزايد بنسبة 3%

جدول 35: تطور مواد أولية

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
مواد اولية	4950000	5098500	5251455	5408998,65	5571268,6095
نسبة التطور	5%	5%	5%	5%	5%

4/نسبة تطور خدمات:

جدول رقم 36: خدمات اخرى

السنة	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
خدمات (مصاريف غاز وكهرباء وانترنت...)	24000	24480	24969,6	25468,992	25978,37184
نسبة التطور	%2	%2	%2	%2	%4

5/جدول حسابات النتائج:

جدول رقم 37: حساب نتائج

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
رقم اعمال	14460000	15906000	17496600	19246260	21170886
1/إنتاج السنة المالية					
المواد أولية	4950000	5098500	5251455	5408998,65	5571268,6095
كهرباء وانترنت وغاز	24000	26928	27466,56	28015,8912	28576,20902
مشتريات مواد تعبئة وتغليف	11895	12132,9	12375,558	12623,06916	12875,5305432
كراء معدات نقل	240000	240000	240000	240000	240000
2/استهلاك السنة المالية	5225895	5377560,9	5531297,118	5689637,61036	5852720,3490632
3/القيمة المضافة (1-2)	9234105	10528439,1	11965302,882	13556622,38964	15318165,6509
أجور العمال	200000	204000	204080	81632	81633,63264
تأمينات	17668,73	15901,857	14311,6713	12880,50417	11592,45375
مصاريف اخرى	1200	1200	1200	1200	1200
2%TaPرقم أعمال 3سنوات	00	00	496342	545976,2	600573,82
أعباء استغلال	218868,73	221101,857	219591,6713	95712,50417	94426,08639
4/الفائض اجمالي عن استغلال RPE	9015236,27	10307337,25	11745711,2107	13460909,88547	15223739,56451
مخصصات إهلاكات	8336240	8336240	8336240	8336240	8336240
5/النتيجة العملياتية	678996,27	1971097,25	3409471,2107	5124669,88547	6887499,56451
الأعباء المالية	00	00	00	00	00
6/النتيجة المالية	00	00	00	00	00
7/النتيجة العادية قبل الضريبة (5+6)	678996,27	1971097,25	3409471,2107	5124669,88547	6887499,56451
الضريبة على ارباح الشركات IBS	00	00	00	00	00

2173024	1556034	964325	489662,01	108928	الضريبة على دخل اجمالي IRG
4714475,56451	3568635,88547	2445146,2107	1481435,24	570068,27	7/النتيجة الصافية للأنشطة العادية
00	00	00	00	00	8/النتيجة الغير عادية
4714475,56451	3568635,88547	2445146,2107	1481435,24	570068,27	10/النتيجة الصافية لسنة المالية

طريقة الحساب:

- رقم العمال:

نظرا لتنوع عدد انتاجي مشروعنا ارتأينا لحساب تكلفة متوسط عدد انتاج في السنة، و الطريقة كالتالي:

1- إنتاج السنة المالية = رقم الأعمال

- المواد الأولية تتزايد ب 5%

- كراء ثابت بعقد تجديد

- ماء ، كهرباء، غاز... اخل تتزايد ب 4%

2- إستهالك السنة المالية = مجموع العناصر السابقة

3- القيمة المضافة للاستغلال = إنتاج السنة المالية - استهلاك السنة المالية

- أجور العمال تتزايد ب 2%

4- فائض الإجمالي عن الاستغلال = القيمة المضافة - أعباء استغلال

- إهتلاكات = مجموع اقساط إهتلاكات

2- النتيجة العملياتية = إجمالي فائض الاستغلال - إهتلاكات

5- النتيجة العادية قبل الضريبة = (النتيجة العملياتية + النتيجة المالية

0- النتيجة الصافية للأنشطة العادية = النتيجة العادية قبل الضريبة - IRG

جدول الميزانية الختامية

جدول رقم 38:

الأصول	المبالغ	قسط اهتلاك	المبالغ	الخصوم	المبالغ
التعيين	المبالغ	قسط اهتلاك	المبالغ		
مصاريف اعدادية	50000	—	50000	اموال خاصة	45255630,83
مباني	6000000	—	6000000	قروض ANDE	45255630,83
ألات	83156400	8315640	74840760	نتيجة	570068,27

	ومعدات				
	تجهيزات مكتب	103000	20600	82400	صافية
	مصاريف تهيئة	200000	-	200000	
	الصندوق			9908169,93	
91081329,93	المجموع			91081329,93	المجموع

المطلب الرابع: التقييم المالي للمشروع

في هذه المرحلة لا بد من تقييم المشروع على أساس مقاييس مختلفة لقياس ربحية المشروع وينحصر هذا التقييم في قياس مدى قدرة للمشروع على أن يدر عائدا مناسباً ومن بني هذه المؤشرات سنتطرق ملا يلي:

أولاً: تحليل التكاليف

سنتطرق في هذا العنصر إلى التفرقة بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة التي يتحملها المشروع. حيث قمنا بتحديد قيمة هذه التكاليف بناء على الدراسة الإنتاجية التي قمنا بها سابقاً وتقدير استهلاكات مختلف العوامل بناء على المعطيات، والمنافسين والمعلومات التقنية للمعدات وألالات. ومنه قد توصلنا إلى تحديد التكاليف الثابتة والمتغيرة كالتالي:

جدول رقم. : جدول تحليل تكاليف الثابتة والمتغيرة

المصدر : من إعداد الطالبة. الوحدة : دج

وبالتالي فإن مجموع التكاليف الثابتة التي سيتحملها المش ب 4985895 دج

ثانياً: عتبة المردودية:

1- حساب المردودية:

1/ جدول تحليل تكاليف متغيرة

جدول رقم 39: تحليل تكاليف متغيرة

CV	مصدر التكلفة المتغيرة
4950000	مواد اولية
24000	ماء، كهرباء، غاز... الخ
11895	مشتريات مواد تعبئة وتغليف
4985895	مجموع التكاليف المتغيرة
CF	مصدر التكلفة الثابتة
240000	كراء معدات النقل
17668,73	التأمينات

1200	مشتريات تموينات
8336240	إهلاكات
8555108,73	مجموع التكاليف الثابتة

$$- \text{رقم اعمال السنوي, } CA=14460000$$

$$- \text{التكاليف المتغيرة, } CV=4985895$$

$$- \text{MCV}=CA-CV=14460000-4985895=9474105$$

- نسبة الهامش على تكلفة المتغيرة:

$$T/MCV=MCV$$

$$- \text{MCV}=9474105/14460000$$

$$MCV=0.65$$

$$MCV=0.65$$

- حساب نقطة التعادل يجب أن يغطي الهامش على التكلفة المتغيرة التكاليف الثابتة

$$0.65 \times SR=8555108,73= (MCV)$$

$$SR=3118960/0.65$$

$$SR=13161705,7384$$

رقم اعمال = رقم اعمال / سعر وحدة الواحدة

$$=666666,66/131611705,7384=19 \text{ وحدة}$$

عتبة المردودية بالزمن = عتبة المردودية بالقيمة / رقم الأعمال

$$13161705,7384/14460000=$$

$$=29 \text{ يوم}$$

ثالثا: فترة الاسترداد

تعد هذه الطريقة من أبسط الطرق للتقييم المالي للمشروع والتي تهدف إلى إيجاد الفترة الزمنية اللازمة لاسترجاع قيمة الإستثمار

ومنه فإن فترة استرداد المشروع هي كما يلي:

فترة الاسترداد = تكاليف الاستثمار / صافي العائد السنوي

$$\text{فترة استرداد} = 570068,27/90511261,66=$$

$$=158 \text{ يوم اي } 5 \text{ اشهر و } 8 \text{ ايام}$$

رابعا: حساب صافي القيمة الحالية:

$$\square \text{ صافي القيمة الحالية VAN} = \text{الإستثمار} - \text{صافي القيمة السنوية} =$$

$$83548108,9773=570068,27-83548548166,66$$

□ من العمليات السابقة أن صافي القيمة الحالية موجبة مما يدل على أن المشروع مقبول وذو جدوى.

خلاصة الفصل:

لوصول الى اي نتائج المرجوة يعتمد في الأساس على مدى التخطيط الجيد لها حتى تتحول إلى مشروع مجسد على أرض الواقع، فنجاح المشروع يعتمد أولاً على وضع مخطط أعمال جيد يأخذ بعين الاعتبار كل ما يؤثر في المشروع وكل ما يحيط به يلزمه حتى يتجسد على أرض واقع ، ويكون ناجح وذو مردودية.

زيادة على ذلك فالمعطيات المستقاة من دراسة السوق و من الاستبيان و كذا الدراسة المالية للمشروع أنه مشروع مربح و فترة الاسترداد قصيرة و قادر على الوفاء بالتزامات المالية، ولديه آفاق كبيرة للتوسع.

خاتمة

يعتبر مخطط الأعمال أهم الأساسيات التي تسبق عملية إنشاء المشاريع، ويعتبر أهم وثيقة تقوم على دراسات واقعية لقياس مدى صلاحية جناح فكرة مشروع للتنفيذ، حيث أنه يقدم الخلفية الأساسية والمنهجية التي يتم على أساسها قبول، أو رفض، أو المفاضلة، بين القرارات الاستثمارية المتنوعة، فهو مبن على أسس علمية، ومنهجية، يساعد على خفض معدل المخاطرة، ويساعد صاحب المشروع على اتخاذ القرارات الاستثمارية الراشدة بناء على معلومات سوقية ومالية دقيقة.

إن الاعتماد على خطط الأعمال كخطوة لإنشاء مؤسسة يتطلب التخطيط الجيد لكافة مراحل المشروع، خاصة وأنه الأداة الضرورية أقناع المستثمرين بإمكانية تجسيد المشروع على أرض الواقع وجناحه، لذا قبل البدء في أي مشروع اقتصادي يجب القيام بدراسة شاملة ومفصلة لمخطط أعمال من خلال هذه المذكرة حاولنا تقديم نموذج لمخطط أعمال لمؤسسة صناعة ألبان وقد جاءت الدراسة مقسمة الى قسمين قسم نظري تناولنا فيه محتوى مخطط أعمال وكيفية نجاح مشاريع يتتبع تلك الخطوات اما الجزء التطبيقي فيمثل محاكاة للمشروع باعتماد صيغة التمويل الثنائي ومن خلال نتائج متحصل عليها فإن المشروع ناجح وقابل بتجسيد.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- 1/عبد الحميد برحومة ،صورية بوظرة،دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة الأيام العلمية الدولية الثالث حول المفاولاني (فرص وحدود مخطط الأعمال ،الإعداد والتنفيذ)،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ،أيام 17,18,19 , أبريل 2012ص7
 - 2/فريجة ليندة ،دراسة السوق كلية العلوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة بسكرة ،2014,2015
 - 3/قشوط إلياس ،دور المنتجات الجديدة في تعزيز التنافسية المؤسسية دراسة مؤسسة صناعة الكتابات الكهربائية بسكرة،مذكرة ماجستير قسم علوم التسيير ،غير منشورة جامعة باجي مختار عنابة
 - 4/حكيم خلفاوي، تأثير عناصر المزيج التسويقي على سلوك المستهلك ،دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب بالبلدية ،مذكرة ماجستير غير منشورة ،قسم علوم التجارية ،جامعة سعد دحلب البلدية ،2007
- مراجع اجني
- 1/أحمد بن موية،إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،2013.
 - 2-أحمد ماهر التنظيم ،الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر،2007
 - 3-أحمد نافع مدادحة وسلامة سويلم النوافعة2013،مبادئ التخطيط والتنظيم في إدارة المكتبات عمان أردن ،دار الصفات لنشر والتوزيع
 - 4-إبراهيم بدران،مصطفى الشيخ، الزيادة في إبداع إنشاء المشاريع ، ط1، دار الشروق لنشر والتوزيع ،عمان أردن ،2013
 - 5-بن عنتر عبد الرحمان، ادارة إنتاج في منشآت الخدمة و الصناعية ،دار اليازوري لنشر والتوزيع مصر ,2005,
 - 6-بشير العلاق،التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات الطبيعة العربية ،دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع،،عمان،الأردن،2008
 - 7/بلال خلف السكارنة ،الزيادة وادارة المنظمات الأعمال،ط1،دار المسيرة لنشر والتوزيع،عمان أردن، سنة 2008
 - 8-د،روبرت، أ، بتس، ديفيظلى ،الإدارة إستراتيجية، بناء الميزة التنافسية في مجال أعمال اسكندرية: ب، د، ن1995
 - 9-طاهر المحسن منصور الغالي، ادارة وإستراتيجية منظمات أعمال المتوسط والصغيرة ،دار وائل لنشر والتوزيع ،الأردن،ط2009،1
 - 10-عبد الغفور يونس، تنظيم وادارة أعمال ،دار النهضة العربية ،بيروت ،بظون سنة نشر
 - علي الفلاح الزغبي التسويق السياسي والفندقي دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة عمان أردن ط12003
 - 11-عبد الحليم كراجة ، وآخرون، ادارة التحليل المالي دار الصفاء لنشر ،عمان،2000
 - 12عوض المبارك ،الزيادة في أعمال،المفاهيم، ونماذج ومداخل العلمية،عالم الكتاب الحديث لنشر والتوزيع ،عمان اردن،2009
 - 13-عاطف وليم اندروس، التمويل وادارة المالية للمؤسسة، دتر الفكر الجامعي،الإسكندرية، مصر،2007
 - 14عدنان تايه النعيمي ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات المغامرة)، دار اليازوري العلمية، لنشر والتوزيع، عمان اردن
 - 15عادل طه فايد، دراسات الجدوى، التقييم المحاسبي واقتصادي للمشروعات ،المنظمة العربية لتنمية أدراية ،مصر،20011

- 16- مؤيد الفصل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع الأردن، 2004
- 17- مُجّد الفريد صحن، طارق طه أحمد، ادارة التسويق في بيئة المعلومة وانترنت، دار الفكر الجامعي، بدون بلد النشر، 2007
- 18 مُجّد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار عملت اردن، 2008.
- 19- محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013
- 20- مسري وصرية، مبادئ التسويق الحديث، مدخل معاصر، دار العصر العلمية لنشر والتوزيع، عمان أردن، 2013
- 21/ مُجّد محمود العجلوني ، سعيد السامي العلاق دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010،
- 22 سيد. كاسب جمال كمال دين للمشروعات الصغيرة، الفرص والتحديات، مركز تطوير الدراسات العلمية، القاهرة، 2008
- 23- هيثم مُجّد الرغبي، ادارة والتحليل المالي، دار الفكر، عمان 200
- G.Jhson:H.scoles et d'auteurs.pp.304.305
- W.W.W.G.N.RC,org.dz مركز وطني لسجل تجاري

الملاحق

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques



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

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه،

السيد: . قمر كباي

الصفة: طالب أستاذ باحث باحث دائم

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 208454104 الصادرة بتاريخ 2022/10/30

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير

تخصص: مقاولاتية

والمكلف بإنجاز أعمال بحث: مذكرة التخرج مذكرة ماستر مذكرة ماجستير

أطروحة دكتوراه

تحت عنوان: إعداد مخطط أعمال المشروع دراسة حالة بالمؤسسة صنع الألبان بسكرة

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: 2023/06/08

إمضاء المعني بالأمر

قسم العلوم الاقتصادية

