



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم تسيير



مخطط أعمال لإنشاء ورشة لإنتاج المآزر
للمؤسسات التعليمية الخاصة بولاية باتنة

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

فرع إدارة أعمال

تخصص مقاولاتية

تحت إشراف الأستاذة:

د. براهيم نوال

من إعداد الطالبين:

- بزالة فاطيمة

- قاسم أحمد

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ دكتور	حبة نجوى
بسكرة	مقرا	أستاذ محاضر أ	براهيمي نوال
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر أ	رماني أحمد

السنة الجامعية: 2024 / 2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم تسيير



مخطط أعمال لإنشاء ورشة لإنتاج المآزر
للمؤسسات التعليمية الخاصة بولاية باتنة

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

فرع إدارة أعمال

تخصص مقاولاتية

تحت إشراف الأستاذة:

د. براهيم نوال

من إعداد الطالبين:

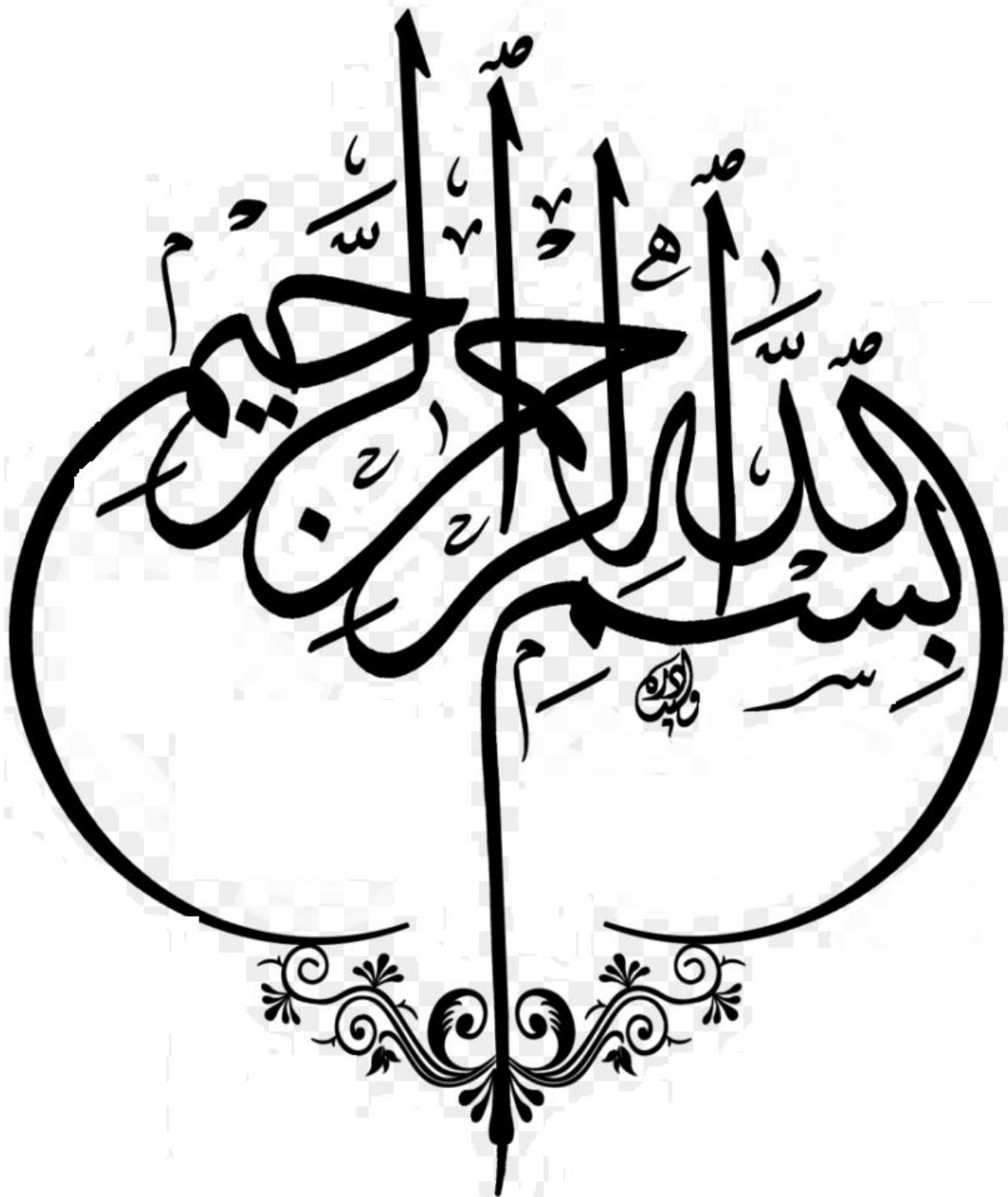
- بزالة فاطيمة

- قاسم أحمد

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ دكتور	حبة نجوى
بسكرة	مقرا	أستاذ محاضر أ	براهيم نوال
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر أ	رماني أحمد

السنة الجامعية: 2024 / 2023



شكر وعرهان

نشكر العلي القدير على توفيقنا في هذا الجهد المتواضع.

نتقدم بخالص الشكر والعرهان إلى الأستاذة المشرفة براهيمى نوال التي ساعدتنا في انجاز هذا العمل كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد ونخص بالذكر الأستاذ بن رحمون سليم والأستاذة أقطي جوهرة.

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان للأخت جابر فاطمة التي كانت لنا سندا لاتمام هذا العمل. ونتقدم أيضا بالشكر الجزيل إلى الأخت فايذة فتيحة التي كانت لنا اليد اليمنى في كتابة هذا العمل. ولا يفوتنا أن نشكر كل الطاقم الإداري وكل عمال المكتبة وكافة أساتذة قسم التسيير. وفي الأخير، نتمنى التوفيق والنجاح لكل زملائنا وزميلاتنا دفعة 2024/2023 تخصص مقاولانية.

إهداء

قال الإمام الشافعي:

شكوت إلى وكيع سوء حفصي فأرشدني في ترك المعاصي

وقال لي العلم نور ونور الله لا يهدى لعاصي

إلى الأم الغالية التي مانفكت ترشدني وتتألم لألمي وتفرح لفرحي.

إلى روح أبي الطاهرة الذي كان لي خير سند، إلى روح جدتي الطاهرة علية.

إلى حدث علمني سر الحياة، إلى الذي تنازل عن حقوقه لتلبية رغبتي، إلى الذي لم يحرمني لذة العلم، إلى الذي وقف

إلى جانبي، إلى زوجي الغالي *هشام*.

إلى إخوتي وزوجاتهم وكل أبنائهم.

إلى أخواتي وأزواجهن وكل أبنائهن.

إلى عائلتي الثانية (عائلة زوجي) فردا فردا كل باسمه.

إلى كل الأهل والأقارب من قريب ومن بعيد.

ملخص

لقد تناولنا في هذه الدراسة المفصلة كيفية إعداد مخطط الأعمال لمشروع مقاولاتي، والذي يعتبر بمثابة خريطة تنطلق من فكرة المشروع وصولاً إلى تجسيده على أرض الواقع، ثم حاولنا إسقاط هذه الدراسة على مشروع إنتاج المآزر للمؤسسات التعليمية الخاصة في إطار التمويل الذاتي بولاية باتنة مستخدمين المنهج الوصفي التحليلي حيث تطرقنا إلى وصف المشروع، المخطط التسويقي، المخطط الإنتاجي، المخطط التنظيمي والمخطط المالي، وفي الأخير توصلنا إلى أن المشروع تلقى قبول كبيراً لدى المؤسسات المعنية كما أنه مشروع مريح وفترة استرداده منخفضة.

الكلمات المفتاحية: المقاولاتية، مخطط الأعمال، المشروع.

Abstract

We have discussed in this detailed study how to prepare the business plan for contracting project, which serves as a map taken from the idea of the project to its reflection on the ground. Then we tried to apply this study on the project of producing aprons for private educational institutions within the framework of self-financing in Batna using the analytical descriptive method of research where we described the project, the marketing plan, the production plan, the organizational plan and the financial plan. Finally we have found that the project has received considerable acceptance by the institutions concerned and it is also a profitable project and its recovery period is low.

Keywords: Contracting, Business plan, Project.

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
16	مخطط باستال PESTEL	01
21	عناصر القوة والضعف و الفرص والتهديدات	02
57	قائمة المركز المالي	03
59	حساب النتائج	04
61	حساب سيولة الخزينة (الطريقة المباشرة)	05
62	حساب سيولة الخزينة (الطريقة غير المباشرة)	06
63	تطور التثبيات وأصول مالية غير الجارية	07
63	الاهتلاكات	08
64	خسائر القيمة في التثبيات والأصول الأخرى غير الجارية	09
64	المساهمات (فروع وكيانات مشاركة)	10
65	جدول المؤونات	11
70	التعريف بالمشروع	12
71	التعريف بأصحاب المشروع	13
75	تحليل البيئة الخارجية (PESTEL)	14
77	موردو الآلات ووسائل الخياطة	15
78	موردو الأقمشة	16
80	موردو لوازم الخياطة	17
81	تحليل المنافسين	18
82	تحليل SWOT	19
86	وسائل الترويج والإشهار	20
87	نتائج الاستبيان	21
89	تعداد تلاميذ المدارس الخاصة	22
89	تقدير الطلب على المنتج خلال سنة 2024	23
90	تقدير حجم المبيعات للطور الابتدائي لسنة 2024	24
90	تقدير حجم المبيعات للطور المتوسط لسنة 2024	25
91	تقدير حجم المبيعات للطور الثانوي لسنة 2024	26
91	تعداد تلاميذ المدارس الخاصة خلال المواسم السابقة	27
92	تقدير المبيعات للسنوات الخمس القادمة	28
93	تكلفة الايجار	29
94	الأقسام والتجهيزات اللازمة لكل قسم	30
95	احتياجات المشروع من الآلات والمعدات	31

97	احتياجات المشروع من القماش ولوازم الخياطة	32
98	تكاليف المشروع من القماش ولوازم الخياطة	33
98	احتياجات المشروع من مستلزمات أخرى	34
99	احتياجات المشروع من تجهيزات المكتب	35
100	الطاقة الإنتاجية للمشروع	36
102	احتياجات المؤسسة من القوى العاملة	37
103	أجور العمال	38
106	تمويل المشروع	39
106	التكاليف الاستثمارية	40
107	التكاليف التشغيلية للمشروع	41
108	اهتلاك الاستثمارات	42
109	الميزانية الافتتاحية للمشروع	43
110	حساب النتائج التقديري	44
111	الميزانية الختامية	45
111	صافي القيمة الحالية VAN	46
112	التكاليف الثابتة والمتغيرة	47
115	حساب فترة الاسترداد	48

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
19	نموذج بورتر Porter للقوى التنافسية الخمس	01
36	مراحل إعداد المخطط الإنتاجي	02
74	النموذج التمثيلي للمشروع (CISP)	03
94	التصميم الداخلي للورشة	04
104	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	05

مقدمة

المقدمة

إن إنشاء المؤسسات الصغيرة أصبح في السنوات الأخيرة موضوع المجتمعات، حيث أزداد الاهتمام حول إيجاد الطرق والوسائل التي تساهم في تذليل المصاعب التي تواجه المقاولين، و انتهى الأمر إلى إقامة العديد من شبكات الدعم والمرافقة تهدف كلها إلى مساعدة أصحاب المشاريع على تجسيد أفكارهم على أرض الواقع، و هذا من خلال تزويدهم بالنصح و الاستشارة فيما يخص كل المراحل التي تمر بها عملية إنشاء المؤسسة و أيضا لتفادي كل الأخطاء التي تواجه المؤسسات الصغيرة ولاسيما في المراحل الأولى من بداية نشاطها و التي تعتبر الأصعب بالنسبة لها.

إن عملية إنشاء المؤسسات ليس بالأمر السهل بل هي انعكاس لجهد المقاول الذي يجب عليه القيام بدراسة شاملة لمشروعه وهذا ما نصطلح عليه بمخطط الأعمال حيث يعتبر إعداد هذا المخطط أمرا في غاية الأهمية كونه يغطي كل زوايا المشروع و يساعد المقاول على اتخاذ القرارات التي من شأنها ضمان نجاح المشروع والتنبؤ بمستقبله.

ونظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها مخطط الأعمال ارتأينا من خلال هذا البحث تسليط الضوء على بعض المفاهيم النظرية لمخطط الأعمال ومكوناته كما سنحاول إعداد مخطط الأعمال لمشروع صناعة المآزر المدرسية. وكمحاولة منا على الإجابة على الإشكالية التالية :

أولا: إشكالية الدراسة: يمكن صياغتها على النحو التالي كيف يمكن إعداد مخطط الأعمال لمشروع صناعة المآزر المدرسية ؟
ثانيا: الأسئلة الفرعية .

وللإجابة على الاشكالية المطروحة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يتم إعداد المخطط التسويقي لمشروع إنتاج المآزر؟
- كيف يتم إعداد المخطط الإنتاجي للمشروع؟
- كيف يتم إعداد المخطط التنظيمي والمالي للمشروع؟

ثالثا: أهمية الدراسة

- معرفة الخطوات الأساسية لتحويل فكرة مشروع إنتاج المآزر إلى مؤسسة قائمة.
- تقييم فكرة إنجاز هذا المشروع ومدى قابليتها للتطبيق.

- معرفة كل الجوانب المؤثرة على المشروع وتقييمها وكيفية استغلالها لصالح المشروع أو التقليل من مخاطرها.
- اختيار الاستراتيجية المناسبة للمشروع لضمان بقاءه واستمراره.
- تحديد نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات.

رابعاً : أهداف الدراسة

- التمكن من إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنتاج المآزر المدرسية.
- معرفة مدى جدوى مشروع إنتاج المآزر المدرسية.
- الفهم الجيد للمشروع والفكرة.
- تشجيع وترقية الإنتاج المحلي
- استباق الوضعيات والمشاكل التي قد تواجه مسار المشروع.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع.

يمكن تلخيصها فيما يلي:

* أسباب موضوعية.

- عدم كفاية وتغطية السوق لهذا النوع من المنتوجات.
- من عدم وجود منافسين مباشرين يمارسون هذا النشاط.
- من المشاريع المصغرة التي لها مردودية جيدة وأقل مخاطرة .
- خلق فرص ومناصب عمل.
- تشجيع الدولة لمثل هذه المشاريع ومرافقتها ودعمها ماليا.

* أسباب شخصية

- الرغبة في إنشاء مشروع خاص ومستقل.
- الاهتمام الشخصي لصاحب المشروع لهذا النوع من النشاط.
- اكتساب خبرة لا بأس بها في مجال الخياطة وإدارة هذا النوع من النشاط.

* منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الموضوع وتماشيا مع أهدافه، والمنهج التحليلي في إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال تقديم مخطط الأعمال لإنجاز المشروع "إنتاج المآزر".

* هيكل الدراسة

لدراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي .

حيث تناولنا في الفصل النظري المفاهيم الاساسية حول مخطط الأعمال ومراحل إعدادة وكذا مكوناتها بينما تناولنا في الفصل

الثاني(الجانب التطبيقي) كيفية إنشاء مخطط الأعمال لمشروع إنتاج المآزر المدرسية حيث أسقطنا الدراسة النظرية على الجانب

التطبيقي من خلال تقديم المشروع وإعداد كل من المخططات (التسويقي، الإنتاجي، التنظيمي والمالي) للمشروع. لنختتم الدراسة

بملخص عام عن الموضوع وأهم النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول

الإطار النظري

تمهيد

يرتبط نجاح هذه المشروعات بالسير الجيد لها ومدى قدرتها على التكيف مع محيط الأعمال ولكي يتسنى لباعثيها معرفة مدى نجاحها وجب عليهم القيام بعملية التأكد من جدوى المشروع والتحقق من مردوديته وهذا من خلال إعداد مخطط أعمال يبين خصائص المشروع الاقتصادية والفنية والمالية .

وعلى هذا الأساس تطرقنا في هذا الفصل إلى مفاهيم وأساسيات مخطط الأعمال ومكوناته حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: عموميات حول مخطط الأعمال.

المبحث الثاني: مكونات مخطط الأعمال.

المبحث الأول: عموميات حول مخطط الأعمال.

في هذا المبحث سنتطرق إلى بعض المفاهيم التي يجب معرفتها حول مخطط الأعمال من حيث المفهوم والأهمية والخصائص وكذا مراحل إعدادة.

المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال

هناك عدة تعاريف لمخطط الأعمال يمكن أن تعرض منها مايلي:

تعريف 1: هو وثيقة تمثل نوايا المشروع الإستراتيجية في المستقبل والنشاط الذي يريد المستثمر أن يمارسه، وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة على المشروع ومحاولة التنبؤ بما يمكن ان يحققه هذا المشروع من نجاح. (Michel, 2009, p25).

تعريف 2: هو عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والإستراتيجيات الملائمة لبدء مخاطر جديدة ويتم من خلاله توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية، و سعي مخطط الأعمال للإجابة على الأسئلة التالية:

- أين نحن الآن؟
- أين سنذهب ؟
- كيف يمكن الوصول إلى نقطة ما؟ (السكرانة، 2008، ص 111).

تعريف 3: هي إدارة معترف بها تستعين بها الأعمال بكافة أحجامها حيث يتم من خلالها تسجيل أغراض المشروع و اقتراح الكيفية التي يتم بها تحقيق الأهداف خلال فترة زمنية محددة.

هو بمثابة طريقة لعرض مشروع المؤسسة حيث يسمح بدمج جميع المعطيات المكونة للمشروع في وثيقة واحدة من مطابقتها لمؤشرات محيط المؤسسة مثل السوق، المؤشرات المالية، الزبائن، المنافسون... إلخ (جلاب، 2012، ص 02).

تعريف 4: هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد و مختلف الاستراتيجيات كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل، ويحدد مخطط الأعمال العوامل الأساسية للنجاح و عوامل الخطر، كما يوضح مالكي المواد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها (براهيمي، 2012، ص 08).

تعريف 5: هو وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله وتستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضا كخارطة طريق للأنشطة و العمليات المستقبلية .(الغالي، 2009، ص 210).

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مخطط الأعمال

الفرع الأول: أهمية مخطط الأعمال.

لمخطط الأعمال أهمية كبيرة نذكرها من خلال مايلي: (براشد بربار، 2022/2021، د ص).

- يقوم مخطط الأعمال بتوفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة لفائدة المقرضين والمستثمرين حيث يوضح مدى مصداقية وجدوى المشروع.
- مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على إقناع البنك بديمومة المشروع وإمكانية توسعته و هو يؤثر على قارئه للتصرف و إعطاء قرض أو منع المشاركة في عملية الاستثمار.
- التصدي والاستعداد للمفاجآت التي تواجه سير العمل مستقبلا .
- تركيز الضوء على الأهداف.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة .
- المساعدة في توجيه الجهود الجماعة من أجل تحقيق الأهداف .
- يساعد على تحديد فرص النجاح الممكنة.
- تحديد مهام الإدارة المختلفة في المشروع.
- يساعد على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بالإضافة إلى الفرص والتهديدات.

الفرع الثاني: أهداف مخطط الأعمال

إن لمخطط الأعمال هدفين أساسيين وأحدهما داخلي والآخر خارجي يمكن تلخيصها فيما يلي : (علالي و علالي، 2021، ص462).

1- **الهدف الداخلي** : يتمثل في تقييم فكرة المشروع ومدى قابليتها للتطبيق، كما يمكن من التسيير الذاتي للمشروع وتحديد الموارد اللازمة وخطوات وإستراتيجيات التنفيذ والمراقبة.

2- **الأهداف الخارجية**: يمكن مخطط الأعمال من عرض المشروع على الأطراف الخارجية ومناقشة فكرته وإقناع مختلف الشركاء و المؤسسات المالية للحصول على القروض والدعم المالي الضروري لإنشاء المشروع.

كما يمكن إضافة بعض الاهداف الأخرى لمخطط الأعمال فيما يلي: (ابن حمودة، د ت ، د ص) :

- تعلم مهنة المسير شيئا فشيئا.
- تحقيق انسجام المشروع والتأكد من مدى تجسيده.
- استباق الوضعيات والمشاكل التي قد تواجه مسار المشروع.
- الفهم الجيد للمشروع والفكرة.
- إقناع الشركاء وتحفيزهم إلى التعاون.
- إطلاع مختلف الشركاء على مختلف المعلومات الخاصة بالمشروع حين التنفيذ.
- فهو بذلك وسيلة إقناع ، و وثيقة عمل وكذلك وسيلة إتصال.

المطلب الثالث: خصائص ومميزات مخطط الأعمال.

يخضع مخطط الأعمال الناجح لجملة من الخصائص نذكرها في ما يلي: (بوتيار وبارد عاشور بيصار، ص):

- 1- **الإيجاز والتلخيص**: ويكون ذلك بعرض الأمور الأساسية وتجنب عرض القضايا الفرعية.
- 2- **الدقة والوضوح**: يُشترط في إعداد مخطط الأعمال الأخذ بعين الاعتبار استعمال مصطلحات بسيطة واضحة المعنى والتعبير على الفكرة بشكل دقيق لتسهيل الفهم.

3- **الواقعية**: يتمثل مبدأ الواقعية في ضرورة التعاطي مع المشروع مع معطيات واقعية لتجنب نسبة المخاطر ولزيادة إقناع المتعاملين.

4- **المصداقية**: يكون ذلك من خلال جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية.

5- **الهيكلية الجيدة:** أن يكون الملف معروض بملخص يبرر محتويات تصنف على عناصر رئيسية وفرعية لتبين نقاط القوة والضعف في المشروع.

6- **التجانس:** أن يكون انسجام في عرض البيانات وتحليلها مما يسمح بتحديد مدى التوافق بين المعطيات المستعملة والخطوات المرغوب تنفيذها.

المطلب الرابع: مراحل إعداد مخطط الأعمال.

إن مخطط الأعمال يفترض أن يغطي من خلاله تحليل منهجي وموضوعي القابليات الشخصية والفردية وكذلك المتطلبات الضرورية للعمل سواء كان إنتاجي أو خدمي، ويحدد أيضا الاستراتيجيات لجميع الأنشطة الإنتاجية والتسويقية التنظيمية كذا الجوانب القانونية وكذلك المالية والمحاسبية.

ولإعداد مخطط الأعمال هناك مجموعة من الخطوات نعرضها في ما يلي: (الغالي، 2009، ص 230).

- **الالتزام الشخصي:** إن الالتزام الصادق يمثل القدرة على بذل الجهد المطلوب لتحقيق الأهداف والتطوير المستمر.

- **التحليل الشخصي:** و يمثل عرض موضوعي لجوانب القوة والضعف الفردية بموضوعية تامة دون تجاهل جوانب الضعف للعمل على معالجتها، إن أهم ما يعرض هو الخبرة و المعرفة و التجربة في مجال الأعمال و الإدارة.

- **اختيار المنتج أو الخدمة:** و يتمثل في طبيعة العمل الذي يريد الفرد أن يكون فيه و لماذا؟

- **البحث عن الأسواق:** تعتبر هذه المرحلة الأهم من بين الخطوات السابقة، كون هذه المرحلة تحت الريادي أو أصحاب

المشروع على المزيد من البحث عن المعلومات و البيانات التي ترتبط بالقدرة على تحقيق مبيعات كافية لتحقيق إيرادات معتبرة ومجزية.

- **التنبؤ بالإيرادات:** إذا ما عرف السوق وحجمه باحتمالية صادقة ودقيقة يمكن للريادي أن يقدر بنسبة معينة الحصة السوقية التقريبية التي سيحصل عليها المنتج أو الخدمة.

- **اختيار الموقع:** و يكون ذلك بعد دراسة مجموعة من المواقع من حيث المزايا و المساوئ المحتملة لكن منها ويتم اختيار الموقع الأفضل والمناسب .

- تطوير خطة الإنتاج: إن الأهم هنا هو الإجابة على ما حجم وحدات التصنيع و الإنتاج لان هذا الأمر يؤثر على القدرات الإنتاجية و تقدير حجم الإنتاج السنوي.
- تطوير خطة التسويق: في هذه المرحلة يتم التعامل مع الزبائن للحصول على أرباح مناسبة، و من الضروري الإشارة هنا إلى قنوات التوزيع، الأسعار والإعلان والبيع الشخصي والترويج.
- تطوير خطة تنظيمية: هنا يتم تحديد المهارات الفردية للعاملين والإداريين الضرورية للمشروع وكذلك يتم إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع وتحضر الهيكل التنظيمي و توزيع الأدوار و الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح .
- تطوير خطة قانونية: يتم هنا في هذه المرحلة اختيار الشكل القانوني المناسب للمشروع و تحديد نوع الملكية للمشاريع فقد يكون المشروع ملكية فردية أو شركة تضامنية أو شركة مساهمة.
- تطوير خطة محاسبية: من الضروري تحديد الملامح الأساسية للنظام المحاسبي قبل بدء النشاط حيث أن النظام المحاسبي يزود متخذ القرار و الجهات الخارجية بالمعلومات الضرورية حول المشروع وكذلك حساب التكاليف و تحديد الحقوق و الالتزامات.
- تطوير خطة تأمينية: إن هذا الجانب و المرحلة من مخطط الأعمال يتم التعامل مع المخاطر بطريقة علمية ومنهجية صحيحة، فمن الضروري عدم تجاهل الجوانب التأمينية والسلامة المناسبة للعمل (المشروع) و هكذا يتم حماية المشروع وخاصة في بداية النشاط.
- تطوير برنامج لإدارة الجودة الشاملة: إن موضوع الجودة أمر مهم و لذلك على الريادة الالتزام بها سواء على صعيد تمييز المنتج أو الاهتمام بالسلوك الأخلاقي.
- إن كون الجودة أمر يعني الجميع لذلك يتطلب الأمر اهتمام العاملين و الإدارة لغرض الوصول الى رضا كامل للزبائن وتحسين مستمر للمنتج أو الخدمة.
- تطوير خطة مالية: تتمثل هذه المرحلة ملتقى جميع الجهود والتحليلات الأخرى، حيث يتم ترجمة أوجه المشروع المختلفة بقيم نقدية، هنا نستطيع معرفة الأموال المطلوبة و كيفية الحصول عليها من مصادر التمويل المختلفة.(الغالي،2009، ص 231).

المبحث الثاني: محاور مخطط الأعمال (مكوناته).

المطلب الأول: المخطط التسويقي.

الفرع الأول: مفهوم و أهمية المخطط التسويقي.

يعتبر المخطط التسويقي عنصرا محوريا في مخطط الأعمال ويرجع ذلك لأهمية وظيفة السوق التي تعتبر وظيفة رئيسية في المنظمة، كما تقوم الوظائف الأخرى على نتائج التخطيط لهاته الوظيفة.

أولا: تعريف المخطط التسويقي

هنا عدة تعاريف للمخطط التسويقي نذكر منها:

- المخطط التسويقي يمثل كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق المنتجات والخدمات والتسعير وكذا الترويج وكذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة (السكرانة، 2008، ص118).

تعريف 2: ويعرفه جورج تيري بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع و استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي تعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة (بن عيسى، 2021/2020، ص66).

تعريف 3: هو وثيقة مكتوبة توضح الوضع الحالي من حيث المستهلك المنافسين والبيئة الخارجية و توفر أسس تحديد الأهداف والإجراءات التسويقية و تخصيص الموارد سواء المنتجات والخدمات الحالية أو المقترحة (بن عيسى، 2021/2020، ص66).

تعريف 4: يعرفه فايول بأنه في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا في المستقبل (براشد بربار، 2022/2021، ص13).

ثانيا: أهمية المخطط التسويقي.

يعتبر المخطط التسويقي من أهم المحاور الأساسية التي تبنى عليها دراسة المراحل الأخرى في مخطط الأعمال.

و يمكن إبراز أهمية المخطط التسويقي في مايلي (بن عمر وإسماعيل، 2012، ص3):

- يشجع التفكير العلمي والمنطقي في التسويق.

- يؤدي إلى تنسيق فعال بين كل من الإنتاج والتمويل، إدارة وظائف الأفراد والتسويق والعلاقات العامة.

- يوفر معدلات مثالية يستدل بها للأداء التسويقي الفعال.

- يساعد على توضيح الأهداف التسويقية.
- ينتج عن استعدادات لمواجهة التغيرات الطارئة في الأسواق .
- يشجع العاملين في التسويق على البعد على المضاربات و المغامرات ويجولها إلى تنبؤات مستقبلية.
- يعتبر المخطط التسويقي أسلوباً علمياً لإدارة التغير التسويقي في أنماط الاستهلاك و عادات الشراء وتطور المنتجات و المنافسة و التحديد التسويقي تخفيضات في التكلفة و الوقت و الجهد والمسافات، نظراً لأنه يعطي الفرصة للتطبيق العلمي في نطاق محدود باستخدام النماذج مثل اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق قبل غزو السوق كله.

الفرع الثاني: مراحل إعداد المخطط التسويقي.

هناك ست خطوات رئيسية لعملية إعداد المخطط التسويقي وهي: (إسماعيل وبن أعمار، 2012، ص 11-12):

1- تحديد الأهداف :

من أولى خطوات المخطط التسويقي أن يكون هناك مجموعة من الأهداف المحددة، و الواضحة و القابلة للقياس و التنفيذ. وتعرف الأهداف على أنها المقياس الدقيق للفعالية المرتقبة للإستراتيجية التجارية التي سنقرر وضعها في السريان. فهي تمثل النتائج المحددة و المطلوب تحقيقها في المستقبل كما يجب أن تتضمن الأهداف المجالات التي سوف يشملها التخطيط.

وحتى تعود الأهداف التسويقية بالفائدة على المؤسسة لابد أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص منها:

- أن تكون واقعية وتوصف الأهداف بأنها واقعية إذا كانت تتناسب مع موارد و إمكانيات المنظمة.
- أن تكون الأهداف محددة و واضحة حيث أن وضع الأهداف شرط أساسي لنجاح التخطيط حيث ان الأهداف الغامضة تثير اللبس.
- أن تصاغ الأهداف بشكل كمي بحيث يمكن قياس و تحديد مستوى الانجاز.
- أن تكون الأهداف الفرعية متناسبة مع بعضها و متناسقة مع الهدف العام للمنظمة.
- أن تعكس الأهداف رسالة المنظمة.
- أن تعكس الأهداف قدرة المسير على التحدي.
- يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس سواء كان ذلك على مستوى المنظمة أو على مستوى الإدارات.

2- وضع الفروض التخطيطية:

الخطوة الثانية في إعداد المخطط التسويقي هي وضع فروض تخطيطية أي تحديد عناصر المحيط الخارجي و المتوقع أن تعمل فيه خطط المشروع في المستقبل. و يعتبر التنبؤ من الأدوات الرئيسية لافتراضات التخطيط مثل التنبؤ بكمية المبيعات، مستويات الأجور و الأسعار و التكاليف، طبيعة الأسواق في المستقبل، معدلات الضريبة، سياسة التمويل، التطور التكنولوجي وغيرها من العوامل.

3- تحديد البدائل:

الخطوة الثالثة في عملية إعداد المخطط التسويقي هي فحص ودراسة الوسائل البديلة لتحقيق الاهداف و المشكلة عادة ليس العثور على بدائل و لكن المشكلة هي تحديد عدد البدائل التي تكون أكثر فعالية من غيرها في الوصول إلى النتائج المطلوبة و بالنسبة للبدائل الخاصة بالمخطط التسويقية الرئيسية فإن هذا الاختبار قد يكون على جانب كبير من التعقيد و يستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف و الإيرادات وللمركز المادي.

4- تقييم البدائل:

إن هذه الخطوة تتطلب جهودا كبيرة من إدارة التسويق الأمر الذي قد يفرض الاستعانة بالحاسوب الذي يمكن من خلاله وباستخدام أساليب بحوث العمليات، القيام بعملية المفاضلة بين هذه الخطط التسويقية على ضوء الاعتبارات الداخلية والخارجية المحتملة، عوامل البيئة التسويقية وفي هذه الخطوة تقوم إدارة التسويق بالإجابة على الأسئلة مثل:

- هل تلائم هذه الخطط البديلة مع أهداف الشركة ؟
- هل تلائم هذه الخطط مع أهداف إدارة التسويق؟
- ماهي التعديلات المطلوب إجراؤها في حالة تبني إحدى هذه الخطط ؟
- هل يحقق اختبار واحدة من هذه الخطط الأهداف المطلوبة من حيث الفعالية و الكفاءة و التكاليف و السرعة و جودة العمل المطلوب؟

5- اختبار الخطة التسويقية المقترحة:

إن هذه الخطوة هي نهاية المكلف في عملية إعداد المخطط التسويقي، وهنا يجب على إدارة التسويق، وقبل اتخاذ القرار حول أي المخطط الواجب اتخاذها الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟
- هل ستحظى الخطة التسويقية بقبول الإدارة العليا للشركة؟
- هل الخطة قابلة للقياس و التنفيذ؟
- هل تتميز بالمرونة و القابلية للتعديل عند الضرورة؟
- ماهي احتياجات الخطة من الإمكانيات المادية و البشرية؟
- هل تلاقي الخطة قبولا من قبل العاملين في إدارة التسويق؟

6- وضع المخطط التفصيلية:

وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الخطة المطلوبة، وتبتدئ من ثم عملية إعداد المخطط التسويقية الفرعية مثل (خطة المبيعات، خطة الترويج، خطة بحوث التسويق، خطة تطوير المنتجات) وهنا ينبغي أن تشمل هذه المخطط الفرعية على تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم من الاقسام إدارة التسويق وتحديد الوقت الذي يجب أن يبدأ و ينتهي منه وكذا الأشخاص المسؤولين على التنفيذ. وبعد الانتهاء من وضع الخطوات الأساسية لعملية التخطيط تبدأ عملية تنفيذ المخطط ومتابعتها.

الفرع الثالث: عناصر المخطط التسويقي.

يقوم المخطط التسويقي على دراسة مجموعة من العناصر نوردتها فيما يلي:

أولاً: دراسة السوق.

1- مفهوم دراسة السوق:

توضح دراسة السوق لصحاب المشروع السوق المستهدف وذلك عن طريق تحديد حجم السوق، اتجاهاته، رغبات الزبائن... إلخ.

إن دراسة السوق هي مفهوم تخص مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تسمح بالبحث عن معطيات كمية ونوعية لسوق معين وتحليلها بهدف المساعدة في اتخاذ القرار التسويقية المتعلقة بالمنتج أو الخدمة.

ومن الناحية التسويقية فإن دراسة السوق تشمل التعرف على مجموعات السلع والخدمات والأفكار المعروضة، ومجموعة العملاء الحاليين والمرتبين الذي تتوفر لديهم الرغبة في المنتج أو الخدمة والمقدرة الشرائية، إضافة إلى الصلاحية لاتخاذ القرار الشرائي و المنافسين، وأنواع وأحجام المبيعات التي تتم داخل هذا السوق. (جواد، 2008، ص 83-84).

2- أنواع دراسة السوق:

إن دراسات السوق تتركز على جانبيين من الدراسة جانب كمي و آخر نوعي بمعنى القيام بدراسة كمية و دراسة كيفية (نوعية):

2-1- الدراسة الكمية:

إن الدراسة الكمية تستند على استعمال الطرق الإحصائية وهي يمكن أن تلي أهداف مختلفة تبدأ من الوصف إلى شرح الحالات قيد الدراسة.

وتتم الدراسة بواسطة: (جواد، 2008، ص 83-84).

أ- الاستقصاءات الدقيقة عن طريق المعاينة أو الاستفتاء:

أ-1- الاستقصاءات الخاصة.

أ-2- الاستقصاءات المحددة.

ب- العينات الإحصائية: ويمكننا أن نميز:

- العينات الإحصائية للمستهلكين.

- العينات الإحصائية لتجار التجزئة.

- العينات الإحصائية المختلطة (مستهلكين/ تجار التجزئة).

2-2- الدراسة النوعية (الكيفية): (بن عيسى، 2021/2020، ص 74)

ان الهدف من وراء الدراسة النوعية هو الحصول على معلومات عن السوق ستؤثر في النهاية على طبيعة السلعة وتكشف عن استعمالات جديدة يمكن للسلعة ان تقوم بها، فهذا النوع من الدراسة يوصلنا للإجابة عن التساؤل: ماذا تنتج؟ و عموما الدراسة النوعية تكمل الدراسة الكمية عند دراسة السوق و تهدف الدراسات كذلك إلى الكشف عن محفزات الاستهلاك ورغبات و سلوك المستهلك وردود الفعل من المنتج.

أما التقنيات المستعملة في هذه الدراسة فهي : (بن عيسى، 2021/2020، ص 75):

- المقابلة المباشرة مع المستهلكين و التي تتم عن طريق محترفين قادرين عن تحليل ردود أفعال المستهلكين.
- الملاحظات في الحالات الحقيقية بواسطة آلة تصوير تسجل السلوك الطبيعي للشراء عند المستهلكين.

3- تجزئة السوق:

3-1- مفهوم تجزئة السوق: (بن عيسى، 2021/2020، ص 76):

يقصد بها تقسيم السوق لقطاعات متجانسة، مع النظر إلى كل قطاع باعتباره تسويقي تبحث المنظمة عن تحقيقه عن طريق تكوين مزيج تسويقي مناسب لكل فئة.

ويعرفها (Douglas) بأنها "هي تقسيم المستهلكين إلى مجموعات تختلف عن بعضها البعض من حيث العوامل المؤثرة عليها و من حيث اهتماماتها بالمنتج".

- كما يمكن تعريفها بأنها "كافة الإجراءات التي بواسطتها يتم تجزئة السوق الكلية لسلعة أو خدمة ما إلى أجزاء أو أسواق فرعية من المستهلكين المتشابهين نسبيا في حاجاتهم وقدراتهم، واختيار جزء أو سوق فرعية أو أكثر كأسواق مستهدفة يراد الوصول إليها بواسطة مزيج تسويقي محدد".

- عرفت جمعية السوق الأمريكية تجزئة السوق بأنها "عملية تقسيم أو تجزئة السوق إلى مجموعات واضحة على أساس المشترين والمستهلكين الذين يحتاجون إلى سلع مختلفة أو مزيج تسويقي مختلف".

3-2- أسس ومعايير تجزئة السوق:

إن تجزئة السوق تبدأ بالبحث عن أسس ملائمة يمكن أن يتم التقسيم وفقها، وهي عبارة عن خاصية أو أكثر من خصائص الزبائن المرتقبين تمكن رجال التسويق من تصنيفهم في قطاعات.

وبصفة عامة فإن الأسس المعتمدة للتقييم يجب اختيارها بحيث تؤدي إلى تجميع الزبائن الذين يستجيبون للمؤشرات التسويقية بنفس الطريقة و في نفس الوقت في قطاع ما بشكل مختلف عن استجابة الزبائن في القطاعات الأخرى .

و يذكر Jean-Claude Dufour و Stéphane Mais-Onnas أن هناك خمس قوى بيئية تتحكم في السوق الكلي سواء قطاع الخدمات او القطاع الصناعي و التي تتحكم في اختيار إستراتيجية المؤسسة وتتمثل هذه القوى الخمس في:

(بنين، 2021/2020 ، ص 56، 57):

- الكثافة السكانية.

- العوامل الثقافية.

- العوامل السياسية.

- العوامل الاقتصادية.

- التكنولوجيا.

و يمكن ذكر أهم معايير تجزئة السوق فيما يلي: (بنين، 2021/2020، ص 57-63):

3-2-1- التقسيم على الأساس الجغرافي:

تعتبر المناطق الجغرافية أساسا لتقسيم السوق حيث تختلف حاجات و استعمالات و عادات كل منطقة على المناطق الأخرى. و يعتبر الأساس الجغرافي أقدم طريقة استخدمت لتقسيم السوق حيث ميز البائعون بين المناطق التي يمكن أن يمارسوا فيها نشاطهم و اختاروا تلك التي يتمتعون فيها بمزايا نسبية و هناك منتجات يرتبط شراؤها بمناطق معينة من أجهزة التدفئة أو التبريد، كما أن الأسمدة و المبيدات الحشرية يرتبط شراؤها بالمناطق الزراعية.

3-2-2- التقسيم على الأساس الديموغرافي:

تعتبر العوامل الديموغرافية أكثر الأسس استخداما في تقسيم السوق فالسن ، والجنس و الدخل و الدين و التعليم ، حجم الأسرة، الوظيفة.

الطبقة الاجتماعية كلها عوامل ديموغرافية يمكن استخدامها للتمييز بين قطاعات مميزة من الأسواق.

و يعود سبب استخدام العوامل الديموغرافية في تقسيم السوق إلى سببين رئيسين:

- أن هذه العوامل ترتبط ارتباطا كبيرا مع مبيعات عدد كبير من المنتجات.

- سهولة التعرف على هذه العوامل و قياسها وأكثر من عوامل أخرى.

3-2-3- التقسيم على أساس الخصائص السلوكية للأفراد:

ظهرت الحاجة إلى استخدام هذا الأساس لتقسيم السوق كنتيجة لاكتشاف أن حاجات المشترين قد تختلف و فيقا لبعض العوامل مثل الاتجاه أو نمط الحياة أو العوامل المرتبطة بالشخصية.

كما تعتبر العوامل المرتبطة بالشخصية أكثر الخصائص السلوكية التي جرت محاولات التقسيم وفقا لها، فبعض المنتجات كالسجائر من أكثر السلع التي يقال أنها ترتبط إلى درجة كبيرة بعوامل الشخصية.

3-2-4- التقسيم على أساس فائدة المنتج (السلعة):

وفقا لهذا الأساس يتم تحديد قطاعات السوق على أساس الفوائد أو المزايا التي يحصل عليها المشتري من المنتج أو الخدمة ، و لتقسيم السوق على هذا الأساس فإنه يتم اختيار عينة من المستهلكين الفعليين و مقابلتهم لمعرفة الفوائد أو المزايا التي يريدون الحصول عليها من شراء المنتج أو السلعة و على سبيل المثال في حالة معجون الأسنان يمكن أن تكون المزايا التي يبحث عنها المستهلك متمثلة في ميزة أو أكثر مما يلي: منع التآكل، بياض الأسنان ، المذاق، انخفاض السعر...

3-2-5- التقسيم على أساس كثافة الاستعمال:

تعتبر الكثافة أو حجم الاستخدام من بين الأسس التي يمكن استخدامها في التقسيم، حيث يقوم البائع بالتمييز بين الفئات المختلفة على أساس درجة كثافة الاستعمال الفعلي للسلعة، ووفقا لهذا الأساس يمكن التمييز بين الفئات الرئيسية الآتية:

- من يستعملون المنتج بشكل مكثف. heavy users.
- من يستعملون المنتج بشكل متوسط. medium users.
- من يستعملون المنتج بشكل خفيف. light users.
- من لا يستعملون المنتج.

3-2-6- التقسيم على أساس العامل التسويقي:

بناء على هذا الأساس يتم تقسيم السوق الى قطاعات متميزة بناء على قدرة استجابة المستهلكين للعوامل التسويقية المختلفة مثل درجة الحساسية للسعر، جودة المنتج، الإعلان.

إذ يمكن اعتبار حساسية المستهلك للعامل التسويقي على أنها تعبير للمزايا التي يبحث عنها المستهلك، فإذا عرفت المؤسسة أن مجموعة معينة من زبائنها كانت أكثر حساسية من غيرها لتغيير مساحة و تكرار الإعلان فرما تجد أن من مصلحتها زيادة كمية الإعلان الموجهة إليها و نفس المنطق ينطبق إذا وجد أن عملاءه يستجيبون بطريقة مختلفة لتغير السعر.

3-3- مزايا تجزئة السوق: (بنين، 2020-2021، ص 64 ، 65).

- تصميم تشكيلة المنتجات التي تقدم أكبر قيمة و أعلى إشباع للمستهلك و تفادي الإنتاج على أساس غير مدروس و الذي غالبا ما يفضي إلى مخزون راكد، أو عدم تحقيق رضا الزبائن و المستهلكين.

- الملاءمة بين الموارد التي تخصصها المشروع أو المؤسسة لكل قطاع و العائد الذي يتحقق منه بما ينتج عنه ترشيد و كفاءة استغلال موارد المشروع.

- تعطي نتائج التقسيم مؤشرات مبكرة عن اتجاه السوق نحو التغير و بالتالي فهي تعطي وقتا كافيا للاستعداد لذلك و الاستفادة منه.

- حسن اختيار وسيلة الاتصال التي تخاطب من خلالها الفئات المختلفة و كذلك تحديد موازنة الترويج التي تنفق على منها.

4- تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمشروع:

4-1- تحليل مكونات البيئة الخارجية:

يعرف التحليل الخارجي بأنه عملية استكشاف و فحص العوامل و المتغيرات الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية و الاجتماعية و الثقافية يقوي المنافسة، و ذلك من اجل تحديد الفرص و التهديدات الموجودة في محيط المؤسسة ، و معرفة مصادر و مكونات هذه الفرص و التهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر فرعية و فهم علاقات التأثير و التأثير فيما بينها من جهة و بينها و بين المؤسسة من جهة أخرى(بقه و محلب، 2015، ص136).

وتشمل البيئة الخارجية نوعين من المتغيرات الأولى و الثانية خاصة، هذا مع ضرورة ملاحظة أهم ما تميز المتغيرات العامة عن الخاصة كون الأولى ذات تأثير مباشر على استراتيجيا المؤسسة أم الثانية فهي تؤثر على العمليات التشغيلية للمؤسسة.

4-1-1- تحليل مكونات البيئة العامة:

في تحليل البيئة العامة تقوم المؤسسة بتحليل أهم العناصر المكونة لها وندرج فيما يلي تحليل (PESTEL): (بقه و محلب، 2015، ص136-137).

- **البيئة السياسية و القانونية:** إن البيئة السياسية تلعب دورا هاما في إدارة المؤسسة و تحقيق الأهداف إن وجدت من أجلها و يمكن القول أن ركيزة أي مجتمع و العلاقات التي تقوم بين أعضائه هو النظام السياسي والعوامل السياسية هي مجموعة القيود التي تتخذها الحكومة و التي سوف تؤثر على المؤسسات مثل الضرائب الجمارك... إلخ و لا تستطيع أن تعمل المؤسسات بمعزل عنها يحدث في البيئة السياسة المحيطة بها.

- **البيئة الاقتصادية:** هي مجموعة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته و تتأثر المؤسسة بهذه العوامل على المستوى المحلي والعالمي و من هذه العوامل: المداخيل، الطلب، دورة الأعمال، ندرة الموارد.

وكل عامل من العوامل الاقتصادية السابقة تمثل بالنسبة للمؤسسة إما فرصة أو تهديد.

- **البيئة الاجتماعية والثقافية:** يظهر تأثير العوامل الثقافية على قدرة المؤسسات في التعامل مع مختلف المجتمعات و توضح تجارب

الكثير من المؤسسات على الأثر الكبير الذي تحدثه الثقافة السائد في المجتمع على نشاطاتها خاصة و أن بعض جوانب الثقافة

تعكس الأخلاق العامة السائدة في المجتمع.

إن التغيرات الاجتماعية و الثقافية تؤثر إما إيجاباً أو سلباً (فرصة/ تهديد)، فالتغير في ثقافة العميل تحديد الطريقة التي يفكر بها و

أسلوب إنفاقه لأمواله في السوق، كما تحدد أسلوب الاتصال به و أسلوب إقناعه بالسلعة أو الخدمة كما أن العادات و التقاليد

تخلق فرصاً أو تهديدات للمؤسسة.

- **البيئة التكنولوجية:** يتعلق الأمر هنا بالرسائل الفنية المستخدمة في العملية الإنتاجية و التغيرات التكنولوجية لا تؤثر على كل

الصناعات بطريقة متساوية، فالبعض يتأثر بقوة مثل الصناعات الالكترونية و الاتصالات، في حين بعض الصناعات مثل

الصناعات الغذائية و الملابس أقل تأثراً بالتغيرات التكنولوجية.

إدراج جدول مخطط باستال:

جدول رقم (01): مخطط باستال

عوامل التحليل	التأثير المحتمل ¹	نوعية الأهمية ²	التأثير ³	الأهمية النسبية ⁴
العوامل السياسية - - - مثال: -السياسة الحكومية -التمويل والمبادرات				
العوامل الاقتصادية - - - مثال: -النظام الضريبي -التضخم				
العوامل الاجتماعية -				

				- - مثال: -سلوك المستهلك -النمو السكاني
				العوامل التكنولوجية - - - مثال: -تمويل الأبحاث -الابتكار
				العوامل الإيكولوجية - - - مثال: -التلوث الصناعي -نظام حماية البيئة
				العوامل القانونية - - - مثال: -قانون العمل -قوانين حماية المستهلك

³متزايد، متناقص، غير متغير، غير محدد

¹مرتفع، متوسط، ضعيف، غير محدد

⁴حرجة، مهمة، غير مهمة، غير معروفة

²+ إيجابية، - سلبية، غير معروفة

المصدر: محاضرات الاستاذ جودي حنان - مقياس مخطط الأعمال للسنة الثانية مقاولاتية جامعة -بسكرة-

2024/2023

4-1-2- تحليل البيئة التنافسية:

الهدف من تقسيم المؤسسة للبيئة الصناعية هو تحليل اللعب التنافسية لتموضع المؤسسة في مقابلة منافسيها و معرفة ما يواجهها

من فرص وتهديدات، و التعرف على محددات النجاح عند التعامل مع العملاء و الموردين و المنافسين الحاليين و المحتملين.

يعتبر نموذج Porter للقوى الخمس تلخيصاً للبيئة الخاصة للمؤسسة، و هي مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة و يختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، و يمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبياً والتأثير فيها وهي تضم المجموعات التالية: (بقه و محلب، 2015، ص 137، 138)

- **تهديد المنافسين الجدد (المحتملين)**: إن أول قوة تنافسية ل Porter تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي يمكن أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال ومن الواضح أنه كلما زادت صعوبة الدخول إلى السوق قلت المنافسة و زادت الأرباح المحتملة على المدى البعيد.

- **شدة المنافسة الحالية**: من الملاحظ أنه في معظم الصناعات تعتمد المؤسسات على بعضها البعض، و أي تصرف يصدر عن مؤسسة يكون له انعكاس متباين التأثير لدى المؤسسات الأخرى، ويرى Porter أن المنافسة الحادة مرتبطة بعدة عوامل: (عدد المنافسين و تنوعهم، معدل نمو الصناعية، خصائص السلعة أو الخدمة، حجم التكاليف الثابتة، الطاقة الإنتاجية، عوائق الخروج من الصناعة).

- **تهديد المنتجات البديلة**: وتعرف المنتجات البديلة على أنها "أي منتج أو خدمة تؤدي إلى إشباع نفس الحاجة للمستهلك"، وتمثل المنتجات البديلة في مجموعات المنافسين والذين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدراً للمنافسة أقل حدة من المنافسين المباشرين، لكن لديهم تأثير على معدل الصناعية وعلى معادلات الربحية وهذا نتيجة توفر حرية الاختيار أمام المستهلك.

- **القدرة التفاوضية للموردين**: ويقصد بالموردين "تلك المؤسسات التي تزود المؤسسة بالموارد الأولية أو الأفراد أو الأموال أو الخدمات و أي موارد أخرى تحتاج إليها المؤسسة حتى تفي بالغرض الذي وجدت لأجله".
تلتقي المؤسسة مع الموردين الذين تتحصل منهم على ماتحتاجه من سلع و مواد أولية وهم يؤثرون على ربحية المؤسسة من خلال قدرتهم على دفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع و المواد.

- **القدرة التفاوضية للعملاء**: يقصد بالعملاء "الهدف النهائي لأي عملية إنتاجية وتسويقية، وهم الذين يهددون قدرة المؤسسة على الاستمرارية في الأسواق أو عدمها" وهم يمثلون هيكل الطلب على منتجات المؤسسات فإنهم يسعون دائماً إلى تحقيق بعض المكاسب و المنافع التي يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي:

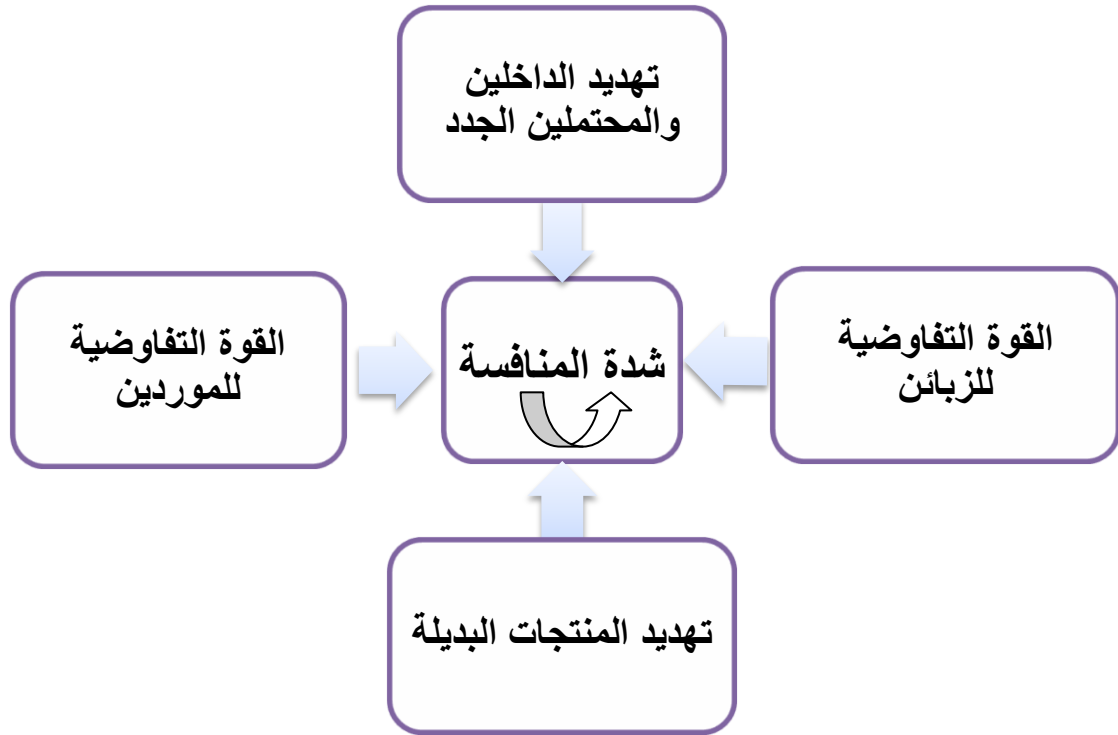
* خفض أسعار المنتجات المشتراة.

* رفع نوعيتها باستمرار.

* العمل على زيادة أوضاع المنافسة بين البائعين.

* ممارسة أكبر قدر ممكن من المساومة معهم.

الشكل رقم (01): نموذج Porter للقوى التنافسية الخمس



المصدر: ليلي بن عيسى، 2021/2020، ص 79

4-2- تحليل مكونات البيئة الداخلية:

تتجسد البيئة الداخلية للمؤسسات في اختلاف قدرات وظائفها ومدى استجابة هذه الوظائف لمنطق التغيير و الديناميكية والتي تذكها عوامل كثيرة كالخبرة و المهارة و المعارف المتخصصة في مجال الإدارة وفنون الإنتاج والتوزيع والبحث والتطوير وطبيعة التعامل مع الأطراف الخارجية، هذه العوامل تعد مؤشرات تعكس قدرات المؤسسات من جهة مثل ما هو حاصل في المؤسسات الاقتصادية المتطورة و قد تعكس مواطن الضعف التي تعاني منها الكثير من المؤسسات نتيجة لعدم مواكبتها لأساليب التغيير.

4-2-1- مفهوم البيئة الداخلية:

تمثل البيئة الداخلية للمؤسسة مجموعة العوامل و المكونات و المتغيرات المادية و المعرفية و التنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية (بقة و محلب، 2015، ص.139).

4-2-2- تحليل البيئة الداخلية:

إن الهدف من تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة هو التعرف على أسباب ضعف أو قوة المؤسسة وبناءا عليها نستطيع أن نتعرف على قدراتها المتوفرة حاليا، و لتحليل البيئة الداخلية نتبع الخطوات التالية: (بقة و محلب، 2015، ص.140):

- أ- تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي: والهدف من هذه الخطوة هو تحديد المعلومات التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة، وهذا من خلال جمع المعلومات عنها عن طريق تحديد أهم البيانات الخاصة بأداء إدارة محددة أو قسم معين، ثم يتم وضع هذه البيانات في شكل قائمة و عرضها على المديرين لضمان تغطية لكل البيانات ذات الصلة بالبيئة الداخلية.
- ب- اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة:

بعد القيام بجمع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي للمؤسسة نتعرف على نقاط القوة و نقاط الضعف، و ذلك عن طريق عقد اجتماعات والتي يحضرها كل المديرين المهتمين بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة و تحديد بياناتهم و اتجاهاتهم لتحديد نقاط القوة و الضعف.

د- تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف:

إن إدراك نقاط القوة و الضعف في المؤسسة، يسمح لنا بالتعرف على مدى الأهمية الإستراتيجية لها، والتي تؤثر على الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة.

5- تحليل القوة، الضعف، الفرص و التهديدات S.W.O.T :

بعد الانتهاء من تحليل عناصر البيئة الداخلية و تحديد العوامل الداخلية الإستراتيجية لابد لمدراء التسويق من الربط بين مواطن قوة و ضعف الشركة التي تنشأ من عناصر بيئتها الداخلية مع الفرص و التهديدات التي تنتهي في بيئتها الخارجية و هو ما يسمى بتحليل (SWOT) الذي يستند على افتراض مفاده أن الإستراتيجية الفعالة تسعى إلى تعظيم مواطن قوة المؤسسة وفرصها و تقليل مواطن ضعفها و التهديدات البيئية.

وسنقوم فيما يلي بتعريف كل من هذه المصطلحات:

- **نقاط القوة:** عرفها (Thomson & Strickland) على أنها: "بعض العناصر المتوفرة في المنظمة و التي تمثل ميزة نسبية في المنطقة من أداء و إمكانيات تساهم بشكل إيجابي في عملها".
 - **نقاط الضعف:** عرف (Pearce) الضعف بأنه "هو نقص في الموارد المتاحة و المهارات و الإمكانيات و الذي يعيق بدرجة كبيرة الأداء الفعال للشركة".
 - **الفرص:** هي "العناصر الايجابية الحالية و المحتملة في البيئة الخارجية للمنظمة و التي تنتج إذا تم استثمارها الصحيح فوائدها مادية و غير مادية".
 - **التحديات:** عرفها (Kotler) بأنها "التحدي المفروض من قبل أي توجه أو تطور غير مرغوب فيه ضمن البيئة و الذي قد يؤدي في حالة غياب التصرف التسويقي الفعال إلى ضعف موقع المؤسسة".
- و يمكن تلخيص أهم نقاط قوة و ضعف المؤسسة و الفرص و التحديات فيما يلي:

جدول رقم (02): عناصر القوة والضعف والفرص و التحديات

عناصر القوة	عناصر الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - الكفاءة المميزة. - معرفة جيدة بالمشتريين. - قيادة جيدة للسوق. - النوعية العالية للمنتجات. - إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وضوح التوجه الاستراتيجي. - نقص المهوبة و الخبرة الإدارية. - معدل إنجاز ضعيف في تنفيذ التخطيط. - المعاناة من المشاكل العملية الداخلية. - عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية.
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> - الدخول إلى أسواق جديدة. - إضافة إلى خط المنتج. - تنوع المنتجات ذات العلاقة. - نمو أسرع في السوق. - العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - احتمال دخول منافسين جدد. - زيادة مبيعات المنتجات البديلة. - نمو بطئ في السوق. - زيادة الضغوط التنافسية. - نمو قوة المساومة للعملاء و الموردين.

المصدر: ليلي بن عيسى، 2021/2020، ص 85

ثانيا: المزيج التسويقي و الإستراتيجية التسويقية:

1- المزيج التسويقي:

إن مفهوم المزيج التسويقي يعني مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة و المترابطة و التي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها. (بن عمر، روش ونزار، 2015، ص559).

كما يعرف المزيج التسويقي بأنه عبارة عن مجموعة من العناصر التي تستطيع المنظمة من خلاله التأثير على رد فعل المستهلك تجاه منتج معين. (بن عمر وآخرون، 2015 ، 559).

ومن أكثر نماذج المزيج التسويقي شيوعا تلك التي قدمها (McCarthy) مكارثي (1960) و يحتوي النموذج على: المنتج- السعر- التوزيع- الترويج.

1-1-1- المنتج:

1-1-1- تعريف المنتج:

المنتج هو وسيلة لإشباع حاجة ما، و هو نوعين مادي ملموس أي سلعة أو غير مادي و المتمثل في الخدمة. و يمكن تعريفه بأنه مجموعة من المنافع المحققة للمستهلك (شريط و ميمون، 2004، ص 3).

1-1-2- دورة حياة المنتج:

إن دورة حياة المنتج تتألف من أربع مراحل و هي:

أ- **مرحلة التقديم:** وتوصف هذه المرحلة بأنها بطيئة النمو في المبيعات على اعتبار أن المنتج قد تم تقديمه حديثا و أن السوق يتعرف عليه بشكل تدريجي و إن منحنى الربح يظهر ربحا سالباً (خسارة) في هذه المرحلة وذلك بسبب النفقات الكبيرة للتعريف بالمنتج وتكاليف الأبحاث و التطوير.

ب- **مرحلة النمو:** و توصف بازدياد المبيعات حيث يدرك المزيد من المستهلكين وجود المنتج و يقومون بشرائه.

ج- **مرحلة النضج:** و توصف بتباطؤ نمو المبيعات على اعتبار أن معظم الزبائن المحتملين قد قاموا بشراء المنتج، كما توصف هذه المرحلة بزيادة الإعلانات مما يؤدي إلى زيادة التكاليف و بالتالي تخفيض الأرباح .

د- مرحلة الانحدار: عند انكماش المبيعات الكلية للمنتج فإن مرحلة الانحدار تكون قد بدأت و العوامل المؤدية لهذه المرحلة عديدة قد تكون تقدم منتج جديد يستبدل المنتج القديم، و توصف مرحلة الانحدار بأن عدد قليل من المنظمات يقومون بعرض المنتج، ترويج أقل وكذلك تنوع أقل في عرض المنتج.

1-2-2- السعر :

1-2-2-1- تعريف السعر: هو القيمة المعطاة لسلعة أو خدمة معينة، و التي يعبر عنها في شكل نقدي فالمنحة التي يحصل عليها المستهلك من شراء سلعة أو خدمة يقابلها سعر معين يدفعه المستهلك لقاء هذه المنفعة. (شريط وميمون، 2004، ص 4،5).

1-2-2-2- أهداف التسعير: تتجسد أهداف المؤسسة من وضع سعر معين لسلعة أو خدمة في: (شريط وميمون، 2004، ص 5)

- تحقيق معدل عائد معين على الاستثمار.
- المحافظة على نصيب معين من السوق.
- تحقيق أرباح معينة.
- مواجهة الأسعار المنافسة.

1-2-3- العوامل المؤثرة على قرار السعر: (شريط، ميمون، 2004، ص 5)

عند اتخاذ قرار السعر المناسب يجب النظر إلى عدة اعتبارات هامة خاصة بتسعير المنخفض و الذي يدفع العميل للشراء و لكن لا يعني ذلك بأن السعر المنخفض هو السعر المناسب عن أسعار المنافسين .

فيما يلي بعض العوامل و الاعتبارات التي تحدد مدى مناسبة السعر الأقل لمواجهة المنافسة:

أ- تأثير الجودة المطلوبة و التكلفة المرتبطة بها على السعر:

من الطبيعي أنه إذا كانت الادوات و المستلزمات المستخدمة.

ب- تأثير الكمية التي يطلبها العميل على السعر:

إذا كانت الكمية المطلوبة من العميل بسعر رخيص منخفض و بكمية بسيطة و لا تتوفر لدى الشركات المنافسة كميات كبيرة من المنتجات من نفس النوع في هذه الحالة لا يكون هناك مبرر لقبول البيع بسعر أقل في السوق، و إذا كان هناك مخزون متاح

وفير لدى المؤسسات المنتجة أو أن التثقيف الاقتصادي للطاقة الانتاجية و الفنية لدى المؤسسة يتطلب الانتاج الكبير، في هذه الحالات يمكن ان يكون سعر البيع المنخفض هو الأنسب لجذب العملاء .

1-2-4- القرارات الاستراتيجية المرتبطة بالسعر:

من بين أنواع استراتيجيات التسعير مايلي: (شريط و ميمون، 2004، ص6)

أ - استراتيجية التغلغل:

تستخدم هذه الاستراتيجية عند عرض منتج جديد في السوق، والهدف منها هو التغلغل والنمو في السوق للحصول على أكبر حصة ممكنة فيه وتكون هذه الاستراتيجية مناسبة في الحالات التالية:

• إذا كانت الأسعار في السوق مرنة (السوق ذا حساسية عالية للتغير في الأسعار).

• عندما يكون السعر المنخفض عاملا غير مشجع لظهور المنافسة الفعلية أو المحتملة.

ب - استراتيجية كشط السوق: تهدف المؤسسة عند الاتجاه لسياسة كشط السوق إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من

دخل العملاء في السوق قبل دخول المنافسين ومزاحمتهم في إقناع العميل بالشراء وكسب ثقته.

ج - استراتيجية قيادة السعر: وينظر الى القيادة السعر دائما على أنها الطريقة لترسيخ السياسات السعرية بهدف التغلغل

وتجذب المشاكل المؤدية إلى حروب الأسعار بحيث تقوم بعض المؤسسات بوضع الأسعار وتسترشد بها باقي المؤسسات

من نفس الصناعة وهذه المؤسسات تتميز بمحصتها الكبيرة في السوق المستهدف.

1-3- التوزيع: (شريط و ميمون، 2004، ص 6).

يعتبر التوزيع من المتغيرات الأكثر أهمية في المزيج السويقي وعادة عدم قدرة المؤسسة على التسيير الجيد لنظام التوزيع قد يؤدي بها إلى أزمات مؤقتة.

1-3-1- تعريف التوزيع: هو يمثل جميع النشاطات التي تمارسها الشركة من أجل إيصال المنتج إلى المستهلكين في الوقت و

المكان المناسبين.

و هو أيضا مجموع الأنشطة المنجزة من طرف المؤسسة مع أو بدون مشاركة مؤسسات أخرى انطلاق من لحظة الانتهاء من

صنع المنتج إلى غاية أن تصبح في ملكية المستهلك النهائي.

1-3-2- قنوات التوزيع: إن القرار المرتبط باختيار قنوات التوزيع يؤثر على جميع القرارات التسويقية خاصة تلك المرتبطة بعناصر المزيج التسويقي.

أ- تعريف قناة التوزيع: يقصد بقناة التوزيع >> مجموعة المؤسسات و الأفراد الذين تقع على مسؤوليتهم القيام بمجموعة من الوظائف المرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء في الأسواق المستهدفة

ب- وظائف قناة التوزيع: و تتمثل في التوزيع المادي الذي يشمل عملية نقل المنتجات، التخزين و تجهيز الطلبات و كذلك الوظائف التجارية مثل البحوث، الترويج، الاتصال والربط و الجمع والتفاوض.

1-3-3- القرارات الاستراتيجية المرتبطة بالتوزيع:

هناك نوعين من استراتيجية التوزيع وهما: (عبد الرحمان عمر، روش و محمد علي، 2015، ص.561)

أ - إستراتيجية التوزيع المباشر: وتعني قيام المنتج بتوزيع منتجاته دون الاعتماد على منافذ التوزيع المتاحة بالأسواق وهذا لعدة أسباب منها:

- ضمان الحصول على الربح دون مشاركة الوسطاء والرغبة في رقابة الأسواق ومحاوله التخلص من المخزون.

- البحث عن أسواق جديدة والحصول على معلومات متعلقة بالأسواق والتغيرات التي تطرأ فيها.

ب إستراتيجية التوزيع غير المباشر: وتعني قيام المنتج بتوزيع منتجاته بالإعتماد على استخدام الوسطاء لاتساع السوق وتلجأ المؤسسات إلى هذه الإستراتيجية بسبب بعض الصعوبات التي تواجهها مثل: البعد الجغرافي وعملية تحقيق وإتباع رغبات العملاء في المكان والوقت المناسبين.

1-4-4- الترويج:

بصفة عامة يستهدف الترويج تحريك سلوك المستهلك للشراء.

1-4-1- تعريف الترويج:

الترويج أحد عناصر المزيج التسويقي الذي يعمل بشكل مباشر أو غير مباشر على إقناع المستهلكين المستهدفين بأن ما يتم الترويج إليه من سلع أو خدمات هو قادر على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم وفق إمكانياتهم. (شريط، ميمون، ص10).

1-4-2- عناصر المزيج الترويجي:

وتتمثل فيما يلي: (عبد الرحمان عمر، ابراهيم عمر، محمد علي، ص. 562):

أ. البيع الشخصي:

إن البيع الشخصي يمثل أداة ترويجية أكثر فعالية في المنتجات الصناعية خاصة بسبب طبيعة المنتج وتعقيده ومحدودية مستخدميه، كما أنه أكثر فعالية في المراحل المتأخرة لعملية الشراء خاصة في بناء أفضليات الزبون وإقناعه.

ب. الإعلان:

وهو الموجودات غير الشخصية والمقصود بها الترويج للأفكار أو السلع أو الخدمات والذي يدفع ثمنه المعلن لإبراز أهمية الإعلان في التسويقي.

ج. الدعاية :

تعد نشاطا ترويجيا يتم من خلال الأبناء وحسب صياغة الحرر ولا يخضع لسيطرة ورقابة المنظمة ومن شأنه تدعيم ثقة المجتمع بالمنظمة ومنتجاتها.

د. العلاقات العامة:

هو نشاط تقوم به المنظمة من أجل بناء علاقات جيدة مع مختلف المستهلكين من خلال الحصول على دعاية إيجابية وبناء صورة جيدة.

هـ. ترويج المبيعات:

هو جزء من النشاط البيعي الذي يعمل على التنسيق بين الإعلان والبيع الشخصي بطريقة فعالة.

وتتطوي سياسة الترويج على اختيار الجاذبية البيعية المناسبة ووسائل الإعلام والرسائل الإعلانية التي تتناسب مع السلعة أو الخدمة المقدمة.

و. **تنشيط المبيعات:** وهي وسيلة تتضمن جميع الوسائل والأنشطة التسويقية التي تدعم وتقوي البيع الشخصي والإعلام وأهم هذه الوسائل الكتالوجات الأجنبية والعينات، محلات الشركة، الجرائد والأفلام والمعارض التجارية.

1-4-3- القرارات الإستراتيجية المرتبطة بالترويج:

هناك عدة أنواع لإستراتيجية الترويج يمكن للمؤسسة أن تختارها ومنها: (شريط، ميمون، 2004، ص13)

- أ - **إستراتيجية الدفع:** تعني أن تقوم المؤسسة بالاعتماد على البيع الشخصي بشكل كبير بالإضافة إلى الوسائل الترويجية الأخرى والتركيز على ترويج المنتجات لتجار الجملة ودفعهم لتوجيه حملات الترويج إلى تجار التجزئة والذين يقومون بدورهم بتوجيه الجهد البيعي إلى المستهلكين.
- ب - **إستراتيجية الجذب:** تسمى إستراتيجية الجذب لأنها تركز على المستهلك النهائي من أجل إقناعه وحثه على شراء المنتج وفي هذه الإستراتيجية يتم الضغط على تاجر التجزئة وتشجيعه للقيام بتوفير السلع والخدمات للمستهلك، وتعتمد هذه الإستراتيجية على الإعلان بشكل أساسي حيث تعتمد على الإعلان المكثف والتكراري الذي يؤدي بالنتيجة إلى جعل المستهلك يسأل الموزع عن السلعة أو الخدمة.
- ج - **إستراتيجية الضغط:** وتبنى هذه الإستراتيجية على الأسلوب العدائي القوي في الإقناع وهو الأسلوب الأمثل لإقناع الأفراد بسلع المؤسسة وخدماتها، ويرتكز هذا الأسلوب على كافة أساليب الترويج المستخدمة ، وقد قدمت الكثير من المؤسسات على إتباع هذا الأسلوب ودفعهم في ذلك حدة المنافسة.
- د - **إستراتيجية الإيحاء:** تركز على أسلوب الإقناع البسيط القائم على الحقائق وليس بالضغط على الجوانب الدافعة للشراء وتعتمد على جذب المستهلكين من خلال لغة الحوار الطويل الأمد وجعلهم يتخذون قرار الشراء بقناعة تامة.
- ثانيا: **الاستراتيجية التسويقية:**

الإستراتيجية التنافسية: بهدف بقاء وضمنا استمرارية المؤسسة في السوق أوجد بورتر استراتيجيات تنافسية وهي: (بلخضر، 2019.2020، ص ص 58-65-69):

1. إستراتيجية الهيمنة (السيطرة) من خلال التكاليف:

وتعني هذه الإستراتيجية قيام المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق المنتجات بكلفة أقل من المنافسين، وهذا لا يعني تقديم منتجات أو خدمات بأقل من مستويات تكلفتها. ولكن يمكن تحقيق ذلك من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل أو بتخفيض نفقات التسويق أو من خلال تحقيق مستوى أقل من النفقات التشغيلية كالنفقات الإدارية.

2. إستراتيجية التميز:

تعمل المؤسسة وفق الإستراتيجية على خلق ميزة أو عدة مزايا يراها الزبون على أنها وحيدة في المنتج كما أن عامل السعر ليس هو الأساس في التنافس، ويمكن القول ان هذه الإستراتيجية تحدث عندما تقوم المؤسسة بتزويد الزبائن بشيء مختلف يجعل منتجها متميزا عن منتجات المنافسين ويكون ذلك من خلال تقديم منتجات مبتكرة وبمستوى علي بحيث يكون المشتري مستعدا لشرائها بأسعار مرتفعة.

3. إستراتيجية التركيز:

تستند هذه الإستراتيجية على قيام المؤسسة بخدمة مجموعة معينة من الزبائن دون غيرهم وخدمة جزء معين من السوق أو منطقة جغرافية محدودة، حيث تقوم المؤسسة على اختيار الفئة من المستهلكين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات والتركيز على الوفاء باحتياجاتهم وتصدر الإشارة إلى وجود نوعين من هذه الإستراتيجية وهما التركيز مع خفض التكاليف، وإستراتيجية التركيز مع التميز.

ثالثا: الرؤية والرسالة:

أ - تعريف الرؤية الإستراتيجية:

تعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها (الصرن وصقور، 2020، ص. 08-09).

ب الرسالة:

تمثل الرسالة الغاية من وجود المنظمة وبداية انطلاقها إلى عالم الأعمال، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى لتحقيقها والوصول إليها، وهي كذلك الأداة لتحديد هوية المنظمة ومدى تفردا عن غيرها من المنظمات المنافسة.

والرسالة بكلمات بسيطة هي الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وهويتها ونوعيات عملياتها. (الصرن وصقور، 2020، ص. 08-09).

رابعاً: طرق وأساليب التنبؤ بالمبيعات:

1. مفهوم التنبؤ بالمبيعات: هناك عدة تعريفات تدرج منها: (قادري وبن بوزيان، 2016، ص.143):

- التنبؤ بالمبيعات هو تقدير كمية أو قيمة المبيعات المتوقعة في المستقبل والذي يمكن أن يتم في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحتملة .
- التنبؤ بالمبيعات هو محاولة لتقدير مستوى المبيعات المستقبلية وذلك باستخدام المعلومات المتوفرة عن الماضي والحاضر.
- التنبؤ بالمبيعات هو الإعداد المسبق للمبيعات بالكميات أو بالقيم مع الأخذ بعين الاعتبار المعطيات السابقة وكذلك القيود التي تواجه المؤسسة.

2. طرق وأساليب التنبؤ بالمبيعات:

يوجد هناك العديد من أساليب التنبؤ حيث هناك أساليب نظامية وأخرى غير نظامية: (قادري وبن بوزيان، 2016، ص.145-146-147)

2-1. أساليب غير نظامية (النوعية - الوصفية - الكيفية): تعتمد على التقدير الذاتي وتنقسم إلى مجموعتين:

أ - أساليب التناظر: يتم التنبؤ بمسار متغير باستخدام المسار المحتمل لنفس المتغيرات في حالات مشابهة.

ب - الأساليب المعتمدة على أداء ذوي الشأن والخبرة:

● الحدس والخبرة: تعتبر من الأساليب الوصفية الأكثر شيوعاً في القيام بعملية التنبؤ بالمبيعات لأنها قرارات سريعة

النتائج ومدى الاستجابة عال ومن مزاياها:

- نتائج التنبؤ تكون في وقت محدود نسبياً.

- انخفاض كلفة القيام بعملية التنبؤ.

- تتميز قراراتها بالمرونة.

أما عيوبها وجود التميز الشخصي في عملية التقدير والتنبؤ.

- **المسح الميداني والاستقصاء** : تستند إلى التعرف على رأي ذوي الخبرة والشأن وتوقعاتهم في بعض الأنشطة الاقتصادية لغرض التنبؤ ببعض المؤشرات الاقتصادية.

وتتم من خلال استطلاع عينة من المعنيين باستخدام استبيان خصص لذلك يوزع ويجمع إما عن طريق المراسلة أو بتكليف فريق عمل يقوم بجمع المعلومات الخاصة بالاستطلاع.

- **طريقة دلفي** : أساس هذه الطريقة هو اشتراك عدد معين من الخبراء في عملية التنبؤ بظاهرة معينة وذلك عن طريق مراسلة تتم بالمراحل التالية:

- يتم اختبار شخص يكون مسؤول على عملية التنبؤ يسمى بالمنسق.
- يقوم المنسق بإرسال استفسارات إلى الخبراء في صورة قائمة أسئلة لإبداء الرأي حول الظاهرة محل التنبؤ.
- عند وصول الإجابات من قبل الخبراء يقوم المنسق بدراسة لكل المراسلات وتبويب الإجابات ثم إرسال استفسارات جديدة لهؤلاء الخبراء مع تزويدهم بالمعلومات المتجددة والمستوحاة من قبل الخبراء المشاركين في عملية التنبؤ ثم يطلب منهم إبداء الرأي حول الظاهرة مجدداً.
- يتم تكرار الخطوة السابقة عدة مرات حتى يتم التوصل إلى درجة كبيرة من الاتفاق في تقديرات الخبراء حول الظاهرة محل الدراسة.

2-2- الأساليب النظامية (الكمية):

تنقسم إلى مجموعتين: أساليب سببية وأساليب غير سببية

أ - **الأساليب السببية**: يعتمد المتغير موضوع البحث على متغيرات تفسيرية تفسر سلوكه، وبالاعتماد على نظرية معينة في

تفسير الظاهرة موضوع الدراسة (التنبؤ) يتم صياغة العلاقة على تشكيل نموذج رياضي قابل للتقدير.

مثال على ذلك تفسير استهلاك الأس من سلعة معينة C بدخول تلك الأس (Y) وسعر السلعة (P).

واستناداً لنظرية الطلب يتم صياغة النموذج كمايلي:

$$C = a + bY + cP$$

ثم تقدير معلومات النموذج a, b, c باستخدام الوسائل الإحصائية مثل طريقة المربعات الصغرى.

ومن أهم النماذج السببية نذكر:

- نماذج الاقتصاد القياسي.
- نماذج المدخلات والمخرجات.
- نماذج البرمجة الخطية.
- نماذج المحاكاة.

ب النماذج غير السببية:

تعتمد هذه النماذج على القيم التاريخية للمتغير المراد التنبؤ بقيمته المستقبلية ولا تحتاج إلى تحديد المتغيرات التي تفسر سلوكه ومن

أهم هذه النماذج غير السببية:

- طريقة المتوسط البسيط: يتم حساب الوسط الحسابي للمتغير المدروس (المبيعات) لفترات زمنية سابقة ثم يستخدم هذا المتوسط للتنبؤ بالفترة الزمنية اللاحقة وهو أبسط الطرق الإحصائية.
- طريقة المتوسطات المتحركة البسيطة:

وهي أكثر النماذج استخداما عند التنبؤ بقيمة متغير ما لفترة زمنية، فهي عبارة عن سلسلة من الأوساط الحسابية لعدد محدود

من البيانات الزمنية.

- طريقة المتوسطات المتحركة المرجحة: هذه الطريقة تعطي لكل شاهدة تاريخية وزن معين في السلسلة الزمنية، حيث يترجم هذا الوزن بمعامل الترجيح باعتبار أن السلسلة تتخللها تقلبات حادة خلال فترة زمنية محددة، وتعرف على أنها

الوسط الذي يتم تعديله بشكل مستمر مع مرور الفترات الزمنية عن طريق تغيير الأرقام التي تحسب على أساسها وذلك بإضافة رقم جديد وإسقاط رقم قديم.

- طريقة التمهيد الآسي البسيط: في هذه الطريقة تبحث عن وجود ثلاث بيانات فقط وهي القيمة الفعلية الأخيرة الخاصة بالظاهرة محل التنبؤ (المبيعات) وآخر قيمة متوقعة ومعامل الترجيح.

طريقة تحليل السلاسل الزمنية:

يتم استخدام نموذج السلاسل الزمنية لتحليل البيانات بنوعيتها الثابتة و التي تكون فيها البيانات متوازنة حول وسط معين وغير الثابتة التي تكون فيها البيانات تتميز بوسط متحرك وتعتمد السلاسل الزمنية على النماذج التصادفية و أبسطها السير العشوائي لتستخدم الانحدار الذاتي للوسط المتحرك المتكامل والقيام بالتنبؤ الملائم واختيار درجة دقته.

المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي

إن المخطط الإنتاجي لا يقل أهمية عن باقي المخططات فهو أحد الأنشطة الرئيسية في المنشآت على اختلاف أنواعها، كما يعتبر من أهم القرارات الإستراتيجية لإدارة أي منظمة ، لذلك يجب على المنظمة إتباع الأساليب العلمية والموضوعية في التخطيط لإنتاجها وذلك لبلوغ أهدافها الرئيسية و المتمثلة في توفير السلع والخدمات المخطط لها، والجودة المطلوبة.

الفرع الاول: مفهوم وأهمية المخطط الانتاجي.

أولاً: مفهوم المخطط الانتاجي:

توجد تعاريف عديدة للمخطط الإنتاجي أهمها:

- وظيفة من الوظائف الرئيسية لإدارة الانتاج فهو العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر التي تحتاجها المؤسسة لغرض تنفيذ عملياتها المستقبلية وكذلك تخصيص تلك المصادر لغرض إنتاج السلع المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل التكاليف (الفضل، 2004، ص26).

- خطة الانتاج تعني تحديد الأهداف النهائية، وكذلك الأهداف الجزئية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ثم تحديد الإمكانيات والموارد، وخطة العمل اللازمة، وأخيرا تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتتابع العمليات، وإنهاء الأعمال، وبالتالي بلوغ الأهداف المحددة (البديوي، 2004، ص 49).
- يعرف المخطط الإنتاجي بأنه: تصميم واستخدام نظام إجرائي لإعداد الخطط والتحكم في كل
- عناصر النشاط الإنتاجي (زهواني، 2008، ص 49).

ثانيا: أهمية المخطط الإنتاجي: (عبد المطلب وسيد قنديل، 2011، ص 82)

تتمثل أهمية التخطيط الإنتاجي فيما يلي:

- الاستغلال الكامل للطاقات الإنتاجية المتاحة، وبلوغ الأهداف الإستراتيجية والنهائية للمنظمة.
- يؤدي التخطيط للإنتاج إلى تخفيض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة الضرورية بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل عملية.
- تخفيض معدلات الانتاج المعيب، وزيادة جودة المنتج.
- الخطة الإنتاجية توفر الطلبات في الوقت المحدد، وبالكميات المطلوبة للعملاء، مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المنشأة، وتحسين المركز التنافسي للشركة.
- تساعد على اتخاذ الإجراءات المناسبة في حالات زيادة أو انخفاض الطلب على الطاقة الإنتاجية المتاحة قبل تسوية الطلب والإنتاج في فترات انخفاض الطلب.

الفرع الثاني: أنواع وأساليب التخطيط الإنتاجي:

أولا: أنواع التخطيط الإنتاجي

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المخطط الإنتاجي: (بن عنتر، 2015، ص 101).

1- **الخطة الإنتاجية طويلة الأجل:** توضع هذه الخطة لتحديد مستوى الانتاج في المستقبل ولمدة تزيد عن سنة وقد تصل إلى خمس سنوات أو حتى أكثر وغالبا ما توضع هذه الخطة لتحقيق أهداف طويلة الأجل وتحديد خطوط عامة للنشاط الإنتاجي والعمليات في المنظمة.

2- **الخطة الإنتاجية قصيرة المدى:** وهذه الخطة تشير إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن شهر واحد، وهي بذلك تشير إلى ما يدعى بجدول العمليات.

3- **الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل:** وهي الخطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة) بشكل إجمالي مع أنها في الواقع تضم خططا تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة تتضمن وضع تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج والعمالة والمخزون لكل فترة خلال العام.

ثانيا: الأساليب الإنتاجية: (الصبري، 2005، ص 35)

1- **الإنتاج المستمر:** هو إنتاج نمطي في مخرجاته وقد يكون نمطيا في مدخلاته، يتم على آلات متخصصة أو في خطوط

إنتاج ويقصد بالإنتاج النمطي أنه له نفس الأبعاد والخواص خلال الفترة الإنتاجية أي نفس المقاييس ونفس النوعية، ونفس الشكل وكذا نفس الاختصاص، وينقسم الإنتاج المستمر إلى نوعين:

- إنتاج مستمر غير وظيفي: هو إنتاج يوجهه إلبالاستهلاك مباشرة ويخضع لمحددات الطلب من السعر، وأسعار السلع المنافسة، أذواق المستهلكين وسلوكياتهم من الصناعة الغذائية وصناعة الجلود.
- إنتاج مستمر وظيفي: هو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة، أو كمرحلة بين مجموعة المؤسسات يعمل كل منها دور المنبع والمنصب و الخاصية المميزة ويستعمل في وظيفة معينة.

2- **الإنتاج المتقطع:** هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته لأن مخرجاته تختلف من حيث الشكل والنوع والتخصص وذلك حسب

أذواق المستهلكين حسب طلبهم وينقسم بدوره إلى قسمين:

- إنتاج دفعات متكررة للطلب: هو إنتاج مقطع نمطي في مدخلاته وغير نمطي في مخرجاته، يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل.

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

الفرع الثالث: مراحل اعداد المخطط الانتاجي وتحديد احتياجات المشروع:

أولاً: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي:

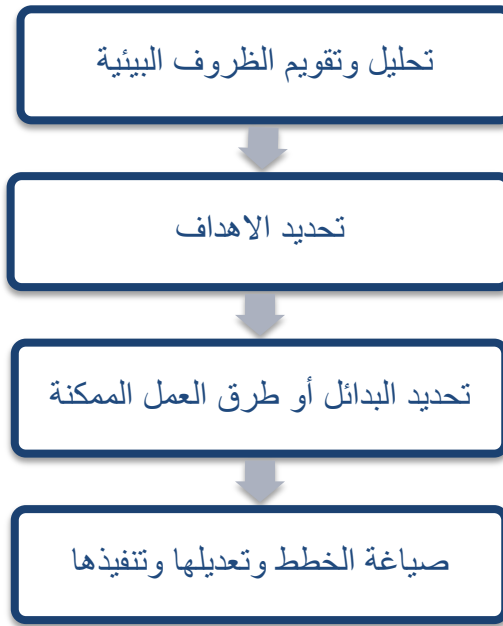
يتضمن المخطط الإنتاجي عدة مراحل مترابطة ومتداخلة فيما بينها ويمكن تلخيص هذه المراحل كما يلي (عبد المطلب، 2003، ص 177).

- 1- تحليل وتقييم الظروف البيئية :** تبدأ عملية التخطيط من البيئة المحيطة، وعليه فإن إدارة المؤسسة عامة وتخطيطها خاصة، يفرض عليها كشف ومعرفة عناصر محيطها، تشخيصها، توقعها، تحديد أثرها على أدائها وكذا تحديد القيود التي تفرضها والفرص التي تتيحها مما يقود في النهاية إلى تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة.
- 2-تحديد الأهداف:** إن تحديد الأهداف يمثل مرحلة أساسية من مراحل العملية التخطيطية، إذ توضح اتجاه المؤسسة، وماذا يراد تحقيقه في مجال نشاطها، وكذا القرارات الخاصة باختبار هذه الأهداف تحدد بدرجة كبيرة المسار المستقبلي لها.
- 3-تحديد البدائل أو طرق العمل الممكنة :** لا بد من حصر أهم الطرق المتاحة للوصول إلى الأهداف تمهيدا لتقويمها واختيار أنسبها، وتتطلب العملية إيجاد المعايير ليتم التقويم ومن ثم المفاضلة على أساسها، وتبقى هذه المعايير (المعايير الكمية) مهما اختلفت أشكالها مرتبطة بمفهوم الكفاءة الاقتصادية، ونشير بأنها لا توجد قاعدة ثابتة لوضع عدد من البدائل لكل حالة.

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

- قرارات خاصة بتحديد العناصر مثل: مواصفات المنتجات ومدى إمكانية إنتاجها، وأخرى متعلقة بتحديد المعلومات ، والمواد اللازمة للوفاء بمتطلبات العملية الإنتاجية.
- قرارات خاصة بتخطيط العمليات الإنتاجية، اختيار وتصميم النظم الفرعية التي تستخدم في عمليات الإنتاج.
- قرارات إنتاجية تترتب على نتائج تنفيذ العمليات الإنتاجية، والتي ينتج عنها تقييم لمستوى الانجاز في نظام الإنتاج بالنسبة لعناصر المخرجات من هذا النظام.

شكل رقم (02): مراحل إعداد المخطط الإنتاجي



المصدر: شابي، 2021/2020، ص49

ثانيا: تحديد احتياجات المشروع:

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

- تحديد احتياجات المشروع من الأثاث ووسائل النقل:

لابد من تحديد وسائل النقل التي يحتاج إليها المشروع والتي تشمل الوسائل الخاصة لنقل مستلزمات التشغيل والمستلزمات الخدمية من المخازن إلى مباني الإنتاج، والإنتاج التام من مباني الإنتاج إلى مستودعات المواد التامة الصنع ، إضافة إلى وسائل نقل العمال من مكان الإقامة إلى مكان العمل، ويتم التفضيل بين وسائل النقل المقدمة ضمن عروض الموردين.

● تحديد احتياجات المشروع من المواد الأولية والخامات:

إن أي عملية إنتاجية تحتاج إلى المواد الأولية التي تدخل بشكل أساسي في العملية الإنتاجية وإلى المواد الأخرى كمواد التعبئة والتنظيف وهذا الاحتياج يتم تحديده بناء على حجم الطلب والسياسة الإنتاجية المتبعة من طرف المشروع وإلى الطاقة الإنتاجية له، فعند تحديد الاحتياجات، لابد من تحديد صنف المواد الأولية التي يحتاج إليها المشروع (زراعية ، حيوانية، معدنية... إلخ) بالإضافة إلى تحديد نوع وكمية المواد التي يحتاج إليها، فنوع وكمية المدخلات من المواد الأولية تؤثر في عملية اختيارها.

● تحديد احتياجات المشروع من الموارد البشرية:

إن المشروع الاستثماري يحتاج إلى اليد العاملة المؤهلة وغير المؤهلة، ففي مرحلة ما قبل التشغيل أو مرحلة تنفيذ المشروع يحتاج المشروع فيها إلى عمال فنيين ومهندسين يتولون مهمة الإشراف على تنفيذ المشروع وينتهي دورهم بانتهاء التنفيذ، وفي هذه المرحلة نجد مشاركة بعض الإداريين والعمال في تنفيذ المشروع وهم من سيتولون تشغيل الآلات فيما بعد، ويتم تعيينهم في هذه المرحلة بغية تدريبهم.

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

● الإعلان في الجرائد والتلفزيون والراديو.

● المنظمات الرسمية والاجتماعية والتي نذكر منها: مكاتب العمل، الجمعيات الاجتماعية لتشغيل الإطارات، المدارس

والجامعات، النقابات العمالية.

الفرع الرابع: اختيار الموقع والعوامل المؤثرة على اختياره:

أولاً: اختيار الموقع

إن اختيار موقع المشروع من القرارات الإستراتيجية المهمة التي تواجه المالكين والإدارة المسؤولة كما أنها تؤثر في قدرة المشروع على تحقيق أهدافه وفي مدى نجاحه أو فشله، والخطأ في قرار موقع المشروع غير مقبول لأنه يؤثر مباشرة على ممارسة كل وظائف التسويق ، والنقل والتخزين، بالإضافة إلى تكاليف التشغيل اليومية وكذلك العمالة والمواد الخام، كما أن الخطأ في قرار موقع المشروع يؤدي إلى نهاية مبكرة للمشروع. (شابي ، 2021/2020 ، ص 51،52)
وقرار اختيار الموقع يتم على عدة مراحل: (أحم وبرهم ، 2007 ، الصفرحة 175).

- المرحلة الأولى: اختيار المنطقة
- المرحلة الثانية: اختيار المدينة
- المرحلة الثالثة: اختيار الحي
- المرحلة الرابعة: اختيار الموقع داخل الحي.

ثانياً: العوامل المؤثرة على اختيار الموقع

هناك مجموعة من العوامل التي يجب توافرها في اختيار الموقع ويجب أن يضعها متخذ القرار في الاعتبار وتتمثل في: (بالقط ، 2021/2020، ص24).

- القرب من مصادر المواد الخام ومستلزمات الإنتاج.
- توافر الأيدي العاملة في المنطقة المقترحة لإنشاء المشروع .
- مدى توافر مصادر الطاقة والوقود والمياه.
- توفر وسائل النقل والمواصلات.
- عوامل أخرى مثل تكلفة الأرض، الجو المناسب للتوسع...إلخ

المطلب الثالث: المخطط التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم المخطط التنظيمي و أهميته

أولاً: مفهوم المخطط التنظيمي

يعتبر المخطط التنظيمي من أكثر خطط الأعمال أهمية فهو محور هام لمخطط الأعمال، وذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المنظمة، وزيادة فعاليتها، فمن خلاله يتم اختيار الشكل القانوني للمؤسسة والكيفية التي يتم من خلالها إدارة الموارد البشرية، كذلك تحديد الهيكل التنظيمي المناسب. ولقد اختلفت تعريف المخطط التنظيمي وتباينت حسب وجهات نظر الكتاب والباحثين، وسنتطرق فيما يلي إلى أهمها:

التعريف 1: " المخطط التنظيمي هو خطة يتم التعرف من خلالها على تعريف الشكل القانوني المناسب لنشاط المشروع وكذا تحديد مسؤوليات كل من المديرين والعاملين والقوانين الواجب إتباعها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من إنشاء هذا الأخير وهذا من خلال توضيح الهيكل التنظيمي المعمول به لتحديد مهام وواجبات المسؤول الذي يتبع كل موظف (رحيم، 2000، ص45).

التعريف 2: هو وصف لكيفية الملكية للمشروع، وكذا خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين، والرقابة على الأعمال وكيفية أداء الأعمال (خلف السكارنة، 2008، ص118).

التعريف 3: الخريطة التنظيمية : هي صورة لهيكل المؤسسة أو شكل يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المؤسسة والأبعاد الأفقية لطاق الإشراف (شنشونة، 2019، ص32).

ثانياً: أهمية المخطط التنظيمي:

للمخطط التنظيمي أهمية بالغة في نجاح وسيرورة المؤسسة وتحقيق خططها وأهدافها وأدائها للعمل بقدرة عالية نذكر منها ما يلي: (فدان، رزاق، 2022/2021، ص 47،48).

- الحيلولة دون التداخل بين الأعمال وصنع التنازع في الاختصاصات والصلاحيات، فهو يحدد الأهداف والمسالك التي يمكن الوصول إليها ويعمل على توجيه الجهود لتحقيقها.
- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وذلك عن طريق تحديد الواجبات والمهام المنوطة بالأفراد ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- التوازن والتنسيق بين مختلف الأنشطة المختلفة وذلك بتقسيم الأعمال وتوزيعها بين الإدارات والأقسام، وتحديد توازن بصورة متوازنة لتحقيق الأهداف المركزية والأهداف النهائية والتركيز على الأهداف الأكثر أهمية.
- سهولة الاتصال بين مختلف الإدارات والأقسام والفروع في المنظمة.
- الاستفادة القصوى من فوائد التخصص وذلك بتجميع الأنشطة المتماثلة أو تجميعها في أقسام ووحدات إدارية معينة.
- سهولة المحاسبة والمتابعة إذ يحدد التنظيم مهام وواجبات الأفراد وتحديد معايير الأداء، وبذلك تسهيل مهمة الرقابة وتشخيص الانحراف والتصحيح.

الفرع الثاني: أهداف المخطط التنظيمي:

لكي يكون المخطط التنظيمي فعالاً فإنه لا بد من توافر مجموعة من الأهداف التي يعتبر وجودها ضروري للبقاء التنظيمي، وأيضاً لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات التشغيلية اللازمة وهي كالتالي: (اللوزي، 2007، ص 23-24):

- الأهداف الرسمية: وهي تلك السياسات العامة التي تتضمن الغرض الأساسي للتنظيم.
 - الأهداف العملية: وهو ما تقصد المنظمة تحقيقه فهي تعكس ما تسعى المنظمة لتحقيقه، وتمثل الأهداف العامة جزئياً.
 - الأهداف التشغيلية: وهي تلك المعايير المتفق عليها لتقوي مستويات إنجاز الأهداف.
- وينبثق عن هذه الأهداف عدة أهداف فرعية يجب مراعاتها في المخطط التنظيمي وتمثل فيما يلي:
- التحديد الواضح للمسؤوليات والاختصاصات والعلاقات الإدارية داخل التنظيم.
 - التحديد الواضح للصلاحيات الممنوحة للأفراد العاملين.
 - العمل على تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية وبين العاملين داخل التنظيم.
 - العمل على توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم يساعد على إنجاز الأهداف.

- تقسيم بشكل واضح على كافة المستويات.
- تحديد العلاقات الأفقية والرأسية بين الأجزاء وعلى المستويات.
- الاختيار الملائم للأفراد العاملين.
- اختيار الصيغة القانونية المناسبة لنشاط المؤسسة.

الفرع الثالث: مكونات المخطط التنظيمي:

أولاً: الهيكل التنظيمي

1- تعريف الهيكل التنظيمي:

- " هو تمثيل بياني لكافة نشاطات وعمليات المنظمة، بحيث يمكنه إعطاء فكرة عن كافة أقسام المنظمة ودوائرها وكيفية ارتباطها مع بعضها" (شابي، 2021/2020، ص 56).
- " هو إطار يوضح التقسيمات والوحدات والأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض تأخذ شكل الهرم يربطها خط سلطة رسمية، تناسب من خلال الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى ومن خلالها أيضاً توضح نقاط اتخاذ القرار ومراكز السلطة والمسؤولية (عموي، 2006، ص112).

2- أهمية الهيكل التنظيمي:

للهيكل التنظيمي أهمية بالغة وفوائد كثيرة لا تعد ولا تحصى نذكر منها: (بن عامر، 2019، ص41-42):

- يحدد واجبات ومسؤوليات كل عنصر من أعضاء المؤسسة فالجميع يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداهما.
- يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة ويحدد علاقات العمل فيعرف كل عضو من أعضاء المؤسسة مكانه في نموذج التنظيم (الهيكل التنظيمي) ويعرف علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه.
- يحقق التسيير السليم للعمل والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية.
- يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق أهدافها بالوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل استفحالها.

● يحقق الفهم التام للأهداف والخطط والبرامج والسياسات مما يعطي للعاملين شعور بالمشاركة والتعاون وينمي لديهم الرغبة في العمل.

● يوجه كافة الجهود البشرية والإمكانات المادية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

3 - خصائص وأبعاد الهيكل التنظيمي:

3-1 خصائص الهيكل التنظيمي: (بوخالفة، 2018/2019، ص 27، 28):

- ✓ التوازن: وهو يعني أن تكون السلطات التي تمنح لشخص أو جهاز ما متلائمة مع المسؤوليات.
- ✓ المرونة: يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التي تتطلبها البناء التنظيمي الفعال.
- ✓ الاستمرارية: يشير إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض الهيكل إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه.
- ✓ التخصص: وهو المستوى الذي بموجبه يتم تقسيم العمل إلى وظائف ومهام محددة بشكل واسع (تحديد نطاق المسؤوليات ودرجة التخصص المرتبطة بها).
- ✓ مراعاة الظروف البيئية: تؤثر الظروف البيئية للمنظمة على هيكلها ومن ثم أن الهيكل الجيد هو الذي يهتم بالظروف المحلية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ عليها بحيث يتكيف ويستجيب التنظيم لهذه التغيرات.
- ✓ عدم الإسراف: إن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفة ومع أن مجرد التوفير يجب أن لا ينظر إليه كهدف إلا أنه من الضروري الاهتمام به.

3 2 أبعاد الهيكل التنظيمي: (شريف، الحنفي والصحن، 1989، ص 167)

- ✓ الرسمية: ويشير هذا البعد إلى مدى اعتماد المنظمة على القرائن والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والمعايير التفصيلية في توجيهه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله.
- ✓ المركزية: تعتبر أحد أبعاد التركيب التنظيمي المهمة التي تناولتها نظريات التنظيم الكلاسيكية والحديثة، كما تعرف أيضاً على أنها الاحتفاظ بالسلطات جميعاً في يد شخص أو المستوى الإداري الأعلى أو بعد مرافقته.

- ✓ التعقيد: وهو يشير إلى مستوى تعقيد منظمة الأعمال ، ويعني التعقيد درجة تقسيم وتجزئة الأعمال والعلاقات داخل المنظمة وحجم نطاق الإشراف فيها وتقاس درجة تعقد الهيكل التنظيمي بثلاث عناصر وهو: التمايز الأفقي، والتمايز الرأسي، والتمايز الجغرافي.
- ✓ التخصيص: وهو يشير إلى الدرجة التي يتم فيها تقسيم المهام التنظيمية إلى أنشطة متشابهة متخصصة في حقل معين ومنفصلة عن الأنشطة الأخرى.
- ✓ نطاق الإشراف: وهو يمثل عدد الرؤوس الذين يمكن للمدير الإشراف عليهم بفعالية أو عدد الأفراد الذين يجب أن يشرف عليهم المدير.
- ✓ تفويض السلطة: يمكن القول بأنها عملية إعطاء المسؤولية اللازمة للموظف لإغراض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم، وهو عملية ضرورية لغرض تبرير قرار تعيين الموظف الذي كان يتوقع منه المساهمة الفعالة لمتطلبات العمل.

4- أشكال وخطوات إعداد الهيكل التنظيمي:

• أشكال الهيكل التنظيمي:

تختلف الهياكل التنظيمية الموجودة في المؤسسات تبعاً لأهداف المؤسسة، وسلم الرواتب، وتقسيم العمل، ومن أبرز أنواع الهياكل التنظيمية ما يلي: (فدان و رزاق، 2022/2021، ص 49-50-51)

- ✓ **الهيكل التنظيمي الوظيفي:** تعتمد هذه الصيغة على اتخاذ وظائف المشروع المتمثلة في الإنتاج، التسويق، التمويل، الشراء والتخزين، الأفراد، كأساس لتصميم وبناء الهيكل التنظيمي للمنشأة وقد يتم تجزئة المهام والأنشطة بكل وظيفة وفق أعبائها الوظيفية التي تتحملها.
- ✓ **الهيكل التنظيمي على أساس الأقسام:** هذا النوع من الوظائف تقام فيه الأقسام بسبب ضخامة حجم منظمة الأعمال، فيكون جميع الوظائف والأفراد المهام يكون على أساس طبيعة مخرجات القسم الكبير المعني، لذلك فإن هذا النوع يمكن أن يكون قائماً على أساس جغرافي أو على أساس المنتجات أو على أساس الزبائن وغيرها من الأسس.

✓ **الهيكل التنظيمي المصفوفي:** يجمع هذا النمط من الهياكل التنظيمية بين النمط الوظيفي ونمط الأقسام وذلك بهدف الاستفادة من مميزات الاثنين، ويتجسد هذا الأمر من خلال مصفوفة تسمح بوجود فرق عبر الأنشطة المختلفة لغرض تدعيم منتجات معينة أو مشاريع.

✓ **الهيكل التنظيمي التنفيذي:** تكون السلطة فيه مركزية، أي أن السلطة تقتصر على أعلى هرم للمنظمة ويكون هناك رئيس واحد في أعلى قمة المنظمة، وتقتصر عليه مهمة اتخاذ القرار والأوامر وخطوط السلطة تسير من الأعلى إلى الأسفل بشكل مستقيم، فتتدفق الأوامر من الرؤساء إلى المرؤوسين، ويتميز هذا الهيكل بالوضوح والبساطة.

✓ **هيكل الفريق:** إن فِرَقَ العمل هي الأساس أو التكتلات الأساسية في مثل هذا النوع من الهياكل، ويقصد بهيكل الفريق الهيكل الذي يستخدم فرق عمل دائمة أو مؤقتة مشكلة من أفراد من مختلف الوظائف و الأنشطة لتحسين العلاقات الجانبية، وهذه الفرق تستطيع حل مشاكل متنوعة أو إنجاز مشاريع متخصصة أو مهام مطلوبة يوميا.

✓ **الهيكل التنظيمي الاستشاري:** يدمج بين نوعين من الهياكل، فيتضمن الهيكل التنفيذي والهيكل الوظيفي، ومكون السلطة فيه سلطة مركزية موحدة كالهيكل التنفيذي، ويستفاد فيه من مبدأ التخصصية في العمل، إضافة إلى وجود الخبراء والمختصين الذين يقدمون المساعدة والمشورة للرؤساء والإداريين في العمل.

✓ **الهيكل التنظيمي الشبكي أو المركب:** يعطي هذا النوع من الهياكل مجالاً أوسع لترتيب الفكر الإداري والتنظيمي لدى قيادات المنشأة ومسؤولي اتخاذ القرارات بشأن تصميم الهيكل التنظيمي الأكثر ملاءمة لتقسيم إدارتها وتهيئة أفضل الفرص لهيكله الوظائف واستثمار الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف المخططة بكفاءة عالية، وبكلفة مناسبة وذلك من خلال الاعتماد على أكثر من صياغة تنظيمية.

• خطوات إعداد الهيكل التنظيمي:

لتصميم الهيكل التنظيمي لا بد من إتباع الخطوات التالية: (شريف، الحنفي والصحن، 1989، ص169):

1) **تحديد استراتيجيات المنظمة:** أي أنه في ضوء تحليل الوضع الراهن للمنظمة تتحدد استراتيجياتها وعليه يتحدد هيكلها التنظيمي، وذلك عن طريق:

• تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

• تحديد رسالة المنظمة.

- تحديد رؤية المنظمة.
- تحديد أهداف المنظمة

(2) تحديد إدارات المنظمة: وذلك من خلال:

- إنشاء وحدات خاصة بالأعمال والأنشطة التي تحقق استراتيجيات المنظمة.
- رفع الوحدات الإدارية ذات العلاقة بتحقيق الإستراتيجية إلى الأعلى.
- إعطاء هذه الوحدات سلطات وحرريات أعلى في التصرف واتخاذ القرار.
- تخصيص اعتمادات مالية أكبر لهذه الوحدات.

(3) تحديد الوظائف: بعد التوصل إلى الإدارات ثم الأقسام يكون الدور على تحديد الوظائف التي تحقق أهداف كل من

الأقسام في الإدارات وذلك ب:

- تحديد أسماء الوظائف المطلوبة.
- وصف كل وظيفة ومواصفات شاغلها.
- تحديد عدد العاملين في كل وظيفة

(4) تحديد سلطات الإدارات و الوظائف: ويعني كل ذلك تحديد كل مما يأتي:

- الصلاحيات التنظيمية أو جدول الإصلاحات التنظيمية يوضح السلطات المختلفة للوظائف الإدارية.
- حدود تفويض الصلاحيات والسلطات: أي تحديد ما يمكن تفويضه وتحديد الظروف التي يمكن التفويض فيها إلى ما يمكن التفويض إليه.
- تحديد الاختصاصات والمهام: أي المهام التي تخص كل إدارة أو قسم، والتي سيتم ترجمتها لاحقاً إلى مهام على مستوى كل وظيفة.
- تحديد العلاقات التنظيمية تشير إلى العلاقات الداخلية بين الإدارات بعضها ببعض.

ثانيا: تخطيط الموارد البشرية:

1 - مفهوم إدارة الموارد البشرية : تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من

الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها حيث تشير هذه الأخيرة لتلك المهام التي تؤدي بتنسيق الموارد البشرية بعدد من

الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة (خان، ، ص3).

تعريف تخطيط الموارد البشرية : هي العملية التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتأمين حصولها على الأعداد، والنوعيات

المناسبة من الأفراد لتعيينهم في الأماكن المناسبة، وفي الأوقات المناسبة، والذين يكونون قادرين على إنجاز المهام، والواجبات

والوظائف التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (بالقط، 2021/2020، ص 25).

2 - أهداف تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل هذه الأهداف في الآتي: (بن عنتر، 2011، ص24):

- يساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع.
- يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة، ويخفض التكاليف عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.
- إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المنظمة والفرد.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.

3- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على القيام بالوظائف والمهام التالية: (فدان ورزاق، 2021/2020 ، ص51-52)

- **تحليل العمل :** يقصد به التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيفها وتحديد مسؤوليات من يقوم بها وتصميمها بالشكل المناسب.
- **تخطيط القوى العاملة:** وتعني احتياجات من أنواع وأعداد العاملين، وتاركين العمل.

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

معدل دوران العمل للمسرحيين من العمل = عدد المسرحيين من العمل / معدل عدد

العاملين في المنظمة X

تحليل عبء العمل المطلوب إنجازَه: يبين عدد العمال اللازمين لتنفيذ كمية العمل المطلوب ويتحدد وفق العلاقة:

عدد العمال = إجمالي عبء العمل في الوظيفة / عبء العمل الذي يقوم به الفرد

- الاختيار والتعيين: تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- تصميم هيكل الأجور: عن طريق تحديد الأجر المناسب بكل وظيفة حسب القيمة والأهمية النسبية لها.
- تصميم أنظمة الحوافز: تهتم هذه الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، توزيع جزء من الأرباح في حال تحقيق نتائج جيدة.
- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم هذه الوظيفة بمنح العاملين مزايا والمعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، بالإضافة إلى خدمات أخرى كالخدمات الاجتماعية والرياضية والإسكان.
- تقييم الأداء: أي مقارنة مستوى الأداء الفعلي بالمستوى المخطط والكشف عن النواحي الإيجابية لدعمها والنواحي السلبية لعلاجها.
- التدريب: رفع مستوى إنتاجية العاملين من خلال تنمية مهاراتهم ومعارفهم الوظيفية.
- تخطيط المسار الوظيفي: يقصد به تخطيط التحركات الوظيفية للعاملين من خلال النقل والترقية والتدريب.
- الرقابة: وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات ومعايير نوعية ومستويات الإنتاج ثم التأكد من الأداء الفعلي أنه يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

ثالثا: اختيار الشكل القانوني للمشروع:

يمكن تعريف الشكل القانوني على أنه : " الشكل أو الهيئة التي يتخذها العمل من الناحية القانونية عند الترخيص والإقامة (الغالي، 2009، ص 132).

ويمكن تقسيم أنواع المؤسسات إلى ما يلي: (شابي، 2021/2020، ص 60-61):

1. شركات الأشخاص: تتكون من عدد صغير من الأشخاص الشركاء تربطهم روابط وثيقة، ويكون لشخصية الشريك الاعتبار الأول والشريك فيها مسؤول شخصيا في ذمته الخاصة وتضامنية مع بقية الشركاء وتشمل:

✓ **شركة التضامن:** تعتبر أقدم الشركات ظهورا تتكون من عدد صغير من الشركات تربطهم علاقات وثيقة غالبا ما تكون شخصية وما يميزها عن غيرها هو الأثر الذي يترتب عن قيام التضامن بين الشركاء في المسؤولية سواء في الأموال التي قدموها كحصة أو أموالهم الخاصة وفي القانون التجاري الجزائي ومن خلال المادة 551 من القانون التجاري وما يليها نستخلص أن هذا النوع من الشركات أن للشركاء بالتضامن صفة التاجر وهم مسؤولون من غير تحديد وبالتضامن عن ديون الشركة، كما تعود إدارة الشركة لكافة الشركاء ما لم ينص القانون الأساسي عكس ذلك حيث يسمح أن يعين مدير من طرف الشركاء من غيرهم.

✓ **شركة التوصية البسيطة:** تضم هذه الشركة طائفتين الأولى شركاء متضامنون في ذات المركز القانوني للشركاء في شركة التضامن أي مسؤولين مسؤولية شخصية وتضامنية عن ديون الشركة أما الطائفة الثانية شركاء موصون لا يسألون عن ديون الشركة إلا في الحدود التي أسهموا بها في رأس مالها، وقد نص عليها المشرع في القانون التجاري في مادته "563 مكرر ق ت" وما يليها، حيث نستخلص من النصوص التي تحكمها أن هذه الشركة تتكون من عدة شركاء يسري عليهم القانون الأساسي للشركاء بالتضامن ويكون تسيير هذه الشركة على النمط المحدد لتسيير شركات التضامن.

✓ **الشركة ذات المسؤولية المحدودة:** جاء في المادة "56 ق ت" وما يليها تؤسس هذه الشركة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص.

إذا كانت من شخص واحد تأخذ تسمية "EURL" مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة، ويدير الشركة ذات المسؤولية المحدودة "SARL" شخص واحد أو عدة أشخاص طبيعيين من الشركاء ويجوز اختياريهم خارج الشركة المادة

"576 ق ت" ويتمتع المديرين أو المسيرين من قبل الشركاء في القانون الأساسي أو بعقد لاحق ويكون المديرون مسؤولين وفق قواعد القانون العام، منفردين أو بالتضامن، حسب الأحوال اتحاد الشركة أو الغير عن المخالفات والأخطاء التي يرتكبونها في مهامهم بأعمال إدارتهم المادة 1/578 ' ق ' ت ويمكنهم التخلص من المسؤولية إن قاموا الدليل على أنهم بذلوا في إدارة شؤون الشركة وما سيدليه الوكيل.

2. شركة الأموال: تشمل:

✓ **شركة المساهمة:** هي الشركة التي ينقسم رأس مالها إلى حصص، وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصتهم، ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة (7) يطلق عليها اسم الشركة بحيث يجب أن تكون مسبوقة أو متبوعة بذكر شكلها و مبلغ رأس مالها.

يجب أن يكون مقدار رأس مال الشركة المساهمة 5 ملايين دج على الأقل إذا ما لجأت علنية الادخار، ومليون دج على الأقل في الحالة المخالفة، ويجب أن يكون تخفيض رأس المال إلى مبلغ أقل متبوعاً في أجل سنة واحدة متبوعاً بالمبلغ المذكور سابقاً إلا إذا تحولت في ظرف نفس الأجل إلى شركة ذات شكل آخر، وفي غياب ذلك يجوز لكل معني بالأمر المطالبة قضائياً بحل الشركة بعد إنذار ممثليها بتسوية الوضعية. وتنقضي الدعوة بزوال سبب الحل في اليوم الذي تبث فيه المحكمة في الموضوع ابتدائياً.

✓ **شركة التوصية بأسهم:** تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسماً إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر ومسؤول دائماً وبصفة متضامنة مع ديون الشركة والشركاء موصين مساهمين ولا يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم، لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين أقل من ثلاثة (3) ولا يذكر اسمهم في اسم الشركة.

✓ **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 لا رأسمال ولا عنوان، وهي تنظم على أساس الذمة المالية للشركاء، وتحل بعد إتمام عملها وأعمالها التي أنشئت لأجلها فهي شركة مؤقتة.

المطلب الرابع: المخطط المالي:

يعتبر المخطط المالي ترجمة حرفية لمختلف المخططات السابقة الذكر في شكل كمي نقدي وهو يعبر عن مدى صحة المخططات السابقة كونه يحدد قدرة المؤسسة على تحقيق الربح أو عدمه لأنه يعطي صورة عن التدفقات النقدية المختلفة.

الفرع الأول: ماهية و أهمية المخطط المالي:

أولاً: تعريف المخطط المالي: فيما يلي بعض التعاريف للمخطط المالي:

تعريف 1: يعبر المخطط المالي عن كيفية الحصول أو توفير مصادر التمويل وكيفية استخدامها واستثمارها لتحقيق أكبر عائد متوقع فهو يوضح مختلف الاحتياجات المالية والإجراءات التي تتم ضمن نشاط المقاول بصفة رقمية نقدية إضافة إلى ما يتوقع من تحصيلات جراء ذلك (حبة، 2021/2020 ص.1).

تعريف 2: يعتبر المخطط المالي نشاط ذهني يختص بالنبؤ بما ستكون عليه الشركة في الفترات اللاحقة تمهيدا للاستعداد المسبق بالوسائل التمويلية أو الاستثمارية المناسبة (بلال السكارنة، 2008 ص. 229).

تعريف 3: يعرف المخطط المالي بأنه التنبؤ بالاحتياجات المالية للشركة أو التنبؤ بالمواقف والمشاكل التي تتعلق بمستقبل المشروع وتقدير جميع الاحتياجات المالية لمتطلبات التوسع وتحقيق الربح (أبو معمر فارس، 2006، ص.83).

ثانياً: أهمية المخطط المالي:

للتخطيط المالي أهمية كبيرة في نجاح واستمرارية المؤسسة ونذكر هذه الأهمية في مايلي : (أبو معمر فارس، 2006، ص. 87).

- التعرف على المشاكل والصعوبات المتوقعة والتي يمكن أن تعيق سير المؤسسة في المستقبل.
- تحديد وبدقة حجم الأموال المطلوبة لتمويل شراء المواد وتخزينها.
- تقدير حجم الأموال المطلوبة للإنفاق على عمليات التشغيل.
- تقدير حجم الأموال المطلوبة لتمويل عملية البيع الآجل.
- تحديد حجم الأموال اللازمة لتسديد التزامات الشركة التي تستحق خلال الفترة المقبلة.

- معرفة حجم الأموال اللازمة لعمليات التوسع والإحلال.
- تحديد أوقات الحاجة لهذه الأموال.

الفرع الثاني: مصادر التمويل والقوائم المالية:

يعتبر التمويل من أهم التحديات التي تواجه المؤسسة خلال بدايتها أو مزاولة نشاطها، فكلما كانت المؤسسة تحتوي على مصادر تمويل متنوعة كلما كان بإمكانها التوسع وتنفيذ استراتيجياتها، وفيما يلي سنتطرق لمصادر التمويل وكذا القوائم المالية.

أولاً: مصادر التمويل:

1 - مفهوم التمويل:

هناك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى موضوع التمويل، سنحاول التطرق لبعض منها فيما يلي: (زنانرة و العيد، 2023 ص.327):

تعريف 1: يعرف التمويل بأنه مجموعة الوسائل والأساليب والأدوات التي تستخدمها المؤسسة للحصول على الأموال اللازمة لتغطية نشاطاتها الاستثمارية والتجارية وعلى هذا الأساس فإن تحديد مصادر التمويل يعتمد على المصادر المتاحة المتواجدة في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

تعريف 2: هو عملية الحصول على الأموال من المصادر المختلفة، وهو يمثل جانب من الجوانب المهمة في وظيفة الإدارة المالية في منظمات الأعمال.

2 - مصادر التمويل: تنقسم مصادر التمويل إلى مصادر تقليدية (داخلية) ومصادر أخرى خارجية وسنحاول التطرق فيما يلي لكل نوع من هذه المصادر. (زنانرة و العيد، 2023 ص.329):

2-1- مصادر التمويل التقليدية (داخلية):

2-1-1- التمويل الذاتي: يقصد به جميع الأموال المترتبة عن العمليات الجارية للمؤسسة أو من المصادر العرضية دون اللجوء

إلى مصادر خارجية وينقسم التمويل الذاتي إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

أ) الإهلاكات:

الاهتلاك هو الإثبات المحاسبي الذي يقوم بتدنية قيمة الاستثمارات بفعل الاستعمال أو التقادم سواء تعلق الأمر بالتجهيزات الإنتاجية أو الاجتماعية وهذا التدني يحدث في قيمة الاستثمارات يعود إلى نقص طاقتها، حيث بعد فترة تصبح غير صالحة وتضطر المؤسسة لتغييرها.

ب) المؤونات والاحتياطات:

ب.1. **المؤونات:** تعرف المؤونات بأنها مقابلة الانخفاض غير العادي في قيمة الأصول، وعلى المؤسسة أن تسعى إلى تفادي هذا الانخفاض بشتى الطرق والوسائل الممكنة.

ب.2. **الاحتياطات:** هي جزء من النتيجة غير الموزعة والتي تستعين بها المؤسسة لتوسيع نشاطها ومواجهة المخاطر المستقبلية، فهي تعتبر من مصادر التمويل الداخلية التي تستعملها المؤسسات في تمويل أصولها والذي يصبح جزء من حقوق الملكية.

ج) **الأرباح المحتجزة:** تعرف الأرباح المحتجزة على أنها أحد المصادر الهامة للتمويل الذاتي التي تلجأ إليه المؤسسة لتخطيه احتياجاتها طويلة الأجل، وتمثل الرصيد التراكمي لذلك الجزء من الأرباح السنوية التي لم يتم توزيعه على ملاك الشركة ولم يتم تجنبه كاحتياطات للمؤسسة، وتستخدم المؤسسة الأرباح المحتجزة لتمويل عمليات النمو والتوسع في أنشطتها.

2-2- مصادر التمويل الخارجية:

يمكن تقسيمها إلى :

2-2-1- مصادر التمويل قصيرة الأجل:

تلجأ المؤسسة إلى التمويل قصير الأجل بشكل رئيسي لأجل الاستثمار في الأصول المتداولة وذلك لكونها تتناسب من حيث سرعة تحويلها إلى نقد مع طبيعة هذه القروض لاسيما أنه يفترض أن يتم تسديد القروض قصيرة الأجل خلال فترة قصيرة. ويتكون التمويل قصير الأجل من الائتمان التجاري والائتمان المصرفي بالإضافة إلى تمويل عن طريق المستحقات.

أ- الائتمان التجاري:

يعرف بأنه الائتمان قصير الأجل الذي يمنحه المورد البشري عندما يقوم هذا الأخير بشراء البضاعة بغرض إعادة بيعها أي أن الائتمان التجاري يمكن المؤسسة من شراء وتديير احتياجاتها من إعداد الأولية ومستلزماتها السلعية من مؤسسة أخرى على أن يتم سداد قيمة المشتريات في فترة لاحقة، وتلجأ المؤسسة إلى حساب الائتمان التجاري في حالة عدم الكفاية في رأس المال العامل المقابلة للحاجات الجارية، وكذا لعدم مقدرتها على الحصول على القروض المصرفية وغيرها من القروض قصيرة الأجل ذات التكلفة المنخفضة.

ب. الائتمان المصرفي:

تعتبر البنوك التجارية أهم مصدر من مصادر التمويل المتاحة للمؤسسات التجارية والصناعية على حد سواء، وتتعامل المؤسسات بالائتمان المصرفي من خلال الحاجة إلى عدة مسائل تتعلق باختيار نوع التمويل الذي تحتاج إليه والبنك الذي تتعامل معه خاصة وأن قدرة البنوك على الاستدانة غير مطلقة بل هي محددة بمجموعة من العوامل منها:

- رأسمال البنك واحتياطياته.
- حجم الودائع.
- مستوى الودائع واستقرارها.

ج. التمويل عن طريق المستحقات:

ويتمثل في تلك المستحقات الالتزامية الناتجة عن الخدمات التي تحصلت عليها المؤسسة والتي لم يتم سداد تكلفتها وعادة ما تتمثل هذه المستحقات في مبالغ الضريبة المستحقة، اقتطاعات الضمان الاجتماعي لبعض الأجور الأخرى... إلخ.

وتلجأ المؤسسات إلى هذا النوع من التمويلات لأنها تعتبر مجانية وليس لها تكلفة.

2-2-2- مصادر التمويل متوسطة الأجل:

ويستخدم هذا النوع لتمويل حاجة دائمة المشروع المفترض ويمكن أن تكون لتغطية الأصول الثابتة أو لتمويل المشروعات تحت التنفيذ والتي تستغرق عدد من السنين، ويتكون التمويل متوسط الأجل من قسمين أساسيين وهما القروض المباشرة متوسطة الأجل والتمويل بالاستئجار.

أ. القروض المباشرة متوسطة الأجل:

يمثل هذا النوع من القروض التي تلزم المؤسسة عند الحصول عليها بسداد كل من أصل القرض والفائدة المستحقة في تاريخ معين، وتتراوح فترة الاقتراض ما بين ثلاثة إلى خمسة عشر عاما. ومن مميزات هذا النوع من التمويل هو السرعة في عملية التمويل وكذلك المرونة في حالة حدوث أي تغيرات في الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة.

ب. التمويل بالاستئجار:

ويتمثل في الحصول على أصل من الأصول للانتفاع به وحيازته لفترة زمنية معينة مقابل دفع مبالغ محددة بمواعيد متفق عليها. وينقسم إلى قسمين:

- **الاستئجار المالي:** وهو متوسط الأجل، لا يحق فيه للمستأجر فسخ العقد، إضافة إلى ذلك أنه يعتبر عادة إيجار مردود بمعنى أنه يدخل في حساب الأجرة وتغطية ما تكبده المؤجر لنفقات مقابل شراء معدات مؤجرة وأي نفقات إضافية.

- **الاستئجار التشغيلي:** يقوم على فكرة الانتفاع من خدمات الأصل دون أن ينتهي ذلك الانتفاع بتملكه ويطلق عليها أيضا تأجير الخدمات.

2-2-3- مصادر التمويل طويلة الأجل:

ويمكن تقسيمها إلى أموال الملكية والأموال المقترضة.

أ. **الأموال الملكية:** وتنقسم أموال الملكية إلى كل من الأسهم العادية والأسهم الممتازة إضافة إلى الأرباح المحتجزة:

أ.1. **الأسهم العادية:** هو أحد أشكال التمويل الخارجي طويل الأجل ويعرف السهم العادي بأنه عبارة عن ورقة مالية تثبت امتلاك حائزها لجزء من رأس مال المؤسسة الذي أصدرته مع الاستفادة من كل الحقوق وتحمل جميع الأعباء التي تنتج عن امتلاك هذه الورقة المالية.

أ.2. **الأسهم الممتازة:** ويعرف هذا التمويل بأنه حصة في رأس مال الشركة ولها نسبة ثابتة من الأرباح ورغم هذا فإن الشركة غير ملزمة بدفع الأرباح في حالة الخسارة.

أ.3. **الأرباح المحتجزة:** هي الجزء الفائض بعد توزيع جزء من الأرباح على المساهمين في الشركات الخاصة، وما سبق هذا التوزيع من تجنب الاحتياطات والذي يظهر في الميزانية العامة ضمن عناصر حقوق الملكية.

ب. **الأموال المقترضة:** تتكون من نوعين أساسيين هما السندات والقروض طويلة الأجل.

ب.1. **السندات:** يعرف السند بأنه ورقة مالية لها قيمة اسمية ومعدل عائد سنوي وتاريخ استحقاق مثبت على أصل الورقة. وللسندات أنواع يمكن تلخيصها فيما يلي:

- السندات المضمونة: وهي سندات تصدرها المؤسسة بضمان رهن عقاري أو أي ضمان آخر.
- السندات غير مضمونة: وهي السندات التي تصدر بدون أي ضمان.
- السندات القابلة للتحويل بالأسهم: وهي السندات التي يمكن استبدالها بأسهم عادية.

ب.2. **القروض طويلة الأجل:** يعد الاقتراض طويل الأجل أحد النشاطات الرئيسية للمؤسسات الاستثمارية بشتى أنواعها، بحيث تعتبر المؤسسة المالية الطرف الوسيط بين مدخري الأموال ومستخدميها، ومن أمثلة المؤسسات المالية البنوك التجارية، بنوك الاستثمار، شركات التأمين، ويتم تحديد بنود وشروط عقد القرض على أساس التفاوض بين الطرفين بحيث تشتمل بنود هذا العقد على ما يلي:

- قيمة القرض.
- مدى القرض وميعاد استحقاقه.
- معدل الفائدة وكيفية تسديد الفوائد.

- ضمانات العقد في حالة القروض المكفولة بضمانات.

ثانيا: القوائم المالية:

تعطي القوائم المالية مثالا جيدا للمعلومات الجزئية المفصلة التي تعكس أداء الشركة، كما يمكن أن تعكس الاتجاه العام وبشكل موسع لقطاع الشركة عند ضم ذلك مع قوائم الشركات الأخرى في القطاع نفسه وعليه فإن إطلاع المستثمر على القوائم المالية يمنحه معلومات مفيدة تساعد على تقييم أداء الشركة واتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالشركة.

1- تعريف القوائم المالية:

تعرف القوائم المالية بأنها وسيلة لنقل صورة مجمعة عن المركز المالي ومركز الربحية في المشروع لكل من يهمله أمر المشروع سواء كان ذلك من داخل المشروع أو خارجه. (أحمد محمد نور، 2003، ص 43).

2- إعداد القوائم المالية وملحقاتها: (بوداح عبد الجليل، 2024، ص 5)

لقد حدد النظام المحاسبي المالي القوائم المالية المعتمدة دوليا كالاتي:

- قائمة المركز المالي (الميزانية).
- قائمة الدخل (حساب النتائج).
- قائمة التدفقات النقدية (جدول سيولة الخزينة).
- قائمة تغيرات الأموال الخاصة.

2-1- قائمة المركز المحاسبي (الميزانية):

تمثل الميزانية في ورقة مالية يلخص من خلالها نشاط المؤسسة الذي يبرز في شكل أصول وخصوم.

ومن منظور النظام المحاسبي المالي الجزائري (SCF) تقسم الميزانية المحاسبية والتي تعتبر أساس تكوين الميزانية المالية إلى أصول وخصوم.

أ. الأصول: تتكون حسب (SCF) من العناصر التالية:

التثبيتات المادية – التثبيتات العينية – الاهتلاكات والمساهمات – الأصول المالية والمخزونات بالإضافة إلى أصول الضريبة والزبائن والمدنيين الآخرين وخزينة الأموال. (الجريدة الرسمية، 2009، ص23) .

ب. **الخصوم:** وهي التزامات حالية للمؤسسة ناتجة عن أحداث ماضية والتي تتطلب عملية خروج تدفقات من الموارد التي تملكها المؤسسة وتمثل منافع اقتصادية وتتكون حسب (SCF) من العناصر التالية: (الجريدة الرسمية، 2009، ص23) :

- رؤوس الأموال الخاصة
- الخصوم غير الجارية التي تتضمن فائدة.
- الموردون والدائنون الآخرون.
- خصوم الضريبة.
- للأعباء وللخصوم المماثلة (منتوجات مثبتة مسبقاً) .
- خزينة الأموال السلبية.

ويتكون شكل جدول قائمة المركز المالي وفق النظام المحاسبي المالي حسب الطبيعة على الشكل التالي:

جدول رقم(03): قائمة المركز المالي

N-1	N	N	N	ملاحظة	الأصل
صافي	صافي	اهتلاك الرصيد	إجمالي		
					أصول غير جارية فارق بين الاقتناء –التنوع الاسجابي أو السليبي تثبيتات معنوية تثبيتات عينية أراض مبان تثبيتات عينية اخرى تثبيتات ممنوح امتيازها تثبيتات يجري انجازها تثبيتات مالية سندات موضوعة موضع معادلة مساهمات اخرى وحسابات دائنة ملحقة بها

					سندات اخرى مثبتة قروض واصول مالية اخرى غير جارية ضرائب مؤجلة على الاصل
					مجموع الاصل غير الجاري
					اصول جارية مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ حسابات دائنة واستخدامات مماثلة الزبائن المدينون الاخرون الضرائب وما شابهها حسابات دائنة اخرى واستخدامات مماثلة الموجودات وما شابهها الاموال الموضفة والاصول المالية الجارية الاخرى
					الخزينة
					مجموع الاصول الجارية
					المجموع العام للاصول

2-2- قائمة الدخل (حساب النتائج):

أ. تعريف حساب النتائج: هو بيان ملخص للأعباء والمنتوجات المنجزة من الكيان من خلال السنة المالية ولا يأخذ في الحساب تاريخ التحميل أو تاريخ السحب ويبرز بالتمييز النتيجة الصافية للسنة المالية (الربح أو الخسارة) (الجريدة الرسمية، 2009، ص 24-25).

ب. المعلومات المقدمة في حساب النتائج: (الجريدة الرسمية، 2009، ص 24-25):

أما فيما يخص المعلومات المقدمة في حساب النتائج فتتمثل في الآتي:

- تحليل الأعباء حسب طبيعتها، الذي يسمح بتحديد مجاميع السير الرئيسية الآتية: الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، الفائض الإجمالي من الاستغلال.
- منتجات الأنشطة العادية.

- المنتوجات المالية والأعباء المالية.
- أعباء المستخدمين.
- الضرائب والرسوم والتسديدات المماثلة.
- المخصصات للاهتلاكات ولخسائر القيمة التي تخص التثبيتات العينية.
- المخصصات للاهتلاكات ولخسائر القيمة التي تخص التثبيتات المضافة .
- نتيجة الأنشطة العادية .
- العناصر غير العادية (منتجات وأعباء).
- النتيجة الصافية للفترة قبل التوزيع.
- النتيجة الصافية لكل سهم من الأسهم بالنسبة إلى شركات المساهمة يأخذ جدول حسابات النتائج وفق النظام المحاسبي المالي على الطبيعة الشكل التالي:

جدول رقم (04) حساب النتائج

محتوى فصول حساب النتائج حساب النتائج (حسب الطبيعة) الفترة من إلى	
N	
70	المبيعات و المنتوجات الملحقة
72	تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع
73	الإنتاج المثبت
74	إعانات الاستغلال
	1 - إنتاج السنة المالية
60	المشتريات المستهلكة
61 و 62	الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى
	2 - استهلاك السنة المالية
	3 - القيمة المضافة للاستغلال (2 - 1)
63	أعباء المستخدمين
64	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة
	4 - إجمالي فاتح الاستغلال
75	المنتجات العملية الأخرى
65	الأعباء العملية الأخرى
68	المخصصات للاهتلاكات و المؤونات و خسارة القيمة
78	استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات
	5 - النتيجة العملية
76	المنتوجات المالية
66	الأعباء المالية
	6 - النتيجة المالية
	7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (6 + 5)
695 و 698	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
692 و 693	الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
	مجموع منتجات الأنشطة العادية
	مجموع أعباء الأنشطة العادية
	8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية
77	عناصر غير عادية (منتجات) (يجب تبيانها)
67	عناصر غير عادية (أعباء) (يجب تبيانها)
	9 - النتيجة غير العادية
	10 - صافي نتيجة السنة المالية
	حصة الشركات الموضوعية موضع المعادلة في النتيجة الصافية (1)
	11 - صافي نتيجة المجموع المدمج (1)
	و منها حصة ذوي الأقلية (1)
	حصة المجمع (1)

(1) لا يستعمل إلا في تقديم الكشوف المالية المدمجة.

المصدر: الجريدة الرسمية - العدد 19 بتاريخ 2009/03/25، ص 30.

2-3- قائمة التدفقات النقدية (جدول سيولة الخزينة): (الطريقة المباشرة وغير المباشرة):

إن الهدف من جدول سيولة الخزينة هو إعطاء مستعملي الكشوف المالية أساساً لتقييم مدى قدرة الكيان على توليد الأموال ونظائرها وكذلك المعلومات بشأن استخدام هذه السيولة المالية (الجريدة الرسمية، 2009، ص 26).

يقدم جدول سيولة الخزينة مداخيل ومخرجات الموجودات المالية الحاصلة أثناء السنة المالية حسب منشئها (مصدرها).

والتي يمكن عرضها فيما يلي: (الجريدة الرسمية، 2009، ص 26):

- التدفقات التي تولدها الأنشطة المعلوماتية.
- التدفقات المالية التي تولدها أنشطة الاستثمار (عمليات سحب الأموال عن اقتناء وتحصيل الأموال عن بيع أصول طويلة الأجل).
- التدفقات الناشئة عن أنشطة تمويل (أنشطة تكون نتيجتها تغير حجم وبنية الأموال الخاصة أو القروض) Q
- تدفقات أموال متأتية من فوائد وحصص أسهم، تقدم كلاً على حدى وترتب بصورة دائمة من سنة مالية إلى سنة مالية أخرى في الأنشطة العملية للاستثمار أو التمويل.

ويأخذ جدول سيولة الخزينة الشكل التالي:

جدول رقم (05): سيولة الخزينة (الطريقة المباشرة)

جدول سيولة الخزينة (الطريقة المباشرة) الفترة من إلى		
السنة المالية N - 1	السنة المالية N	ملاحظة
		<p>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة الضرائب عن النتائج المدفوعة</p>
		<p>تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية (يجب توضيحها)</p>
		<p>صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية (أ)</p>
		<p>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار المسحوبات من اقتناء تسيببات معينة أو معنوية التحصيلات من عمليات التنازل عن تسيببات معينة أو معنوية المسحوبات من اقتناء تسيببات مالية التحصيلات من عمليات التنازل عن تسيببات مالية الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية الخصص والأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة</p>
		<p>صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)</p>
		<p>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل التحصيلات في أعقاب إصدار أسهم الخصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها التحصيلات المتأتية من القروض تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة</p>
		<p>صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج) تغيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات و شبه السيولات تغير أموال الخزينة في الفترة (أ + ب + ج)</p>
		<p>أموال الخزينة و معدلاتها عند افتتاح السنة المالية أموال الخزينة و معدلاتها عند إقفال السنة المالية تغير أموال الخزينة خلال الفترة المقاربة مع النتيجة الحسابية</p>

المصدر: الجريدة الرسمية، العدد 19، 2009، ص 35.

جدول رقم 06: سيولة الخزينة (الطريقة غير المباشرة)

جدول سيولة الخزينة (الطريقة غير المباشرة) الفترة من إلى			
السنة المالية N - 1	السنة المالية N	ملاحظة	
			<p>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية صافي نتيجة السنة المالية تصحیحات من أجل : - الاهتلاكات و الأرصدة -تغير الضرائب المؤجلة -تغير المخزونات - تغير الزبائن و الحسابات الدائنة الأخرى -تغير الموردين و الديون الأخرى -نقص أو زيادة قيمة التنازل الصافية من الضرائب</p>
			تدفقات الخزينة الناجمة عن النشاط (أ)
			<p>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات الاستثمار مسحوبات عن اقتناء تقييدات تحصيلات التنازل عن تقييدات تأثير تغيرات محيط الإدماج (1)</p>
			تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات الاستثمار (ب)
			<p>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات التمويل الصنص المدفوعة للمساهمين زيادة رأس المال النقدي (المنقودات) إصدار قروض تسديد قروض</p>
			تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات التمويل (ج)
			تغير أموال الخزينة للفترة (أ + ب + ج)
			أموال الخزينة عند الافتتاح
			أموال الخزينة عند الاقفل
			تأثير تغيرات سعر العملات الأجنبية (1)
			تغير أموال الخزينة

(1) لا يستعمل إلا في تقديم الكشوف المالية المدمجة.

المصدر: الجريدة الرسمية، العدد 19، 2009، ص 36.

4-2- ملحق الكشوف المالية:

أ. تعريف ملحق الكشوف المالية:

الملحق وثيقة تلخيص يعد جزءا من الكشوف المالية، وهو يوفر التفسيرات الضرورية لفهم أفضل للميزانية وحساب النتائج فهما

أفضل، ويتم كلما اقتضت الحاجة المعلومات المفيدة لقارئ الحسابات. (الجريدة الرسمية، 2009، ص 38).

ب. محتوى ملحق الكشف المالية:

يشتمل الملحق على معلومات تتضمن النقاط الآتية: (الجريدة الرسمية، 2009، ص 38):

- القواعد والطرق المحاسبية المعتمدة لتسك المحاسبة وإعداد الكشوف المالية.
- مكملات الإعلام الضرورية لفهم أحسن للميزانية وحساب النتائج وجدول سيولة الخزينة وجدول تغير الأموال الخاصة.
- المعلومات التي تخص الكيانات المشاركة والفروع أو الشركة الأم وكذلك المعاملات التي يحتمل أن تكون حصلت مع هذه الكيانات أو مسيرتها.
- المعلومات ذات الطابع العام أو التي تخص بعض العمليات الخاصة الضرورية للحصول على صورة كاملة وشاملة.

الجدول رقم (07): تطور التثبيتات وأصول مالية غير الجارية

تطور التثبيتات وأصول مالية غير الجارية					
الفصول والأقسام	ملاحظات	القيمة الاجمالية عند افتتاح السنة المالية	زيادات السنة المالية	انخفاضات السنة المالية	القيمة الاجمالية عند إقفال السنة المالية
التثبيتات المعنوية التثبيتات العينية المساهمات الأصول المالية الأخرى غير الجارية					

المصدر: الجريدة الرسمية، العدد 19، 2009، ص 41

جدول رقم (08): الاهتلاكات

جدول الاهتلاكات					
الفصول والأقسام	ملاحظات	اهتلاكات مجمعة في بداية السنة المالية	زيادات في مخصصات السنة المالية	انخفاضات في عناصر الخارجية	اهتلاكات مجمعة في آخر السنة المالية
Good will تثبيتات معنوية تثبيتات عينية مساهمات أصول مالية أخرى غير جارية					

جدول رقم (09): خسائر القيمة في التثبيتات والأصول الأخرى غير الجارية

جدول خسائر القيمة في التثبيتات والأصول الأخرى غير الجارية					
خسائر القيمة المجمعة في نهاية السنة المالية	استرجاعات في خسائر القيمة	ارتفاعات خسائر القيمة خلال السنة المالية	خسائر القيمة المجمعة في بداية السنة المالية	ملاحظات	الفصول والأقسام
					Good will تثبيتات معنوية تثبيتات عينية مساهمات أصول مالية أخرى غير جارية

المصدر: الجريدة الرسمية، العدد 19، 2009، ص 42

جدول رقم (10): المساهمات (فروع وكيانات مشاركة)

جدول المساهمات (فروع وكيانات مشاركة)								
الفروع والكيانات المشاركة	ملاحظات	رؤوس الأموال الخاصة	ومنها رأس المال	قسط رأس المال المحتاز (%)	نتيجة السنة المالية الأخيرة	القروض والتسبيقات والمنوحة	الحصص المقبوضة	القيمة المحاسبية للسندات المتأجرة
الفروع الكيان أ الكيان ب الكيانات المشاركة الكيان 1 الكيان 2								

المصدر: الجريدة الرسمية، العدد 19، 2009، ص 42

جدول رقم (11): جدول المؤونات

جدول المؤونات					
أرصدة مجمعة في نهاية السنة المالية	استرجاعات السنة المالية	مخصصات السنة المالية	أرصدة مجمعة في بداية السنة المالية	ملاحظات	الفصول والأقسام
					مؤونات خصوم مالية غير جارية. مؤونات للمعاشات والواجبات الماثلة مؤونات للضرائب مؤونات للنزاعات المجموع
					مؤونات خصوم مالية جارية. مؤونات للمعاشات والواجبات الماثلة مؤونات أخرى ترتبط بالمستخدمين مؤونات الضرائب المجموع
كشف استحقاقات الحسابات الدائنة والديون عند إقفال السنة المالية					
المجموع	لاكثر من 5 أعوام	مدة أكثر من عام و5 أعوام على الأكثر	لمدة عام على الأكثر	ملاحظات	الفصول والأقسام
					الحسابات الدائنة القروض الزيائن الضرائب المدينون الآخرون المجموع
					الديون الاقتراضات ديون أخرى الموردون الضرائب الدائنون الآخرون المجموع

المصدر: الجريدة الرسمية، العدد 19، 2009، ص 43

خاتمة الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل بالتطرق إلى كيفية إعداد مخطط أعمال للمؤسسة حيث توصلنا إلى أن هذا الأخير يعطي لحامل المشروع تصورا عميقا ودقيقا وشاملا حول كل العناصر المرتبطة به، فقد أصبح ووسيلة استباقية لتحديد الأخطار والعراقيل التي تواجه المشروع من أجل تجنبها في الوقت المناسب، كما أن مخطط الأعمال يساعد على تجسيد الفكرة المبتكرة على أرض الواقع، لذلك وجب على كل حامل مشروع أن يقوم بالدراسة المفصلة لكل جوانب مخطط الأعمال لأنها تمكنه من التحكم في الموارد المالية والمادية والبشرية كما تساعده في تجنب الانحرافات وتصحيح الأخطاء.

وفي الفصل الثاني سنحاول ترجمة الجانب النظري إلى دراسة تطبيقية ومحاولة إعطاء صورة حقيقية حول المشروع الخاص بإنتاج المآزر للمدارس الخاصة.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي لمشروع إنتاج المآزر

المدرسية

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم النظرية لمخطط الأعمال ومكوناته سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تطرقنا إليه على

مشروع صناعة المآزر المدرسية للمؤسسات التعليمية الخاصة.

في إطار التمويل الذاتي وهذا من خلال التطرف للعناصر التالية:

- المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع.
- المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع.
- المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع.
- المبحث الرابع: المخطط التنظيمي للمشروع.
- المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع.

المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع:

سنتطرق في هذا المبحث إلى إعطاء صورة عامة عن مشروع صناعة المآزر المدرسية من خلال التعريف بالمشروع و أصحابه أو أهم أهدافه ودوافعه.

وكذا التعريف بفكرة المشروع ومصدرها والطموحات التي يسعى أصحاب المشروع لتحقيقها، بالإضافة إلى الرؤية والرسالة وتصنيف المشروع.

المطلب الأول: الملخص التمهيدي للمشروع:

الفرع الأول: التعريف بالمشروع:

جدول رقم (12): التعريف بالمشروع

طبيعة المشروع	صناعة المآزر المدرسية للمؤسسات التعليمية الخاصة
اسم المشروع	مؤسسة أمير (AMIR) لإنتاج المآزر المدرسية.
القطاع الاقتصادي	صناعي.
رمز النشاط	108121
اسم النشاط	صناعة النسيج والبياضة
الطبيعة القانونية	مؤسسة (SARL)
منتجات المشروع	مآزر مدرسية (الابتدائي، المتوسط والثانوي)
السوق المستهدفة	ولاية باتنة
الفئة المستهدفة	(أولياء التلاميذ- المدارس الخاصة
موقع المشروع	ولاية باتنة
عدد العمال	8 عمال
شكل التمويل	تمويل ذاتي (أصحاب المشروع)
رأس مال المشروع	5.300.000,00
فترة الاسترداد	سنة و 8 أشهر و 28 يوم

الفرع الثاني: التعريف بأصحاب المشروع:

جدول رقم (13): التعريف بأصحاب المشروع

البيان	التفصيل
الاسم واللقب	-قاسم أحمد -بزلة فطيمة
تاريخ ومكان الميلاد	-قاسم أحمد (عام 1980 بأولاد حركات - أولاد جلال) -بزلة فطيمة (23-04-1984 - تكوت - باتنة)
البريد الإلكتروني	-قاسم أحمد (gacema656@gmail.com) -بزلة فطيمة (fatimabezzalla1@gmail.com)
المؤهلات العلمية	-قاسم أحمد: ليسانس علوم التسيير تخصص محاسبة موظف شهادة تكوين مقتصد -بزلة فطيمة: ليسانس علوم التسيير تخصص إدارة أعمال دبلوم عون إدخال في الإعلام الآلي خبرة 3 سنوات عمل في الإدارة في جامعة محمد خيضر بسكرة

المصدر: من اعداد الطالبين

المطلب الثاني: وصف وتصنيف المشروع:

الفرع الأول: فكرة المشروع:

هناك العديد من الأسباب التي انبثقت منها فكرة المشروع نفضلها كالاتي:

- الميول والاهتمام بمجال الخياطة.
- عدم وجود مثل هذه المشاريع في ولاية باتنة
- حاجة الأولياء الدائمة والمتزايدة لهذا المنتج.
- معاناة الأولياء من ندرة المنتج ذو الجودة العالية.
- تشجيع الدولة لهذه المشاريع الصغيرة ودعمها سواء من الناحية التمويلية أو الموافقة أو تقديم استشارات.

الفرع الثاني: التعريف بالمشروع:

يتمثل المشروع في ورشة خياطة لصناعة المآزر المدرسية للمؤسسات التعليمية الخاصة بأطوارها الثلاث الابتدائي، المتوسط والثانوي وبجودة عالية، تقع في ولاية باتنة، حيث تقدر مساحة هذه الورشة بـ 100 م² مقسمة إلى أقسام وهي:

قسم التصميم، قسم التفصيل والخياطة، وقسم التشطيب والتغليف والتخزين، والإدارة.

الفرع الثالث: تصنيف المشروع: يمكن تصنيف المشروع حسب معايير الإنشاء كما يلي:

1. معيار درجة الحدائة والاستقلالية:

حسب هذا المعيار يصنف المشروع ضمن المؤسسات الناشئة ويمتاز بدرجة حدائة منخفضة لأنه لم يخلق نشاط جديد في السوق فالمنتوج موجود في السوق وكذلك يمتاز بدرجة استقلالية مرتفعة لأن المؤسسة مستقلة قانونيا وليست تابعة لأي مؤسسة أخرى ومستقلة ماليا.

2. معياري درجة الحدائة ودرجة التغيير:

يدخل المشروع ضمن تصنيف إنشاء التقليد لأن درجة التغيير بالنسبة لصاحب المشروع عالية لكون صاحب المشروع لا يعرف الكثير في هذا المجال ويفتقر إلى المهارات الضرورية لإنجاز المشروع أما درجة الحدائة بالنسبة للمحيط تكون منخفضة لأن هذا النشاط موجود سابقا وليس بجديد فالمشروع يقدم منتج موجود في السوق.

المطلب الثالث: أهداف ودوافع المشروع:

الفرع الأول: أهداف المشروع:

- النمو والاستمرارية في السوق.
- تحقيق أكبر قدر من الأرباح.

- توفير فرص شغل للعاطلين عن العمل.
- توفير منتج ذو جودة عالية يتوافق مع تطلعات العملاء
- التوسع مستقبلا لتغطية السوق المحلية.
- تحقيق أكبر قدر من المبيعات للحصول على أكبر حصة في السوق.

الفرع الثاني: دوافع المشروع:

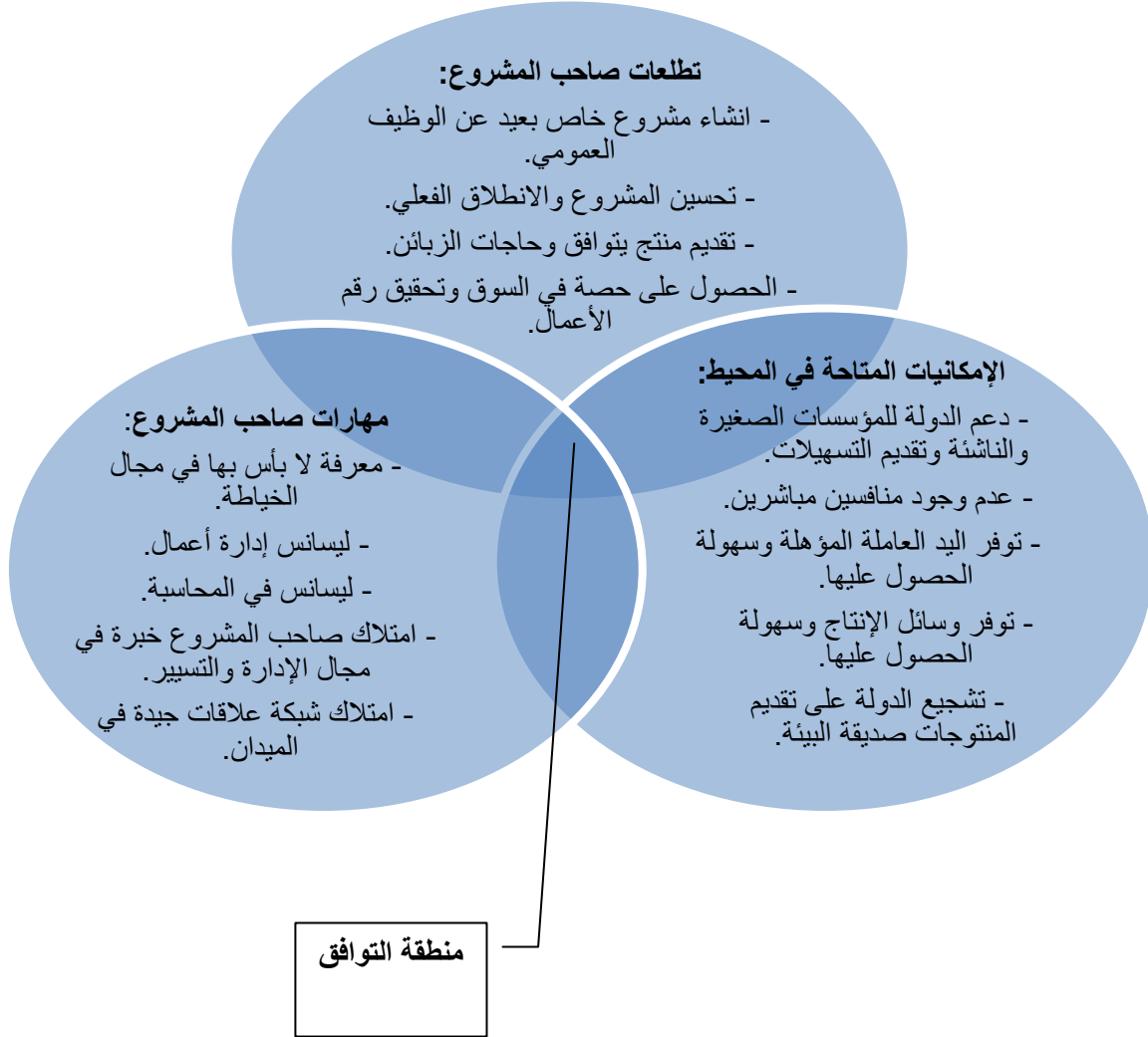
- عدم وجود مثل هذا المشروع في ولاية باتنة.
- عدم رضا الزبائن على المنتج المحلي وغلاء المنتج المستورد وندرته.
- ميول صاحب المشروع ورغبته في مثل هذه المشروعات.
- وفرة المواد الخام ومستلزماتها بالإضافة إلى وفرة الآلات وعدم الحاجة إلى استيرادها.
- توفر اليد العاملة وسهولة الحصول عليها.
- المشروع يمتاز بالبساطة ولا يتطلب مهارات عالية في تشغيله وإدارته.
- تشجيع الحكومة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومرافقتها.
- المشروع لا يتطلب رأس مال كبير ولا تكنولوجيا عالية.

المطلب الرابع: النموذج التمثيلي للمشروع (CSIP):

يمكن تحديد تموقع (تموضع) مشروع صناعة المآزر المدرسية من خلال نموذج (CSIP) الذي يمثل تقاطع لكل من:

- تطلعات صاحب المشروع.
- مهارات صاحب المشروع.
- الإمكانيات المتاحة في المحيط.

الشكل رقم (03): النموذج التمثيلي للمشروع (CSIP).



المصدر: من اعداد الطالبين

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

سنتطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من العناصر إنطلاقاً من دراسة السوق وتحديد الاستراتيجيات التسويقية والمزيج التسويقي

بالإضافة إلى دراسة العرض والطلب:

المطلب الأول: دراسة السوق

الفرع الأول: تحليل البيئة الخارجية (تحليل PESTEL)

جدول رقم (14): تحليل البيئة الخارجية (تحليل PESTEL)

عوامل التحليل	التأثير المحتمل	نوع الأهمية	التأثير	الأهمية النسبية
العوامل السياسية:				
- الاستقرار الأمني	مرتفع	إيجابية	غير متغير	مهمة
- دعم الدولة للاستثمار	متوسط	إيجابية	متزايد	مهمة
- البيروقراطية	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
العوامل الاقتصادية:				
- الإعفاءات الضريبية والنظام الجبائي	مرتفع	إيجابي	غير متغير	مهم
- زيادة الطلب على المآزر	مرتفع	إيجابي	متزايد	مهم
- مستوى الدخل	مرتفع	سليبي	متزايد	مهم
- تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	مرتفع	إيجابي	متزايد	حرجة
العوامل الاجتماعية:				
- النمو السكاني	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهم
- معدل البطالة	مرتفع	سلبية	متزايد	حرجة
- سلوك المستهلك وعادات الشراء	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهم
- الطبقة المثقفة	متوسط	إيجابية	غير متغير	مهم
العوامل التكنولوجية:				
- توفر الآلات والمعدات في السوق	متوسط	إيجابية	غير متغير	مهم
- انخفاض المستوى التكنولوجي في القطاع	ضعيف	سلبية	غير متغير	غير محدد
- توفر الأنترنت والشبكات الأخرى	متوسط	إيجابي	متزايد	مهم
العوامل البيئية:				
- المشروع غير مضر بالبيئة	مرتفع	إيجابية	غير متغير	مهم
- المناخ ملائم للمشروع	متوسط	إيجابية	غير متغير	مهم
العوامل القانونية:				
- القوانين والتشريعات لحماية البيئة	مرتفع	إيجابي	غير متغير	مهم
- القوانين الداعمة لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	مرتفع	إيجابي	متزايد	حرج

المصدر: من إعداد الطالبين

بعد تحليل البيئة الخارجية للمشروع وعناصرها والتي لها تأثير مهم على المشروع وخاصة في بداياته وكذا استمراريته، لاحظنا من خلال دراستنا لهذه العناصر وتحديد نوع تأثيرها على المشروع أن معظم هذه العناصر لها تأثير إيجابي على المشروع.

مما يشجع على تجسيده على أرض الواقع، وخصوصا بالنظر إلى الجانب القانوني حيث أن القوانين والتشريعات تعمل على تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتدعمها ماليا وبالإضافة إلى العوامل البيئية والمناخية حيث أن المشروع ليس له أي تأثير سلبي على البيئة، كذلك تقبل العملاء للمنتجات المحلية وتزايد اقتنائها يشجع على تنفيذ المشروع.

إلا أن هناك بعض العراقيل التي قد تواجه المشروع مثل البيروقراطية الشديدة والدائمة في استخراج الوثائق وكثرة الإجراءات وتعقيدها.

الفرع الثاني: تحليل السوق

أولاً: تحليل الزبائن المستهدفين

1- تجزئة السوق:

إن السوق التي تم استهدافها من طرف مؤسستنا هي سوق إنتاج الآزر لتلاميذ المؤسسات التعليمية بولاية باتنة لجميع الأطوار حيث قمنا بتجزئة هذه السوق إلى مؤسسات تعليمية عامة ومؤسسات تعليمية خاصة، وبعد هذه التجزئة ومن أجل اختصار الوقت في الدراسة تم التركيز على سوق إنتاج المآزر لتلاميذ المؤسسات التعليمية الخاصة لجميع الأطوار.

2. تحديد الزبائن المستهدفين:

يتمثل الزبائن المستهدفين في الفئة الموجهة لهم المنتج ويمكن تحديدهم في الفئات التالية:

أ. أولياء التلاميذ: وهم الفئة الأساسية التي تم التركيز عليها والتي تمثل المستهلك النهائي للمنتج وهم دوما يبحثون عن منتج أفضل بجودة عالية وبسعر معقول يتناسب مع الجودة وإمكانياتهم المادية إضافة إلى سهولة الاقتناء.

ب. المدارس الخاصة : هم الفئة الثانية بعد الأولياء لأن المشروع مركّز على تلاميذ المدارس الخاصة والذين رحبوا بالفكرة والتعامل مع المشروع من خلال المقابلة التي أجريت معهم. وأن يكون الشراء عندهم على دفعة واحدة ويتكفلون بتوزيعه وتحملهم لتكاليف التسجيل.

3. القوة التفاوضية للعملاء : بما أن المشروع عبارة عن مؤسسة صغيرة وفي بداية نشاطه فإنه تم التركيز على إنتاج المآزر للمدارس الخاصة بالدرجة الأولى ومن خلال الاستبيان والمقابلات التي أجريت مع فئات الزبائن ومع زيادة الطلب على المآزر وعدم رضا الزبائن على المنتج المتواجد في السوق من حيث النوعية يمكن القول أن القوة التفاوضية للعملاء منخفضة.

ثانيا: تحليل الموردين:

هناك العديد من الموردين الذين يلبون احتياجات المشروع سواء على مستوى الوسائل والآلات اللازمة للمشروع أو فيما يخص المواد الأولية ولوازم الخياطة وفيما يلي خاتمة لبعض الموردين:

1. موردوا الوسائل والآلات:

جدول رقم (15) : موردوا الوسائل والآلات ووسائل الخياطة

المورد	العنوان	طبيعة النشاط	نقاط القوة	نقاط الضعف
حميداتو	حي الشهداء باتنة	بيع ماكينات الخياطة والتطريز ولوازم الورشة	- قرب المحل من موقع لمشروع - ماكينات عصرية - توفر خدمة التوصيل - خدمات ما بعد البيع وخاصة الصيانة الدائمة للماكينات - التعامل الجيد إضافة إلى تقديم نصائح ومقترحات	- أسعار متوسطة
يوسفى عبد الرحيم	حي الشهداء باتنة	بيع ماكينات الخياطة والتطريز ولوازم الورشة	- قرب المسافة - خدمة التوصيل - توفر الوسائل بجودة عالية	- أسعار مرتفعة نسبيا - تعامل عادي - غياب خدمات ما بعد البيع مثل الصيانة

أسعار مرتفعة جدا	قرب المسافة خدمة التوصيل توفر خدمة الصيانة الدائمة للماكينات التعامل الجيد	بيع ماكينات الخياطة ولوازم الورشة	شارع ممرات الإخوة صالح نزار- باتنة	منصف حمودي
أسعار متوسطة عدم توفر كل الوسائل (غياب التنوع) غياب خدمة الصيانة الدائمة	قرب المسافة توفر خدمة التوصيل للمتعامل الجيد	بيع جميع ماكينات الخياطة ولوازم الورشة	تُحج سيدي حني- باتنة	شبير تاكس

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج المقابلات مع الموردين

اعتمادا على الجدول السابق ومن خلال استعراض بعض نقاط القوة والضعف لكل مورد من موردي ماكينات الخياطة واللوازم التي تدخل في تجهيز الورشة وكل ما يتعلق بعملية التفصيل والكي ومن خلال مقارنة بين الموردين من ناحية نوعية الوسائل وخدمات التوصيل والوفرة وأسعار هذه الوسائل، تم اختيار المورد حميدانو على اعتباره المورد الأنسب للمشروع حيث يوفر جميع أنواع الآلات اللازمة التي تخص جميع مراحل العملية الإنتاجية وذات نوعية جيدة ومتطورة مما يؤدي إلى زيادة في الطاقة الإنتاجية وسرعتها وبمجهود منخفض.

كما أنه يوفر خدمة الصيانة المستمرة للآلات إضافة إلى خدمة التوصيل، ويتميز كذلك بأسعار مناسبة مقارنة مع باقي الموردين، بالإضافة إلى حسن الاستقبال وتقديم نصائح في المجال ومقترحات لصالح المشروع.

ب- موردو الأقمشة:

جدول رقم (16): موردو الأقمشة

المورد	العنوان	طبيعة النشاط	نقاط القوة	نقاط الضعف
محل البركة لبيع للأقمشة ولوازم الخياطة	شارع بن فليس-باتنة-	بيع الأقمشة ولوازم الخياطة	الوفرة الدائمة للأقمشة التنوع والجودة أسعار مناسبة توفر خدمة التوصيل	

	القرب من المشروع المعاملة الجيدة			
زرقة تاكس	حي الرياض - باتنة	بيع الأقمشة	- الوفرة والتنوع والجودة - القرب من موقع المشروع	أسعار مرتفعة نسبيا خدمة التوصيل غير متوفرة
الفاخرة للأقمشة	حي الرياض - باتنة	بيع الأقمشة	حرفة الأقمشة وجودتها توفر خدمة التوصيل القرب من موقع المشروع	- أسعار مرتفعة - المعاملة جافة
إيفا تاكس	حي الرياض - باتنة	بيع الأقمشة	جودة القماش توفر خدمة التوصيل القرب من المشروع	- تذبذب في وفرة الأقمشة - أسعار متوسطة
صفا تاكس	حي الرياض - باتنة	بيع الأقمشة	الوفر الدائمة للقماش قرب المحل من موقع المشروع جودة القماش	- الأسعار مرتفعة - عدم توفر خدمة التوصيل

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على المقابلة مع الموردين وزيارة المحلات.

اعتمادا على الجدول أعلاه نجد أن أغلب الموردين يوفرون نوعية ذات جودة عالية للأقمشة ويشتركون في ميزة القرب من موقع المشروع لهذا تمت المفاضلة بينهم على أساس الأسعار وخدمة التوصيل وكذلك المعاملة الجيدة حيث وقع الاختيار على مورد البركة للوازم الخياطة والأقمشة لأنه يقدم أسعار مناسبة وجودة عالية مع حسن المعاملة بالإضافة إلى خدمة التوصيل والوفرة والقرب من موقع المشروع.

ج- موردو لوازم الخياطة:

جدول رقم (17): موردو لوازم الخياطة

المورد	العنوان	طبيعة النشاط	نقاط القوة	نقاط الضعف
محل القلادة للوازم الخياطة	شارع (ش) la) Rue H) باتنة	بيع لوازم الخياطة بكل أنواعها	- قرب المحل من المشروع - توفر خدمة التوصيل - معاملة جيدة	أسعار مرتفعة نقص في التنوع للوازم الخياطة
محل الإحسان للوازم الخياطة	شارع بن فليس - باتنة-	بيع لوازم الخياطة بكل أنواعها	- قرب المحل من المشروع - توفر خدمة التوصيل معاملة جيدة	أسعار مرتفعة نسبيا نقص في تشكيلة اللوازم التي يحتاجها المشروع
يوسفى للوازم الخياطة	حي الرياض - باتنة	بيع لوازم الخياطة بكل أنواعها	- توفر وتنوع لوازم الخياطة - أسعار متوسطة - معاملة جيدة	عدم توفر خدمة التوصيل بعد المحل مقارنة بالموردين الآخرين
محل البركة للوازم الخياطة والأقمشة	شارع بن فليس باتنة	بيع لوازم الخياطة بكل أنواعها	- قرب المحل من موقع المشروع - توفر وتنوع لوازم الخياطة - توفر خدمة التوصيل - أسعار مناسبة	/

المصدر: من إعداد الطالبين من خلال الزيارة والمقابلة مع أصحاب المحلات

بعد عرض لموردي لوازم الخياطة وتحليل الموردين من عدة عوامل كالوفرة والتنوع والجودة والقرب من المشروع وخدمة التوصيل بالإضافة إلى الأسعار تم اختيار محل البركة للوازم الخياطة والقماش وهذا لتوفره على التشكيلة الكاملة واللازمة التي يحتاجها المشروع وجودة عالية وبأسعار مناسبة مقارنة مع باقي الموردين بصفته مستورد، بالإضافة إل القرب من المشروع وتوفر خدمة التوصيل.

2- القوة التفاوضية للموردين:

بالنظر إلى وجود العديد من الموردين الذين يقومون بتوريد المشروع سواء من ناحية وسائل الإنتاج أو المواد الأولية واللازم التي يحتاجها المشروع في نشاطه بالإضافة إلى قرب موقع المشروع من هؤلاء الموردين.

فإنه يمكن القول أن القوة التفاوضية للموردين ضعيفة.

ثالثا: تحليل المنافسين

1- تحديد المنافسين: لا يوجد هناك منافسين مباشرين على مستوى ولاية باتنة يمارسون نفس النشاط، ولكن هناك منافسين

غير مباشرين يتمثل هؤلاء في مستوردي الألبسة بصفة عامة بالإضافة إلى بعض ورشات الخياطة والخياطين المحليين.

ويمكن تلخيص نقاط القوة والضعف للمنافسين فيما يلي:

جدول رقم (18): تحليل المنافسين

البيان	نقاط القوة	نقاط الضعف
المنتجات المستوردة	- ذات نوعية جيدة - تصاميم مدروسة ومتنوعة - لها حصة سوقية كبيرة	- ليست في متناول كل الفئات - باهضة الثمن مقارنة بالمنتج المحلي
ورشات الخياطة المحلية والخياطين	- ثمن منخفض - استعمال مواد أولية بسيطة ومتوفرة - وغير مكلفة - استعمال وسائل بسيطة - منتج ذو سعر منخفض نسبيا	- نقص الجودة وعدم الإتقان - لها نفس التصميم - لا تدرس رغبات وميولات العملاء

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المقابلة

2- تهديد دخول منافسين جدد:

هناك إمكانية كبيرة لدخول منافسين جدد في مجال صناعة المآزر المدرسية بصفة عامة، لأن الدولة تشجع على الاستثمار في

المجال الصناعي بصفة عامة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة إضافة إلى أن مجال صناعة المآزر المدرسية مجال خصص

ويدر أرباحا خصوصا مع الارتفاع الدائم لعدد المتدربين والمدارس.

3- تهديد دخول المنتوجات البديلة:

بما أن المنتج خاضع للنصوص القانونية لوزارة التربية الوطنية فإنه لا توجد منتوجات بديلة للمآزر.

الفرع الثالث: تحليل نقاط القوة، الضعف والفرص والتهديدات (SWOT)

جدول رقم (19): تحليل SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
<p>موقع المشروع في مكان معروف وقريب من المؤسسات التعليمية</p> <p>منتج متميز بجودة عالية</p> <p>السعر المعقول للمنتج مقارنة بالمنتج المستورد</p> <p>توفر اليد العاملة الماهرة وسهولة الحصول عليها</p> <p>المشروع لا يتطلب تقنيات تكنولوجية عالية</p> <p>قرب الموردين من موقع المشروع</p>	<p>المؤسسة جديدة في السوق وغير معروفة</p> <p>نقص المهارات التسويقية</p> <p>الاقتماد على منتج واحد (المآزر)</p> <p>هيمنة المنتج المستورد وقلة ثقة الزبائن في المنتج المحلي</p>
الفرص	التهديدات
<p>خلة وندرة مؤسسات مماثلة في الولاية</p> <p>توفر اليد العاملة المؤهلة واحتياجها لفرص العملي</p> <p>تزايد الطلب على المآزر مع تزايد عدد التلاميذ</p> <p>دعم الدولة على إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</p> <p>عدم رضا أغلب الزبائن على جودة المنتج الموجود في السوق والتصاميم الموجودة</p>	<p>منافسة المنتج الأجنبي للمنتج المحلي</p> <p>سهولة تقليد المشروع</p> <p>إمكانية دخول منافسين مباشرين</p> <p>احتمال ارتفاع المواد الأولية</p>

المصدر: من إعداد الطالبين

كيفية معالجة نقاط الضعف وتجنب التهديدات

- التنبؤ بالمبيعات ومواكبة احتياجات المستهلكين وأذواقهم.
- اكتساب مهارات تسويقية
- ربط علاقات قوية مع العملاء بتوفير المنتج الذي يتلاءم مع أذواقهم.
- الحفاظ على الجودة والمصداقية لكسب ثقة العملاء.

- التوسع مستقبلا بزيادة تشكيلة منتجات المشروع.
- الخروج من دائرة منتج المآزر فقط.
- وضع مخزون كافي دوما لتغطية ندرة المادة الأولية أو تقلبات أسعارها.
- السرعة في تنفيذ الطلبات من خلال وضع مخزون دائم من المنتج.
- توفر وسيلة نقل ملائمة وبصفة دائمة خاصة بالمؤسسة.

المطلب الثاني: الإستراتيجية التسويقية

الفرع الأول: الإستراتيجية التسويقية: بما أن المؤسسة في بداية نشاطها وإمكاناتها محدودة فإن المؤسسة ستتبع إستراتيجية التركيز بالتمييز والتي تعتمد على تميز المنتج وتوجهه إلى شريحة واحدة ومحدودة وليس للسوق ككل والتي تتمثل في التركيز على تلاميذ المدارس الخاصة، وهذا رغبة في:

- تقديم منتج ذو جودة عالية ينافس المنتجات المستوردة.
- ترسيخ العلامة التجارية للمؤسسة في أذهان العملاء وكسب ولائهم.
- التمكن من توفير الطلبات في الوقت المناسب حيث تقتصر الطلبات على المدارس الخاصة فقط دون غيرها.
- منح المؤسسة القدرة على الاستجابة الأحسن لمتطلبات العملاء من خلال الفهم الجيد لرغبات هذه الفئة المحدودة.

الفرع الثاني: رؤية ورسالة المؤسسة

أولا: رؤية المشروع:

نسعى لتكون المؤسسة الرائدة في إنتاج المآزر

ثانيا: رسالة المشروع:

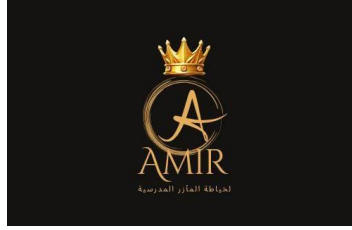
توفير مآزر ذات جودة عالية تلبي رغبات الزبائن.

الفرع الثالث: الشعار والعلامة التجارية للمؤسسة

أولاً: شعار المؤسسة:

لأنك تستحق الأفضل دوماً.

ثانياً: العلامة التجارية:



المطلب الثالث: المزيج التسويقي

الفرع الأول: المنتج:

يقدم المشروع منتج واحد يتمثل في المآزر لتلاميذ المؤسسات التعليمية الخاصة لكافة الأطوار الابتدائي والمتوسط والثانوي وبكافة المقاييس ووفقاً للألوان المنصوص عليها من طرف وزارة التربية الوطنية (الأزرق، الوردية والأبيض).

- خصائص المنتج:

يتمتع المنتج بمجموعة من الخصائص تلي حاجة الزبائن وتمتاشي مع ما هو منصوص عليه قانوناً ضمن المنظومة التربوية.

وهذا من حيث نوع الخامات حيث تم اختيار القماش من نوع بوبلين المطاطي لجودته العالية وتميزه بالنعومة ويحتوي على نسبة عالية من القطن (85%) لتفادي الأمراض إلا أنه لا يخلو من البوليستر طبعاً لكن نسبته ضئيلة 15% فقط إضافة إلى الإتقان الجيد في عمليات الخياطة والتطريز.

الفرع الثاني: التسعير:

إن المؤسسة تعتمد في سياستها لتسعير المنتج على إستراتيجية التغلغل وهذا من خلال وضع سعر يغطي تكاليف المنتج مع إضافة هامش ربح بسيط وهذا بهدف:

- الحصول على حصة في السوق.
- ترسيخ علامة ومكانة المؤسسة في أذهان العملاء وكسب ولائهم.
- زيادة حجم المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح خصوصاً وأن هامش الربح المعتمد منخفض.

ويتم تسعير المنتج كما يلي:

$$\text{سعر المنتج} = \text{كلفة المنتج من المواد الأولية} + \text{نصيب الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة} + \text{هامش الربح}$$

الفرع الثالث: التوزيع

تعتمد المؤسسة في إستراتيجية التوزيع على إستراتيجية التوزيع المباشر من خلال قيام المؤسسة بتوزيع منتجها دون الإعتماد على منافذ التوزيع المتاحة في السوق كوسطاء، وهذا لعدة أسباب منها:

- التقرب من العملاء وكسب ثقتهم.
- ضمان الحصول على الربح دون مشاركة الوسطاء
- البحث عن أسواق جديدة والحصول على المعلومات المتعلقة بالسوق ومواكبة التغيرات التي تطرأ في الأسعار خاصة.
- عدم الحاجة للوسطاء وهذا لقرب العملاء من موقع المشروع وسهولة الوصول إليهم.

الفرع الرابع: الترويج

تعتمد المؤسسة في عملية الترويج على ما يلي:

البيع الشخصي: من خلال الاتصال المباشر مع مدراء المدارس الخاصة بالإضافة إلى وضع نقطة بيع بالورشة.

جدول رقم (20): وسائل الترويج والإشهار

نمط الترويج	التفاصيل	التكلفة
البيع الشخصي	ويكون من خلال الاتصال المباشر مع العملاء (مدراء المدارس الخاصة) والمقابلة الشخصية معهم وإقناعهم.	دون تكلفة
صفحة فيس بوك - انستاغرام	يتم من خلاله التعريف بالمؤسسة ونشاطها وعرض منتجاتها وخصائصه وكذلك من أجل تسهيل عملية الطلب وكذلك استقبال الاقتراحات ومعرفة أكبر التفاصيل ورغبات العملاء.	مجاني
بطاقات الزيارة Carte visite	من خلال تصميم بطاقات زيارة وتقديمها للعملاء وتجار التجزئة.	$20 \times 30,00 = 600,00$ دج
ملصقات إشهارية	ويكون ذلك بطباعة اسم المنتج والعلامة بالإضافة إلى تفاصيل على المؤسسة كالعنوان ورقم الهاتف على بطاقة تلصق بكيس التغليف.	$2,5$ دج للملصق $6840 \times 2,5 = 17100,00$ دج

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الرابع: تحليل العرض والطلب

الفرع الأول: على مستوى الطلب

بعد تحديد الزبائن المستهدفين من قبل المشروع تم إعداد استبيان مطبوع (500 استبيان) تم توزيعه على أولياء تلاميذ المدارس الخاصة عن طريق الاتصال بمدراء هذه المدارس، حيث تضمن مجموعة من الأسئلة والتي شملت معلومات عن الأولياء ومستوى الأولاد المتمدرسين وعدد المآزر المقتناة لكل ابن خلال السنة بالإضافة إلى مدى اهتمامهم بالجودة والأسعار وعن تفضيلهم للمنتج المحلي أو المستورد، وكذا نسبة رضاهم عن جودة المنتجات المتوفرة في السوق حالياً. تم تلقي 315 استبيان حيث تم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (21): نتائج الاستبيان

الرقم	الأسئلة	الإختيار الأول	الإختيار الثاني	الإختيار الثالث	الإختيار الرابع	الإختيار
01	الولي	%57,46	%42,54			
02	المستوى التعليمي	%1.90	%6,91	%25,30	%65,89	
03	المهنة	%31,42	%31,75	%36,82		
04	مستوى الدخل	%14,31	%26,40	%31,68	87 ولي امتنعوا عن الإجابة عن هذا السؤال (27,61%)	
05	الأولاد المتمدرسين في	%50,75	%29,50	%19,73		
06	كم مئزر تشتري لابنك في السنة	%31,11	%62,53	%6,34		
07	هل تشترون هذا العدد على	%40,95	%56,19	%12,85		
08	هل تفضلون	%17,17	%40,31	%41,90		
09	هل تهتم بـ	%36,82	%3.49	%59,68		
10	ما درجة رضاك على الجودة في السوق	%18,40	%72,70	%18,90		
11	ما درجة رضاك عن الأسعار في السوق مقارنة بالجودة	%23,80	%67,95	%8,25		
12	هل تفضلون دفع قيمة المئزر ضمن حقوق التسجيل	%63,18	%36,82			

المصدر: من إعداد الطالبين

أ- من خلال تحليل النتائج المدونة في الجدول نجد:

1. أن نسبة التكفل بالشراء بين الأب والأم متقاربة فكانت نسبة الأب %57,49 والأم %42,54.
2. المستوى التعليمي للولي كانت أكبر النسب للمستوى الجامعي بـ %65,89 وبدرجة أقل المستوى الثانوي بـ %25,30 وهو ما يعكس مستوى تعليمي وثقافي جيد للأولياء.

3. بالنسبة للمهنة أو الوظيفة نلاحظ أنها تنوع في المهن وبنسب متقاربة من القطاع العام 31,42% والقطاع الخاص 31,75% والمهن الحرة ب 36,82% وهو ما يعني أن كافة الشرائح العاملة ضمن هذه الدراسة.
 4. من ناحية مستوى الدخل يمكن القول أن النسبة الأكبر كانت من ذوي دخل يفوق (50.000,00 دج) وهذا راجع إلى أن تكاليف المدارس الخاصة مرتفعة وليست بمتناول جميع فئات الدخل.
 5. بالنسبة لمستوى الأولاد المتدرسين فكانت النسبة الأكبر للابتدائي ب 50,25% والمتوسط ب 29,50% وأقل نسبة بالنسبة للثانوي ب 19,73% وهو كذلك ما تعكسه المعلومات المستقاة من مديرية التربية لولاية باتنة حول تعداد تلاميذ المدارس الخاصة.
 6. بالنسبة لعدد المآزر المشتراة في السنة لكل ابن متمدرس كانت أكبر نسبة للشراء مئزرين في السنة لابن الواحد بنسبة 62,53% وهي التي اعتمدنا عليها في تقدير المبيعات، وبنسبة 31,11% بالنسبة للذين يشترون مئزر واحد لابن في السنة وهذه النسبة راجعة للأولياء الذين لهم تلاميذ للثانوي فقط، أما نسبة الشراء للمئزر أكثر من مرتين فكانت ضعيفة بنسبة 6,34%.
 7. بالنسبة لتفضيل المنتج كانت النتائج بنسبة عالية لعدم الاهتمام بالمصدر بنسبة 41,90% وبنسبة 40,31% بالنسبة لتفضيل المنتج المستورد، وبنسبة ضعيفة لتفضيل المنتج المحلي ب 17,17% وهذا راجع لتفضيل الأولياء وتركيزهم على الجودة حيث يرون أن المنتج المحلي ذو جودة رديئة لهذا يميلون للمنتج المستورد وهذا ما يشجع على القيام بالمشروع لأنه يركز على تقديم منتج ذو جودة عالية تلي رغبات المستهلكين.
 8. في هذا السؤال أردنا معرفة أكثر تفاصيل عن سبب التفضيل وهو ما أكد لنا صحة الاختيار السابق من حيث أن أغلب الأولياء ركزوا اهتمامهم على الجودة والسعر معا بنسبة 59,68%، وعن الجودة بنسبة 36,82% ويمكن القول أن الأولياء يهتمون أكثر بالجودة مع سعر يوافق لهذه الجودة وهو ما سنعمل عليه في تسعير منتجنا.
- وإضافة إلى ما سبق ذكره، ومن خلال القيام بإجراء مقابلات مع مدراء المدارس الخاصة والذين أبدوا ترحيب بالفكرة والرغبة في التعامل مع المؤسسة لتسهيل اقتناء المآزر على الأولياء وتفضيلهم أن تكون المبيعات على مستوى المدرسة ضمن حقوق التسجيل مع إعطائهم لبعض الملاحظات حول شكل المئزر بحيث يكون المئزر بالذراع (مئزر تربوي) واحترام الألوان المنصوص عليها من طرف وزارة التربية الوطنية إضافة إلى تفضيلهم وضع علامة المدرسة على المئزر.

ب- تقدير حجم الطلب المتوقع لسنة 2024:

بنية تقدير حجم الطلب وللحصول على معطيات أكثر دقة ومصداقية تم الاتصال بمديرية التربية لولاية باتنة للحصول على تعداد تلاميذ المدارس الخاصة والذي تم إدراجه في الجدول التالي:

جدول رقم (22): تعداد تلاميذ المدارس الخاصة

المستوى	عدد التلاميذ	ذكور	إناث
ابتدائي	1676	878	798
متوسط	1265	723	542
ثانوي	606	310	296
المجموع	3547	1911	1636

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات مديرية التربية لولاية باتنة

اعتمادا على نتائج الاستبيان وخاصة في عدد المآزر المشتراة للابن الواحد خلال السنة الدراسية والمعطيات المدرجة في الجدول السابق، تم تقدير الطلب بمئزرين لكل تلميذ على المستوى الابتدائي والمتوسط ومئزر واحد لكل تلميذ بالنسبة للمستوى الثانوي، مع الأخذ بعين الاعتبار نتائج المقابلات مع مدراء المدارس الخاصة وخاصة بطلبهم مخزون احتياطي يبقى على مستواهم. والجدول التالي يوضح تقدير الطلب على المنتج خلال سنة 2024:

جدول رقم (23): تقدير الطلب على المنتج خلال السنة 2024

المستوى	تعداد التلاميذ	الطلب (مئزر)	الكمية المطلوبة كاحتياط	إجمالي الطلب
ابتدائي	1676	3352	200	3552
متوسط	1265	2530	-	2530
ثانوي	606	606	152	758
المجموع	3547	6488	352	6840

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان ومقابلات مدراء المدارس

الفرع الثاني: على مستوى العرض

إن سوق المآزر بصفة عامة هي سوق واسعة ومقسمة على عدد كبير من العلامات، حيث كانت المنتجات الصينية هي المهيمنة على السوق الجزائرية ثم تليها المنتجات التركية، لكن في ظل التغيرات الاقتصادية والسياسية وفي ظل القوانين الجديدة التي سنتها

الدولة والمتعلقة بالاستيراد للحد من فاتورته والمشجعة للإنتاج المحلي الذي بدأ في الظهور والانتشار في الأسواق الجزائرية وهذا ما يفسر وفرة العرض.

لكن بالنسبة لمؤسستنا فلقد ركزت على جزء محدود جدا من السوق وهو المدارس الخاصة بولاية باتنة، حيث لكل مدرسة خصوصيتها وميزاتها والعلامة الخاصة بها وهذه هي الفكرة التي سيعمل على أساسها المشروع ويتركز عليها حيث سيتم إنتاج لكل مدرسة مئزر خاص بها من حيث التصميم ووضع علامتها عليه وكذلك التركيز على جودة القماش وهي فكرة لم يعمل بها من قبل والتي لاقت قبولا وترحيبا واسعا من طرف أولياء التلاميذ من خلال نتائج الاستبانات التي وزعت عليهم وكذلك مدرء المدارس الخاصة من خلال المقابلات الهيكلية التي أجريت معهم.

الفرع الثالث: تقدير حجم المبيعات

أولا: تقدير حجم المبيعات خلال السنة الأولى

من خلال بعض المقابلات التي تمت مع تجار التجزئة حول أوقات شراء المآزر المدرسية من قبل الأولياء كانت أكبر نسبة مبيعات خلال شهر أوت وبدرجة أقل خلال شهر سبتمبر وتكون ضعيفة جدا خلال شهر نوفمبر. وهذا يمكن تفسيره أن دخول التلاميذ خلال الموسم الدراسي يكون في بداية شهر سبتمبر، وعلى هذا الأساس تم تقديرنا للمبيعات على النحو التالي:

أ- بالنسبة للمستوى الابتدائي:

جدول رقم (24): تقدير حجم المبيعات للطور الابتدائي لسنة 2024

الشهر	كمية المبيعات	السعر الوحدوي (دج)	رقم الأعمال
سبتمبر	3552	800,00	2.841.600,00

المصدر: من إعداد الطالبين

ت بالنسبة لمستوى المتوسط:

جدول رقم (25): تقدير حجم المبيعات للطور المتوسط لسنة 2024

الشهر	كمية المبيعات	السعر الوحدوي	رقم الأعمال
سبتمبر	2530	800,00	2.024.000,00

المصدر: من إعداد الطالبين

ج بالنسبة للمستوى الثانوي:

جدول رقم (26): تقدير حجم المبيعات للطور الثانوي لسنة 2024

الشهر	كمية المبيعات	السعر الوحدوي	رقم الأعمال
سبتمبر	758	800,00	606.400,00

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا: تقدير حجم المبيعات خلال الخمس سنوات القادمة

من خلال الاطلاع على تعداد تلاميذ المدارس الخاصة خلال السنوات السابقة (2019/2018) – (2020/2019) – (2023/2022) – (2024/2023) نلاحظ أن تعداد التلاميذ في تزايد مستمر والجدول التالي يوضح تزايد تعداد التلاميذ خلال المواسم الدراسية السابقة:

جدول رقم (27): تعداد تلاميذ المدارس الخاصة خلال المواسم الدراسية السابقة

المجموع	ثانوي	متوسط	ابتدائي	الطور السنوات
1992	222	539	1231	2019/2018
2222	250	893	1079	2020/2019
2813	341	946	1526	2023/2022
3547	606	1265	1676	2024/2023

المصدر: مديرية التربية لولاية باتنة

لمعرفة نسبة النمو اعتمدنا حساب المتوسط الحسابي للزيادات خلال السنوات السابقة واعتماده في تقدير المبيعات للسنوات الخمس القادمة.

$$\text{المتوسط الحسابي للنمو} = \frac{26,60+26,50+11,54}{3} = 21,54\%$$

وبالتالي نسبة الزيادة السنوية تقدر بـ 21,54% وعلى اعتبار ثبات سعر البيع يمكن بناء توقعات المبيعات للسنوات الخمس القادمة كما يلي:

جدول رقم (28): تقدير المبيعات للسنوات الخمس القادمة

السنة	2024	2025	2026	2027	2028
رقم الأعمال	5.472.000,00	6.650.669,00	8.083.223,00	9.824.350,00	11.940.515,00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نسبة النمو خلال السنوات السابقة

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي

من خلال هذا المبحث سنحاول ابرازمختلف الجوانب الفنية والتقنية وكذلك تحديد الإحتياجات المادية الخاصة بالمشروع من مرحلة التجهيز إلى غاية الاستغلال (أصول ثابتة، آلات، معدات وتجهيزات لازمة...) وكيفية سير العملية الإنتاجية للحصول على المنتجات التي تحقق هدف المشروع.

المطلب الأول: موقع وتصميم المشروع

الفرع الأول: الموقع الجغرافي وأسباب اختياره

1. الموقع الجغرافي:

إن اختيار موقع المشروع خطوة هامة جدا، فله تأثير كبير حول نجاح المشروع لأنه يساعد على مواجهة العديد من الحواجز والمعوقات وكذلك يساهم في تقليل الأعباء والتكاليف خاصة المتعلقة بالنقل وتوصيل العمال والتوزيع... يقع المشروع (الورشة) في بلدية باتنة ولاية باتنة وبالضبط في حي الإخوة المباركية -باركافوراج- في منزل السكن العائلي وهو مؤجر من طرف الوالدة والإخوة باعتباره ملك الورثة وهو عبارة عن مستودعين تبلغ مساحتهما الإجمالية 100 م² حيث حددت مدة الكراء بسنة (12 شهر) بتكلفة شهرية قدرت بـ 15.000,00 دج أما حق الإكتتاب فهو 10.000,00 دج والجدول التالي يوضح تفاصيل عملية الكراء:

جدول رقم (29): تكلفة الإيجار

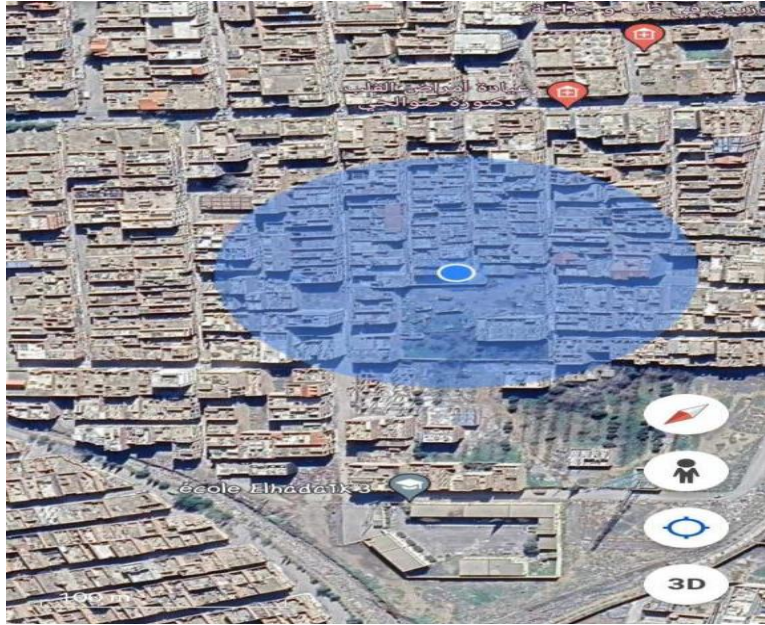
مدة الكراء	12 شهر
مبلغ الكراء الشهري	15.000,00 دج
مبلغ الكراء لمدة عام	180.000,00 دج
حق الإكتتاب	10.000,00 دج
مجموع مصاريف الكراء	190.000,00 دج

المصدر: من إعداد الطالبين

2. أسباب اختيار الموقع

لقد تم اختيار الموقع لأسباب عديدة أهمها:

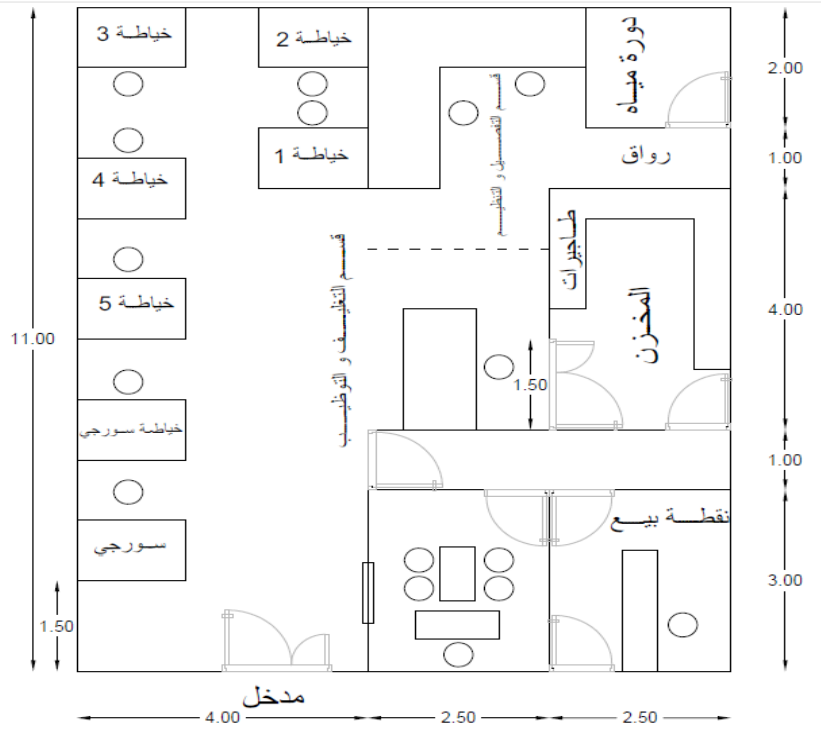
- الموقع الاستراتيجي للمشروع حيث كل المدارس الخاصة قريبة منه وأيضا قرب المسافة بالنسبة للموردين وبالتالي سهولة عملية عملية البيع والشراء.
- المشروع يقع في منطقة عمرانية تتوفر على جميع وسائل النقل وبالتالي سهولة تنقل العمال.
- تكلفة الإيجار مناسبة لبداية المشروع.



الفرع الثاني: التصميم الداخلي للمشروع:

لقد تم تقسيم الورشة داخليا حسب احتياجات المشروع إلى الأقسام التالي: (قسم التصميم والتفصيل، قسم الخياطة، قسم التغليف والتشطيب، مخزن إدارة و دورة المياه)، وقد خصص لكل قسم المساحة التي تلزمه لتسهيل وتنظيم العمل

الشكل رقم (04): التصميم الداخلي للورشة



المصدر : من إعداد الطالبين

والجدول التالي يوضح أقسام الورشة والتجهيزات الخاصة بكل قسم:

جدول رقم (30): الأقسام والتجهيزات اللازمة لكل قسم

القسم	التجهيزات اللازمة
الإدارة	مكتب، حاسوب، كراسي، طابعة، فاكس.
قسم التصميم	طاولة تصميم، القباري، مقص، لوازم أخرى.
قسم التفصيل	طاولة تفصيل، مقص كهربائي.
قسم الخياطة	ماكينات الخياطة، ماكينات أخرى مساعدة.
قسم التغليف والتشطيب	طاولة، ماكينة تغليف.

المخزن	رفوف معدنية خاصة بالمواد الأولية والسلع النهائية.
دورة المياه	/

المصدر: من إعداد الطالبين

أما عن التهيئة اللازمة للورشة فهي تحتاج إلى خزان للمياه وتركيب المكيفات الهوائية ووضع الرفوف وتقدير تكلفتها بـ 50.000,00 دج.




المطلب الثاني: تحديد احتياجات المشروع

يحتاج المشروع لانطلاق انشطته إلى متعلبات مادية والمتمثلة في الآلات والمعدات والمواد الأولية المستخدمة في العملية الإنتاجية.

الفرع الأول: احتياجات المشروع من الآلات والمعدات

يتطلب المشروع مجموعة من الآلات والمعدات تفصلها في الجدول الآتي:

جدول رقم (31): احتياجات المشروع من الآلات والمعدات

السعر الإجمالي دج	سعر الوحدة دج	الصورة	الكمية	الآلات والمعدات
290.000,00	58.000,00		5	ماكينة خياطة صناعية Zoje
170.000,00	85.000,00		2	ماكينة سرفلة Zoje
300.000,00	300.000,00		1	Bouttonnière e Zoje

100.000,00	100.000,00		1	Pousse Bouton Zoje
70.000,00	70.000,00		1	مقص كهربائي
92.000,00	92.000,00		1	مكواة إيطالية 15L
800.000,00	800.000,00		1	ماكينة تغليف
20.000,00	20.000,00		1	طاولة تصميم وتفصيل
20.000,00	20.000,00		1	طاولة الكي
1.862.000,00	/		/	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات المورد

التكلفة الإجمالية للآلات والمعدات هي 1.862.000,00 دج.

الفرع الثاني: احتياجات المشروع من المواد الأولية (القماش ولوازم الخياطة)

نقصد بالمواد الأولية تلك المواد التي تدخل بشكل أساسي في عملية تصنيع المفزر وتمثل في:

- القماش: وهنا يجب مراعاة نوعية القماش خاصة من الناحية الصحية حيث يجب الابتعاد عن نوعية الأقمشة التي تسبب ظهور أعراض الحكة والحساسية و التقرحات الجلدية، وبعد جمع الإستبيانات وتحليلها وجدنا اقتراح أحد أولياء التلاميذ بخصوص هذا الموضوع حيث نصحننا باستعمال قماش البوبلين المطاطي والذي يتمتع بخيوط لدنة وقطن ناعم لا يخلو من البوليستر لكن نسبة القطن فيه عالية (85%).
- بالإضافة إلى الخيوط والأكسسوارات مثل الأزرار... إلخ.

جدول رقم (32): احتياجات المشروع من القماش ولوازم الخياطة.

البيان	الكمية اللازمة للمفزر الواحد حسب الأطوار	عدد المآزر	الكمية الإجمالية لكل طور	الكمية الإجمالية
القماش	الابتدائي: 1 متر	3604	3604 متر	7882 متر
	المتوسط: 1,30 متر	2530	3289 متر	
	الثانوي: 1,40 متر	706	989 متر	
خيط آلة الخياطة	الابتدائي: 0,02 لفة	3604	72 لفة	158 لفة
	المتوسط: 0,026 لفة	2530	66 لفة	
	الثانوي: 0,028 لفة	706	20 لفة	
خيط آلة السورجي	الابتدائي: 0,01 لفة	3604	36 لفة	79 لفة
	المتوسط: 0,013 لفة	2530	33 لفة	
	الثانوي: 0,014 لفة	706	10 لفات	
أزرار	الابتدائي: 4 أزرار	3604	14416 زر	14416 زر (37 علبة)
أزرار الضغط T8	المتوسط: 5 أزرار	2530	12650 زر	16180 زر (17 علبة)
	الثانوي: 5 أزرار	706	3530 زر	
فيزلين	الابتدائي: 0,01 متر	3604	36 متر	68 متر لفتين
	المتوسط: 0,01 متر	2530	25 متر	
	الثانوي: 0,01 متر	706	7 متر	

342 لفة	180 لفة 127 لفة 35 لفة	3604 2530 706	الابتدائي: 0,05 لفة المتوسط: 0,05 لفة الثانوي: 0,05 لفة	خيط الطرز
6840	6840	6840	كيس واحد	كيس التغليف

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على آراء الخياطات

جدول رقم (33): تكاليف احتياجات المشروع من القماش ولوازم الخياطة

البيان	سعر الوحدة دج	الكمية	السعر الإجمالي دج
القماش	175,00	7882 متر	1.379.350,00
خيط آلة الخياطة	85,00	158 لفة	13.430,00
خيط آلة السورجي	190,00	79 لفة	15.010,00
أزرار	450,00	37 علبة	16.650,00
أزرار الضغط T8	1200,00	17 علبة	20.400,00
فيزلين	1250,00	لفتين	2500,00
خيط الطرز	130,00	342 لفة	44.460,00
أكياس التغليف	450,00	70 علبة	31.500,00
المجموع	/		1.523.300,00

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات المورد.

الفرع الثالث: احتياجات المشروع من مستلزمات أخرى

جدول رقم (34): احتياجات المشروع من مستلزمات أخرى

البيان	الكمية	سعر الوحدة دج	السعر الإجمالي
دبابيس	1 علبة	250,00	250,00
المتر الشريط	1 علبة	300,00	300,00
الطبشور	1 علبة	200,00	200,00
إبر ماكينة الخياطة	1 علبة	450,00	450,00
إبر ماكينة السرفلة	1 علبة	450,00	450,00
مسطرة تفصيل	1	1300,00	1300,00
مقص يدوي	1	450,00	450,00
مقص يدوي صغير	3	45,00	135,00
إبر اليد	36 علبة	30,00	1080,00


625,00	25,00	25 ورقة	ورق كرافت للتفصيل
5240,00	/	/	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات المورد.

الفرع الرابع: احتياجات المشروع من تجهيزات المكتب

جدول رقم (35): احتياجات المشروع من تجهيزات المكتب

السعر الإجمالي دج	سعر الوحدة دج	الكمية	الصورة	البيان
97.000,00	97.000,00	1		مكيف هوائي 18000 W
72.000,00	72.000,00	1		مكيف هوائي 9000 W
50.000,00	50.000,00	1		ثلاجة IRIS 2 portes
50.000,00	50.000,00	1		حاسوب مكتبي
20.000,00	20.000,00	1		مكتب
12.000,00	12.000,00	1		Chaise Pilote

30.000,00	30.000,00	1		طابعة Canon couleur
4500,00	1500,00	3		كراسي خشبية
16.000,00	2000,00	8		كراسي
25.000,00	25.000,00	1		فاكس
376.500,00		/	/	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على المتجر الإلكتروني **Alibaba**.

التكلفة الإجمالية لتجهيزات المكتب هي 376.500,00 دج.

المطلب الثالث: الطاقة الإنتاجية للمشروع.

يتم تحديد الطاقة الإنتاجية للمشروع على أساس عدد العمال ومهاراتهم وكذلك عدد ماكينات الخياطة المتوفرة في الورشة ونوعيتها، وبعد الاستماع إلى آراء أصحاب الورشات والخياطات ذوي الخبرة تمكنا من تحديد الطاقة الإنتاجية كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (36): الطاقة الإنتاجية للمشروع

الطاقة الإنتاجية الموسمية (مئزر)	الطاقة الإنتاجية الشهرية (مئزر)	الطاقة الإنتاجية الأسبوعية (مئزر)	الطاقة الإنتاجية اليومية (مئزر)	الطاقة الإنتاجية الخياطات

1368	456	114	19	الخياطة 1
1368	456	114	19	الخياطة 2
1368	456	114	19	الخياطة 3
1368	456	114	19	الخياطة 4
1368	456	114	19	الخياطة 5
6840	2280	570	95	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على آراء الخياطات.

حسب آراء عدد معتبر من الخياطات ذوات الخبرة توصلنا إلى أن الخياطة الواحدة يمكنها خياطة 19 مئزر في اليوم، ونحن حسب الطلب نحتاج 6840 مئزر وبالتالي نستنتج أن المدة اللازمة للإنتاج هي ثلاثة أشهر.

المطلب الرابع: أسلوب الإنتاج ومراحل العملية الإنتاجية

الفرع الأول: أسلوب الإنتاج

إن طبيعة المنتج الذي نتجه وهو المئزر الموجه للتلميذ وكذلك السوق التي استهدفناها وركزنا عليها وهي المدارس الخاصة الموجودة على مستوى ولاية باتنة هما العنصران الذان حددا النمط الإنتاجي المناسب لمشروعنا وهو أسلوب الإنتاج المستمر لفترة محددة.

الفرع الثاني: مراحل العملية الإنتاجية

تمر العملية الإنتاجية على عدة مراحل أساسية وهي:

1. مرحلة التصميم: تعتمد هذه المرحلة على مهارات وخبرات المصمم حيث يجب عليه أن يوفق بين الناحية الجمالية وكذلك خصوصية المنتج لأنه موجه إلى مؤسسات تربية لها شروطها وخصوصياتها أي يجب عليه أن يجمع بين العلم والجمال، ولا بد أيضا أن يكون التصميم يحمل ميزة الابتكار ويختلف عن باقي التصميمات المتوفرة في السوق بهدف التميز والانفراد، وعند الإنتهاء من التصميم يرسم على الورق.
2. مرحلة التفصيل: تتكون هذه المرحلة من خطوتين هامتين فالأولى تتمثل في إعداد الباترون الذي يمثل جميع أجزاء العينة ويكون مطابقا للتصميم الذي أعده المصمم ثم تأتي الخطوة الثانية والمتمثلة في قص القماش على الباترون وهنا يجب أن يكون مقاس القماش مطابقا لمقاس الباترون.

3. مرحلة الخياطة: بعد قص العينات والتأكد من مطابقتها لمقاسات البارتنون يتم خياطة القطع من طرف الخياطات ويمكن طلب المساعدة من المصمم لمناقشة بعض التفاصيل التي تسهل عملية الخياطة وكذلك القيام بعملية طرز العلامة الخاصة بكل مؤسسة تعليمية، وعند الإنتهاء من الخياطة لابد من مراجعة العينة والتأكد من سلامتها وخلوها من العيوب ثم إضافة كافة الإكسسوارات اللازمة والمتمثلة في الأزرار...
4. مرحلة التوظيف والتغليف: بعد فحص العينات يدويا والتأكد من خلوها من العيوب والنقائص يتم كبتها ومن ثم إعدادها للخطوة الأخيرة وهي الطي والتغليف ويتم ذلك بشكل آلي عن طريق الآلة المخصصة لذلك.

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية

الفرع الأول: تحديد فريق العمل

يتطلب المشروع طاقات بشرية مؤهلة، والجدول التالي سيوضح لنا احتياجات المؤسسة من القوى العاملة كمًا (العدد) ونوعًا (الكفاءة) والمهام المسندة لكل عامل.

جدول رقم (37): احتياجات المؤسسة من القوى العاملة

المنصب	العدد	الشهادة والكفاءة المطلوبة	المهام المسندة
المسير		شهادة ليسانس في التسيير شهادة ماستير في المقاولاتية	وضع استراتيجية المؤسسة تسيير الموارد البشرية مراقبة تسيير العمل
المصمم	1	شهادة تقني سامي في التصميم + خبرة سنتين	تصميم وابتكار
عامل التفصيل	1	دبلوم خياطة + خبرة ثلاث سنوات	التفصيل + الكي والتغليف
الخياطة	5	دبلوم خياطة أو شهادة حرفي في الخياطة + ثلاث سنوات خبرة	الخياطة
مسؤول قسم التجارة	1	شهادة الليسانس في التسيير شهادة ماستير في المقاولاتية	مسؤول على عملية الشراء والبيع في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الثاني: توقيت العمل

8 تكون مدة العمل ثلاثة أشهر في السنة على مدار ستة أيام في الأسبوع باستثناء يوم الجمعة، أما التوقيت اليومي سيكون ساعات في اليوم مع اقتطاع ساعة واحدة للراحة وتناول وجبة الغداء، كالاتي:

الفترة الصباحية: من 08:00 – 12:00

الفترة المسائية: 13:00 – 17:00

الفرع الثالث: الأجور

جدول رقم (38): أجور العمال

التكلفة الإجمالية الموسمية للأجور	التكلفة الإجمالية الشهرية للأجور	العدد	تكلفة إجمالي الأجر الشهري	اشترك الضمان الاجتماعي في الشهر (دج)		الأجر الصافي	المنصب
32.400,00	2700,00	1	2700,00	CASNOS	2700,00		المسير
32.400,00	2700,00	1	2700,00	CASNOS	2700,00		مسؤول قسم التجارة
100.968,00	33656,00	1	33656,00	CNAS 9% + IRG	3141,7	30514,3	عامل التفصيل
504.840,00	168.280,00	5	33656,00	CNAS 9% + IRG	3141,7	30514,3	الخيطة
670.608,00	207.336,00	8			11683,4		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين.

بالاعتماد على الجدول أعلاه توصلنا إلى التحليل الآتي:

بالنسبة للمسير ومسؤول قسم التجارة بصفتهم مالكي المشروع ليس لديهما أجر شهري لكنهما ملزمان بتسديد مبلغ الإشتراك

في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) والمقدر بـ 32400,00 دج للعام بالنسبة لكل

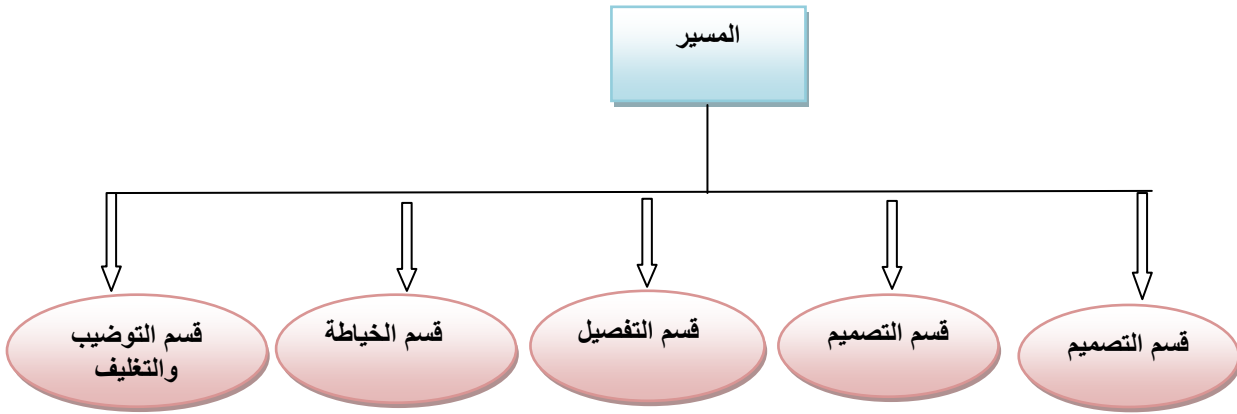
واحد. أما بالنسبة لباقي العمال فهم ينتمون إلى الصندوق الوطني للضمان للأجراء (CNAS) حيث يخضعون لإقتطاعي: 9% الضمان الإجتماعي والضريبة على الدخل (IRG).

ملاحظة: بالنسبة للمصمم فقد تم الاتفاق معه على وضع 4 تصاميم مبلغ 40.000,00 دج.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن محدودية اليد العاملة وكذلك الطبيعة البسيطة لعملية الإنتاج داخل المؤسسة فرض علينا اعتماد هيكل تنظيمي وظيفي بسيط من أجل تحديد وظائف المشروع وكذلك تحديد مسؤوليات ومهام كل عامل بالإضافة إلى تنظيم العمل داخل المؤسسة والمخطط التالي يوضح لنا هذا الهيكل التنظيمي:

شكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثالث: الشكل القانوني للمشروع

الصيغة القانونية التي اعتمدها لمؤسستنا هي شركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL) وهي شركة تتكون من شريكين أو أكثر مسؤولين عن ديون الشركة بندر حصصهم في رأس المال حيث لا يمكن أن يزيد عدد الشركاء في هذه الشركة عن 50 شريك ويجب تحديد عدد الشركاء في الشركة والمسؤولية المحدودة للشركاء.

وتم اعتمادنا لهذا النوع من الشركات باعتبارنا شريكين في المشروع وكذلك الإيجابيات التي تتميز بها الشركة ذات المسؤولية المحدودة من بينها:

- عدم وجود حد أدنى لرأس مال الشركة.
- تحديد رأس مال الشركة غير إلزامي.
- مسؤولية الشركاء محدودة بقدر مساهتهم برأس المال.
- إمكانية تأسيس الشركة بشريك واحد.
- إمكانية فتح رأس مال الشركة لشركاء جدد.

الملف القانوني لإنشاء المؤسسة:

ملف الرخصة التجارية:

- عقد الملكية أو عقد الإيجار.
- وصل تسديد حقوق الطابع الضريبي بمقدار 4000,00
- طلب ممضى على الاستثمارات
- ملف تسجيل العلامة التجارية.
- تحديد اسم العلامة التجارية ثم الذهاب لمؤسسة Inapi.
- إنشاء حساب على الموقع الرسمي للمعهد.
- ملء استمارة الإيداع الوطني للتوفير والاحتياط.
- إيداع الملف على مستوى المعهد الوطني لحقوق الملكية (توجد ثلاث مراكز في العاصمة، وهران وسطيف).
- يجب التأكد من عدم وجود علامات تجارية أخرى مسماة بنفس الاسم في نفس المجال ويتم ذلك في ظرف 72 ساعة وفي حالة وجود تشابه يجب تغيير الاسم وإعادة كل الخطوات السابقة.
- تسديد مبلغ يتراوح من 10.000,00 دج إلى 30.000,00 دج.
- بعد عام يتم توثيق العلامة التجارية.
- إذا لم تستغل العلامة التجارية خلال عام تلغى.
- دفع رسوم التسجيل 3000,00 دج عن طريق الصندوق.

المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع

المطلب الأول: الهيكل التمويلي وتكاليف المشروع

الفرع الأول: الهيكل التمويلي للمشروع

يتم تمويل مشروع صناعة المآزر المدرسية بمصادر خاصة (تمويل ذاتي) برأس مال يقدر بـ:

جدول رقم (39): تمويل المشروع

البيان	نسبة المساهمة	المبالغ (دج)
مساهمة شخصية	%100	5.300.000,00

المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الثاني: تكاليف المشروع

هنا نميز بين نوعين من التكاليف: تكاليف استثمارية وتكاليف تشغيلية (تكاليف الإنتاج) والتي تنفق مع بداية تشغيل المشروع.

جدول رقم (40): التكاليف الاستثمارية

البيان	المبالغ (دج)
معدات وآلات صناعية	2.142.000,00
تجهيزات مكتب	396.500,00
رأس مال العامل	2.761.500,00
المجموع	5.300.000,00

المصدر: من إعداد الطالبين

جدول رقم (41): التكاليف التشغيلية للمشروع

المبالغ (دج)	البيان
50.000,00	- التهيئة
170.000,00	- الإيجار (المحل + وسائل النقل) + الاكتاب
1.528.540,00	- المواد الأولية
710.608,00	- الأجور
50.900,00	- مصاريف الطاقة (الكهرباء + الماء + الغاز + الهاتف)
251.350,00	- الاهتلاكات
120.825,00	- التأمينات
32.700,00	- مصاريف الإشهار والترويج
20.000,00	- مصاريف الوقاية والأمن (قارورات الإطفاء + علبة صيدلية)
60.000,00	- مصاريف إدارية (لوازم مكتب + ختم + مصاريف السجل التجاري)
10.000,00	- مصاريف أخرى
3.005.423,00	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين

رأس المال العامل = مجموع الأصول الجارية - مجموع الخصوم الجارية

رأس المال العامل للمشروع = 2.761.500,00 دج

الفرع الثالث: حساب أقساط الاهتلاك السنوي للاستثمارات

يعرف الاهتلاك بأنه تدني في قيمة تثبيت معين (استثمار) مع الوقت نتيجة استخدامه أو نتيجة للتطور التكنولوجي بهدف تجديده.

ونعتمد في مشروعنا في حساب أقساط الاهتلاك للوسائل والمعدات على نمط الاهتلاك الخطي (الثابت)، كما هو موضح في

الجدول:

جدول رقم (42): اهتلاك الاستثمارات

الاهتلاك السنوي	نسبة الاهتلاك	تكلفة الشراء	العدد	
29.000,00	%10	58.000,00 / للوحدة	05	ماكينة خياطة صناعية
17.000,00	%10	85.000,00 / للوحدة	02	ماكينة سرفلة
30.000,00	%10	300.000,00	01	Boutonnoère
10.000,00	%10	100.000,00	01	Pousse bouton
7000,00	%10	70.000,00	01	مقص كهربائي
9200,00	%10	92.000,00	01	مكواة إيطالية
4000,00	%10	40.000,00	02	طاولة تصميم طاولة تفصيل
80.000,00	%10	800.000,00	01	ماكينة تنظيف وتوضيب
28.000,00	%10	280.000,00	01	ماكينة الطرز
37.650,00	%10	376500,00		تجهيزات المكتب
251.850,00				المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: القوائم المالية

الفرع الأول: الميزانية الافتتاحية

تظهر الميزانية الافتتاحية المؤسسة الوضعية المالية للمؤسسة في بداية السنة المالية:

وفيما يلي الميزانية الافتتاحية للمشروع:

جدول رقم (43): الميزانية الافتتاحية للمشروع

الخصوم			الأصول		
المبالغ (دج)	التعيين	رقم الحساب	المبالغ (دج)	التعيين	رقم الحساب
5.300.000,00	أموال خاصة	10		أصول غير جارية:	
			2.142.000,00	معدات وآلات صناعية	215
			396.500,00	تجهيزات وأثاث مكتب	218
			2.538.500,00	مجموع الأصول غير الجارية	
				الأصول الجارية:	
			1.528.540,00	مواد أولية ولوازم	31
			10.000,00	مشتريات أخرى	32
			1.222.960,00	الصندوق	53
		2.761.500,00	مجموع الأصول الجارية		
5.300.000,00	الخصوم	مجموع	5.300.000,00	مجموع الأصول	

المصدر من اعداد الطالبين

الفرع الثاني: جدول حساب النتائج التقديري

جدول رقم (44): حساب النتائج التقديري لسنة 2024

العناصر	2024	2025	2026	2027	2028	
رقم الاعمال	5.472.000,00	6.750.669,00	8.083.223,00	9.824.350,00	11.940.515,00	70
انتاج السنة الحالية	5.472.000,00	6.750.669,00	8.083.223,00	9.824.350,00	11.940.515,00	1
مشتريات المادة الاولية	1.538.540,00	1.877.712,00	2.267.949,00	2.754.220,00	3.335.524,00	60
الايجار	170.000,00	160.000,00	160.000,00	160.000,00	160.000,00	61
التأمينات	120.825,00	120.825,00	120.825,00	120.825,00	120.825,00	62
التوزيع	32.700,00	21.382,00	25.260,00	30.700,00	37.315,00	
مصاريف اخرى	180.900,00	60.827,00	72.900,00	87.564,00	105.397,00	
استهلاك النسبة المالية	2.042.965,00	2.240.746,00	2.646.934,00	3.153.309,00	3.759.061,00	02
القيمة المضافة للاستغلال	3.429.035,00	4.409.923,00	5.436.289,00	6.671.041,00	8.181.454,00	03
اجور العاملين	710.608,00	771.570,00	872.532,00	973.494,00	1.175.418,00	63
الفائض الاجمالي للاستغلال (6-63)	2.718.427,00	3.638.353,00	4.563.757,00	5.697.547,00	7.006.036,00	4
مخصصات الاهتلاك والمؤونات	251.850,00	251.850,00	251.850,00	251.850,00	251.850,00	
النتيجة العملياتية (4- الاهتلاكات)	2.466.577,00	3.386.503,00	4.311.907,00	5.445.697,00	6.754.186,00	5
النتيجة المالية	0	0	0	0	0	
النتيجة العادية قبل الضرائب	2.466.577,00	3.386.503,00	4.311.907,00	5.445.697,00	6.754.186,00	6
الضريبة على الارباح	0	0	0	0	0	7
النتيجة الصافية	2.466.577,00	3.386.503,00	4.311.907,00	5.445.697,00	6.754.185,00	

المصدر: اعداد الطالبين

الفرع الثالث: الميزانية الختامية

جدول رقم (45): الميزانية الختامية

الخصوم			الأصول				
المبلغ	التعيين	الحساب	المبلغ الصافي	الاهتلاكات المؤنات	المبلغ	التعيين	الحساب
5.300.000,00	أموال خاصة	101				أصول غير جارية:	
2.466.577,00	نتيجة السنة المالية	120	1.927.800,00	2.142.000,00	2.142.000,00	معدات وآلات	215
			358.850,00	37.650,00	396.500,00	تجهيزات وأثاث	218
7.766.577,00	مجموع رؤوس الأموال الخاصة		2.286.650,00	251.850,00	2.538.500,00	م, أصول غ جارية	
0,00	الخصوم غير الجارية: - القروض		00	00	00	أصول جارية:	
			00	00	00	مواد أولية	31
			00	00	00	منتجات أخرى	32
			00	00	00	منتجات تامة	35
0,00	مجموع الخصوم غير الجارية		4.479.927,00	00	4.479.927,00	البنك	512
			1.000.000,00	00	1.000.000,00	الصندوق	530
	الخصوم الجارية:		5.479.927,00		5.692.927,00	مجموع أصول جارية	
0,00	-الوردون والحسابات الملحقة						
0,00	-الضرائب الدائنة						
0,00	مجموع الخصوم الجارية						
7.766.577,00	المجموع الخام للخصوم		7.766.577,00			المجموع العام للأصول	

المصدر: من اعداد الطالبين

المطلب الثالث: التقييم المالي للمشروع

الفرع الأول: حساب صافي القيمة الحالية VAN

جدول رقم (46) : صافي القيمة الحاليةVAN

05	04	03	02	01	السنوات
6.754.186,00	5.445.697,00	4.311.907,00	3.326.503,00	2.466.577,00	النتيجة الصافية
251.850,00	251.850,00	251.850,00	251.850,00	251.850,00	الاهتلاكات
7.006.036,00	5.697.547,00	4.563.757,00	3.638.353,00	2.718.427,00	التدفقات النقدية الصافية
4.378.772,50	3.902.429,45	3.431.396,24	3.006.903,30	2.471.297,63	التدفقات النقدية الصافية المحيئة

المصدر: من اعداد الطالبين

ملاحظة: على افتراض ان معدل الخصم $i = 10\%$

وبما ان التدفقات النقدية غير متساوية يمكن تحيينها وفق القانون التالي:

NR: التدفقات النقدية الصافية (غير المتساوية)

Ri : معدل الخصم = 10 %

$$VAN = \sum NR(1 + Ri)^{-n} - I_0$$

I₀: قيمة الاستثمار المبدئي

$$= 17.190.798,76 - 5.300.000,00$$

$$= 11.890.798,76$$

بما ان صافي القيمة الحالية (VAN) موجبة يعني أن المشروع مشروع مريح ونجازه يحقق ارباح كبيرة.

الفرع الثاني: تحليل التكاليف وحساب عتبة المردودية

1. تحليل التكاليف:

جدول رقم (47): التكاليف الثابتة والمتغيرة للمشروع

المبلغ	مصدر التكلفة المتغيرة
1.528.540,00	المواد الاولية (مواد اولية + مواد تنظيف
46.100,00	مصاريف الكهرباء والماء
1.574.640,00	تكاليف المتغيرة CV
	نسبة الهامش على التكلفة المتغيرة % MCV
المبلغ	مصاريف التكلفة الثابتة CF
170.000,00	الاجار - النقل
50.000,00	التهية
251.850,00	الاهتلاكات
120.825,00	التأمينات
32.700,00	الاشهار والترويج

4800,00	مصاريف الهاتف والانترنت
20.000,00	مصاريف الوقاية والامن (قارورات الاطفاء
70.000,00	تكاليف اخرى (مواد تنظيف + لوازم + النقل)
710.608,00	الاجور
1.430.783,00	مجموع التكاليف CF
	مجموع التكاليف الكلية

المصدر: من اعداد الطالبين

2. عتبة المردودية

تعرف عتبة المردودية (نقطة التعادل) بانها ذلك المستوى من النشاط (رقم الاعمال) الذي تكون النتيجة الموافقة له معدومة أي الحالة التي لا تحقق عندها المؤسسة لا ربح ولا خسارة.

1.2 حساب عتبة المردودية : لحساب عتبة المردودية تتبع الخطوات التالية:

أ. حساب الهامش على التكلفة المتغيرة: M/CV

$$M/CV = CA - CV = 5.472.000,00 - 1.574.640,00$$

$$= 3.897.360,00$$

حيث CA: رقم الأعمال

CV: إجمالي التكاليف المتغيرة

ب. حساب نسبة الهامش / التكاليف المتغيرة: TM/CV (%)

$$TM/CV (\%) = \frac{M/CV}{CA} \times 100\% = \frac{3.897.360,00}{5.472.000,00} \times 100$$

$$= 71,223\%$$

حساب عتبة المردودية بالقيمة :

الصيغة العامة: يتم حساب عتبة المردودية SR في الحالة العامة وفق العلاقتين التاليتين:

$$SR = \frac{CA \times CF}{M/CV}$$

أو

$$SR = \frac{CA \times CF}{\frac{M}{CV}} = \frac{5.472.000,00 \times 1.430.783,00}{3.897.360,00}$$

$$= 2.008.877,45 \text{ DA}$$

التحليل : تحتاج المؤسسة تحقيق رقم أعمال يقدر بـ 2.008.877,45 دج لتحقيق التوازن، أي لا تحقق المؤسسة لا ربح ولا خسارة.

- حساب عتبة المردودية بالكمية: Q'

حيث SR: عتبة المردودية بالقيمة

P : سعر البيع الوحدوي المعتمد في تقدير المبيعات.

التحليل: لتحقيق التوازن للوصول إلى عتبة المردودية تحتاج المؤسسة لإنتاج كمية من المآزر تقدر بـ 2511 مئزر وتعرف بكمية التوازن.

3. حساب هامش الأمان MS:

يعرف بأنه الفرق بين رقم الأعمال الحالي المحقق أو المتوقع وقيمة عتبة المردودية (حيث يعبر هذا الفرق عن الزيادة في رقم الأعمال بالنسبة لعتبة المردودية. وهو يحدد المقدار الذي يمكن أن تنخفض به المبيعات دون تحقيق خسارة.

ويعبر عنه بالقيمة النقدية أو النسبة المئوية ويحسب كما يلي:

$$Ms = CA - SR = 5.472.000,00 - 2.008.877,45$$

$$= 3.463.122,55 \text{ DA}$$

الفرع الثالث: فترة الاسترداد

وهي الفترة اللازمة لاسترداد رأس المال المستثمر (مبلغ الاستثمار).

جدول رقم (48): حساب فترة الاسترداد

التدفقات النقدية الصافية السنوية (دج)	التدفقات النقدية الصافية التراكمية (دج)	
2.466.577,00	2.466.577,00	السنة الأولى
5.853.080,00	3.386.503,00	السنة الثانية

قيمة الاستثمار المبدئي = 5.300.000,00 دج

من الجدول أعلاه نجد أن فترة الاسترداد تقع بين السنة الأولى والسنة الثانية.

تحديد فترة الاسترداد المضبوطة بالسنة والشهر واليوم:

$$5.853.080,00 \leftarrow 2 \text{ سنة}$$

$$5.300.000,00 \leftarrow X$$

$$1.81 = X \text{ سنة وتساوي فترة الاسترداد}$$

اذن فترة الاسترداد هي سنة و 9 أشهر و 21 يوم.

خلاصة الفصل

لقد قمنا في هذا الفصل بدراسة تطبيقية حول إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنتاج المآزر للمدارس الخاصة حيث تم إسقاط كل ماجاء في الجانب النظري، وبعد الدراسة والتحليل توصلنا إلى أن فكرة المشروع فكرة جيدة وأن المشروع قابل للتجسيد بناء على النتائج المتحصل عليها من المخطط المالي.

الخاتمة

الخاتمة

إن المكانة التي تحظى بها المشاريع المقاولاتية من طرف الدولة في الآونة الأخيرة من خلال تقديم كل الدعم والتسهيلات لتشجيع الشباب لتبني هذه المشاريع التي تضمن توازن المصالح الاقتصادية في ظل التغيرات المستمرة التي يشهدها العالم أدى إلى البحث عن استراتيجية واضحة تركز على تنمية هذا النوع من المشاريع حيث تعتبر الفكرة هي النواة المركزية لأي مشروع، ولقياس مدى صلاحية ونجاح هذه الفكرة يتم الاعتماد على مخطط الأعمال كخطوة أولى لإنشاء المشروع باعتباره وثيقة تقوم على دراسات واقعية تتسم بالمصداقية، كما يعتبر أداة ضرورية لإقناع المستثمرين بإمكانية تجسيد المشروع على أرض الواقع ونجاحه، كما أنه يقوم بعرض جميع جوانب المشروع والمتمثلة في الجانب التسويقي الذي يضم دراسة السوق وتقدير المبيعات وتحديد الاستراتيجية التنافسية والمزيج التسويقي، وأيضاً الجانب الإنتاجي الذي يتم فيه تحديد موقع المشروع وتحديد الاحتياجات اللازمة له وكذا مراحل العملية الإنتاجية، أما في الجانب التنظيمي فقد تم تحديد الموارد البشرية وكيفية تنظيمها وكذا اختيار الصيغة القانونية والهيكلة التنظيمية للمؤسسة، وفي الأخير الجانب المالي الذي تم فيه تحديد التكاليف ومصادر التمويل، وكذلك حساب فترة الاسترداد وعتبة المردودية التي يحققها المشروع.

لقد قام مشروعنا بتجسيد فكرة إنشاء ورشة لإنتاج المآزر الموجهة لتلاميذ المدارس الخاصة بجودة عالية وذلك لتخفيف العبء عن الأولياء وكذلك لاستعادة الثقة في المنتج المحلي.

ومن خلال دراستنا النظرية والتطبيقية توصلنا إلى النتائج التالية:

- مخطط الأعمال وثيقة تتسم بالواقعية والمصداقية لا يمكن الاستغناء عنها قبل البدء في إنشاء مشروع استثماري.
- مخطط الأعمال أداة ضرورية لإقناع المستثمرين بتجسيد المشروع على أرض الواقع.
- مخطط الأعمال يساعد على التعرف على الجهات الممولة للمشروع.
- لإنشاء أي مشروع مقاولاتي يجب دراسة كل من المخطط التسويقي، المخطط الإنتاجي والمخطط التنظيمي وكذلك المخطط المالي حيث لا يمكن إهمال أي واحد من هذه المخططات.

أما عن الدراسة التطبيقية للمشروع فمن خلالها اتضح لنا أن:

- المشروع تلقى قبولاً وترحيباً من قبل السوق المستهدفة.

- المشروع له فرص كبيرة بحكم أن المنطقة تفتقر لمثل هذه المشاريع.
- مشروع إنتاج المآزر للمدارس الخاصة قابل للتجسيد على أرض الواقع.
- المشروع مريح وذو مردودية.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ، ب، ج	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري
1	تمهيد
2	المبحث الأول: عموميات حول مخطط الأعمال
2	المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال
3	المطلب الثاني: أهمية وأهداف مخطط الأعمال
3	الفرع الأول: أهمية مخطط الأعمال
3	الفرع الثاني: أهداف مخطط الأعمال
4	المطلب الثالث: خصائص ومميزات مخطط الأعمال
5	المطلب الرابع: مراحل إعداد مخطط الأعمال
7	المبحث الثاني: محاور مخطط الأعمال (مكوناته)
7	المطلب الأول: المخطط التسويقي
7	الفرع الأول: مفهوم وأهمية المخطط التسويقي
7	أولاً: تعريف المخطط التسويقي
7	ثانياً: أهمية المخطط التسويقي
8	الفرع الثاني: مراحل إعداد المخطط التسويقي
10	الفرع الثالث: عناصر المخطط التسويقي
10	أولاً: دراسة السوق
22	ثانياً: المزيج التسويقي والاستراتيجية التسويقية
28	ثالثاً: الرؤية والرسالة
29	رابعاً: طرق وأساليب التنبؤ بالمبيعات
32	المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي
32	الفرع الأول: مفهوم وأهمية المخطط الإنتاجي
32	أولاً: مفهوم المخطط الإنتاجي
33	ثانياً: أهمية المخطط الإنتاجي
33	الفرع الثاني: أنواع وأساليب التخطيط الإنتاجي
33	أولاً: أنواع التخطيط الإنتاجي
34	ثانياً: الأساليب الإنتاجية
35	الفرع الثالث: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي وتحديد احتياجات المشروع
35	أولاً: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي

36	ثانيا: تحديد احتياجات المشروع
38	الفرع الرابع: اختيار الموقع والعوامل المؤثرة على اختياره
38	أولا: اختيار الموقع
38	ثانيا: العوامل المؤثرة على اختيار الموقع
39	المطلب الثالث: المخطط التنظيمي
39	الفرع الأول: مفهوم المخطط التنظيمي وأهميته
39	أولا: مفهوم المخطط التنظيمي
39	ثانيا: أهمية المخطط التنظيمي
40	الفرع الثاني: أهداف المخطط التنظيمي
41	الفرع الثالث: مكونات المخطط التنظيمي
41	أولا: الهيكل التنظيمي
46	ثانيا: تخطيط الموارد البشرية
48	ثالثا: اختيار الشكل القانوني للمشروع
50	المطلب الرابع: المخطط المالي
50	الفرع الأول: ماهية وأهمية المخطط المالي
50	أولا: تعريف المخطط المالي
50	ثانيا: أهمية المخطط المالي
51	الفرع الثاني: مصادر التمويل والقوائم المالية
51	أولا: مصادر التمويل
56	ثانيا: القوائم المالية
66	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: مخطط أعمال لإنشاء ورشة لإنتاج المآزر للمدارس الخاصة
69	تمهيد
70	المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع
70	المطلب الأول: الملخص التمهيدي للمشروع
70	الفرع الأول: التعريف بالمشروع
71	الفرع الثاني: التعريف بأصحاب المشروع
71	المطلب الثاني: وصف وتصنيف المشروع
71	الفرع الأول: فكرة المشروع
72	الفرع الثاني: التعريف بالمشروع
72	الفرع الثالث: تصنيف المشروع
72	المطلب الثالث: أهداف ودوافع المشروع

72	الفرع الأول: أهداف المشروع
73	الفرع الثاني: دوافع المشروع
73	المطلب الرابع: النموذج التمثيلي للمشروع (CSIP)
74	المبحث الثاني: المخطط التسويقي
75	المطلب الأول: دراسة السوق
75	الفرع الأول: تحليل البيئة الخارجية (تحليل PESTEL)
76	الفرع الثاني: تحليل السوق
76	أولاً: تحليل الزبائن المستهدفين
77	ثانياً: تحليل الموردين
81	ثالثاً: تحليل المنافسين
82	الفرع الثالث: تحليل نقاط القوة، الضعف، والفرص والتهديدات (SWOT)
83	المطلب الثاني: الاستراتيجية التسويقية
83	الفرع الأول: الاستراتيجية التسويقية
83	الفرع الثاني: رؤية ورسالة المؤسسة
83	أولاً: رؤية المؤسسة
83	ثانياً: رسالة المؤسسة
84	الفرع الثالث: الشعار والعلامة التجارية للمؤسسة
84	أولاً: شعار المؤسسة
84	ثانياً: العلامة التجارية للمؤسسة
84	المطلب الثالث: المزيج التسويقي
84	الفرع الأول: المنتج
84	الفرع الثاني: التسعير
85	الفرع الثالث: التوزيع
85	الفرع الرابع: الترويج
86	المطلب الرابع: تحليل العرض والطلب
86	الفرع الأول: على مستوى الطلب
89	الفرع الثاني: على مستوى العرض
90	الفرع الثالث: تقدير حجم المبيعات
90	أولاً: تقدير حجم المبيعات خلال السنة الأولى
91	ثانياً: تقدير حجم المبيعات خلال الخمس سنوات القادمة
92	المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي
92	المطلب الأول: موقع وتصميم المشروع

92	الفرع الأول: الموقع الجغرافي وأسباب اختياره
94	الفرع الثاني: التصميم الداخلي للمشروع
95	المطلب الثاني: تحديد احتياجات المشروع
95	الفرع الأول: احتياجات المشروع من الآلات والمعدات
97	الفرع الثاني: احتياجات المشروع من المواد الأولية (القماش ولوازم الخياطة)
98	الفرع الثالث: احتياجات المشروع من مستلزمات أخرى
99	الفرع الرابع: احتياجات المشروع من تجهيزات المكتب
100	المطلب الثالث: الطاقة الإنتاجية للمشروع
101	المطلب الرابع: أسلوب الإنتاج ومراحل العملية الانتاجية
101	الفرع الأول: أسلوب الإنتاج
101	الفرع الثاني: مراحل العملية الانتاجية
102	المبحث الرابع: المخطط التنظيمي
102	المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية
102	الفرع الأول: تحديد فريق العمل
103	الفرع الثاني: توقيت العمل
103	الفرع الثالث: الأجور
104	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
104	المطلب الثالث: الشكل القانوني للمشروع
106	المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع
106	المطلب الأول: الهيكل التمويلي وتكاليف المشروع
106	الفرع الأول: الهيكل التمويلي للمشروع
106	الفرع الثاني: تكاليف المشروع
107	الفرع الثالث: حساب أقساط الاهتلاك السنوي للاستثمارات
108	المطلب الثاني: القوائم المالية
108	الفرع الأول: الميزانية الافتتاحية
110	الفرع الثاني: جدول حساب النتائج التقديري
111	الفرع الثالث: الميزانية الختامية
111	المطلب الثالث: التقييم المالي للمشروع
111	الفرع الأول: حساب صافي القيمة الحالية VAN
112	الفرع الثاني: تحليل التكاليف وحساب عتبة المردودية
115	الفرع الثالث: فترة الاسترداد
116	خلاصة الفصل

119	الخاتمة
122	فهرس المحتويات
124	قائمة مراجع
128	قائمة ملاحق

قائمة المراجع

الكتب:

- 1) عبد المطلب. عبد الحميد (2003)، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- 2) عبوي زيد (2006) التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ودار المشرق الثقافي.
- 3) مؤيد الحسين الفضل (2004)، الأساليب الكمية في الإدارة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 4) محمد البديوي، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط ح ، عمان، الأردن، 2004.
- 5) عبد المطلب، سيد قنديل،
- 6) بن عنتر، عبد الرحمان، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 7) محمد الصيرفي، الإدارة الصناعية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
- 8) مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، عمان، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، 2007.
- 9) حسين رحيم، تصميم المنظمة للهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الأردن، دار الأحمد للنشر والتوزيع، 2000.
- 10) السكارنة خلف بلال، الريادة وإدارة منظمة الأعمال، عمان، دار المسيرة، 2008.
- 11) اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
- 12) عبوي زيد، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع دار المشرق الثقافي، 2006.
- 13) علي شريف، عبد الغفار الحنفي، محمد فريد الصحن، التنظيم والإدارة الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1989.
- 14) طاهر محسن منصور الغالي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- 15) نبيل جواد، التسويق في خدمة المشروع، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 2008.
- 16) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة والاستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، ط2، 2001.
- 17) رعد الصرن، مجد صقور، استراتيجيات وسياسات التسويق، المنشورات الجامعية الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- 18) بومعمر فارس محمد، الإدارة المالية، مكتبة الآفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ط4، 2006.

المدخلات والملتقيات:

- 19) نوال براهيمي (2012) - السيرورة المقاولاتية عن توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال. الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال. جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- 20) محمد جلاب (2012) الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة. الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 21) مراد اسماعيل، شلغاف بن أعمار. أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة. الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية: فرص وحدود مخطط الأعمال. جامعة محمد خيضر بسكرة (17، 18، 19، أبريل 2012).
- 22) شريط حسين الأمين و ميمون نبيلة- القرارات الاستراتيجية لعناصر المزيج التسويقي والعوامل المؤثرة فيها . السنة 2004.

المحاضرات والمطبوعات:

- 23) براش بربار وفاء. مخطط الأعمال. مطبوعة لفائدة طلبة السنة الثانية ماستر مقاولاتية-السنة الجامعية 2022/2021. كلية العلوم إ و ت وعلوم ت -جامعة تلمسان.
- 24) بنين عبد الرحمان. مطبوعة في مقياس دراسة السوق لطلبة السنة أولى ماستر-تخصص تسويق صناعي. السنة الجامعية 2021/2020 -كلية ع إ و ت وعلوم ت جامعة البلدة 02.
- 25) حبة نجوى- محاضرات في مقياس المقاولاتية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر علوم اقتصادية 2021/2020 كلية ع إ و ت وعلوم ت. جامعة محمد خيضر. بسكرة.
- 26) ليلي بن عيسى -محاضرات في مقياس المقاولاتية
- 27) علالي الزهراء وعلالي فتيحة -مخطط الأعمال وتحقيق ريادة الأعمال "مجلة التكامل الاقتصادي- المجلد 09- العدد 02 (جوان 2021).
- 28) بن حمودة يوسف، محاضرات في مادة المقاولاتية للسنة الأولى ماستر تسيير استراتيجي، 2022/2021، كلية ع. إ و ت وعلوم ت، جامعة مستغانم.
- 29) الشريف بقة، فايذة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد02، جوان 2015.
- 30) محمد عبد الرحمان، روش ابراهيم محمد ونزار محمد علي، استراتيجيات المزيج التسويقي ودورها في زيادة الحصة السوقية، قسم اقتصاد الأعمال، جامعة زاخو، اقليم كردستان، العراق، المجلد03، العدد 02، 2015.
- 31) قادري رياض، بن بوزيان محمد، نماذج التنبؤ بالمبيعات، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد15، المجلد 12، جوان 2016.

- 32) زناندة ريمة، العيد شريفة، مصادر التمويل في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه، مجلة المالية والأسواق، المجلد 10، العدد 02، تاريخ النشر 2013/09/15.
- 33) بوداح عبد الجليل، محاضرات في مقياس مالية المؤسسة، كلية علوم وإدارة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2024/03/31.

المصادر:

- 34) الجريدة الرسمية، العدد 19، الصادرة بتاريخ 2009/03/25.

قائمة الملاحق

الاستبيان:

أخي الفاضل، أختي الفاضلة :

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص مقاولاتية وهذا من أجل إعداد مخطط أعمال يخص خياطة مآزر

للمؤسسات التربوية الخاصة بصفة خاصة وللمؤسسات التربوية العمومية بصفة عامة على مستوى ولاية باتنة.

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الإستمارة من أجل الحصول على بيانات ومعلومات من أجل استكمال الدراسة .

لذا نرجو منكم الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة التي تناسب رأيكم. ونعلمكم أن هذه المعلومات تستخدم لغرض علمي

فقط وليس أكثر.

معلومات عامة:

اسم المدرسة الخاصة التي يدرس فيها الإبن:

.....

الولي: الأب الأم

المستوى العلمي للولي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي لم يدرس

المهنة: القطاع العمومي القطاع الخاص مهن حرة

مستوى الدخل: 50000 DA $50000 < -100000$ >100000

الأسئلة:

الأولاد المتمدرسين: الابتدائي المتوسط الثانوي

عدد الاولاد المتمدرسين: الابتدائي المتوسط الثانوي

- كم مرة تشترون المآزر في السنة؟ مرة مرتين أكثر
- كم معزرا تشترون في السنة؟ واحد اثنان أكثر
- هل تشترون هذا العدد؟ مرة واحدة مرتين أكثر

ماهو أقصى سعر يمكن دفعه مقابل شراء معزر ذو جودة

عالية:

- هل تفضلون؟ المنتج المحلي المنتج المستورد لا يهم المصدر

ولماذا؟

.....

- هل تهتم ب: الجودة السعر الجودة والسعر معا
- ما هي درجة رضاك على الجودة في السوق؟ منخفضة متوسطة مرتفعة

ما هي درجة رضاك عن الأسعار المتاحة مقارنة بالجودة؟

- منخفضة متوسطة مرتفعة

هل تفضل أن تكون مصاريف المآزر ضمن حقوق التسجيل الكلية؟

- نعم لا

ملاحظات مقترحة:

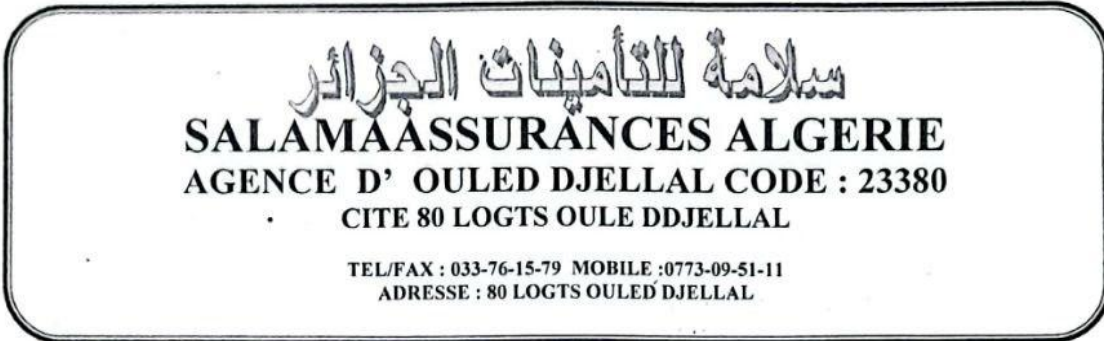
.....

.....

.....

المقابلة الهيكلية:

- ما رأيك في فكرة مشروع إنتاج المآزر للمؤسسات التعليمية الخاصة؟
- هل المدرسة مهتمة بالتعاقد مع المؤسسة؟
- ما هو عدد التلاميذ في مدرستكم؟
- كم مئزر تحتاجون في العام؟
- هل تفضل وضع العلامة الخاصة بمدرستكم على المئزر؟
- هل تفضل أن تكون المبيعات على مستوى مدرستكم ضمن حقوق التسجيل للتلميذ؟
- ما هو التوقيت المناسب لتسليم الطلبية؟



DEVIS ASSURANCE

PROFORMAT N° 56/2024

Assuré : FONDATION AMIR POUR LA COUTURE DE TABLIERS SCOLAIRES

Adresse : HAI ELIKHOUA LEMBARKIA- BATNA

Objet à Assuré: MATERIELLES A COUDRE

GARANTE : MULTIRISQUES PROFESSIONNELLE

DUREE : UN (01) AN

Objet	Valeur
MATREIELLE MATERIELLES A COUDRE	TOTAL : 2 142000.00 D.A

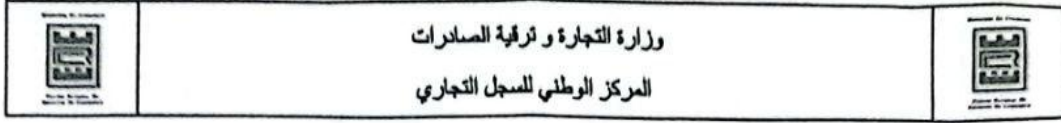
la Détail de Prime

Prime nette	C . Police	F C N 1%	TVA 19%	D .T et T. G	Prime Total
10 1000.	500.00	/	19 285.00	40.00	120 825.00

Arrête la présente facture a la somme de : CENT VINGT MILLE HUIT CENT VINGT CINQ DINARS ALGERIEN .

Fait à Ouled Djellal Le: 29/05/2024





وزارة التجارة و ترقية الصادرات
المركز الوطني للسجل التجاري

مدونة النشاطات الاقتصادية الخاضعة للقيود بالسجل التجاري

وضعية محددة الى غاية : 2024/02/14

رمز النشاط : 108121

تسمية النشاط : إنجاز الصناعي للملابس والبياضة

مضمون النشاط :

- تجهيز الملابس الخارجية للرجال ، النساء و الأطفال ؛
- تجهيز ملابس العمل ؛
- تجهيز الملابس الداخلية للرجال ، النساء و الأطفال (قمصان ، صدارات ، منامات ، الألبسة الداخلية الخ ...)
- ؛
- صنع المخيطات المنزلية و التائيبية ؛
- تحقيق الدراسات في مجال الخياطة (إنجاز القباري و التصاميم) .

النشاطات الاضافية :

- أشغال التنقيح الصناعي.
- توزيع المنتجات المحددة في مضمون النشاط، لتجار الجملة، التجزئة، و الجماعات.
- تركيب أقمشة التائيب المجهزة.

مؤسسة امير لانتاج المآزر المدرسية
حي الاخوة لمباركية - باركا فوراج باتنة

كشف راتب لشهر:

اللقب والإسم :
الدرجة : /
الحالة العائلية: عدد الأولاد:
المهنة: عامل خياطة
الرقم الإستدلاالي: 200
الأولاد فوق 10 سنوات:

المبلغ	الإقتطاعات	المبلغ	عناصر الأجر
3 029,04	إقتطاع الضمان الإجتماعي	18 000,00	الأجر القاعدي
112,70	إقتطاع ضريبة الدخل	900,00	تعويض الخبرة المهنية
		7 700,00	منحة جزافية تعويضية
		4 725,00	منحة الضرر
		1 890,00	تعويض الفارق
		441,00	منحة المنطقة
3 141,74	مجموع الإقتطاعات		
30 514,26	الراتب الشهري الصافي		
		33 656,00	المجموع الخاضع للضمان الإجتماعي
		33 656,00	المجموع الخاضع للضريبة
		0,00	منحة الأولاد
		0,00	منحة الأولاد الأكثر من 10 سنوات
		0,00	منحة الأجر الوحيد
		33 656,00	الأجر الخام

باتنة في:

المدير