



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر – بسكرة –



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

اعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة خدمات فلاحية بولاية
بسكرة.

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

تخصص: مقاولاتية

الأستاذة المشرفة :

– جودي حنان.

من اعداد الطالبة:

- بن عيسى رحمة .

لجنة المناقشة :

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	مشرفا	أستاذ محاضر أ	جودي حنان
بسكرة	رئيسيا	أستاذ محاضر أ	بن تركي زينب
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر ب	بن شريف كريمة

الموسم الجامعي: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر – بسكرة –



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

اعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة خدمات فلاحية بولاية بسكرة.

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

تخصص: مقاولاتية

الأستاذة المشرفة :

– جودي حنان.

من اعداد الطالبة:

- بن عيسى رحمة .

لجنة المناقشة :

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	مشرفا	أستاذ محاضر أ	جودي حنان
بسكرة	رئيسيا	أستاذ محاضر أ	بن تركي زينب
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر ب	بن شريف كريمة

الموسم الجامعي: 2023-2024

الشكر والاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر لله تعالى وحده لا شريك له الذي منه التوفيق والنجاح.

واهدي عملي هذا الى الاب الكريم الذي كان له الفضل الكبير في إنجازه ، كما اشكره على دعمه لي وعلى تعبه معي ووقوفه الى جانبي في كل وقت ، ولوالدتي أيضا التي ربنتي واعانتني بالصلوات والدعوات ، واشكر جدي وجدتي اللذان كان لهما دور في تقديم هذا العمل ، وادعوا لهم بالرحمة والمغفرة في هاته الدنيا .

أتقدم بجزيل الشكر الى الأستاذة جودي حنان على قبولها الاشراف على هذا العمل وعلى النصائح والتوجيهات التي قدمتها لي .

كما أوجه الشكر الخالص لجميع الأستاذة والاداريين بكلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وقسم علوم التسيير خاصة .

وكل الشكر لم مد يد العون ولو بكلمة .

الملخص :

الفكر المقاولاتي اصبح منتشرًا بكثرة خاصة من فئة الشباب ذلك نتيجة مبادراتهم بإنشاء مشاريع الخاصة بهم التي تعتمد على الدراسات الصحيحة بإعداد مخطط أعمال لضمان نمو واستمرار المشروع .

مخطط الأعمال هو استراتيجية مناسبة وشاملة واخذة بعين الاعتبار لكل الجوانب اما التسويقية ، الإنتاجية ، التنظيمية ، المالية ، وكذا معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يمكن ان يتعرض لها المشروع مستقبلا ، اذ يحدد احتمالية نجاح المشروع او فشله بعد انطلاقه.

نستنتج ان مخطط الأعمال ملف تعريفى للمشروع وهو ضروري لنجاح وتوسيع وطريقة الإدارة ومعالجة المشاكل والمخاطر المحتملة .

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

summary

Entrepreneurial thought has become widespread, especially among young people, as a result of their initiative to establish their own projects that depend on the correct studies by preparing a business plan to ensure the growth and continuity of the project.

The business plan is an appropriate and comprehensive strategy that takes into account all aspects either marketing, productivity, organizational, financial, as well as knowing the strengths, weaknesses, opportunities and threats that the project may be exposed to in the future, as it determines the probability of success or failure of the project after its launch.

We conclude that the business plan is a profile of the project and is necessary for the success, expansion, management method and treatment of potential problems and risks.

Keywords: entrepreneurship, business planner, marketing planner, production plan, organizational chart, financial planner.

فهرس المحتويات :

الصفحة	البند
A	▪ شكر واهداء
B	▪ ملخص دراسة بالعربية
C	▪ ملخص الدراسة بالانجليزية
D	▪ فهرس المحتويات
G	▪ فهرس الجداول
I	▪ فهرس الاشكال
أ	مقدمة عامة
1	الفصل الأول : الاطار النظري لمخطط الاعمال
2	المبحث الأول : ماهية مخطط الاعمال
2	▪ <u>المطلب الأول</u> : مفهوم مخطط الاعمال وخصائصه
4	▪ <u>المطلب الثاني</u> : أهمية مخطط الاعمال وأهدافه
5	▪ <u>المطلب الثالث</u> : وظائف مخطط الاعمال
6	▪ <u>المطلب الرابع</u> : مراحل اعداد مخطط الاعمال ومكوناته
8	المبحث الثاني : المخطط التسويقي
8	<u>المطلب الأول</u> : مفهوم مخطط التسويقي ومحتوياته
9	▪ <u>الفرع الأول</u> : مفهوم مخطط التسويقي
9	▪ <u>الفرع الثاني</u> : مكونات مخطط التسويقي
10	<u>المطلب الثاني</u> : البيئة التسويقية
11	▪ <u>الفرع الأول</u> : أدوات التحليل البيئية التسويقية للمشروع
14	▪ <u>الفرع الثاني</u> : دراسة السوق
17	<u>المطلب الثالث</u> : تحليل العرض والطلب

18	المطلب الرابع : الاستراتيجيات التسويقية والمزيج التسويقي
18	▪ الفرع الأول : الاستراتيجيات التسويق
19	▪ الفرع الثاني : المزيج التسويقي
23	المبحث الثالث: المخطط التنظيمي
23	المطلب الأول : مفهوم المخطط التنظيمي واهميته
23	المطلب الثاني : الصيغة القانونية
27	المطلب الثالث : الموارد البشرية وفريق العمل
28	المطلب الرابع :الهيكل التنظيمي
29	المبحث الرابع : المخطط الإنتاجي
29	المطلب الأول : مفهوم المخطط الانتاجي واهميته
29	▪ الفرع الأول : مفهوم المخطط الإنتاجي
29	▪ الفرع الثاني : أهمية المخطط الإنتاجي
30	المطلب الثاني: موقع وتصميم المشروع
31	المطلب الثالث :المواد الأولية والالات
32	المطلب الرابع : العملية الإنتاجية
34	المبحث الخامس : المخطط المالي
34	المطلب الأول : تحديد التكاليف والهيكل التمويلي للمشروع
37	المطلب الثاني : اعداد القوائم المالية والتدفقات المالية
38	المطلب الثالث : التقييم المالي للمشروع
41	خلاصة الفصل الأول
43	الفصل الثاني : الجزء التطبيقي
44	المبحث الأول : تقديم المشروع
48	المبحث الثاني : المخطط التسويقي
83	المبحث الثالث : المخطط التنظيمي

89	المبحث الرابع : المخطط الإنتاجي
103	المبحث الخامس المخطط المالي
108	الخلاصة
110	المراجع
114	الملاحق

فهرس الجداول :

الرقم	البند	الصفحة
1	عناصر المزيج التسويقي للخدمات	22
2	نموذج csip للمشروع	45
3	ملخص التمهيدي	46
4	تحليل PESTEL	48
5	تحليل التنافسية PORTER	53
6	تحليل SWOT	55
7	المساحات الصالحة للزراعة في ولاية بسكرة	57
8	عدد المؤسسات التي لها رمز النشاط المماثل للمؤسسة	59
9	تحليل أسعار المنافسين	59
10	الزبائن	62
11	الموردين	63
12	المنافسين المباشرين	65
13	خدمات المشروع	66
14	تسعير خدمات المؤسسة	69
15	تكاليف الترويج	72
16	تكاليف الافراد	74
17	قيمة المبيعات المتوقعة للمشروع خلال العام	76

82	قيمة المبيعات المتوقعة للمشروع خلال 5 سنوات	18
84	تكاليف السجل التجاري	19
84	التراخيص المطلوبة للمشروع	20
85	أجور الموارد البشرية المطلوبة للمشروع	21
87	الوصف الوظيفي العام	22
90	المساحات وسعر بناء موقع الشركة	23
90	الالات الزراعية	24
95	تجهيزات مكتبية	25
99	معدات مكتبية	26
101	وسائل النقل	27
101	تكاليف تجهيزات المشروع	28
102	المواد الأولية	29
102	تكاليف المادة الأولية لمدة 5 سنوات	30
102	نفقات تسيير المشروع	31
103	الهيكل التمويلي	32
103	الاهتلاك	33
104	تكاليف المشروع	34
105	جدول حسابات النتائج	35
107	الميزانية الختامية	36

فهرس الاشكال :

الصفحة	البند	الرقم
10	عناصر الخطة التسويقية	1
11	تحليل PESTEL	2
14	تحليل SWOT	3
34	مكونات العملية الإنتاجية	4
46	شعار المؤسسة	5
73	شعار المؤسسة	6
73	طرق المؤسسة في التوزيع	7
85	الهيكل التنظيمي للمشروع	8
89	موقع المشروع	9

المقدمة

المقدمة

الفكر المقاولاتي اصبح وسيلة يتجه اليها الكثير من الشباب اليوم لإنشاء وتجسيد مشاريعهم الخاصة بيهم ، اذ يتطلب ذلك دراسات و وضع استراتيجيات شاملة لما يمكن او يواجه المشروع من احتمالات نجاحه او فشله ، ان مخطط الاعمال له دور له أهمية كبيرة في كونه يدرس ويعالج جميع جوانب المشروع مما يساعد صاحب المشروع على اتخاذ قرارات سليمة تضمن النجاح للمشروع في بدايته ، اثناء نشاطه ، وفي نهاية حياته .

فالجزائر في الفترة الأخيرة أصبحت داعمة لهذه المؤسسات مع تسهيل وتوفير البيئة الملائمة لدعم الأفكار وتشجيع الاستثمار ، من خلال اصدار قوانين وتكليف مؤسسات لدعم ومرافقة هذه المشاريع منها الوكالة الوطنية لدعم الشباب وتنمية المقاولاتية ، وقد سلطت الضوء على سياسة الدعم الفلاحي باعتمادها على مجموعة من الوسائل لدعم القطاع الفلاحي منها المؤسسات الفلاحية ، الصناديق المتخصصة في تمويل القطاع الفلاحي ، وبرنامج الارشاد الفلاحي

ومن هذا المنطلق سنقوم بطرح مشروع انشاء مؤسسة الخدمات الفلاحية .

أولا : إشكالية الدراسة

نظرا لأهمية مخطط الاعمال الذي يعكس حاضر ومستقبل المشروع خاصة في مراحلها الأولى ، سنتطرق في هذه الدراسة الى كل الخطوات اللازمة لإنشاء المشروع بالتفصيل من جانبيين، الجانب النظري الذي يتضمن بعض من المفاهيم المتعلقة بمخطط الاعمال ومراحلها ، الجانب التطبيقي المتعلق بإعداد مخطط اعمال لمشروع شركة الخدمات الفلاحية .

من خلال هذه الدراسة سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية :

- ماهي متطلبات اعداد مخطط اعمال لمشروع شركة الخدمات الزراعية ؟

وسنتطرق الى تساؤلات فرعية ، كما يلي :

- ما هو مخطط الاعمال ؟
- ما هي مكوناته واليات إنجازه ومحاوره ؟
- ما هي متطلبات انشاء شركة الخدمات الفلاحية ؟

ثانيا : أسباب اختيار الموضوع

- أ. الرغبة في دخول عالم الاعمال .
- ب. وجود فرصة استثمارية في هذا المشروع لنقص مثل هذه المؤسسات الرسمية في ولاية بسكرة .
- ت. تشجيع الدولة للفلاحة في مختلف المجالات .
- ث. تطبيق مخطط الاعمال هو احد نتائج دراسة تخصص المقاولاتية .

ثالثا : صعوبات وعوائق الدراسة

قد تم التعرض الى العديد من العوائق التي صعبت عملية انجاز هذا البحث اثناء الدراسة ، من اهمها :

1. صعوبة الحصول على فواتير شكلية (دفع مبلغ مالي مقابل فاتورة شكلية).
2. صعوبة الحصول على المعلومات من الطرف زبائن الدراسة .

رابعا : أدوات الدراسة

استخدم في هاته الدراسة أدوات جمع البيانات التالية : الملاحظة ، المقابلة ، المراسلات .

خامسا : هيكل الدراسة

_ تم تقسيم الدراسة الى فصلين :

الفصل الأول : الاطار النظري لمخطط الاعمال ، يحتوي على خمس مباحث لمراحل مخطط

الاعمال مقسم كما يلي :

- المبحث الأول : ماهية مخطط الاعمال .
- المبحث الثاني : المخطط التسويقي .
- المبحث الثالث : المخطط التنظيمي .
- المبحث الرابع : المخطط الإنتاجي .
- المبحث الخامس : المخطط المالي .

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي ، اذ يحتوي على كيفية اعداد مخطط اعمال لمؤسسة خدمات فلاحية

بولاية بسكرة ، يتكون من خمس مباحث :

- المبحث الأول : تقديم المشروع .

المقدمة

- المبحث الثاني : المخطط التسويقي .
- المبحث الثالث : المخطط التنظيمي .
- المبحث الرابع : المخطط الإنتاجي .
- المبحث الخامس : المخطط المالي .

الفصل الأول :

الاطار النظري

لمخطط الأعمال

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

تمهيد:

ان أي مشروع بصفة عامة يتطلب التخطيط الجيد له قبل انشائه، اذ يعد مخطط الأعمال من المراحل الأولى ، نظرا للأهمية التي يحظى بها لضمان ونجاح واستمرارية المشروع ، حيث يسجل هذا المخطط جميع المراحل التي يمر بها المشروع بالتفصيل ومتابعتها لاحقا ، ويمكنه تقديم مساعدة او ان يكون أداة للتفاوض و الإقناع للحصول على التمويل والدعم اللازمين ، والذي يعكس أيضا مدى فاعليته في اقناع الأطراف الاخذة بأهمية المشروع وجديته في خلق القيمة .

من خلال هذا الفصل الذي سيتناول تفصيل نخطط الأعمال من خلال تطرق الى :

- المبحث الأول : ماهية مخطط الأعمال .
- المبحث الثاني : المخطط التسويقي .
- المبحث الثالث : المخطط التنظيمي.
- المبحث الرابع : المخطط الإنتاجي .
- المبحث الخامس : المخطط المالي .

المبحث الأول : ماهية مخطط الاعمال

المطلب الأول : مفهوم مخطط الاعمال وخصائصه

(1) مفهوم مخطط الاعمال

تعددت التعاريف الخاصة بمخطط الاعمال نظرا لاهتمام العديد من الباحثين به ، حيث عرف مخطط الاعمال ك:

✓ **التعريف 1:** هو الشكل الكتابي لممارسة الاقناع ، وايصال الرؤية الاستراتيجية لحامل مشروع او حاملي المشاريع ويبين ان النموذج المقترح يمكن ان يولد قيمة كافية وهذا من اجل تقديم الدعم والمشاركة من قبل الأطراف الأخذة التي أرسلت اليهم خطة العمل ،ومن الموارد المتوقعة ، كما انه يسجل في الوقت المناسب مع شرح الموارد اللازمة واستخدامها لتحقيق الأهداف ، وبالتالي تحقيق الرؤية . (THIRRY & BERTAND, p. 380)

✓ **التعريف 2:** هو صياغة مكتوبة لمشروع انشاء وتطوير كيان تجاري بعد دراسة موجزة وموثقة لدراسة الجدوى لمشروع او تقييم السوق ، وتوفر خطة الاعمال مخططا للأنشطة الحالية والمستقبلية من خلال توفير اطار واقعي وواضح بشأن الحالة وامكانيات التطور، وهي تستخدم أيضا لأثبات جدوى المشروع الانشاء او التنمية لتحقيق اقصى قدر من الدعم اللازم من حيث التمويل او المنح او الدعم و المشورة والتوظيف والعملاء المحتملين او الشركاء المحددين . ويمكن اعتباره على النحو المعقول بمثابة نفوذ لنجاح او كضابط قوي ضد خطر الفشل .. (محمد رضا و نجا، صفحة 111)

✓ **التعريف 3:** مخطط الاعمال عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تبين كل العوامل الداخلية والخارجية و الاستراتيجية الملائمة لبدء مخاطر جديدة. (ابو بكر و والاخرون، صفحة 16)

✓ **التعريف 4:** هو وثيقة رسمية تحصر لوصف العمل الذي يتم اعدادها من اجل استخدام لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضا خارطة طريق للأنشطة و العمليات المستقبلية. (طاهر محسن منصور، 2009، صفحة 216)

✓ **التعريف 5:** مخطط الاعمال هو عبارة عن ملف شامل لتقديم المشروع المقاولاتي من انشاء وإعادة انشاء وتطوير ، وهو مسار تحليل استراتيجي ، كما يقوم مخطط الاعمال بإسقاطات للمستقبل والوسائل الضرورية له ، كما يوضح جدوى ومردودية المشروع . (Fayolle, 2004, p. 292)

(2) خصائص مخطط الاعمال

تتمثل خصائص مخطط الاعمال في : (طاهر محسن منصور، 2009، صفحة 216)

- يجب ان ترتب على نحو مناسب، مع ملخص تنفيذي، وقائمة محتويات، وفصول في ترتيب و نمط صحيح.
- يجب ان تكون بطول وامتداد صحيح، وبمظهر صحيح لا طويلة، ولا قصيرة، لا مغرقة بالوهم والخيال، ولا ممتلئة بتخمة زائدة.
- ان تعطي معنى للذي سوف ينجز من قبل المؤسسين والمنظمة وتوقعاتهم لثلاث أو الخمس سنوات القادمة.
- ان توضح بصورة كمية ونوعية طبيعة الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات وخدمات المنظمة .
- أن تعرض أدلة قوية على امكانية عرض المنتجات في السوق وكذلك بيع الخدمات.
- ان تثبت الاهلية المالية للخيارات الاساسية لبيع المنتجات والخدمات.
- يجب ان توضح، وتبرر مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم وان تصف بشكل مناسب من التفصيل عمليات التصنيع والكلف المرتبطة بها.
- يجب ان تصور الشركاء كفريق وبخبرات مديرين مع مهارات اعامل متممة ومساعدة.
- يفترض ان توحى مستوى كلي وعالي من التثمين الممكن لمنتجات العمل وكذلك لطبيعة عمل الفريق .
- يجب ان تحوي تنبؤات واسقاطات مالية صادقة، مع معطيات اساسية للتوضيح موثقة.
- ان توضح وتري كيف يحصل المستثمرون على عوائد خلال الثلاث إلى السبع سنوات مع تقديرات مناسبة لرأس المال.
- يجب ان تعرض بطريقة متفتحة وبإمكان احتمالي عالي للحصول على عوائد مالية لتجنب فقدان الوقت وتضائل أموال المنظمة.
- يمكن عرضها بسهولة ووضوح بعمارية وهيكلية جيدة وبعرض شفاهي واضح ومناسب.

المطلب الثاني: أهمية مخطط الاعمال وأهدافه

(1) أهمية مخطط الاعمال :

وتتمثل الأهمية مخطط الاعمال في ما يلي :

- باعتباره عملية تخطيط تدعم عملية الاعداد حيث ان المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي الى طرح العديد من الأسئلة و المشكلات و التي يمكن تجاوزها عند تحقق المشروع ، فهي تساعد على الايمان بإمكانية تحقيق المشروع .
- مخطط الاعمال هو أداة اتصالية يساعد على اقناع البنك بديمومة المشروع وإمكانية توسيعه ، ويؤثر على القارئ من ناحية تصرفه في اما إعطاء القرض او منح دين او المشاركة في عملية الاستثمار .
- يساعد على تحديد بعض المعالم التي يمكن ان تستغلها المؤسسة حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية .
- قياس الأداء وتقييم فرص النجاح والتطول . (بلال و والآخرين ، 2022، صفحة 140)
- يتضمن مخطط الاعمال كافة الجوانب التي ترتبط بتوفير قدر مقبول من درجة التأكد في اتخاذ القرار الخاص بإقامة هذه المشاريع .
- رسم خطة مفصلة عن المشروع من عدة جوانب ،تسويقية ،مالية ،بيئية ،فنية ،تنظيمية .
- يمكن من خلال مخطط الاعمال تحديد نقاط القوة والضعف للمشروع . (ابو بكر و والآخرين، صفحة 17)
- تركيز الضوء على الأهداف .
- التصدي واستعداد للمفاجأة التي تواجه مسيرة العمل مستقبلا.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.
- تحديد مهام الإدارات المختلفة في المؤسسة وتوضيحها .
- المساعدة في تسيير الرقابة على الأداء الكلي للمؤسسة واستمرارها .
- خطة الاعمال تحتوي على الخطة الخاصة بصاحب المشروع و الاستراتيجية التي يتبعها من اجل النجاح ، ويحتاج كل من الاصحاب القروض .والمستثمرين الى هذه الخطة من اجل تقييم فرص النجاح .
- اظهار مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف التي يقوم من اجلها اذ ان إقامة المشروع ليس هدف بحد ذاته وانما بغرض الحصول على منافع مادية . (محمد رضا و نجاة، صفحة 112)

(2) اهداف مخطط الاعمال

تتضح اهداف مخطط الاعمال فيما يلي :

- التنسيق والنجاح في انشاء مشروع او تطويره يتوقف على تناسق متماسك لأعمال المقاول ، على المستخدمين وعلى المشاركين وعلى الإداريين والمنتجين والتجارين .
- المراقبة و التسيير.
- ابراز القدرات والامكانيات الخاصة بالطاقم المكلف بتنفيذ جميع أوجه أنشطة المشروع .
- تحفيز المحيط الخارجي ، وذلك بجذب المستثمرين وكذا البنوك من اجل الاستثمار في المشروع .
- تقييم المخاطر و الاختيارات المعدة سابقا.
- صياغة اهداف واضحة ومحددة .
- تحديد وشرح استراتيجيات المختارة من طرف أصحاب المشروع . (Goster, 2009, p. 134)
- مساعدة المقاول على انشاء ووضع مشروع قيد الإنجاز والمتعلقة بالوظيفة الداخلية لمخطط الاعمال.
- إيجاد مصادر التمويل من اجل انجاز المشروع والتي تعتبر وظيفة خارجية لمخطط الاعمال. (Goster, 2009, p. 137)

المطلب الثالث : وظائف مخطط الاعمال

_ تتمثل الوظائف في :

(1) الوظائف الخارجية لمخطط الاعمال (وسيلة الاستراتيجية)

1. المساعدة على التفكير واتخاذ القرار :وضع منهج تحليل الذي يساعد على تحديد الهوية والتماسك الكلي للمشروع .
2. المساعدة على التنبؤ بالمستقبل : السعي الى توقعات لتطوير المشروع وتحديد الإجراءات اللازمة لانشاء و التطوير .
3. المساعدة على العمل في المستقبل : التفصيل بدقة للمشروع للسماح للمبدع بتوقع مخاطر والاستعداد بشكل افضل للتنفيذ الملموس لمشروعه .

(2) الوظائف الداخلية لمخطط الاعمال : (وسيلة للاتصالات ومساعد للبحث عن الموارد)

1. التحدث عن المشروع : بهدف معرفة الأطراف الاخذة المحتملة للمؤسسة المستقبلية .

2. البحث عن راس المال : من بين الأطراف الاخذة ، البعض منها يستطيع توفير المواد الأولية لتخصيص المشروع المواد اللازمة.

3. التجنيد (جلب المنخرطين) : أي الشركاء الاستراتيجيون للمشروع ، والتجنيد الممكن لهم.
(Goster, 2009, pp. 130,140)

المطلب الرابع : مراحل اعداد مخطط الاعمال

1) مراحل اعداده

ليس لمخطط مراحل محددة بشكل متكامل ، الا انه يوجد مقترحات مقبولة لمخطط الاعمال :

1. تحديد الزبائن المستهدفين :

وذلك بتوفير أهم المعلومات و البيانات الخاص بهم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:
هل أنهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين أو من الصنفين ؟ فان كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري ؟ ما هي المناطق التي ينشطون فيها ؟ هل هم أصحاب مؤسسات صغرى أو متوسطة أو كبرى ، وان كانوا من صنف المستهلكين فما هي الشريحة العمرية التي ينتمون إليها؟ ما هو حجم دخلهم؟ ما هي مناطق إقامتهم و مواقع عملهم؟

2. التعرف على المنافسين :

تتمثل المنافسة بوجود طرفين أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج، كما يمكن اعتبار المؤسسة المنافسة ما إذا كانت تقدم منتجاً أو خدمة بديلة لما تعرضه مؤسسة أخرى، ولذلك فان معرفة المنافس تعد ضرورية لتحديد مكان الإقامة المناسب لمشروعك.

3. ضبط قائمة الموردين والمجهزين :

و تتضمن هذه القائمة اسم المورد و عنوانه و قائمة المعدات و التجهيزات التي توفر فاتورة التسديد التي يعتمد عليها.

4. اعداد دراسة السوق :

بعد تحديد الزبائن المستهدفين و تعرف على منافسين المحتملين و ضبط قائمة الموردين يمكن الانطلاق في إعداد دراسة السوق وذلك بهدف التحقق من وجود طلب على المنتجات والخدمات واتخاذ القرارات بخصوص موصفات هذه المنتجات و الخدمات و ثمن بيعهاوكذلك

لتحديد الحصة السوقية و تقدير حجم الأعمال ، فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع، لأنه بدون زبائن لا يمكن إن تكون هناك مؤسسة محتملة ، اذ هم الذين يحددون نجاح وفشل المشروع.

5. اعداد خطة التسويق :

ضبط خطة التسويق بالاستناد إلى النتائج التي أفرزتها دراسة السوق ،وهي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالزبائن و قناعهم بشراء منتجاتهم أو الإقبال على الخدمات.

6. اعداد التقديرات الموازنة :

يتم إعداد تقديرات الموازنة لمدة النشاط لا تقل عن سنتين أو ثلاث سنوات ،وهي عملية تهف إلى بقاء المؤسسة على المدى المتوسط، وكذلك طمأنة الهياكل المقرضة بخصوص حتمية استرجاع أموالها.

7. ايجاد التمويل والمساعدات :

التمويل الصحيح للمشروع هي من أهم شروط نجاح المشروع بحيث يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات المؤسسة بعد إجراء جرد للاحتياجات و الموارد المالية المتاحة، يجب البحث على حلول فيما يخص ما ينقص من المال .

8. اختيار الهيئة القانونية :

كيفما كانت أهمية و طبيعة الأنشطة ، فأختيار الهيئة القانونية متوافقة و المشروع يجب أن تحدد مؤسسة هيئتها اما : فردية ، جماعية أو شركة .الهيكل القانونية تتعلق بالإطار الصحيح الذي ستمارسه ضمن أنشطتها ،هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة و حذر بمساعدة مهني لأنه قد يؤدي إلى بعض النتائج في الهيئة .

يجب لاعتماد على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الايجابيات والسلبات فيما يخص المشروع ووضعه الشخصي، ويجب القيام بالإجراءات المفروضة حسب طبيعة النشاط وحسب الهيكل القانونية المختارة.

9. تحليل وادارة المخاطر والتخفيف من حدتها :

حيث يوجد نوعين من الأخطار هما:

- الأخطار التي تتجم على عدم التأكد والتي تنتج بدورها بسبب انعدام المعلومات، ولتجنبها يجب توفير أكثر قدر ممكن من المعلومات الضرورية .
- الأخطار الناجمة عن القدرة على الاستمرار، وهذا ما يفرض القيام بالتخطيط المستمر، بالتالي إعداد مخطط أعمال جيد سوف تضمن الحصول على الموارد المالية اللازمة من أجل البدء في ممارسة النشاط وهذه الموارد قد تسمح بشكل أو بآخر بتحديد الشكل القانوني للمؤسسة.

10. اقامة المؤسسة :

أول هدف في هذه المرحلة ،هو الحفاظ على العلاقة بين الزبائن ،التي تحققت عند بداية تأسيس المشروع لأجل الحصول في اقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية ،ثم تنظيم أسلوب الإنتاج ، من جهة أخرى يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة ووضع بعض الأساليب التي تسمى دليل ،والتي تمكن من مراقبة صعود المؤسسة وكذلك تزييل و تصحح كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث.

المبحث الثاني : مخطط التسويق

تعتبر من المراحل الأولى في اعداد مخطط الاعمال لأهميتها في الإجابة على التساؤلات التي تهتم بالمشتريين ومواصفات المنتج المرغوب فيه والمستهلكون وكيفية الوصول اليهم وأيضا عن الأسعار التي تلائمهم معلا طريقة اقناعهم بقبول المنتجات المشروع .

المطلب الأول : مفهوم مخطط التسويق ومحتوياته

الفرع الأول : تعريف مخطط التسويق

يعرف على انه: مسار تسويقي الذي يتبعه صاحب المشروع مستقبلا وذلك لمدة زمنية معينة قد تكون قصيرة او طويلة . (العلاق، 2008، صفحة 32)

هو: تحديد مسار العمل ، بتحديد الأهداف ووضع سياسات وبرامج المراد تحقيقها في المستقبل لضمان الإجراءات ، وخطوات محددة في اطار الزماني محدد ضمن مؤثرات العوامل البيئية المؤثرة والتوقعات المستقبلية لما يمكن ان يحدث ، وما اثره على مهام المنظمات ، وإدارة تسويقها . (الصعيدي و ردينة، 2011، صفحة 56)

هو: خارطة طريق للنشاطات والفعاليات التسويقية للمنظمة على مدى فترة زمنية محددة .
(العلاق، 2008، صفحة 24)

هو : الوثيقة المكتوبة بخطوط عامة نوضح فيها كافة النشاطات الضرورية لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية . (البكري، 2008، صفحة 152)

كتعريف شامل له هو : مجموعة من المراحل والخطوات المتسلسلة التي تحد المهام او الأنشطة التي يجب القيام بها لتحقيق مجموعة من الأهداف او الاستراتيجية التسويقية ، كما يعتبر طريقة لاتخاذ القرار الحاضر بشأن حدث مستقبلي ، او اختيار بديل من عدة بدائل لتنفيذه مستقبلا .

الفرع الثاني : مكونات مخطط التسويقي

الشكل رقم :1 عناصر الخطة التسويقية

- تضمن الخطة التسويقية العناصر الأساسية التالية التي يجب على إدارة المشروع الصغيرة إعادتها:
1. الملخص و يتضمن:
 - وصف مختصر للخطة التسويقية.
 - مقدمة عن المشروع و محتاته.
 - المستهلك للستهدف، للمبيعات و الأرباح.
 - الموقع التنافسي، القطاع السوقي للستهدف، الحصة التسويقية.
 2. التحليل الموقفي و يتضمن:
 - نتائج بحوث السوق
 - تحليل درجة جاذبية السوق.
 - تحليل دورة حياة المنتج.
 - تحليل المنافسة.
 - تحليل البيئة الداخلية للمشروع.
 3. تجزئة السوق و تضم:
 - معايير تجزئة السوق للمتمدة.
 - خصائص للمستهلكين.
 - حاجات و رغبات للمستهلكين.
 - للمنتجات.
 4. استراتيجيات و برامج المزيج التسويقي و تكون:
 - أهداف للمشروع و مقاييس الأداء للمالية.
 - الأهداف التسويقية، القطاع السوقي، للمكاتب الذمعية.
 - استراتيجيات التسويق الخاصة بمختلف عناصر المزيج التسويقي.
 - المنتج.
 - السعر.
 - الترويج.
 - التوزيع.
 - التكتيكات التسويقية و خطوات التنفيذ العملي.
 5. قياس الأداء التسويقي من خلال:
 - تقييم الجهود التسويقية .
 - المبيعات و الأرباح.
 - تحقيق الأهداف التسويقية.
 - الفرص للمستقبلية.

المصدر : الهام فخري ، التسويق في المشاريع الصغيرة ، ص 145_146

المطلب الثاني : البيئة التسويقية

فقبل البدء بتحضير الخطة التسويقية للمؤسسة يجب فهم البيئة المحيطة بها أولاً من القوى المختلفة الموجودة للبيئة التسويقية والتي قد تؤثر على قدرة المؤسسة في تلبية احتياجات الزبائن والأرباح .

يمكن تعريف البيئة التسويقية على أنها مجموعة من القيود الداخلية والخارجية التي تفرض على إدارة التسويق خلال ممارسة نشاطها وتقف عائقاً أمام تحقيق أهدافها . (الصرفي، 2009،

صفحة 167)

الفصل الأول الإطار النظري لمخطط الأعمال

يمكن القول أيضا انها العوامل التي تؤثر بطريقة مباشرة بمدى قدرة المنشأة في الحصول على المدخلات وتوليد المخرجات ، ويقصد بالمدخلات المصادر البشرية ، المصادر المالية ، المواد الأولية ،المعلومات والمخرجات ، وتشمل عناصر المخرجات المزيج التسويقي . (عزام و الاخرون، 2007 ، صفحة 68)

1) أدوات تحليل البيئة التسويقية للمشروع

من أدوات تحليل البيئة التسويقية تحليل PESTEL، تحليل التنافسية PORTER ،تحليل SWOT.

1. تحليل PESTEL :

هو عبارة عن العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية و التكنولوجية للبيئة الخارجية ، فهو يساعد على تحديد العوامل التي يمكن ان تؤثر على الأداء ،الأنشطة المؤثرة على القرارات التجارية ، تخطيط الأنشطة التجارية ،تطوير المنتج .البحث وغيرها .

الجدول التالي يوضح عناصر تحليل PESTEL :

الشكل رقم 2: تحليل PESTEL

P السياسية	E الاقتصادية	S الاجتماعية	T التكنولوجيا	E البيئية	L القانونية
<ul style="list-style-type: none"> استقرار وعدم استقرار الحكومة مستوى الفساد السياسات الضريبية حرية الصحافة التحيز الحكومي وبقاء التوريدات الخاصة تجانس العمل السياسي شراكة الحكومة في الشركات والإحتكارات تطور المناقشة مدونات شراكة للشباب مفاهيم الإحتكارات الحكومية تفاهت الدفاع مستوى الإحتكارات الحكومية العلاقات التجارية تنظيم لوائح الإستثمار والتصدير مراقبة الجودة كفاءة التخطيط حجم ميزانيات الحكومة 	<ul style="list-style-type: none"> معدل النمو سعر الفائدة معدل التضخم سعر الصرف توفر الائتمان مستوى الدخل المتاح نزعة الناس للإنفاق نموذج ميزانية الحكومة الإنتاجية النمو الناتج المحلي الإجمالي النمو الإيجابي البيانات سوق الأسهم تقلبات الأسعار 	<ul style="list-style-type: none"> حجم السكان وسهل النمو ومعدلات فواتير توزيع القوة عدم معدلات الزواج والطلاق معدلات الهجرة الطبقات الاجتماعية توزيع أفراد من الفئات الوعي القومي حوسبة دخل المتاح الموقف من العمل مخاوف لغالية الأعراف والقيم الثقافية الدين والمعتقدات المستوى الثقافية مستوى التعليم الإثنيات مستويات الجريمة الموقف تجاه الفساد 	<ul style="list-style-type: none"> حوفر للتكنولوجيا التدخل الاتي نشاط البحث والتطوير تطور القادوس الوصول إلى التكنولوجيا الجديدة مستوى الابتكار قوى قطاع كومي الجودة التقنية للإنتاجات الجودة التقنية للإنتاجات دورة حياة التكنولوجيا 	<ul style="list-style-type: none"> طقس مناخ السياسات البيئية تأثير المناخ تطوير المنتجات غير الحكومية التقنيات الطبيعية تأثير التواء الماء معيير إتانة التطوير الموافق تجاه المنتجات المضراء دعم الطاقة المتجددة 	<ul style="list-style-type: none"> قوانين التمييز قوانين مكافحة الإحتكار قوانين العمل قوانين حماية المستهلك قوانين حقوق النشر وبراءات الإحتكارات قوانين الصحة والسلامة قوانين الخدم قوانين حماية المستهلك قوانين حماية البيئة

المصدر: APRIL 2021 . <https://www.researchgate.net/publication/350820362>

العوامل السياسية Political : هذه العوامل كلها تدور حول كيفية ودرجة تدخل الحكومة في الاقتصاد او في صناعة معينة .

عوامل الاقتصادية Economic: هي محددات لأداء اقتصاد معين .

العوامل الاجتماعية **Social** : يمثل في البيئة العامة الخصائص الديموغرافية والمعايير والعادات والقيم السكانية التي تعمل داخل المنظمة .

العوامل التكنولوجية **Technological** : تتعلق بالابتكارات التكنولوجية التي قد تؤثر على عمليات الصناعة والسوق بشكل ايجابي.

العوامل البيئية **Environmental** : ظهرت العوامل البيئية في المقدمة مؤخرا ، اصبحت مهمة بسبب الندرة المتزايدة للمواد الخام ، واهداف التلوث .

2. **العوامل القانونية Legal** : على الرغم من انها قد تتداخل الى حد ما مع العوامل السياسية ، الا انها تشمل قوانين اكثر تحديدا مثل قوانين التمييز وقوانين مكافحة الاحتكار وقوانين التنظيف وحماية المستهلك وقوانين حقوق النشر وبراءات الاختراع وقوانين الصحة والسلامة. (2021)

3. تحليل Porter

هي أداة صممها مايكل بورتر لتحديد مركز القوة في الاعمال ، والتي تشكل أساسا لصياغة الاستراتيجية التنافسية ، اذ حدد خمسة عوامل تؤثر على التنافسية في أي مجال وهي :

(1) حدة المنافسة : وتتمحور حول :

- قياس مدى حدة المنافسة في السوق حاليا ، وذلك بتحديد عدد المنافسين الحاليين ، قدراتهم وامكانياتهم .
- تزداد حدة المنافسة في حالة وجود القليل من المنافسين وهم الشركات التي تبيع نفس المنتجات او الخدمات وعند نمو الصناعة ، ويصبح من السهولة تحول المستهلكين الى أي منافس يقدم عرضا بتكلفة اقل ومن ثم تزداد المنافسة وتكون هناك منافسة إعلانية وأسعار مقدمة من الشركات المنافسة مما يضر بمصالح الشركات .

(2) قوة الموردين : تتمثل في :

- قياس مدى قوة الموردين ومدى تحكمهم في زيادة الأسعار ، مما يؤدي بدوره الى خفض ربحية الشركة .
- قياس عدد الموردين المتاحين ، فكلما قل عددهم زادت قوتهم وسيطرتهم ، وتكون الشركات في وضعية افضل كلما زاد عدد الموردين ، بالإضافة الى قياس تكلفة التحويل من مورد الى اخر .

(3) قوة العملاء : وتعلق هذه القوة ب :

- قياس مدى قدرة العملاء على التأثير في الأسعار والجودة ، اذ تزداد قوة العملاء عندما يكون عددهم قليل ، وذلك مقابل وجود الكثير من الباعين .
- تزداد قوة العملاء عندما يسهل تحولهم الى شركة أخرى ،بينما تقل قوتهم عند شراء كميات صغيرة من المنتجات ، ويكون المنتج الذي يقدمه البائع مختلفا عن أي منتج يقدمه المنافسون .
- (4) **تهديد المنتجات البديلة**: وتتمثل في :
 - قياس مدى سهولة تحول المستهلكين من احدى الشركات الى شركة أخرى منافسة لأنها تقدم منتجا او خدمة اقل تكلفة ،مما يقلل من قوة الموردين وجاذبية السوق .
 - مقارنة هذه القوة بين أسعار وجود السلع المنافسة ومقدار الربح الذي يحققه المنافسون وهو ما سوف يحدد ما اذا كان بإمكانهم خفض تكاليفهم اكثر .
 - تهديد المنتجات البديلة من خلال تغيير التكاليف سواء التغيير الفوري او طويل الاجل وكذلك اتجاه المشترين للتغيير .
- (5) **تهديد دخول منافسين جدد** : ويمثل :
 - ان هذه القوة تقيس مدى سهولة او صعوبة دخول المنافسين الجدد للسوق ،فكلما زادت سهولة دخولهم زاد الخطر في انخفاض الحصة السوقية للشركات الموجودة وتقليل ارباحهم .
 - هناك عدة عوائق تحول دون دخول منافسين جدد مثل : متطلبات راس المال ، اقتصادية الحجم الذي يمثل انخفاض متوسط التكلفة الكلية في الاجل الطويل كلما ارتفع حجم انتاج الشركات ، السياسات الحكومية ، والميزة المطلقة . (محمد درويش و السيد علي، 2020، الصفحات 75,76)

4. تحليل SWOT

- __ وهو تحليل يقيم الظروف المحيطة بالمشروع و الظروف الواقعة داخل المشروع ، لتحديد العناصر التي يمكن ان تؤثر على مستقبله وتحدده اما بشكل إيجابي او سلبي.
- __ تحليل SWOT هو اسم مشتق من الحرف الأول للأربعة عناصر باللغة الإنجليزية ، وتقسم العناصر بدورها الى أربعة أنواع :
- **القوة STRENGTH** : وهي العناصر الداخلية تؤثر بشكل إيجابي على المشروع.
 - **الضعف Weakness** : وهي عناصر داخلية تؤثر بشكل سلبي على المشروع .
 - **الفرص Opportunities** : وهي عناصر خارجية تؤثر بشكل إيجابي على المشروع .
 - **التهديدات Threats** : وهي عناصر خارجية تؤثر على المشروع بشكل سلبي .

الشكل رقم 3: تحليل SWOT

الفصل الأول الإطار النظري لمخطط الاعمال

التحديات ضع هنا أكثر من 3-5 تحديات مؤثر	الفرص ضع هنا أكثر من 3-5 فرص مؤثر	SWOT
استغلال القوة في دفع التحديات	استغلال مواطن القوة لاقتناص الفرص (تحديد الميزة التنافسية)	قوة ضع هنا أكثر من 3-5 نقاط قوة مؤثرة
وضع خطط بديلة تحسباً للأسوأ المحتملات	معالجة مواطن الضعف حتى لا تتضيع الفرص	ضعف ضع هنا أكثر من 3-5 نقاط ضعف مؤثرة

المصدر: جامعة الباحة، ريادة الاعمال، المملكة العربية السعودية، ص 73

(2) دراسة السوق

(1) أدوات دراسة السوق :

يعتبر السوق نقطة التقاء بين البائعين والمشترون ، لإتمام صفقة معينة من بيع وشراء عند سلعة معينة عند سعر معين ، لذلك على المؤسسة دراسة السوق لإيجاد الحلول المناسبة لمشاكل التسويق الخاصة بيها واستغلال الفرص السوقية وأيضاً لتمكين صاحب المشروع من القيام بالعمليات والأنشطة لهذه المشاكل المساعدة في تخفيف خطر اتخاذ القرارات السيئة .

من اجل دراسة السوق نتبع الخطوات التالية :

1. جمع المعلومات : وذلك للحصول على المعلومات والبيانات التي تساعد المشروع في جوانبه التسويقية ويتم تحليلها ودراستها ومعرفة درجة تأثيرها وكيفية التحكم فيها اذا امكن ذلك ، وهناك طرق للبحث وجمع المعلومات المختلفة منها :

- **البيانات المكتبية :** وهي اهم مصدر لجمع المعلومات المتعلقة بالسوق ، ولتميزها بتكلفة منخفضة و ربح الوقت ، ومن اهم المعلومات التي يمكن الحصول عليها :

بيانات عن السكان ومعدلات نمو وتوزيع السكان طبقاً للجنس و السن والتعليم والمستوى المعيشي .

بيانات عن ظروف السوق الحالية المتوقعة .

ولهته البيانات مصادر متعددة في جمعها منها : الدوريات ، الأبحاث ، مواقع الانترنت ، الجرائد الرسمية ...

- **البيانات الميدانية :** من خلال الاستبيان ، المقابلة ، او الملاحظة وذلك حسب المعلومات المرغوب حصول عليها وحسب الفئة . حيث :

1. الاستبيان : هو وسيلة توزع على عدد كبير من الأشخاص في ان واحد وجمع نتائجها أيضا ، وله عدة اشكال :

__ استبيان مغلق : الإجابات فيه محددة بنعم او لا .

__ استبيان مفتوح : الإجابات فيه انشائية وغير محددة فسخ المجال لتعبير عن الراي في قضية ما .

__ استبيان مغلق مفتوح : الجامع بين الاستبيانين السابقين .

2. الملاحظة : هي الجهد الذي يبذله الباحث في تفسير وتحليل سلوك ظاهرة معينة بمعرفة الأسباب للوصول الى نتيجة معينة للسيطرة على ذلك السلوك او الظاهرة .

3. المقابلة: هي اجتماع وجهها لوجه مع الافراد المعنين بالدراسة ، للحصول على بعض المعلومات ، وهي أداة مرنة افضل من الاستبيان بخصوص تقييم صحة المعلومات ، اذ يجب صياغة الأسئلة بشكل واضح ومفهوم لتقييم الردود بعناية وتجنب سوء الفهم من قبل الأشخاص المقابلين. (بدره، 2011، صفحة 10)

2. دراسة هياكل السوق :

● **سوق المنافسة الكاملة:** ويعرف أيضا بسوق المنافسة التامة هو هيكل سوق تقدم فيه العديد من الشركات منتجاً متجانساً (متشابهاً)؛ ولأن هناك حرية دخول وخروج ومعلومات مثالية، ستحقق الشركات أرباحاً عادية وستظل الأسعار منخفضة بسبب الضغوط التنافسية. ويتميز سوق المنافسة الكاملة بعدة خصائص:

__ تواجد العديد من الشركات.

__ حرية الدخول والخروج، و بالتالي ستكون التكاليف الغارقة منخفضة؛

__ والتكاليف الغارقة هي التكاليف التي تم صرفها في مشروع أو قرار معين و لا يمكن استعادتها.

__ تنتج جميع الشركات منتجاً متطابقاً أو متجانساً.

__ جميع الشركات متلقية للأسعار.

__ جميع المستهلكون يعرفون كل الاشياء عن جميع المنتجات .

● **سوق الاحتكار التام :** يكون عند وجود شخص أو منظمة هي المورد الوحيد لسلعة معينة، وهذه السلعة لا يوجد لها بدائل، وهذا يعني أن العملاء لديهم خيار واحد فقط لشراء منتج معين؛ وفي مثل هذا النظام السوقي يكون المحتكر قادراً على تحصيل

أي سعر يريده بسبب غياب المنافسة، لكن إيراداته الإجمالية ستكون محدودة بقدره العملاء أو استعدادهم لدفع الثمن الذي سيطلبه.

● **سوق احتكار القلة :** هو هيكل السوق الذي يتضمن عدد قليل من الشركات في نفس الصناعة يعملون معًا للتحكم في العرض والطلب؛ وقد يتعاون قادة الشركات لتقييد توريد سلعهم أو خدماتهم، مما قد يؤدي إلى زيادة الطلب، ويمكنهم بعد ذلك تحديد أسعار أعلى لمنتجاتهم بسبب هذه الحاجة المتزايدة، ويسمح هذا التفاهم بين الشركات بتجنب التنافس مع بعضها البعض لتحديد أسعار منتجاتهم؛ وفي سوق احتكار القلة توجد حواجز مختلفة للدخول إلى السوق، وتجد الشركات الجديدة صعوبة في تأسيس نفسها.

● **سوق المنافسة الاحتكارية:** هي هيكل السوق الذي يتضمن العديد من الشركات التي تقدم منتجات مختلفة (تختلف في الجودة والعلامة التجارية والأسلوب والسمعة) وتتنافس مع بعضها البعض؛ والسلع أو الخدمات التي يقدمونها لعملائهم متشابهة ولكنها ليست سلعةً بديلة.

● **السوق المفتوحة للمنافسة :** هي السوق التي تكون فيها احتمالية دخول منافس جديد للسوق معناه هو ان يكون من المؤكد حدوث تنافس علي الأسعار حتى لو كانت شركة أو بضع شركات مسيطرة علي السوق؛ والأسواق المفتوحة للمنافسة بشكل كامل غير ممكنه في الحياة الواقعية، وفي السوق المفتوحة للمنافسة عدد الشركات التي تعمل في السوق ليس مهمًا جدًا، ولكن تهديد دخول منافسين جدد هو المهم. ومن أمثلة الصناعات في السوق المفتوحة للمنافسة هي شركات الطيران منخفض التكلفة، السياحة، مزودي خدمات الإنترنت. **وللسوق المفتوحة للمنافسة ثلاث خصائص أساسية :**

___ لا توجد عوائق دخول أو عوائق خروج من السوق

___ لا توجد تكلفة غارقة (التكاليف الغارقة هي التكاليف التي لا يمكن استردادها بعد إغلاق الشركة)

___ الوصول إلى نفس مستوى التكنولوجيا (بالنسبة للشركات القائمة والوافدين الجدد)

___ التهديد بدخول منافسين جدد كافٍ للحفاظ على الأسعار قريبة من **سعر التوازن** وكاف للحفاظ على الأرباح المنخفضة – وإلا تدخل شركات جديدة للسوق.

- سوق الاحتكار الثنائي : هو سوق تكون فيه شركتان تهيمنان عليه؛ فعلى سبيل المثال، بيبسي وكوكا كولا، اندرويد و أبل . (اسود بزنس)

المطلب الثالث : تحليل العرض والطلب

(1) تحليل الطلب

يتم تحليل الطلب أساسا في التعرف على حاجيات الزبائن الحقيقيين و المرتقبين في نفس الوقت، و من أهم العوامل المؤثرة في الطلب ما يلي:

- سعر وجود المنتج.
- دخل المستهلك.
- شكل السوق.
- تعدد السكان.
- أسعار السلع البديلة .

(2) ويتم تقدير حجم الطلب الكلي على المنتج من خلال تجميع البيانات عن طريق الدراسة الميدانية أو عن طريق الاحصائيات في السوق المدروس و يتم بتحديد الكمية المستهلكة الحقيقية لمعرفة ما إذا كان هناك طلب على المنتج أو هناك نقص. (نصيب، 2004، صفحة 154)

(3) تحليل العرض

العرض هو الكمية المعروضة من السلع و الخدمات، ويتعرض العرض للعديد من العوامل التي تؤدي إلى تغييره بالزيادة أو النقصان و هي كما يلي:

- سعر المنتج .
- اهداف المشروعات.
- المستوى الفني و التكنولوجي.
- السياسة النقدية و الائتمانية.
- تكلفة عوامل الانتاج .

ويتم تقدير حجم العرض الكلي للمنتج أو الخدمة بطريقة سهلة عن طريق حساب عدد المؤسسات المنتجة للسلع أو المقدمة للخدمة محل الدراسة بعدة طرق منها :

- البحوث الميدانية.
- الاحصاءات الرسمية .
- الدراسات التي تتعلق بالمنتج.

- منشورات الغرف التجارية. (فراس، 2010، الصفحات 136,137)

المطلب الرابع: الاستراتيجيات التسويقية والمزيج التسويقي

الفرع الأول: الاستراتيجية التسويقية

وتوضع الاستراتيجيات العامة على مستوى المؤسسة ككل من قبل ادارتها بعد تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها:

- **رؤية المؤسسة:** هي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، من خلال تحديد النوع أو الشكل الذي تريد المنظمة أن تتفحصه في السنوات المقبلة، أي تحديد المستقبل و كيفية الوصول إليه.
- **رسالة المؤسسة:** هي عبارة عن رسم لفلسفة المنظمة و صياغة أبرز أهدافها الحالية ، و يجب أن تكون الرسالة مختصرة وواضحة لكل أعضاء المنظمة.
- **اهداف المنظمة:** تشير الاهداف العامة إلى النتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال التخطيط الاستراتيجي و الرؤية في ضوء الرسالة المحددة للمؤسسة، كما أنها تستند على تقييم موضعي للبيئة الخارجية، و الاداء الداخلي للمؤسسة . (احمد عارف و الاخرون، 2012، الصفحات 478,479)

وتتمثل الاستراتيجيات التسويقية في ثلاث استراتيجيات وهي: (عبد القادر و عبد القادر، 2001، صفحة 38)

1. استراتيجية القيادة التكلفة :

تتضمن عناصر تمكن المشروع من الاستفادة من وفرات الحجم الكبير ومن ثم تخفيض التكلفة مقارنة مع المنافسين مما يساعده على زيادة نصيبه النسبي في السوق .

2. **استراتيجية التمييز :** وذلك بتميز منتجاته وتنويعها عن المنافسين بحيث يمكنه اشباع رغبات المستهلكين ، اذ يولد ارتباطا قويا بين العملاء ومنتجاته وتتضمن هذه الاستراتيجية عددا من العناصر تتمثل في تكثيف برامج البحث والتطوير لتمييز منتجاته وتنويعها .

3. **استراتيجية التركيز :** وذلك بالتركيز على منطقة جغرافية معينة او قطاع محدود من المستهلكين ، او أجزاء معينة من السلعة ، لدلا من المنافسة على نطاق واسع ، تنجح هذه الاستراتيجية في حالة التركيز على فئة معينة من المستهلكين خاصة ذات قوة شرائية عالية .

الفرع الثاني : المزيج التسويقي

يعرف المزيج التسويقي على أنه مجموعة الخطط و السياسات التي تقوم الادارة التسويقية الخاصة بالمؤسسات بممارستها من أجل الاشباع التام لكافة رغبات المستهلكين، و احتياجاتهم، و يعرف كذلك بأنه الخطة الدقيقة التي تحدد ما سيتم عرضه و تقديمه للزبائن من السلع و الخدمات و كيفية تسعيرها، ترويجها، و توزيعها في السوق المستهدفة. (بدر، 2011، صفحة 26)

و الجدير بالذكر أن كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي يتأثر بالآخر، حيث يوجد أربعة عناصر رئيسية للمزيج التسويقي تعرف ب 4P's و هم المنتج، التوزيع، السعر و الترويج، و لكي يتمكن كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي من تحقيق الاهداف الخاصة به البد من تسليط ضوء على الاستراتيجيات، و الاهداف التي وضعتها المؤسسة : (الرحمان، 2008، صفحة 15)

1. **المنتج** : (سلعة او خدمة) له شكلين سلعة او خدمة والغرض منها تشبيح حاجات المستهلكين وطبيعة المنتجات بعددين هما البعد المادي من عناصره تصميم المنتج وشكله وطعمه ولونه ، والبعد الغير ملموس يتمثل في المنافع وفوائد المنتج .

2. **السعر** : هو ذلك المبلغ الذي يدفعه الزبون مقابل حصوله على المنتج و يعتبر الثمن هو عنصر مهم جدا لتعريف المزيج التسويقي لأنه يحدد ربح المؤسسة و البقاء و الاستمرارية . (بدر، 2011، صفحة 45)

وقبل تسعير المنتجات أو الخدمات البد أن نراعي عدة جوانب أهمها :

- **التسعير على أساس التكاليف**: و يتمثل في تسعير الوحدة الواحدة من المنتج يساوي تكلفة الوحدة الواحدة مضافا إليها نسبة الربح المرغوب فيها، وتعتبر هذه الطريقة سهلة الحساب و بسيطة ، إلا أنه يعاب عليها أنها تأخذ الطلب بعين الاعتبار، و تخضع للتقدير الشخصي، كما أنه تتطلب وجود نظام فعال و سليم لحساب التكاليف . (عبد الرحمان و والاخرون، 2009، صفحة 307)

- **التسعير على أساس القيمة المدركة** : هناك العديد من المؤسسات التي تحدد أسعارها على أساس القيمة المدركة للسلعة أو الخدمة وهذا يعني أن عملية التسعير تتم وفق تشخيص و معرفة مدى الادراك و الوعي الذي يحس به المشتري عند اتخاذ قرار شرائه لسلعة أو خدمة محددة دون غيرها، حيث أن هذا القرار ناتج عن أن هذه الخدمة تلبى منفعة أو قيمة مذكورة في ذهنه، و على هذا الاساس فان الايرادات تبني سياستها السعرية على هذا الاتجاه.

- **التسعير على أساس المنافسة** : تعتمد هذه الطريقة على طريقة التسعير السائد، حيث تقوم المؤسسات بإتباعها لغرض تحقيق أعلى مستوى عائد، و تعطي اهتماما قليلا للتكلفة و حالة

الطلب في السوق ، حيث يمكن أن تحمل المؤسسة نفس أسعار منافسيها الرئيسيين في السوق أو أعلى منها ، أو أقل منها. (حميد و بشير، 2009، صفحة 179)

3. الترويج :

تتعدد الأشكال التي يمكن لشركة استخدامها في مجال الترويج و يعتبر الإعلان و جهود البيع الشخصي الشكلا الرئيسيان للترويج ، و بجانب ذلك هناك بعض الأدوات الأخرى التي تلعب دورا مكملا مثل: تنشيط المبيعات ، النشر الغير مدفوع القيمة في وسائل الإعلان المختلفة عن نشاط الشركة و إسهاما. (فريد، 2005، صفحة 39)

و الترويج ما هو إلا عملية تعريف المستهلك بالمنتج و خصائصه ، وظائفه ، مزاياه ، كيفية استخدامه ، أماكن وجوده بالسوق و أسعاره بالإضافة إلى محاولة التأثير على المستهلك و إقناعه بشراء المنتج . (عصام الدين امين، 2002، صفحة 377)

أما عناصر المزيج التسويقي فتعتبر أدوات تعتمد عليها المؤسسة في خلق الاتصال بينها و بين المستهلكين و يشمل المزيج الترويجي على خمسة عناصر و هي : (الصرفي، 2009، صفحة 391)

- **الإعلان:** عملية اتصال تهدف إلى نقل التأثير من بائع إلى مشتري على أساس غير شخصي حيث يفصح المعلن عن نفسه ويتم الاتصال خلال وسائل العامة
- **البيع الشخصي:** يعتمد على رجال البيع وهو تسويق مباشر، يتعلق بعلاقة رجل البيع مع المستهلك و يتسم بأنه اتصال وجها لوجه.
- **الدعاية:** هو شكل من أشكال تقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بصورة غير شخصية و غير مدفوعة الأجر، و تتسم هذه الطريقة بأنها نوع من الاتصال غير شخصي مثل الإعلان لا تتحمل المؤسسة تكاليفه.
- **تنشيط المبيعات :** هي تقنية التحفيز في البيع ،وهي عبارة عن أدوات إشهارية تستخدمها المؤسسة لزيادة الحصة السوقية من المبيعات مثل الصيانة المجانية ،المسابقات و الهدايا ، سعر الرزمة ،الخصم و الحسومات ، عند شراء علبتان من المنتج تحصل على واحدة إضافية .
- **العلاقات العامة :** يشمل العمل الإداري و غير الإداري(الرسمي و الغير الرسمي) و تتعلق بعلاقة المؤسسة بمحيطها و هي الأرضية التي تمهد للعمل الترويجي.

4. التوزيع: (محمد، 2005، صفحة 175) وهو مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي تهدف إلى وصول السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك في زمان ومكان مناسب وبأسعار معقولة من خلال الاعتماد على القنوات التوزيعية ، وهي الجهة التي يستخدمها البائع والذي قد يكون منتج أو مسوق لتصريف البضائع لإيصالها إلى المستخدم الأخير ، وتمثل أنواع قنوات التوزيع في :

- التوزيع المباشر : توزيع المنتج مباشرة إلى المستهلك .

- التوزيع الغير مباشر : قيام المنتج بالاعتماد على الوسائط في توزيع السلع .

تعتبر العناصر السابقة هي المزيج التسويقي للسلع ، وفي ما يلي سوف نوسع المزيج التسويقي للخدمات وفيه إضافة تتمثل في العناصر التالية :

5. البيئة المادية : وتتمثل في كل ما هو ملموس في تقديم الخدمة للزبون ، فهي تؤثر لشكل واضح على ادراك المستفيدين المتعلقة بتجربته مع الخدمة . كما انها تضيف ملامح ملموسة لخدمة غير ملموسة ومما يجعل المستفيد من الخدمة له قدرة اكبر على تقييمه .

ومكونات البيئة المادية تؤثر على حكم العملاء والمستخدمين لمنظمة تسويق خدمة معينة وتتكون البيئة المادية من عناصر مثل : التآنيث، التصميم الداخلي ، الديكور ومواقف لسيارات والتغليف وغيرها ... اذ يساهم الدليل المادي في صنع شخصية المؤسسة التي قد تعده عاملا أساسيا يميزها من غيرها من المؤسسات الخدمة الأخرى المنافسة لها في السوق ، فهو الطريقة التي تعرض بها المؤسسة نفسها وتعتبر هويتها . (محمد ا.، 2003، صفحة 143)

6. العمليات : تشير بعملية تقديم الخدمة إلى كافة الأنشطة المتعلقة بأداء الخدمة ، و التفاعل بين مقدم الخدمة و متلقيها نظرا لخاصية عدم قابلية الخدمة للانفصال ، و اعتبار المستفيد عاملا مشاركا في عملية التقديم ذاتها .

ان الأسلوب الذي يتم من خلاله تقديم الخدمة يعد حاسما بالنسبة لمزود الخدمة و المستفيد منها و تضم عملية تقديم الخدمة أشياء في غاية الأهمية مثل :السياسات الإجراءات المتبعة من قبل مزود الخدمة لضمان تقديم الخدمة إلى المستفيد ،كما تشمل هذه العملية على نشاطات "وبروتوكولات" أخرى مثل تدفق النشاطات، حرية التصرف، الصلاحيات الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة،كيفية توجيه المستفيدين ومعاملاتهم ،أساليب تسويق العلاقة بينهم وأساليب حفزهم على المشاركة الفاعلة في عملية إنتاج الخدمة أو تقديمه. (عالية، 2011، صفحة 44)

يمثل الجدول التالي عناصر المزيج التسويقي للخدمات :

الجدول رقم 1 :عناصر المزيج التسويقي للخدمات

الفصل الأول الإطار النظري لمخطط الاعمال

الخدمة	السعر	التوزيع	الترويج	الناس	الدليل المادي	عملية التقديم
المدى او	الخصومات.	الموقع .	الإعلان .	القائمون	البيئة المادية .	السياسات .
النطاق .	الحسومات .	القدرة على	البيع	على تقديم	الأثاث .	الإجراءات.
الجودة.	العمولات.	الوصول	الشخصي .	الخدمة .	اللون .	المكننة.
اسم	المستويات.	من حيث	تنشيط	التدريب.	التصميم	تدفق
الصنف.	شروط	تقدم	المبيعات.	التوجيه.	والديكور .	النشاطات.
المستوى .	الدفع.	الخدمة.	الدعاية .	الالتزام.	مستوى	حرية التصرف
خط	القيمة	قنوات	العلاقات	المحفزات.	الضوضاء .	او الاختيار
الخدمة.	المدركة من	التوزيع .	العامة.	المظهر	السلع الداعمة	المنوحة
خدمات ما	قبل	تغطية		الخارجي .	لتقديم الخدمة	للقائمين على
بعد البيع.	المستفيد.	التوزيع .		السلوك.		تقديم الخدمة .
	الجودة/			المواقف.	الأشياء	توجيه
	السعر .			المستفيدين.	الملموسة في	المستفيدين من
	تميز			الآخرون .	البيئة تقديم	الخدمة .
	الأسعار.			درجة	الخدمة .	المشاركة
				المشاركة	كافة	المستفيدين في
				في اختيار	التسهيلات	عملية تقديم
				الخدمة .	المادية	الخدمة.
				العلاقات	الأخرى .	
				بين		
				المستفيدين		
				انفسهم.		
				علاقات		
				موردي		
				الخدمة مع		
				المستفيدين		

المصدر :حميد الطائي بشير العلق ، تسويق الخدمات كتاب محكم علميا ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، 2009، ص89.

المبحث الثالث : المخطط التنظيمي

المطلب الأول : مفهوم المخطط التنظيمي واهميته :

(1) مفهوم المخطط التنظيمي

التنظيم هو تحديد الانشطة اللازمة لتحقيق الاهداف المخططة ، و ذلك من خلال تجميع المهام و الانشطة المراد القيام بها ، تحديد و توزيع السلطات و الصلاحيات ، التنسيق بين الانشطة و الاقسام من أجل تحقيق الاهداف بأفضل كفاءة ممكنة. (زكريا و والاخرون، صفحة 118)

تحديد المهارات الفردية للعاملين ،والاطارات الادارية الضرورية في اطار المشروع ونموه ، كذلك يتم ايجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع ،تحضير الخارطة التنظيمية و توزيع الموارد والادوار والصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح . (طاهر محسن منصور، 2009، صفحة 230)

(2) أهمية المخطط التنظيمي

تتمثل الأهمية في المخطط التنظيمي تحقيق الأهداف بفاعلية ، ونوضح الأهمية في النقاط التالية:

- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح .
- تسهيل تحديد الأدوار للأفراد هياكل التنظيمية التشغيلية ، وما يتوقع من افراد استنادا للتعليمات والإجراءات والمعايير .
- المساعدة في اتخاذ القرارات وتفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات .
- تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والادوار .
- تمكين المنشأة من الاستجابة للتغيرات في داخلها وخارجها والعمل على تكيف مع هذه المتغيرات. (عبوي، 2006، صفحة 119)

المطلب الثاني :الصيغة القانونية

تخضع عملية استحداث المؤسسات والاستثمار في الجزائر الى شروط حددها قانون التجارة ومختلف المراسيم التنفيذية والقوانين الأخرى التي تنظم عمل ومهام المركز الوطني للسجل التجاري .

يتطلب من صاحب المشروع ان يختار أولا مجال معين لنشاطه ، واختيار مكان المقر الاجتماعي للمؤسسة ، ثم شكل التمويل الذي يناسب مشروعه والاهم الذي يحدد الشكل القانوني للمؤسسة .

تتوفر عدة اشكال قانونية تسمح لحامل المشروع ، حيث يمكن ان يؤسسها بمفرده او مع الشركاء ويحدد بذلك الشكل الضريبي المناسب ، حسب ما حددته التشريعات الضريبية المعمول عليها ، وكذلك الحقوق الواجبات المترتبة عليها . (بلوط، 2022، صفحة 18)

(1) استحداث المؤسسة بمفردك:

إذا اراد حامل المشروع أن يكون هو المدير الأول على رأس المؤسسة، والمسير الوحيد لمشروعه، فكل حامل مشروع يمكنه ان يختار نوعان من الأشكال القانونية : المؤسسات الفردية (الشخص الطبيعي)، أو المؤسسة ذات الشخص الوحيد وبمسؤولية محدودة (EURL)

1. المؤسسة الفردية (الشخص الطبيعي) : وشكل هذه المؤسسة :

- موجهة عموما لمؤسسة ذات حجم بسيط.
 - لا تتطلب قانونا أساسيا، فتأسيسها بسيط .
 - كما أن استكمال إجراءات التسجيل لدى السجل التجاري سريعة جدا .
 - بسبب التداخل بين أملاك صاحب المؤسسة و المؤسسة، فإن تسديد ديون المؤسسة يمكن أن يمتد ليشمل الأملاك الشخصية لصاحب المؤسسة.
 - التسجيل لدى السجل التجاري يمنح لصاحب المؤسسة صفة التاجر لمستحدثها.
2. الشركة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة EURL وهي :
- مؤسسة لفرد .

- الرأسمالي الاجتماعي الأدنى المطلوب هو 100,00 دج.
- تكون الأملاك الشخصية لمستحدث المؤسسة منفصلة عن الأملاك المؤسسة ، ولن يتم اللجوء اليها الا في حالة الديون المتركمة على الراس المالي الاجتماعي للمؤسسة .
- يمنح التسجيل لدى السجل التجاري ، صفة شخصية المعنوية للمؤسسة وصفة تاجر للمسير .

(2) استحداث المؤسسة مع الشركاء :

تسمح هذه الصيغة للمتعامل الاقتصادي الذي لا يرغب العمل بمفرده ويريد استحداث مؤسسة مع شخص أو عدة أشخاص ، إمكانية أن يقدم التزامات باسم ولصالح المؤسسة وذلك باختيار الشكل القانوني الذي يناسبه ويساعده أكثر ، من بين الأشكال التالية:

1. شركة التضامن SNC:

- عموما فهي شركة عائلية.
- لعدد الأدنى للشركاء هو اثنان.
- ليس هناك حد أدنى مفروض للرأس المال الاجتماعي للمؤسسة.
- التسيير يشارك فيه كل الشركاء، إلا في حالة ما نص قانون المؤسسة على عكس ذلك.
- الرأسمال الاجتماعي يتم تقسيمه إلى حصص اجتماعية.
- يشارك كل الشركاء وبشكل تضامني في الاستجابة لدفع ديون المؤسسة.
- تسجيل لدى المركز الوطني للسجل التجاري، يمنح للمؤسسة صفة الشخصية المعنوية ولكل الشركاء صفة التاجر، وذلك طبقا لـ (المادة 551 وما بعدها من قانون التجارة).

2. الشركة ذات التوصية البسيطة SCS :

- هي مزيج من مجموعة من الشركاء على نظام التضامن ومجموعه أخرى على نظام ذات مسؤولية محدودة.
- الرأسمال الاجتماعي يقسم إلى حصص اجتماعية.
- تسيير المؤسسة من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين .
- شركاء متضامنين يخضعون لنفس النظام القانوني الذي يخضع له الشركاء في شركة التضامن، فيكونون مسؤولين مسؤولية تضامنية، وغير محددة عن ديون الشركة . وشركاء موصين لا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود حصصهم ولا يكتسبون صفة التاجر ولا يشاركون في إدارة الشركة.
- التسجيل لدى السجل التجاري يكسب المؤسسة صفة الشخصية المعنوية و للشركاء صفة التاجر (المادة 563 مكرر وما بعدها من قانون التجارة /ي المرسوم التنفيذي رقم 93 – 08 المؤرخ في 25 أفريل 1993). ملاحظة: هذا الشكل من الشركات ليست منتشرة بكثرة في الجزائر.

3. الشركة ذات مسؤولية محدودة SARL :

- مؤسسة ذات رؤوس أموال .
- يجب أن تستحدث على الأقل من طرف شريكين وعلى الاكثر 50 شريك.
- يقسم الرأسمال الاجتماعي على حصص اجتماعية متساوية القيمة بـ 1000 دج على الأقل .
- يمكن أن يسيرها عدد من المسيرين.

- الشركاء يساهمون في تسديد ديون الشركة وفقا لنسبة مساهمتهم في الرأسمال الاجتماعي .

● التسجيل في السجل التجاري يكسب الشخصية المعنوية للمؤسسة وصفة التجار للمسيرين فقط، (المادة 564 وما بعدها من قانون التجارة/ المرسوم التنفيذي رقم 96 – 27 المؤرخ في 9 ديسمبر 1996).

4. شركة ذات اسهم SPA :

● شركة ذات رؤوس أموال .
 ● تعد بمثابة شكل من المؤسسات الكبيرة بامتياز .
 ● تضم على الأقل سبعة (07) مساهمين .
 ● الحد الأدنى لرأسمالها الاجتماعي لتأسيسها هو خمسة ملايين دينار (5.000.000 دج) في حالة الدعوة إلى الاكتتاب العام و مليون دينار جزائري (1.000.000 دج) إن لم يكن هناك دعوة للاكتتاب العام.

● يقسم الرأسمال الاجتماعي إلى أسهم .
 ● تسير من طرف مجلس غدارة يتكون على الأقل من ثلاثة أعضاء وعلى الأكثر من 12 عضوا، يترأسه رئيس مدير عام، يراقب من طرف مجلس مراقبة .
 ● يخضع عمل فروع التسيير لقواعد صارمة ومحددة .
 ● مسؤولية المساهمين في تسديد الديون تتم حسب نسبة مساهمتهم في رأس مال الاجتماعي للمؤسسة .

● التسجيل لدى السجل التجاري يكسب المؤسسة الشخصية المعنوية وصفة التجار لأعضاء مجلس الإدارة . (المادة 592 وما بعدها من قانون التجارة/ المرسوم التشريعي رقم 93 – 08 المؤرخ في 25 أبريل 1993).

5. شركة التوصية بالأسهم SCA :

● هي مؤسسة هجينة تتكون من شركاء موصيين وشركاء متضامنين .
 ● تضم بين شريك واحد وعدد من الشركاء المتضامنين والموصيين .
 ● عدد الشركاء الموصيين لا يمكن أن يقل عن ثلاثة.
 - يقسم رأسمال الشركة على شكل أسهم .
 ● يمكن أن تسير من طرف شخص واحد أو عدد من المسيرين .

- الحد الأدنى من الرأسمال الاجتماعي لاستحداث الشركة هو خمس ملايين دج (5,000,000) في حالة الدعوة إلى الاكتتاب العام، ومليون دينار جزائري (1,000,000) في حالة عدم اللجوء إلى دعوة لاكتتاب عمومي .
- المسكرون هم مساهمين ولا يمكن أن يتحملوا لوحدهم الخسائر إلا في حدود نسبة مساهمتهم، - للشركاء المتضامنين مسؤولية غير محدودة وتضامنية لديون الشركة.
- التسجيل لدى السجل التجاري يكسب المؤسسة الشخصية المعنوية وصفة التجار للمسكرون (المادة 715 من قانون التجارة). (htt)

المطلب الثالث : الموارد البشرية وفريق العمل

1. تعريف الموارد البشرية :

تعرف من خلال وضع واتخاذ القرارات والاجراءات التي تؤثر مباشرة على الافراد او الموارد البشرية العاملة . وتعرف ادارة الموارد البشرية الفاعلة على انها الادارة التي تؤمن بان الافراد العاملين في مختلف المستويات او نشاطات المؤسسة ، هم اهم الموارد ومن واجبها ان تعمل على تزويدهم بكافة وسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيها من مصلحتها ومصالحهم ، وان تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجح المصلحة العاملة .

2. استقطاب الموارد البشرية :

يشير الاستقطاب الى مجموعة من النشاطات المنظمة خاصة بالبحث عن مرشحين و جذبهم لسد الشواغر الوظيفية فيها ، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة و في الوقت المناسب.

ومن منظور آخر فان الاستقطاب هو نشاط يعمل على التقاء العرض و الطلب على العمالة ، أي من لديهم وظائف شاغرة ومن يبحثون عن وظائف و تتوقف عملية الاستقطاب عادة على حجم المنظمة و ظروفها و إمكانياتها ، ظروف سوق العمل و الظروف الاقتصادية بصفة عامة .

3. تحفيز الموارد البشرية :

الحوافز تعبر عن القوى الخارجية ،التي تهدف إلى تحريك دوافع الإنسان و التي تشع بحاجاته ،و في مجال الإدارة هي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم في العمل و أهداف المؤسسة في نفس الوقت.

4. الحفاظ على الموارد البشرية :

إن صحة و سلامة الموارد البشرية قد ضمنتها عدة تشريعات و قوانين في مختلف بلدان العالم إضافة إلى ذلك فان العديد من المؤسسات تنبعت مؤخرا للأوضاع الصعبة من إصابات و جروح جسدية تصيب أفرادها كما الحالات النفسية و الإرهاقات الناتجة عن العمل واعدت لها البرامج العلمية الكفيلة بخفيف من مخاطرها على صحة و نفسية أفرادها . (سميرة، 2008، الصفحات 38,40)

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل التنظيمي تجميع للأنشطة المختلفة للمنشأة جميعا منطقيا سهلة التنفيذ . (فاروق، 2001، صفحة 23)

مراحل اعداد الهيكل التنظيمي :

1. تحديد اهداف المنظمة الرئيسية الواجب تحقيقها : وتمثل الاطار العام العريض الذي تسعى المنظمة الى تحقيقه ، ويعبر عن سبب وجودها وقيامها.
2. وضع الأهداف الفرعية والسياسات والخطط: استنادا الى الأهداف الرئيسية العامة للمنظمة ، وتحديد اهداف في المنشأة عبر مستوياتها التنظيمية المختلفة ، بحيث يقوم كل مستوى تنظيمي بوضع أهدافه في ضوء اهداف المستوى الذي يسبقه .
3. تحديد الأنشطة اللازمة لإنجاز الأهداف ، والسياسات وتصنيف هذه الأنشطة ، وتجزئتها : تحديد النشاط العام للمنظمة ثم يجرى تقسيم ، وتجزئة هذا النشاط الى أنشطة ووظائف رئيسية ، وتستمر عملية التقسيم والتجزئة حتى يتم تحديد أعباء ومهام ومسؤوليات وواجبات محددة ، وتصبح أساسا لتكوين الوظائف التي يمكن اسنادها للأفراد للقيام بها .
4. تجميع الاعمال في الوحدات ، حيث مجموعات أي تكوين وحدات التنظيمية : بعد تقسيم جميع الأنشطة يصبح لدينا عدد كبير من الوظائف المتخصصة التفصيلية ، وحتى يتم انجاز هذا النشاط ينبغي انجاز جميع الوظائف وفق تسلسل معين ، وتأتي أهمية تجميع هذه الوظائف في مجموعات ، وتعيين شخص ليشرف على كل مجموعة .
5. أسس تكوين الوحدات التنظيمية : تجمع الاعمال اعتمادا على : التشابه في المهام والاعمال ، او تجميع على أساس التكامل ، ويمكن استخدام الاساسين معا لتجميع الاعمال ، وينتج عن عملية تجميع الأنشطة وحدات تنظيمية رئيسية ، وحدات تنظيمية فرعية وأخيرا الوظائف والمهام ومسؤولياتها المحددة .
6. تفويض السلطات وتحديد المسؤوليات اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة : ان انجاز الاعمال في المنظمات لا يتحقق الا عن طريق السلطة والمسؤولية .

7. ربط المجموعات : او الوحدات ببعضها البعض افقيا او راسيا عن طريق علاقات السلطة ، ونظم المعلومات أي التنسيق ، لتعمل معا بفعالية نحو تحقيق الأهداف . (عبوي، 2006، الصفحات 113,114)

المبحث الرابع : المخطط الإنتاجي

المطلب الأول : المخطط الإنتاجي وأهميته

الفرع الأول : مفهوم مخطط الإنتاجي

كما يمكن وصفه بأنه الإطار العام الذي يتم من خلاله القيام ب (العمليات التي تستهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات) و تشمل هذه المدخلات العمالة و المعدات و التسهيلات و المكونات الأخرى ، و تحويلها بطريقة تضيف قيمة إليها و بأقل التكاليف . (الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، ادارة الانتاج، 1429 هـ، صفحة 16)

تتضمن خطة الإنتاج والعمليات كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج و التكاليف ،المعدات و الآلات التي يحتاجها المشروع ، إجراءات التخزين ،المواد الأولية ،المزودين ، وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والبيع والصيانة . (خلف، 2008، صفحة 118)

يمثل المخطط الإنتاجي أحد أنواع التخطيط التي يتضمنها مخطط أعمال المؤسسة و يشتمل على خطط قصيرة و متوسطة وطويلة المدى ،غرضها الأساسي هو تلبية طلبات العملاء بأعلى فعالية و كفاءة ممكنتين . (كاظم محمود و يعقوب فاخوري، صفحة 267)

الفرع الثاني : أهمية مخطط الإنتاجي :

يحتل المخطط الإنتاجي أهمية كبيرة في مخطط الأعمال نتيجة لعوامل و أسباب عديدة تحدد هذه الأهمية، منها:

- الحجم الكبير للإنفاق المشروعات في الوقت الحاضر ،و الذي يرتبط جزء مهم منه بالجوانب الإنتاجية و الهندسية إضافة إلى ما يتطلبه المشروع من مدخلات ترتبط منتجاتها بعلاقات تتحدد في الغالب بمعاملات فنية و هندسية وهو ما يؤدي إلى ضرورة القيام بهذه الدراسة.
- إن الدراسة الإنتاجية التفصيلية تحدد بدقة حاجة المشروع للموارد التي يحتاجها لإقامته ،و بالذات ما يتصل منه بالآلات و الإنشاءات و التجهيزات الرأسمالية الثابتة المرتفعة التكلفة في الغالب.

- صعوبة الرجوع في القرارات الاستثمارية بعد إجراء الدراسات الفنية و الهندسية ، و إقامة المشروع و تشغيله ، لان ما ينجم عن هذه القرارات يتحقق بشكل معدات و أجهزة و إنشاءات رأسمالية ثابتة من الصعب جدا التخلص منها كالأبنية ، اذ انها مصممة لتلائم إنتاج معين.
- توافي فائض أو عجز في الطاقة الإنتاجية لتحقيق إنتاج المشروع وبذلك تضمن لنا الدراسة التناسب بين الطاقة الإنتاجية و الحاجة إليها لتحقيق إنتاج المشروع.
- إن التنوع و تعدد الطرق و الأساليب الفنية المستخدمة في العمليات الإنتاجية يفرض ضرورة القيام بهذه الدراسة حتى يتم اختيار ما هو مناسب مع ظروف المشروع و البيئة التي يعمل به. (حسن، 2012، صفحة 212)

المطلب الثاني : الموقع وتصميم المشروع

1. اختيار الموقع :

يعتبر تحديد و اختيار الموقع للمشروع من اهم الموضوعات التي شغلت تفكير المنتجين ، فقد بذلت جهود عديدة في هذا المجال حتى يمكن التوصل الى النظرية العامة لتكون أساسا لاختيار العوامل الرئيسية التي يرشد بها رجال الاعمال عند اختيارهم لمواقع منظماتهم ، ورغم من هذا الا انها لم تصل الى النظرية التي يركز عليها لاختيار الموقع . (علي، 2000، صفحة 59)

ان القرار المتعلق بالموقع من اهم القرارات طويلة الأمد التي تتخذها المؤسسة ، ويرجع سبب ذلك ان الموقع يؤثر على التكاليف الثابتة والمتغيرة ، كما انها تؤثر بشكل كبير على الأرباح ، ان الموقع الأفضل للمؤسسة يعتمد على طبيعة الاعمال التي تخصصت بها ، فالموقع الأفضل للمؤسسة الصناعية هو ذلك الذي يؤدي الى اقل تكاليف ، في حين ان الموقع الأفضل للمؤسسات الخدمائية هو الذي يؤدي الى تعظيم الدخل ، كما ان الموقع الأفضل بالنسبة للمخازن هو الذي يؤدي الى تخفيض التكاليف وبنفس الوقت الى سرعة تسليم الطلبات للعملاء، ويشكل عام ان افضل موقع هو الذي يعظم منافع المؤسسة . (خالد، 2008، صفحة 87)

2. العوامل المؤثرة في الموقع :

وفي ما يلي بعض العوامل التي يجب مراعاتها في تحديد الموقع :

1. **القرب من مصادر المادة الخام :** وهو من العناصر الهامة خاصة بالنسبة للمواد الثقيلة ، وقد يقارن المسؤولون في المشروع بين تكلفة النقل للمادة الخام من مصدرها الى المصنع وبين تكلفة نقل المنتج النهائي من المصنع الى السوق لاختيار اقلهما كلفة .

2. **القرب من السوق الاستهلاكية** : خاصة في حالة المنتجات التي تزيد وزنها بعد انتاجها كالمشروبات الغازية .
3. **القرب من طرق مواصلات** : يعتبر القرب من المواصلات البرية من العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار حتى يكون أداء خدمة النقل للمؤسسة سهل .
4. **ملائمة الظروف الجوية لطبيعة العمليات** : تتطلب بعض العمليات ظروف جوية معينة من حيث درجات الحرارة و الرطوبة كصناعة الغزل والنسيج التي تتطلب جوا معتدلا .
5. **قرب المشروع من مصادر الايدي العاملة** : ويؤدي ذلك الى انضباطهم في مواعيد العمل لقرب المؤسسة من مساكنهم هذا الى جانب انخفاض اجورهم نسبيا ، كما يجب توفر وسائل نقل اللازمة لهم .
6. **القرب من مصادر الطاقة** : ويعتبر هذا العامل بالنسبة للصناعات التي تعتمد على المياه كقوة محرّكة بالنسبة لها، كذلك بالنسبة للمشروعات التي تعتمد على كهرباء حتى يمكن تخفيض نقل الطاقة ، وان تقدم في وسائل النقل المختلفة قد قلل من فاعلية ، بذلك العامل اذ اصبح من الممكن نقل القوة المحركة لمسافات بعيدة .

3. تخطيط الداخلي للمصنع :

يقصد به التصميم والترتيب الداخلي واعداد خطة يمكن من خلالها الحصول على افضل تنظيم للتسهيلات المادية والقوى العاملة من اجل تصنيع منتج معين او بمعنى اخر فان الترتيب الداخلي اختيار الموقع المناسب لكل عملية / ماكنة لأعمال المساعدة ، والأنشطة الأخرى ، والتي تعتبر جزء من العمليات الضرورية ضمن المصنع الواحد . (الصرفي، 2009، صفحة 295)

المطلب الثالث :المواد الأولية و الآلات

1. المواد الأولية :

— لها أهمية في العمليات الإنتاجية المختلفة حيث يتقرر نجاح أي مشروع في مدى جودة المادة الأولية.
 — وجب وصف المواد الخام وانواعها واسعارها خلال العام ، ومعرفة الموردين والموزعين لها و شرط استيرادها ، وتحديد الفترة الزمنية بين طلب المواد والحصول عليها ، وحساب تكلفتها الاجمالية تفصيلا.

2. الآلات :

— وتشمل المعدات في العملية بطريقة مباشرة او غير مباشرة ، ويجب الاهتمام بتحديد نوع وعدد الآلات اللازم استخدامها في كل مرحلة من المراحل العملية ، ، وعلى اطلاع تام بأنواع الآلات

الموجودة في السوق المختلفة ومدى تحسينات التي أدخلت عليها ومقدار طاقتها الإنتاجية واسعارها ، وتنقسم الى نوعين :

- (1) **الآلات العامة للغرض** : وذلك لأداء الاعمال العامة المتعددة ، وبذل من عمل واحد بالذات ، وهي عامة في حدود معينة، ومن مميزاتها انها نمطية تصنع بكميات كبيرة ومتوفرة ويمكن استخدامها والتخلص منها بكل سهولة ، وطاقتها الإنتاجية اقل من الآلات المتخصصة ، لذلك فان تكلفة الوحدة التي تنتج بواسطتها اكبر من تكلفة الوحدة المنتجة من الآلات المتخصصة .
- (2) **الآلات الخاصة للغرض** : صممت لأداء عمليات صناعية معينة بأسرع وادق واقل التكاليف من الآلات العامة للغرض ، فلا تحتاج الا لعدد قليل لإدارتها ، فقد صممت بحيث تؤدي تلقائيا معظم العمل المطلوب دون تدخل كبير من طرف من يديرها ، فهذا النوع يحتاج لأفراد يمتلكون نصف المهارة ، ومن مميزاتها انها كبيرة الحجم تؤدي العمل بدقة وتكاليفها اكبر من الآلات العامة ، والغرض من تصميمها في غاية التعقيد يتطلب خبرات فنية كبيرة ونفقات اصلاح ضخمة . (حسن ع، 1988، الصفحات 185,188)

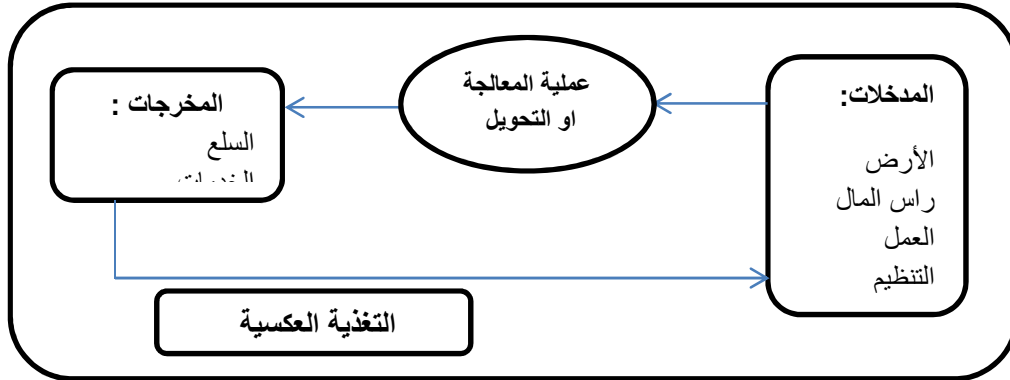
المطلب الرابع : العملية الإنتاجية

1. تعريف العملية الإنتاجية

تتمثل العملية الإنتاجية من أنشطة تتعلق بخلق السلع والخدمات من خلال تحويل المدخلات الى مخرجات ، حيث تأخذ هذه الأنشطة مكانها في كل المنظمات الصناعية والخدماتية .
كما يعرف بانه مجموعة من الأنشطة والاجزاء المرتبطة ببعضها البعض بعلاقات منطقية تكفل تحقيق التكامل والتناسق فيما بينها بفاعلية .

2. مكونات العملية الإنتاجية :

يمكن تلخيص مكونات عملية الإنتاج على انها مزج مجموعة من العوامل للحصول على منتج معين ، حسب الشكل التالي : (الصرفي، الادارة الصناعية، 2005، صفحة 72) الشكل رقم 4: مكونات عملية الإنتاج



المصدر : فريد النجار ، ادارة الجودة الشاملة والانتاجية والتخطيط التكنولوجي للتسيير والريادة والتفوق ،
الدار الجامعية للنشر ، مصر ، 2007 ص 17

1. المدخلات : تتمثل في كافة الموارد المادية والغير مادية التي تحصل عليها المؤسسة .
 2. عملية المعالجة او التحويل : وهي الأكثر أهمية حيث يتم ادخال مختلف التحويلات التي تمس المدخلات ويتم نوع من التفاعل بين مكونات النظام .
 3. المخرجات : هي ما يتم الحصول عليه بعد عملية تحويل المدخلات او معالجتها وبأخذ على شكل معلومات .
 4. التغذية العكسية : هي عملية رقابية تهدف الى تحقيق التكامل بين المدخلات والمخرجات .
- 3. تخطيط العمليات :**
- ويتم تحديد العمليات الفنية اللازمة لإنتاج المنتج وفقا للمواصفات الموضوعية ، وبالكميات المطلوبة ، وبالتكلفة المخططة ، وتتضمن ما يلي : (عامر و علاء محمد سيد ، 2011، صفحة 84)
- استعراض الدقيق للمواصفات ،تصميم المنتج ،وذلك للتأكد من إمكانية تحقيق الإنتاج الاقتصادي .
 - تحديد مصادر الصنع المناسبة للمنتج .
 - تعليمات التشغيل من حيث الطريقة ،والمواصفات .
 - تحديد درجة الاشراف .
 - تحديد التجهيزات الالية ، وغيرها من الأدوات اللازمة لإنتاج المنتج بالجودة المطلوبة ، وبمعدل الإنتاج المحدد وكذلك العمالة الإنتاجية المطلوبة .

المبحث الخامس : المخطط المالي

المطلب الأول : تحديد التكاليف والهيكل التمويلي للمشروع .

يتم تقدير التكاليف من خلال ترجمة البيانات و المعلومات التي تظهرها الدراسة الفنية و التسويقية و التنظيمية ، و يكون هذا التقدير بهدف التعرف على التكلفة التي تتطلبها إقامة و تنفيذ المشروع ، و التكاليف هنا تنقسم إلى نوعين أساسيين هما تكاليف استثمارية و تكاليف تشغيلية .

1. تحديد تكاليف المشروع :

(1) **تكاليف الاستثمارية** : هي التكاليف اللازمة لإقامة و تجهيز المشروع حتى يصبح معدا للبدء في التشغيل ، أي هي تلك العناصر التي تنفق خلال الفترة من لحظة ظهور فكرة ظهور المشروع و إعداد الدراسات الخاصة به حتى إجراء تجارب تشغيلية ، و تشمل هذه التكاليف ما يلي: (ربه، 2015، صفحة 129)

- **تكاليف الحصول على الأصول الثابتة وتركيبها** : مثل تكاليف شراء الآلات و المعدات و نقلها و تركيبها في الموقع ، و شراء أرض للمشروع و إقامة المباني عليها و تجهيزها الخ.
- **تكاليف رأس المال العامل الدائم** : و يشمل المخزون من المواد الأولية اللازمة لدورة إنتاجية كاملة، و يتضمن مخزون المواد الأولية الرئيسية و المساعدة و الوقود و قطع الغيار و المهمات و ل مواد الصيانة و مواد التعبئة و التغليف، بالإضافة إلى السيولة النقدية التي تكفي لمقابلة مصروفات مثل الأجور و المرتبات و العناصر الأخرى للمصروفات الصناعية و التسويقية و الإدارية و المالية الأخرى، حيث يتم حساب تكلفة رأس المال العامل وفق طريقة النسب المئوية عادة و هي طريقة مبسطة جدا و مباشرة حيث يتم تقدير رأس المال العامل على أساس نسبة معينة من التكاليف الإنتاجية السنوية .

- **تكاليف التأسيسية** : مثل تكاليف التراخيص و التدريب و التوظيف و إصدار التمويل إذا كان التمويل عن طريق إصدار أسهم تكاليف دراسة المشروع.

(2) **تكاليف التشغيلية** : وهي التي تشغل من اجل تشغيل المشروع وتشمل :

- تكاليف المستلزمات السلعية من مواد الخام ووقود و قطع غيار الخ
- الاجور و المرتبات و المكافئات
- تكاليف الصيانة

- ايجارات
- تكاليف النقل
- تكاليف الدعاية والاعلان
- تكاليف التشغيلية للبحوث والتطوير
- الاهتلاكات
- الضرائب

ويفضل تقسيم تكاليف التشغيل الى تكاليف ثابتة ومتغيرة

1. **تكاليف الثابتة** : هي التكاليف التي تبقى ثابتة بغض النظر في حجم نشاط المشروع مثل مرتبات الإدارة مثل المدير و الحارس ، تكاليف البحث و التطوير و الاهتلاكات ، أقساط التأمين ، الإيجار المباني أو المعدات ، الفوائد المدفوعة عن القروض.
2. **تكاليف المتغيرة** : وهي التكاليف التي ترتبط بحجم الإنتاج بطريقة مباشرة مثل تكاليف المواد الأولية، و الوقود و قطع الغيار و مواد التعبئة و التغليف ، أجور العمال ، المكافآت و الحوافز ، تكاليف النقل و الشحن ، الضرائب

نظرا ان المطلوب هو توقع التكاليف كمحدد رئيسي لتيار التدفقات النقدية الخارجة المتوقعة أثناء فترة تشغيل المشروع ، فإن الاهتمام سينصب فقط على تقدير التكاليف التشغيلية لان التكاليف الرأسمالية ال تدخل ضمن التدفقات النقدية السنوية. (العلاجوني و سعيد سامي، 2010، صفحة 206)

(3) اعداد جدول الاهتلاكات والاستثمارات :

الاهتلاك: هو التكلفة المالية السنوية الناتجة عن استخدام الأصول في العملية الإنتاجية، أي أنه استهلاك أو تناقص سنوي في الأصول الثابتة التي بحوزة المشروع خلال عمرها الإنتاجي، ومن ناحية أخرى، يمكن أن يساعد الاهتلاك المشروع في العديد من الجوانب:

- يعتبر عنصر من عناصر التكلفة التي يجب إضافتها للتكلفة الكلية للإنتاج، تماما مثل تكلفة المواد الأولية و اللوازم و الطاقة و غيرها و من الناحية المحاسبية فهو طريقة توزيع التكلفة الرأسمالية للأصل على عمره المقدر، و عليه فإنه يمكن اعتبار الاهتلاك طريقة منظمة الاسترداد التكلفة الرأسمالية للأصل.
- الاهتلاك وسيلة لقياس القيمة التناقضية للأصول خلال فترة عمرها المقدر. .

هناك عدة طرق لحساب الاهتلاك منها :

- **الاهتلاك الخطي** : يقود إلى عبء ثابت على طول المدة النفعية حيث أن:

- المبلغ القابل للاهلاك = القيمة المحاسبية الصافية – القيمة المتبقية .
- قسط الاهتلاك = المبلغ / مدة المنفعة
- الاهتلاك المتراكم = مجموع الاهتلاكات
- معدل الاهتلاك الخطي = 100 / مدة المنفعة .
- القيمة الصافية المحاسبية = القيمة المحاسبية الأصل - مجموع الاهتلاكات.

● **الاهتلاك المتناقص** : يقود الى عبء متناقص على طول المدة النفعية و يطبق على التجهيزات التي تساهم في نشاط المؤسسة مباشرة دون المباني و الورشات، حيث يتم حساب معدل الاهتلاك المتناقص عن طريق ضرب معدل الاهتلاك الخطي في المعاملات المحددة وفق القانون ، حيث يجب ملاحظة أن : المبلغ القابل للاهلاك في بداية كل سنة هو القيمة الصافية المحاسبية في نهاية كل سنة ، و أنه عندما يصبح المعدل المتناقص أقل أو يساوي 100 / عدد السنوات المتبقية ، يتم الانتقال إلى طريقة الاهتلاك الخطي للسنوات المتبقية.

● **الاهتلاك المتزايد** : يقود إلى عبء متزايد على طول المدة النفعية، و يتم الحصول على المعدل الاهتلاك المتزايد بقسمة السنة المطابقة لمدة الاستعمال على $(N1+N2)$ حيث N تمثل السنة الأخيرة ، أو بقسمة السنة المطابقة لمدة الاستعمال على مجموع سنوات العمر الانتاجي .
(العلجوني و سعيد سامي، 2010، صفحة 213)

2. الهيكل التمويلي للمشروع :

من أهم عناصر المخطط المالي ، حيث يقصد به الهيكل التمويلي للمشروع و يتكون الهيكل المالي من مجموعة من العناصر التي تشكل جانب الخصوم سواء كانت هذه العناصر طويلة الأجل أو قصيرة الأجل سواء كانت أموال دين (الاقتراض) أو أموال ملكية (أموال خاصة) .

ومن أنواع هياكل التمويل الخاصة بالمشاريع ما يلي:

- **التمويل الذاتي** : و يكون التمويل من صاحب المشروع
- **التمويل الثنائي** : و يكون تمويل المشروع منقسما بين صاحب المشروع و أحد وكالات دعم المشاريع أو البنك، حيث تكون مساهمة كل منهم على حسب مستوى الاستثمار و على حسب الوكالة المختارة .
- **التمويل الثلاثي** : مثل للهيكل المالي الثنائي، غير أن هذا التمويل الثلاثي يتضمن طرفا ثالثا و هو القرض البنكي.

المطلب الثاني : اعداد القوائم المالية والتدفقات النقدية للمشروع :

1. اعداد القوائم المالية : (كنوش، 2011، صفحة 43)

من الضروري استظهار القوائم المالية التقديرية التي تعبر عن الوضعية المالية المتوقعة للمشروع خلال و تتمثل هذه القوائم في:

(1) الميزانية : و هي الكشف الإجمالي للأصول و الخصوم.

الاصول : هو كل ما لدى المنظمة من موجودات و تكون في عدة صور منها الآلات و المعدات و الأراضي و المباني ،والأدوات و الأثاثالخ.
الخصوم: و هي الالتزامات التي يتوجب على المنظمة سدادها كالذمم الدائنة أو حقوق مساهمين و هذه الالتزامات د تكون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل.

(2) جدول حسابات النتائج : لقد عرف النظام المحاسبي المالي حساب النتائج بأنه بيان ملخص للأعباء و المنتجات المنجزة من الكيان خلال السنة المالية، و لا يأخذ في الحساب تاريخ التحصيل أو تاريخ السحب، و يبرز بالتمييز النتيجة الصافية للسنة المالية الربح أو الخسارة.

حيث يمثل جدول حسابات النتائج أحد القوائم المالية الأساسية التي يجب إعدادها في نهاية كل فترة مالية، حيث يتم من خلالها توضيح كافة العمليات المتعلقة بالأنشطة التي قامت بها الوحدة الاقتصادية خلال الفترة المالية وصولاً إلى تحديد نتيجة تلك العمليات ربح أو خسارة من خلال طرح مجموع الأعباء من مجموع المنتجات.

2. تقدير التدفقات النقدية : يقصد بالتدفقات النقدية كمية النقدية التي تدخل أو تخرج من وإلى المنظمة خلال فترة معينة و ذلك منذ بداية مرحلة الإنشاء إلى غاية نهاية العمل الإنتاجي للمشروع الاستثماري.

(1) التدفقات النقدية الداخلية : وتتمثل في المبيعات أو إيرادات المؤسسة (مج 7)، إعانات، قيمة الخردة (القيمة النهائية للأصول)، أقساط الاستهلاك.

(2) التدفقات النقدية الخارجية : و تتمثل في ما يلي قيمة الاستثمار ، مصاريف التشغيل (مواد أولية ، أجور عمال، ضرائب و عموماً هي المجموعة السادسة، ضريبة على أرباح الشركات ح/88)

(3) صافي التدفقات النقدية = التدفقات النقدية الداخلية _ التدفقات النقدية الخارجية .

المطلب الثالث : التقييم المالي للمشروع .

1. التقييم المالي للمشروع :

يقوم التقييم المالي للمشاريع على دراسة الجدوى المالية للمشروع ، من خلال تحديد و تحليل بعض المؤشرات المالية التي تعبر على مردودية المشروع الاقتصادية و المالية و مدى قدرته على الاستمرار و تحقيق الأرباح و في ما يلي أهم مؤشرات التقييم المالي للمشاريع:

(1) **فترة الاسترداد** : فترة الاسترداد ألي استثمار هي " الفترة الاسترجاع مجمل النفقات الأصلية للاستثمار من خلال صافي التدفقات النقدية المتراكمة التي يحققها المشروع ، مع الأخذ بعين الاعتبار عامل السرعة عند الاسترداد " و بالتالي المشاريع الأكثر جاذبية هي تلك المشاريع التي تتميز بأقصر فترة استرداد.

(2) **عتبة المردودية** : و تعتبر من العناصر الهامة لمعرفة جدوى المشاريع و يتم حسابه وفق العالقة التالية:

$$CT_CA=0 \quad _$$

$$R: \text{الأرباح} \quad _$$

$$CA: \text{رقم الاعمال (المبيعات)} \quad _$$

$$CT: \text{اجمالي التكاليف (تكاليف الثابتة + المتغيرة)} \quad _$$

في نقطة التعادل تتساوى اجمالي التكاليف مع المبيعات .

نقطة التعادل بالكمية = التكاليف الثابتة / ثمن البيع الوحدة _ التكلفة المتغيرة للوحدة

نقطة التعادل بالقيمة = التكاليف الثابتة / ((رقم الاعمال المقدره _ التكاليف المتغيرة) / رقم الاعمال المقدره)

عتبة المردودية بالزمن = (عتبة المردودية بالقيمة / رقم الاعمال المقدر) X 360 وهو الزمن الذي من بعده تعتبر المؤسسة ذات جدوى ومردودية .

(3) **صافي القيمة الحالية** : يعرف بأنه مجموع العوائد الصافية المتوقعة خلال فترتي الإنشاء و الإنتاج للمشروع ، و يرمز له بـ VAN و يحسب العالقة التالية:

في حالة عدم أخذ الزمن بعين الاعتبار.

صافي القيمة الحالية = مجموع التدفقات الحالية الداخلة - مجموع التدفقات الحالية الخارجة

نجد أنه غالباً ما تكون التدفقات الخارجة تتساوى مع قيمة الاستثمار

الفصل الأول

الاطار النظري لمخطط الاعمال

— VAN = - مبلغ الاستثمار + مجموع التدفقات الحالية الداخلة.

$$\text{van} = \sum_{j=1}^n \frac{\text{values}_j}{(1+i)^j}$$

i : سعر الفائدة

values: التدفقات النقدية .

n : عدد السنوات

— إذا كانت صافي القيمة الحالية موجب فإن المشروع يحقق أرباح.

— إذا كانت صافي القيمة الحالية موجب فإن المشروع يحقق خسائر.

الخلاصة :

من خلال ما قدم في هذا الفصل يمكن القول ان مخطط الاعمال له أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمشروع ، اذ يعتبر الأساس في نجاح المشروع ، حيث يبدأ بفكرة وينتهي بتقييم لمدى صلاحية المشروع .

ولنجاح مخطط الاعمال وجب تتبع الدراسات ببيانات ومعلومات سليمة وواقعية تتماشى مع خطواته المتمثلة في دراسات (تسويقية ، تنظيمية ، إنتاجية ، مالية) للوصول الى نتيجة سليمة تشير اما بنجاح او فشل المشروع ، وتبين مدى جدوى ومردودية المشروع المراد تطبيقه على ارض الواقع .

فبعد التطرق الى الجانب النظري في ما يخص مخطط الاعمال ، سيتم على هذا الأساس التطرق الى الجانب التطبيقي لمخطط الاعمال مؤسسة خدمات فلاحية في الفصل الثاني .

الفصل الثاني :

الاطار التطبيقي

مؤسسة

خدمات فلاحية

الفصل الثاني : الاطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

تعرفنا في الفصل الأول على مخطط الاعمال والذي يمثل وثيقة تقديرية يعدها حامل المشروع والتي تدل بالتفصيل على محتوى المشروع واستراتيجية تطويره ، والنتائج المستقبلية ... ، أي ان مخطط الاعمال يظهر الرؤية الاقتصادية والمالية للمؤسسة .

سيتم في هذا الفصل محاولة اسقاط المفاهيم السابقة على المشروع والمتمثل في مؤسسة خدمات فلاحية بولاية بسكرة ، يضم هذا الفصل :

- المبحث الأول : تقديم المشروع .
- المبحث الثاني : المخطط التسويقي .
- المبحث الثالث : المخطط التنظيمي .
- المبحث الرابع : المخطط الإنتاجي .
- المبحث الخامس : المخطط المالي .

الفصل الثاني : الاطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

المبحث الاول : تقديم المشروع:

1) وصف المشروع

في هذا المبحث سيتم وصف كامل للمشروع والملخص التنفيذي الخاص به ، مع أسباب اختيار المشروع وأهدافه ، إضافة الى توضيح نموذج csip للمشروع والتوجه الاستراتيجي له.

1. فكرة المشروع:

تتمثل فكرة المشروع في مجال الخدمات الفلاحية وهي انشاء مركز فلاحى متكامل يقدم خدمات شاملة للمزارعين في مدينة بسكرة ، وصمم لتلبية احتياجات المزارعين في مختلف الجوانب العمل الفلاحى .

اذ يهدف المشروع الى توفير استشارات فلاحية متخصصة ، وتأجير وصيانة المعدات الزراعية مع تجهيزها وتصميمها ، وأيضا حماية واستصلاح الأراضي ، بالإضافة الى الاشغال الفلاحية و العناية ومعالجة النباتات ، حيث يكون المشروع مزود بكل ما يحتاجه المزارعين مع الحرص على تقديم خدمة مميزة وفريدة.

2. وصف خدمات المشروع :

تشمل خدمات المشروع على :

- خدمة الاستشارة والمساعدة في الميدان الفلاحى ، من حيث :

- تركيب وصيانة المعدات والآلات .
- كيفية دراسة سطحية للأرض (لمعرفة نوعية الأرض).
- توضيح طرق استصلاح الأراضي .
- توضيح الطرق المثلى للزراعة اما في الزراعات البعلية او المروية ، زراعة الخضار المحمية او المكشوفة ، من حيث زراعة الخضار والفواكه أيضا .
- توضيح معايير الجودة في الزراعة .
- طرق الوقاية من الآفات الزراعية والامراض التي تصيب المحاصيل الزراعية .
- طرق التسميد ومكافحة الآفات الزراعية المثلى والزراعة العضوية .

- تقديم خدمة تأجير المعدات الفلاحية ، مثل :

- المحاريث .
- الات مكافحة النباتات.
- الات الزرع.
- الات الحصاد.
- الات حفر الاراضي.

- تقديم خدمة تجهيز وتركيب (حسب الطلب) المعدات ومستلزمات زراعية ، من حيث :

- شبكات الري.
- المعدات الزراعية .
- خزانات المياه المتحركة .

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

- تقديم خدمة حماية واستصلاح الاراضي ، من حيث :

- دراسة ميدانية للأرض (دراسة سطحية ، دراسة باطنية).
- استصلاح الأرض .
- تهيئة الأرض حسب الطلب .

- تقديم خدمة الاشغال الفلاحية ومعالجة النباتات حسب الطلب ، من حيث :

- غراسة الأشجار المثمرة .
- زراعة المحاصيل الكبرى.
- زراعة الخضروات و الفواكه ...
- معالجة الآفات الزراعية .
- العناية بالنباتات ...

- تقديم خدمات جني المحصول : حسب الطلب

3. أسباب اختيار المشروع :

- حلم وطموح عائلي .
- طموح لتحسين الظروف الحياتية.
- الشغف بالزراعة والبيئة الريفية من طرف العائلة .
- المساهمة في تحريك عجلة الفلاحة .

(2) نموذج csip للمشروع

نموذج csip للمشروع هو منطقة التوافق بين إمكانيات المحيط . الموارد المتاحة والمهارات المتوفرة ،
 طموحات والتطلعات المقاول .

يمثل الجدول التالي نموذج csip للمشروع :

الجدول 2 رقم : نموذج csip للمشروع

تطلعات المقاول	مهارات وموارد المقاول	إمكانيات المحيط
الرجبة في توسيع النشاط واضافة نشاطات أخرى في مجال الزراعة .	- المؤهلات العلمية : • ليسانس في إدارة الاعمال • دراسة ماستر تخصص المقاولاتية .	تقبل وتأييد الفكرة . التحفيز والتشجيع من العائلة في انشاء المشروع . تشجيع الدولة الشباب للقيام بالمشاريع وتقديم الدعم لهم .
الرجبة في فتح فروع أخرى في بلديات مختلفة او ولايات مختلفة .	- الاعانة بمؤهلات ومهارات الاب المتتملة في : • شهادة تقني فلاحي. • شهادة او بطاقة سائق جرار فلاحي .	
الرجبة في التطوير وتحسين الأراضي الصالحة للزراعة . المساهمة في تطوير الفلاحة الى فلاحية عصرية .	• خبرة ميدانية المكتسبة في فترة العمل لأكثر من 20 سنة .	
الرجبة في اكتساب معارف فلاحية جديدة من الآلات والخدمات وتطوير الزراعة .	• خبرة في خدمة الأرض . • خبرة في تركيب البيوت البلاستيكية وشبكات الري .	
انشاء طرق لتسهيل العمل الفلاحي وزيادة المنتج .	• خبرة في غراسة وتقليم الأشجار المثمرة .	

(3) ملخص التمهيدي :

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

يمثل الجدول التالي الملخص التمهيدي للمشروع :
الجدول رقم 3: ملخص تمهيدي

اسم المشروع	بن عيسى للخدمات الفلاحية Ben Aissa AGRIServices
طبيعة المشروع	تقديم خدمات فلاحية
قطاع النشاط	قطاع الخدمات ، الفلاحة
رمز النشاط الأساسي	101101، 101107
صاحب المشروع	بن عيسى رحمة
الطبيعة القانونية للمشروع	مؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات مسؤولية محدودة EURL
خدمات المقدمة في المشروع	- تقديم استشارات ودراسات في الفلاحة. - كراء معدات وماكنات وتجهيزات الفلاحية . - تصليح تركيب المعدات والاجهزة الفلاحية. - حماية واستصلاح الاراضي . - الاشغال الفلاحية ومعالجة النباتات. - جني المحصول .
موقع المشروع	ولاية بسكرة
عدد العمال	25
راس المال	108,000,000
رقم الاعمال التقديري	49,740,700

المصدر : من اعداد الطالبة .

4) التوجه الاستراتيجي للمشروع :

1. رسالة المشروع :

"نسعى لتقديم حلاً شاملاً في مجال الفلاحة، نقدم خدمات متكاملة تدمج بين الاستشارات الزراعية وتأجير المعدات وتجهيز وصيانة المعدات. نعمل بتفانٍ لتعزيز الإنتاجية الزراعية ورفاهية المزارعين".

2. رؤية المشروع :

"أن نكون الشركة الرائدة في مجال خدمات الفلاحة، محفزين لتطوير قطاع الزراعة بفاعلية وابتكار، ومساهمين في بناء مستقبل زراعي مستدام ورفاهية للمجتمعات الريفية".

3. شعار المشروع :

الشكل رقم 4 : شعار المؤسسة



4. اهداف المؤسسة :

- تشجيع عل الاستثمار الزراعي وذلك بجذب المستثمرين للمشاركة في قطاع الزراعة وتوفير بيئة استثمارية ملائمة .
- تحسين جودة المحاصيل من خلال أساليب وتقنيات حديثة .
- تعزيز ونشر الوعي البيئي والاجتماعي حول أهمية التواصل الاجتماعي في المجتمع الفلاحي .
- تحسين دخل المزارعين من خلال توفير خدمات فعالة تزيد من انتاجيتهم وتحسن من دخلهم .
- تشجيع الشباب ودعمهم في الزراعة بالمشاركة في القطاع الزراعي من خلال توفير فرص تدريب وتعليم .
- تحقيق التنوع في الاقتصاد المحلي من خلال توسيع نطاق الأنشطة الزراعية وتقديم خدمات جديدة .
- العمل على جعل المشروع أكثر استدامة بيئياً وصديقاً للبيئة .
- تشجيع على نشوء صناعات فرعية تستند الى المنتجات الزراعية مثل تحويل المحاصيل او صناعة المنتجات الغذائية.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

المبحث الثاني : المخطط التسويقي :

I. تحليل محيط المشروع

1. تحليل PESTEL للمشروع :

_ يمثل الجدول التالي تحليل بستال PESTEL للمشروع

الجدول رقم 4 : تحليل PESTEL

عوامل التحليل	التأثير المحتمل
العوامل السياسية :	
<ul style="list-style-type: none"> • السياسة الضريبية . • الاستقرار الحكومي. • دعم الاستثمار . • مستويات الفساد . • البيروقراطية . 	<ul style="list-style-type: none"> • متوسط • مرتفع • مرتفع • متوسط •
العوامل الاقتصادية :	
<ul style="list-style-type: none"> • التضخم . • الفائدة وتكاليف التمويل. • الطلب و العرض . • التوظيف و الأجور . • تقلبات العملة . 	<ul style="list-style-type: none"> • مرتفع • مرتفع • مرتفع • مرتفع • متوسط
العوامل الاجتماعية :	
<ul style="list-style-type: none"> • التوعية والتثقيف . • التنوع الثقافي . • احتياجات المجتمع . 	<ul style="list-style-type: none"> • مرتفع • متوسط • متوسط
العوامل التكنولوجية :	
<ul style="list-style-type: none"> • تكنولوجيا التسويق . • الابتكار في الخدمات. • تكنولوجيا المعدات والماكنات . • تقنيات الزراعة الحديثة . 	<ul style="list-style-type: none"> • مرتفع • مرتفع • مرتفع
العوامل الايكولوجية :	
<ul style="list-style-type: none"> • إدارة المخلفات و التلوث. • مكافحة التغيرات المناخية. 	
العوامل القانونية:	
<ul style="list-style-type: none"> • التشريعات الفلاحية. • قوانين العقوبات. • حقوق العمال . • حقوق الملكية الفكرية . 	<ul style="list-style-type: none"> • مرتفع • مرتفع • مرتفع • متوسط

المصدر : من اعداد الطالبة

حيث يوضح الجدول العوامل الخارجية التي قد تؤثر على المشروع من خلال:

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

1. العوامل السياسية :

- السياسة الضريبية : يمكن ان تؤثر من ناحية معدلات الضريبة : التي قد تؤثر تغيراتها على تكلفة العمليات والربحية فتخفيض معدلات الضرائب يمكن ان يشجع على الاستثمارات وزيادة الربحية .
- ضرائب عقارات الفلاحية : والتي تؤثر على استخدام الأراضي وتوفرها ، مما يؤثر على قدرة المشروع على توسيع نطاق اعماله .
- ضرائب على التكنولوجيا و المعدات : ويمكن ان يؤثر ذلك على قرارات المشروع بشأن تحسين و تحديث البيئة التحتية

○ الاستقرار الحكومي : من حيث

- استقرار السوق والعملة : الذي يحمي المشروع من التقلبات السريعة في الأسواق والعملات .
- تحفيز الاستثمار : فالاستقرار الحكومي يشجع على الاستثمارات عبر خلق بيئة مواتية للأعمال ، فالمستثمرون يميلون الى الاستثمار في الأسواق المستقرة سياسيا مما يساعدنا في جذبهم الى القطاع الفلاحي للاستثمار فيه .
- توجيه السياسات الداعمة : من خلال الحكومة الثابتة للقطاع الفلاحي ، مما يساهم في توفير الدعم المالي والتشجيع على ممارسات الزراعة المستدامة .

○ دعم الاستثمار : من خلال

- توفير التمويل: الذي يحتاجه المشروع لبدء الاعمال او توسيع نطاق انتاجه ،
- توفير حوافز مالية : والذي يدعمه الاستثمار كالقروض بفائدة منخفضة ،الدعم المالي المباشر ، والاعفاءات الضريبية لتشجيع المشروعات
- البيروقراطية : فهي تؤثر من حيث :

- التأخير في الاجراءات : للحصول على التصاريح والتراخيص اللازمة لبدء المشروع . هذا التأخير يمكن ان يؤثر سلبا على جدول زمني للمشروع ويزيد من تكاليف التشغيل .
- تعقيد الإجراءات الإدارية : قد تكون الإجراءات البيروقراطية معقدة ومكلفة ، مما يزيد العبء الإداري على المشروع ويحتاج الى موارد إضافية للامتثال .
- التكلفة المالية : بعض الإجراءات البيروقراطية قد تتطلب دفع رسوم وتكاليف إضافية ، مما يزيد من تكاليف بدء المشروع ويؤثر على التمويل المالي .

○ مستويات الفساد : الذي يؤثر من خلال :

- تأثير على إجراءات الرخص والتصاريح : التي يمكن ان تكون اكثر تعقيدا وتكلفة . فالرشوة قد يكون لها دور تسهيل هذه العمليات .
- تأثير على الثقة الاجتماعية : حيث سكون عدم الثقة بين المجتمع و مقدمي الخدمات ، مما يؤثر على التفاعل بين المشروع والمجتمع المحلي .

2. العوامل الاقتصادية :

○ تأثير التضخم : من حيث

- زيادة في تكاليف الموارد والمواد الخام : مما يؤثر على التكلفة الاجمالية للمشروع .
- تقليل القوة الشرائية : مما يعني ان المشروع قد يحتاج الى موارد اكبر لشراء نفس الكمية من المواد والخامات .

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

- التأثير على التمويل والديون : قد يؤثر على تكاليف الفائدة على التمويل والديون مما يزيد من الأعباء المالية للمشروع .
- التأثير الاستثمارات وتوسيع الاعمال : قد يكون الاستثمار اقل جاذبية في ظل تدهور القوة الشرائية .
- **الفائدة و تكاليف التمويل :** من خلال
- تكلفة التمويل : فارتفاع معدل الفائدة يزيد من تكلفة التمويل ، و بالتالي يزيد من التكلفة الاجمالية لتنفيذ المشروع .
- التأثير على القرارات الاستثمارية : فارتفاع تكاليف التمويل يمكن ان يؤثر على قرارات الاستثمار ، حيث يكون هنالك تأثير سلبي على جاذبية المشروع للمستثمرين .
- قرارات الاستدانة : ارتفاع تكاليف الفائدة قد يؤثر على قرارات الاستدانة ، حيث يمكن ان تكون الديون اكثر تكلفة وتأثيرا على الأداء المالي للمشروع .
- **الطلب والعرض :** من ناحية :
- تأثير على متطلبات الموارد : فزيادة في الطلب قد تتطلب توفير موارد إضافية وتوسيع البنية التحتية لتلبية الاحتياجات ، وأيضا من ناحية زيادة العرض الذي قد يؤدي الى توافر كميات كبيرة من الموارد والمواد الفلاحية ، مما يؤدي الى تنافسية اعلى وفرص للحصول على موارد بتكلفة مناسبة .
- تأثير على قرارات التوسع : زيادة في العرض يؤثر من ناحية وجود فرص للتوسع وبالتالي زيادة في الطلب الذي قد يشير الى حاجة لتوسيع الاعمال والمشروع ، في حين انخفاضها قد يستدعي تقييم استدامة التوسع .
- تأثير على الأسعار : ارتفاع الطلب قد يسمح للمشروع بزيادة الأسعار بشكل مستدام ، في حالة انخفاضه قد يتطلب سياسة تسعير تنافسية . اما في حالة زيادة العرض قد يؤدي الى انخفاض في الأسعار والذي قد يؤثر سلبي على ربحية المشروع وهو امر إيجابي للمستهلكين .
- **التوظيف والأجور :** من ناحية :
- تأثير على تدريب و التطوير : حيث يمكن للمشروع الاستثمار في التدريب والتطوير لرفع مهارات وكفاءات الموظفين وتحسين أدائهم .
- جودة الخدمة : تأثير مباشر على جودة الخدمة المقدمة ، اذ يعتمد ذلك جزئيا على كفاءة ورضا العمال الموظفين .
- **تقلبات العملة :** حيث
- تأثير التسعير : فتقلبات العملة تؤثر على قدرة المشروع من ناحية تحديد أسعار التنافسية ، وقد يضطر المشروع الى تعديل تسعيره للتكيف مع تلك التغيرات .
- تأثير على السيولة المالية : فتقلبات العملة يمكن ان تؤثر عليها ، حديث قد يحتاج المشروع الى تكييف إدارة السيولة لتجنب مخاطر المالية .
3. **العوامل الاجتماعية :**
- **التوعية والتثقيف :** من خلال

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

- رفع الوعي : بتوفير برامج توعية تساعد في زيادة فهم المزارعين و المجتمع المحلي حول أحدث التقنيات الفلاحية .
- تحسين الممارسات : وذلك بتوجيه التوعية نحو تحسين ممارسات الزراعية وتبني تقنيات حديثة تساهم في تعزيز الإنتاجية وتقليل التأثير البيئي
- **التنوع الثقافي : حيث**
- التفاهم الثقافي : يساهم في تحسين التواصل وبناء علاقات قوية مع المجتمع المحلي ، مما يعزز قبول المشروع وتبني خدماته .
- الاحترام للتراث و التقاليد : يساعد في بناء سمعة ايجابية للمشروع .
- **احتياجات المجتمع : من ناحية**
- تحديد نطاق الخدمات : ففهم لاحتياجات المجتمع يساعد نطاق الخدمات التي يجب تقديمها ، وذلك يعني تحديد أنواع الخدمات والمنتجات التي تلبي حاجات الجماعة .
- تحديد الأولويات : احتياجات المجتمع تساعد في تحديد الأولويات في تقديم الخدمات ، ويمكن ان تساعد في تحديد ما يجب التركيز عليه أولاً وكيفية توجيه الموارد بكفاءة .
- 4. العوامل التكنولوجية :**
- **تكنولوجيا التسويق : من ناحية**
- وصول أوسع : تسمح وسائل التواصل الاجتماعي والتسويق الرقمي للوصول الى جمهور أوسع ، مما يزيد من فرص التواصل مع العملاء المحتملين في أماكن مختلفة .
- تحليل الأداء : بتوفر أدوات تحليل البيانات يمكن استخدامها لقياس فعالية حملة التسويق وتحليل سلوك العملاء لتحسين الاستراتيجيات .
- التفاعل الفوري : تقديم خدمات الدعم والرد السريع عبر الانترنت يعزز التفاعل الفوري مع العملاء لا، مما يساهم في تحسين تجربتهم .
- **الابتكار في الخدمات : من خلال :**
- تحسين تجربة العملاء: يساعد تحسين تجربة العملاء من خلال الابتكار في الخدمات على جذب المزيد من العملاء والحفاظ على الزبائن الحاليين.
- زيادة الكفاءة والإنتاجية: يؤدي استخدام التكنولوجيا المبتكرة إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية، مما يعزز تحقيق أهداف المشروع بشكل أفضل.
- تكامل التقنيات الحديثة: تكامل التقنيات الحديثة يحسن الأداء ويتيح استخدام أساليب أكثر تقدماً في القطاع الفلاحي.
- **تكنولوجيا المعدات والماكنات : من خلال**
- تقليل التكاليف العمالية: معدات فلاحية متطورة تقلل الحاجة إلى العمالة البشرية، مما يقلل من التكاليف العمالية ويزيد من كفاءة العمل.
- تحسين الجودة: المعدات والآلات المتقدمة تساعد في تحسين جودة الإنتاج، مما يعزز سمعة المشروع ويزيد من رضا العملاء.
- زيادة الدقة: استخدام تقنيات مثل نظم تحديد المواقع (GPS) يساهم في زيادة دقة عمليات الزراعة والري.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

- توفير الوقت: الماكينات الفلاحية المتقدمة توفر الوقت وتسرع عمليات الإنتاج، مما يسهم في زيادة إنتاجية المشروع.
- **تقنيات الزراعة الحديثة : من خلال**
 - **تحسين جودة الإنتاج:** تقنيات مثل تقنيات التلقيح الصناعي والتحكم في البيئة في البيوت البلاستيكية تساعد في تحسين جودة المحصول وزيادة قيمته التسويقية.
 - **تقليل التكاليف:** تطبيق تقنيات الزراعة الحديثة يمكن أن يؤدي إلى تحسين كفاءة الإنتاج وتقليل التكاليف في مجالات مثل الري والتسميد.
 - **تعزيز التكنولوجيا الذكية:** التكامل مع التكنولوجيا الذكية يمكن أن يتيح للمزارعين إدارة المشروع بشكل أكثر فعالية من خلال تحليل البيانات واتخاذ قرارات أفضل.
- 5. **العوامل الايكولوجية :**
 - **إدارة المخلفات و التلوث : من خلال :**
 - **تأثير صحة العاملين:** قد يؤدي التعامل مع مواد ضارة أو غير صحية إلى تأثير سلبي على صحة العاملين في المشروع. يجب اتخاذ التدابير الوقائية لضمان بيئة عمل صحية وآمنة.
 - **سمعة المشروع:** قد يؤثر تلوث البيئة أو إدارة المخلفات السيئة على سمعة المشروع. تشجيع الممارسات الصديقة للبيئة يمكن أن يسهم في بناء صورة إيجابية للمشروع.
 - **المشاركة المجتمعية:** يمكن أن تكون مبادرات إدارة المخلفات والتلوث فرصة للمشاركة المجتمعية والتواصل مع المجتمع المحلي بشكل فعال، والذي يساعد على كسب ثقتهم وتحسين سمعة المؤسسة .
 - **مكافحة التغيرات المناخية : من ناحية**
 - **مكافحة التغيرات المناخية:** تلعب دورًا هامًا في تأثير مشروع خدمات الاستشارات والتجهيزات الفلاحية. إليك كيف يمكن أن تؤثر مكافحة التغيرات المناخية على المشروع: تأثير الظروف الجوية: التغيرات المناخية تمكنت من تقديم توقعات جوية أكثر دقة، وهذا يؤثر على التخطيط الفلاحي واستراتيجيات الإنتاج.
 - **متطلبات الزراعة المتغيرة:** تغيرات في درجات الحرارة ونمط الهطول قد تتطلب تكييفًا لأساليب الزراعة واستخدام تقنيات تحمل الجفاف .
- 6. **العوامل القانونية :**
 - **التشريعات الفلاحية : نذكر البعض :**
 - **تحديد أنشطة الزراعة:** يحدد القانون نطاق الأنشطة الزراعية المسموح بها والتي يمكن تقديم خدمات الاستشارات والتجهيزات لها. يجب على المشروع الامتثال لهذه التشريعات لتحديد نطاق خدماته بشكل صحيح.
 - **الحفاظ على البيئة والمحافظة على الموارد:** تشجع التشريعات الفلاحية على ممارسات الزراعة المستدامة وحماية البيئة. يجب على المشروع اتباع هذه الممارسات والالتزام بالقوانين البيئية المحلية.
 - **التعامل مع الآفات والأمراض النباتية:** يمكن أن تحدد التشريعات الفلاحية الإجراءات التي يجب اتخاذها للتعامل مع الآفات والأمراض النباتية. يجب على المشروع اتباع هذه الإرشادات لحماية المحاصيل.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

- **قوانين العقوبات :** من عدة نواحي منها :
 - امتنال العمل: يتعين على المشروع الامتنال للقوانين الجزائية والتشريعات الفلاحية لتجنب المسائل القانونية. عدم الامتنال قد يؤدي إلى توقف العمل أو فرض عقوبات قانونية.
 - التعامل مع الأفات والمحاصيل المعدلة وراثياً: قد توجد قوانين تنظم التعامل مع الأفات والمحاصيل المعدلة وراثياً. يجب على المشروع احترام هذه القوانين لضمان سلامة المنتجات الفلاحية.
 - **حقوق العمال :** من خلال بعض منها :
 - فعالية العمل: حقوق العمال تشمل ساعات العمل وظروف العمل. توفير بيئة عمل صحية وأمنة يعزز الإنتاجية ويرفع من رضا العمال.
 - تدريب وتطوير: حقوق العمال تشمل الحق في التدريب والتطوير المستمر. توفير فرص التعلم وتطوير مهارات العمال يعزز كفاءتهم ويؤدي إلى تطوير مستدام للمشروع.
 - أجور ومزايا: تحديد أجور عادلة وتوفير مزايا تنافسية تساعد في جذب والاحتفاظ بالكفاءات. ذلك يؤثر على فعالية العمل ويعزز الالتزام والرضا الوظيفي.
 - تجنب النزاعات العمالية: توفير آليات فعالة لحل النزاعات العمالية يقلل من التوتر في المشروع ويضمن استمراريته.
 - **حقوق الملكية الفكرية:** من خلال مجموعة من التأثيرات :
 - تسويق المنتجات: حقوق الملكية الفكرية تمكن المشروع من تحقيق ميزة تنافسية في السوق. على سبيل المثال، العلامات التجارية يمكن أن تساعد في بناء سمعة إيجابية وتحديد المنتجات في الأذهان.
 - تعزيز القيمة التجارية: حقوق الملكية الفكرية يمكن أن تزيد من القيمة التجارية للمشروع. على سبيل المثال، إذا كان هناك تصميمات فلاحية فريدة أو نكهات مبتكرة، يمكن لحقوق الملكية تعزيز جاذبية المشروع للشركاء أو المستهلكين.
 - تحفيز الاستثمار: وجود حقوق ملكية فكرية قوية يمكن أن يكون جاذباً للمستثمرين. توفير آليات لحماية الاستثمار في الأفكار والابتكارات يمكن أن يشجع على الدعم المالي.
 - تفادي المشكلات القانونية: الاستفادة من حقوق الملكية الفكرية تقلل من المخاطر القانونية، حيث يمكن للشركات المنافسة أن تواجه عقوبات قانونية إذا انتهكت حقوق الملكية.
- 2. تحليل التنافسية ل PORTER:**
- يمثل الجدول التالي تحليل التنافسي للمشروع :
- الجدول رقم 5 : تحليل التنافسية PORTER

عناصر العوامل	العوامل وشدتها
وجود عديد من مقدمي الخدمات غير المباشرين الذين يقدمون مجموعة من الخدمات التي تماثل المشروع. تقلبات السوق للخدمات الفلاحية .	شدة المنافسة مرتفعة
وجود منافسين سابقين خاصة غير المباشرين بكثرة واحتمالية تواجدهم أكثر كمنافسين مباشرين أكثر .	الداخليين الجدد متوسطة
تقديم خدمات تدريب وتطوير للفلاحين وورش عمل حول التقنيات	المنتجات البديلة

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

مرتفعة	والممارسات الزراعية من طرف الحكومة. تقديم اعانات للفلاحين لشراء العتاد الفلاحي متكامل .
القوة للزبائن مرتفعة	اختيار الخدمات التي يقدمها المشروع. المشاركة في صنع القرارات. تقديم خدمات مخصصة تلبي احتياجاتهم الفعلية. توجيه الاستثمار في الخدمات والبنية التحتية التي يرونها ذات أهمية بالنسبة لهم.
القوة للموردين ضعيفة	توفر الآلات والمعدات الفلاحية اما لكرائها او العمل بها . توفر المواد الأولية لتجهيز وتركيب وصيانة الآلات والمعدات الفلاحية . توفر المواد الأولية للزراعة .

المصدر : من اعداد الطالبة

يمثل تحليل بورتر التحليل التنافسي للمشروع من حيث :

شدة المنافسة: وتعتبر تهديد منافسة داخلية ونكون مرتفعة ، لتواجد العديد من المنافسين اما المباشرين او غير المباشرين مع التغيرات في الأسعار بالنسبة لسوق الذي يقدم الخدمات الفلاحية . وبتقديم خدمات فلاحية ذات جودة والالتزام بالوقت وحاجات الزبون يمكن ان تكون محفزات للتميز وتقليل شدة المنافسة .

دخول منافسين جدد: والتي تمثل تهديد منافسة خارجية وتكون متوسطة ، باعتبار ان المؤسسة مركز متكامل من جميع الخدمات التي تخص الفلاحة و يقدم ميزات للعملاء قد تكون عائقا للمنافسين الجدد.

منتجات او خدمات بديلة: له شدة متوسطة ، باعتبار ان الإعانات او الدورات والتدريبات المقدمة غير كافية لتلبية احتياجاتهم اذ بتقديم خدمات فلاحية بتكلفة منافسة او تحسينات فريدة يمكن ان يقلل من شدتها .

التفاوض مع الزبائن : والذي يكون له شدة مرتفعة ، وذلك لان المشروع يتيح للمزارعين المشاركة الفعالة في توجيهه ، مما يضمن تلبية احتياجاتهم بشكل فعال و يعزز نجاح المشروع في السوق المحلية، وبفهم رغباتهم وتقديم خدمات ملائمة يمكن ان يخفف من قوة تفاوضهم ، وأيضا تقديم قيمة مضافة يمكن ان يزيد من ولائهم .

التفاوض مع الموردين: شدته ضعيفة نظرا لتوفر كل الآلات والمعدات والمواد الأولية التي تحتاجها المؤسسة في تقديم خدماتها للزبائن في المنطقة او المناطق المجاور والتي من السهل الوصول اليها .

3. تحليل SWOT :

يمثل الجدول التالي تحليل SWOT لهذا المشروع :

الجدول رقم 6: تحليل SWOT

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> — الخدمات الإضافية التي تقدمها المؤسسة خلافا عن المشاريع او المنافسين الاخرين . — توفر العمالة اللازمة للمشروع . — المشروع بكل المزايا و الخصائص يعتبر الأول في نوعه في الولاية . 	<ul style="list-style-type: none"> — اعتماد على الموارد البيئية المياه . — تأثير التغيرات المناخية . — عدم استقرار العمالة . — الحصة السوقية منخفضة لا نها في البداية .
الفرص	التهديد
<ul style="list-style-type: none"> — برامج الدعم الزراعة والتنمية الريفية و الحكومية والاستفادة منها لتطوير والتوسع . — التسويق الرقمي والتواصل مع العملاء لفهم احتياجاتهم ولتحسن الوعي بالمشروع وتوسيع قاعدة العملاء . — المشاركة في برامج الدعم الفني سواء كانت تتعلق بالتمويل او التدريب او المشاريع الاستكشافية . — تنظيم فعاليات زراعية او معارض لجذب وتعزيز التواصل و بناء شبكة قوية مع العملاء . 	<ul style="list-style-type: none"> — منافسة قوية لكثرة المنافسين خاصة غير المباشرين . — تغيرات المناخ والظروف الجوية الغير ممكن تحكم فيها والتي تتطلب استراتيجيات مكافحة تكاليف إضافية . — تغيرات في السياسات الحكومية والذي يؤدي الى تحديات قانونية او تكاليف إضافية . — العراقيل الإدارية والبيروقراطية المعقدة .

المصدر : من اعداد الطالبة .(استعانة بالمقابلة و الانترنت)

II . دراسة السوق :

1. وصف خدمات المشروع :

تشمل خدمات المشروع على :

- خدمة الاستشارة والمساعدة في الميدان الفلاحي ، من حيث :

- تركيب وصيانة المعدات والآلات .
- كيفية دراسة سطحية للأرض (لمعرفة نوعية الأرض) .
- توضيح طرق استصلاح الأراضي .
- توضيح الطرق المثلى للزراعة اما في الزراعات البعلية او المروية ، زراعة الخضار المحمية او المكشوفة ، من حيث زراعة الخضار والفواكه أيضا .
- توضيح معايير الجودة في الزراعة .
- طرق الوقاية من الآفات الزراعية والامراض التي تصيب المحاصيل الزراعية .
- طرق التسميد ومكافحة الآفات الزراعية المثلى والزراعة العضوية .

- تقديم خدمة تأجير المعدات الفلاحية ، مثل :

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

- المحارِيث .
- الات مكافحة النباتات.
- الات الزرع.
- الات الحصاد.
- الات حفر الاراضي.

- تقديم خدمة تجهيز وتركيب (حسب الطلب) المعدات ومستلزمات زراعية ، من حيث :

- شبكات الري.
- المعدات الزراعية .
- خزانات المياه المتحركة .

- تقديم خدمة حماية واستصلاح الاراضي ، من حيث :

- دراسة ميدانية للأرض (دراسة سطحية ، دراسة باطنية).
- استصلاح الأرض .
- تهيئة الأرض حسب الطلب .

- تقديم خدمة الاشغال الفلاحية ومعالجة النباتات حسب الطلب ، من حيث :

- غرسة الأشجار المثمرة .
- زراعة المحاصيل الكبرى.
- زراعة الخضروات و الفواكه ...
- معالجة الآفات الزراعية .
- العناية بالنباتات ...

- تقديم خدمات جني المحصول : حسب الطلب .

2. تحليل الطلب المتوقع :

تتميز ولاية بسكرة بتنوعها في المنتج الفلاحي الذي جعلها من الولايات الرائدة في مجال الفلاحة ، ويرجع ذلك بسبب مناخها الملائم وغناها بالمياه الجوفية والتربة الصالحة للزراعة.

اذ انها تشتهر بالنخيل المنتجة للتمور والذي يعتبر الثروة الفلاحية الاساسية للولاية ، بالإضافة الى مناطق الجهة الشرقية للولاية التي تختص بالزراعات الحقلية (فول ، بطيخ ..) ، اما الجهة الشمالية فتعرف بالمنتجات الفصلية بعضها حمضية (مشمش ، تفاح ...)، حيث تعتبر % 77 من الاراضي الولاية هي اراضي فلاحية . (حسب بيانات مديرية)

يعتمد حجم الطلب على خدمات المشروع على نوع وحجم الزراعة المتواجدة في الولاية ، حيث يوضح الجدول التالي مساحة الصالحة للفلاحة منها المسقية في الولاية، وتقدر المساحة بالهكتار :

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

الجدول رقم 7: المساحات الصالحة للفلاحة في ولاية بسكرة

البلدية	المساحة المسقية	المساحة الصالحة للفلاحة
- بسكرة	1,125	3,445
- الحاجب	1,894	5,394
- لوطاية	7,240	8,198
- جمورة	902	2,908
- برانيس	1,566	5,476
- القنطرة	1,169	1,427
- عين زعوط	227	2,132
- سيدي عقبة	5,830	7,025
- الحوش	5,146	18,067
- شتمة	1,681	1,928
- عين ناقة	9,811	22,150
- زريبة الوادي	11,251	13,652
- المزيرعة	9,892	7,805
- الفيض	10,082	10,606
- خ سيدي ناجي	528	1,217
- المشونش	1,511	1,601
- طولقة	4,913	4,384
- بوشقرون	1,485	1,845
- برج بن عزوز	1,722	1,666
- ليشانة	1,753	2,122
- فوغالة	1,515	1,799
- الغروس	3,407	7,030
- اورلال	4,639	4,777
- مليلي	7,146	7,483
- مخادمة	3,983	5,409
- اوماش	4,748	4,452
- ليوية	5,567	7,495

المصدر: مديرية المصالح الفلاحية

ملاحظة :

تكون المساحات المسقية اكبر من المساحات الصالحة للزراعة وذلك راجع لسقي نفس الهكتار اكثر من مرة

علما بان اجمالي المساحة الاراضي المستغلة زراعيها هو **777,768** هكتار ومساحة الاراضي الصالحة للفلاحة في الولاية هي **161,493.00** من المساحة الفلاحية ، أي ان نسبة الزراعة الفعلية

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

للموسم 2022_2023 من الاراضي الصالحة للزراعة و الاراضي المستغلة للزراعة هي 76% و 16% على التوالي .

يتأثر الطلب على خدمة الاستشارة والمساعدة في الميدان الفلاحي بالعوامل التالية :

- الموسمية حيث يتأثر بمواعيد الزراعة والتحضير لها.
- ازدياد التنافسية بين المنتجين (المزارعين)
- زيادة الطلب على المحاصيل وبخاصة للتصدير.

يتأثر الطلب على خدمة تأجير المعدات الفلاحية بالعوامل التالية :

- الموسمية في الزراعة .
- المنافسة من الموردين الافراد.

يتأثر الطلب على خدمة تجهيز وتركيب (حسب الطلب) المعدات الفلاحية بالعوامل التالية :

- وعي المزارعين وحسن ادارتهم لمزارعهم وارضيتهم الفلاحية .
- المهارات الفنية للعاملين في القطاع الزراعي.
- العمر التشغيلي للمعدات .
- الموسمية للزراعة .

يتأثر الطلب على خدمة حماية واستصلاح الاراضي ، الاشغال الفلاحية ومعالجة النباتات و جني المحصول بالعوامل التالي :

- الموسمية في الزراعة حيث يختلف حسب نوع المنتج وبالمرحلة الزراعية .
- درجة النمو الزراعي.
- المناخ وطبيعة المنطقة .

يتفاوت الطلب على خدمات المشروع المقترحة حسب العوامل التالية :

- شمولية الخدمات المقدمة .
- الاسعار المنافسة .
- جودة المعدات المستخدمة
- الكفاءة المهنية للعاملين .
- سرعة تجاوب المؤسسة وتلبية احتياجات الزبائن .

يقاس الطلب على خدمات المشروع حسب نوع الخدمة المقدمة وذلك على النحو التالي :

- خدمة الاستصلاح الأراضي : نسبة تشغيل العمال والمعدات خلال الموسم (بالساعة) ، على مدار عام (بالساعة) .
- خدمة الاشغال الفلاحية : نسبة تشغيل العمال والمعدات خلال الموسم (بالساعة) ، بالنسبة للغراس (اما بالشجيرة او النخلة) .
- خدمة معالجة النباتات : نسبة تشغيل المعدات والعمال خلال الموسم (بالساعة والخزان) ، بالنسبة للاشجار (عدد الأشجار في الهكتار) ،
- خدمة جني المحصول : نسبة تشغيل المعدات والعمال خلال الموسم (بالساعة) ، بالنسبة للاشجار (بالشجرة) .

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

- خدمة التأجير: نسبة تشغيل المعدات خلال الموسم (بالساعة).
- خدمات تجهيز وتركيب المعدات : عدد الانظمة التي تم تجهيزها او تركيبها من كل نوع من انواع الخدمات المقدمة.
- 3. تحليل العرض المتوقع :

يتأثر العرض في منتجات وخدمات المشروع بعدد المؤسسات الزراعية التي تقدم خدمات مشابهة في الولاية ،حيث يبين الجدول التالي عدد المؤسسات الزراعية العاملة في الولاية والتي لها رمز النشاط المماثل للمؤسسة اما بشكل رئيسي او ثانوي .

الجدول رقم 8: عدد المؤسسات التي لها رمز النشاط مماثل للمؤسسة

المنطقة	المؤسسة الخدمية الرعاية	مكتب استشارات ومساعدة في الميدان الفلاحي	مؤسسة تأجير المعدات الفلاحية	مؤسسة تصليح وتركيب وصيانة المعدات الفلاحية	مؤسسة حماية واستصلاح الاراضي	مؤسسة الاشغال الفلاحية ومعالجة النباتات
ولاية بسكرة	0	3	16	2	27	73

المصدر: السجل التجاري

وتعتبر هذه المؤسسات من المنافسين الرئيسيين الا انه عند استعراض الخدمات الفعلية التي تقدمها هاته المؤسسات ،فان تنافسيته ستكون محدودة مع طبيعة الخدمات التي يقدمها المشروع .

4. تحليل الاسعار :

تم اجراء دراسة ميدانية من خلال لقاء مجموعة من مقدمي الخدمات الزراعية من اصحاب الخبرة والدراية لتحديد الاسعار السائدة لخدمات المشروع اضافة الى زيارة مديرية الفلاحة لولاية بسكرة للتعرف على طبيعة الخدمات التي تقدمها محلات الخدمات الزراعية في ولاية بسكرة واسعارها ويوضح الجدول التالي اسعار الخدمات التي سيقدمها المشروع حسب طبيعة الخدمة المقدمة ، حيث اظهرت الدراسة ما يلي :

يمثل الجدول التالي جميع الخدمات مع الاسعار :

الجدول رقم 9: تحليل اسعار المنافسين

الخدمة	سعر الوحدة الواحدة للهكتار الواحد
استصلاح الاراضي الرملية	170,000
استصلاح الاراضي الكلسية	109,000
استصلاح الاراضي الطينية المتماسكة	224,000

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

228,000	استصلاح الاراضي الملحية
130,000	تهينة الارض لزراعة الخضروات والفواكه
137,000	تهينة الارض لزراعة الحبوب
8,000	زراعة الحبوب
12,000	زراعة الشتلات
12,000	زراعة البطاطا
12,000	زراعة الثوم
80,000	غراسه الاشجار المثمرة
48,000	غراسه النخيل
4,500	معالجة المحاصيل
40,000	تقليم الاشجار المثمرة
16,000	جني الزيتون
60,000	جني النخيل
6,250	حصاد الحبوب القمح والشعير
16,000	حصاد البطاطا
7,000	تأجير الجرار
15,000	تأجير الجرافة (بوكله)
12,000	تأجير الحفارة
12,000	تأجير الشيزل (مع الجرار)
12,000	تأجير الة جمع ونزع الحجاره
3,000	تأجير محراث القلاب
4,000	تأجير الكساره
3,000	تأجير الجرافة (تابعه للجرار)
3,000	تأجير الة تسميد
3,000	تأجير الة وضع شريط البلاستيكي
4,000	تأجير الة شبكات الري
4,500	تأجير الة نثر البذور
4,500	تأجير محراث
5,000	تأجير الة زراعة الحبوب
5,000	تأجير الة زراعة البطاطا
5,000	تأجير الة الرش
25,000	تأجير الة حصاد الحبوب
25,000	تأجير الة حصاد البطاطا
15,000	تأجير الة زرع الثوم
200,000	خدمة تركيب شبكات الري
2,000	خزانات المياه المتحرك
1,681,750	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة . (استعانة بالمقابلة)

5. السوق المستهدف:

يدخل المشروع في سوق السلع والخدمات ضمن هيكل المنافسة الاحتكارية وذلك تعدد مقدمي الخدمات والمستهلكين لها لنفس الخدمات المعروضة في مجال الفلاحة ، وعدم تجانس الخدمات المقدمة في السوق فالمستهلك يستطيع ان يميز بين الخدمات وفقا للبائعين او حسب درجة الاشباع . اذ يستهدف المشروع المزارعين في كافة المناطق الزراعية في ولاية بسكرة ، ويشمل ذلك :

- طولقة
- سيدي عقبة
- اوماش
- البرانيس
- الحاجب
- الفيض
- القنطرة
- المزيرة
- برج بن عزوز
- بسكرة
- بوشقرون
- جمورة
- خنقة سيدي ناجي
- اورلال
- زريبة الوادي
- شتمة
- عين الناقة
- عين زعظروط
- فوغالة
- لوطاية
- ليشانة
- ليوة
- مخادمة
- مشونش
- مليلي

6. تجزئة السوق :

(1) الزبائن المستهدفين :

يستهدف المشروع فئة المعنية بالزراعة والتنمية الريفية بدءا من المزارعين الفرديين وصولا الى المؤسسات الحكومية والمنظمات الغير الحكومية المعنية بالتنمية ك: المزارعين الصغار والمتوسطين، المزارعين الكبار ، المستثمرين في الزراعة، المؤسسات الحكومية والمنظمات الزراعية

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

، المزارعون الجدد والمستثمرين المحليين . وهذا لهدف دعم المزارعين في انشطتهم الزراعية وفي كافة جوانب عملهم.

الجدول رقم 10: الزبائن

الزبائن	خصائص الزبائن
المزارعين والصغار والمتوسطين	<ul style="list-style-type: none"> - امتلاك اراضي زراعية صغيرة متوسط الحجم . - الاعتماد على اليد العاملة الاسرية بشكل كبير في مزارعهم. - مواجهة تحديات في ما يتعلق بالموارد مثل المياه والتربة والاسمدة . - الحاجة الى الدعم الفني والخدمات الاستشارية لتحسين ممارساتهم الزراعية وتحقيق الانتاجية والربحية .
المزارعين الكبار	<ul style="list-style-type: none"> - امتلاك مساحة ارض كبيرة قد تتجاوز عدة عشرات الهكتارات. - الاهتمام بتكنولوجيا الحديثة في عملياتهم الزراعية لتحسين الانتاجية والكفاءة . - الاهتمام بالاستثمار في المعدات الزراعية والتسهيلات الزراعية لتحقيق اقصى حد من الانتاجية. - الاهتمام بالخدمات المخصصة مثل الاستشارات الفلاحية على مستوى اعلى والتدريب المتقدم للعمال المزارعين .
المستثمرين في الزراعة	<ul style="list-style-type: none"> - امتلاك راس مال كبير يمكنهم استثماره في المشاريع الزراعية كبيرة الحجم . - الاهتمام بالعوائد المالية الجيدة من استثماراتهم الزراعية مما يجعلهم مستعدين لتحمل المخاطر. - البحث عن فرص استثمار مجدية في قطاع الفلاحة يوفر لهم عوائد مرتفعة . - اهتمام بالشراكة مع المؤسسات الزراعية لتحقيق اهدافهم الزراعية .
المؤسسات الحكومية والمنظمات الزراعية	<ul style="list-style-type: none"> - امتلاك موارد مالية مخصصة لتطوير وتنفيذ المشاريع الزراعية . - توفير الدعم الفني والتقني بمعلومات وتدريب وتقنيات حديثة . - تشريعات وسياسات تؤثر على الزراعة من خلال وضعها وتنفيذها.

المصدر : من اعدا الطالبة .(استعانة بالمقابلة)

من خلال المقابلة التي تم اجرائها مع الزبائن المشروع :

أ. وجد ان فئة الزبائن قسمت الى : فئة المزارعين الصغار والمتوسطين ، فئة المزارعين الكبار ، فئة المستثمرين في الزراعة ، فئة المؤسسات الحكومية والمنظمات الزراعية ، الذين يملكون قطع اراضي اما في بلديات مختلفة او في مكان اقامتهم، والكثير منهم لهم خبرة في

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

- الزراعة من حيث انهم قاموا بتشغيل قطع اراضي اذ اشتغلوا فيها بشكل رئيسي من قبل ومنهم من استثمروا في تلك القطع الزراعية
- ب. استنتج ان من لديهم خبرة لا يفضلون الارشاد والمساعدة في الميدان الفلاحي ، الا انهم استعانوا بها من قبل ، ومنهم من يفضلون المساعدة رغم خبرتهم في المجال الزراعي .
- ت. بالنسبة لخدمات التي يقدمها المشروع المتمثلة في : التأجير للمعدات الفلاحية واغليبتهم فضلوا التأجير والكراء المعدات الفلاحية من جرار واليات تسميد وبذر وغيرها .
- ث. واستنتج ان بنسبة الى الذين يحتاجون مساعدة وعمالة للقيام بالأعمال الزراعية معظمهم لا يفضلون ذلك فيرون انهم يحتاجون الى عمالة .
- ج. اذا انهم لا يحتاجون الى الموارد الفلاحية اذ انهم يوفروها بانفسهم دون اللجوء الى المؤسسة ، ومنهم من يفضل توفيرها مع الخدمات.
- ح. بالنسبة الى خدمات تجهيز وتركيب المعدات واليات الفلاحية احتاجوا الى ذلك واكثرها معدات وشبكات الري.
- خ. اما صيانة المعدات الفلاحية معظمهم لا يفضلون الصيانة من طرف المؤسسة .
- (2) الموردین :

تعتبر معظم الموارد التي يحتاجها المشروع غير متوفرة في المنطقة الا بشكل قليل فسيتم النظر الى التوريد خارج المنطقة او توريد خارجي (غير محلي) فسيتم الاستعانة ببعض المحلات المتواجدة في ولاية بسكرة منها:

يوضح الجدول التالي الموردین والموارد التوريد وكل المعلومات التي تخصهم:

الجدل رقم 11: الموردین

اسماء الموردین	طرق التواصل معهم	الموارد والمعدات والآلات الموردة
	رقم الهاتف: 023363278 البريد الالكتروني: info@strachem.net الموقع الالكتروني: https://astrachem.net	المبيدات الزراعية . الأسمدة الزراعية . مبيدات الصحة العامة . البذور .
	رقم الهاتف: 023316541 0770921191 البريد الالكتروني : e.marketing@goldenfield-dz.com الموقع الالكتروني : https://goldenfield-dz.com	البذور . الأسمدة . المعدات الزراعية . منتجات الصحة النباتية .

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

<p>معدات الزراعية معدات صناعة القش معدات التسميد والمعالجة معدات الحصاد معدات البذر معدات النقل الزراعي</p>	<p>الموقع : BP N38 BOULEVARD MESSALI ELHADJ SIDI BEL ABBES 22000 سيدي بلعباس، الجزائر</p> <p>رقم الهاتف : Téléphone : +213 48 76 42 29 Fax: +213 48 76 42 29 البريد الالكتروني : Secretariat.epecma@gmail.com الموقع الالكتروني: https://cma-spa.dz الصفحة على الفايسبوك : https://www.facebook.com/profile.php?id=100083133168758</p>	<p>مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي سيدي بلعباس</p> 
<p>المرافق و المعدات الزراعية</p>	<p>الموقع الالكتروني : https://sa.made-in-china.com</p>	
<p>خرائط بكل انواعها . الات تركيب البلاستيك والقوتاقوت وتوزيع الاسمدة . ويادات بانواعها . اللة جمع الحجارة بكل انواعها . (راطو) حمارات بطاطا . محراث 5 رؤوس . خطاطات بكل انواعها .</p>	<p>الموقع : مستغانم رقم الهاتف : 0795969163 0663 71 23 40 صفحة على الفايسبوك : https://www.facebook.com/profile.php?id=100063547751751</p>	<p>صناعة وبيع مختلف العتاد الفلاحي صناعة وبيع مختلف العتاد الفلاحي Nasro Boudali</p>
	<p>الموقع : بومرداس بن رحمون الطريق الوطني رقم 5 الجزائر، الجزائر رقم الهاتف : 0554 72 47 99 صفحة على الفايسبوك : https://www.facebook.com/profile.php?id=100054600752592</p>	<p>Societe syrienne de fabrication de matetriel agricole</p>

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

المصدر : من اعداد الطالبة (استعانة بالمقابلة مع تعاونية الفلاحية بسكرة ومواقع التواصل الاجتماعي الفايبيوك).
(3) المنافسين :

وينقسمون الى منافسين مباشرين وغير مباشرين ، بالنسبة للمنافسين المباشرين غير متواجدين بكثرة اذ وجد ما هو في الجدول التالي :
 الجدول رقم 12 : المنافسين المباشرين

الخدمات المقدمة	مواقع الاتصال	الموقع	المنافس
دراسة واستشارة ومساعدة في الميدان الفلاحي	الهاتف : 033530053 مواقع التواصل : https://www.facebook.com/sarl.beverd موقع الالكتروني : /http://www.beverd.dz البريد الالكتروني : admin@beverd.dz	شارع جفال عمارة حي جواد بلدية رقم 15 بسكرة - بسكرة	ش.ذ.م.م.: بي.أو.في.أر.د ي مكتب الدراسات الطرق والشبكات المختلفة
كراء معدات وماكنات وتجهيزات الفلاحية كوسيط		حي 288.188 مسكن منطقة شمالية طريق باتنة عمارة 31 طابق سفلي 404 بسكرة - بسكرة	إياد للخدمات و كراء المعدات

المصدر : من اعداد الطالبة (استعانة بالمقابلة مع مركز السجل التجاري) .

اما المنافسون الغير مباشرين : فهم منتشرون بصفة فردية وهم فلاحون ومنهم من لديهم اقبال هائل وذلك يعود اما للأسعار او نوعية وجودة الخدمة المقدمة من نوعية الجيدة للمعدات او احترام المواعيد وما يعاب عليهم انهم منهم من لا يتوفر عندهم جميع المعدات اللازمة او عدم احترامهم للمواعيد او استمراريتهم .

III. المزيج التسويقي:

1. المنتج :

تتضمن خدمات المشروع المتوقعة مما يلي :
 جدول رقم 13 : خدمات المشروع

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

الخدمة	الوحدة	الوحدة	ملاحظات
استصلاح الاراضي			
الاراضي الكلسية 15 يوم للهكتار	تسوية الارض	للساعة	10 ساعات
	عملية الحرث المعاكس	للساعة	24 ساعة
	عناية بالأسمدة العضوية	للساعة	10 ساعات
	تهيئة التربة لزراعة المحاصيل المستهلكة بكثرة للكالسيوم .	للساعة	6 ساعات
	عناية بالأسمدة الكيماوية	للساعة	6 ساعات
الاراضي الرملية			
15 يوم للهكتار	تسوية سطح التربة	للساعة	10 ساعات
	تقسيم المساحة و اقامة مصدات الرياح .	للهكتار في اسبوع 4 عمال	40 ساعة
	اضافة الطين .	للساعة	10 ساعات
	عناية الشديدة بالتسميد العضوي .	للساعة	20 ساعة
الاراضي الملحية			
15 يوم للهكتار	عملية تسوية التربة	للساعة	10 ساعات
	تقسيم الى احواض	للساعة	20 ساعة
	انشاء شبكة الري (قنوات رئيسية واخرى ثانوية) .	للمتر	40 ساعة (500 متر)
	انشاء شبكة صرف المياه المتسربة من الاحواض	للساعة	24 ساعة
	اضافة الجير الزراعي المجموع	للساعة	10 ساعات
الاراضي الطينية المتماسكة			
15 يوم للهكتار	تسوية الارض	للساعة	30 ساعة
	حرث بالشيزل	للساعة	24 ساعة
	قلاّب	للساعة	16 ساعة
	محراث قرصي.	للساعة	8 ساعات
	تسوية التربة	للساعة	10 ساعات

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

عناية بالجبر مطفي	للساعة	10 ساعات	(من 3 الى 10 طن للهكتار)
عناية بالتسميد العضوي	للساعة	10 ساعات	
اضافة الرمل . المجموع	للساعة	10 ساعات	

تهيئة الارض للزراعة

تهيئة الارض بالنسبة للخضروات : 15 يوم.	محرث القلاب	للساعة	12 ساعة	من 35 الى 45 سم.
	تفتيت الكتل الترابية	للساعة	6 ساعات	بالة الكسارة .
	تسوية التربة	للساعة	6 ساعات	بالجرافة.
	خدمة الاودية الصغيرة	للساعة	6 ساعات	بالجرافة.
	تسميد العميق	للساعة	24 ساعة	(العضوي والكيماوي).مع الحرث (تقلاب)
	وضع شريط البلاستيك	للساعة	6 ساعات	(لتجنب الحشائش الضارة).
	شبكات الري	للساعة	8 ساعات	بالنسبة للخضروات .
تهيئة الارض بالنسبة للحبوب: 15 يوم .	الرش المحوري	للساعة	16 ساعة	بالنسبة للحبوب.

عملية الزرع

زراعة الحبوب	للساعة	4 ساعات	كل يوم على مدار عام
زراعة الشتلات	للساعة	6 ساعات	كل يوم في الاشهر مارس افريل اكتوبر نوفمبر ديسمبر
زرع البطاطا .	للساعة	6 ساعات	كل يوم شهر اكتوبر نوفمبر
زرع الثوم	للساعة	6 ساعات	كل يوم شهر سبتمبر أكتوبر نوفمبر ديسمبر جانفي فيفري مارس افريل

عملية الغرس

غراسة الاشجار المثمرة.	لشجيرة	400 شجرة	في 8 ساعات 200 شجرة، (في كل يومين هكتار) كل يوم في اشهر (جانفي فيفري مارس افريل)
غراسة النخيل	للنخلة .	120 نخلة	كل يوم في شهر مارس افريل ماي
معالجة المحاصيل.	للخزان 400 لتر + بالساعة	1 ساعة	تحسب على حساب الوصفة الموجودة في المبيد مثلا ل *400 ل من الماء 8 هكتارات في اليوم 4 مرات (على مدار عام)
تقليم الاشجار المثمرة .	لشجرة	100 شجرة مدة 8 ساعات	موسمية في فصل الشتاء (نوفمبر ديسمبر جانفي) كل يوم
جني المحصول	للساعة	8 ساعات	كل يوم في الشهر أكتوبر نوفمبر

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

جني محصول النخيل	للنخلة	8 ساعات للهكتار فيه 120 نخلة	كل يوم جويلية اوت سبتمبر
الحصاد	حصاد الحبوب (قمح وشعير)	للساعة	20 هكتار في 8 ساعات
	حصاد البطاطا	للساعة	8 ساعات (في الشهر 20 هكتار) موسمية اشهر: جويلية اوت سبتمبر ، فيفري مارس افريل
تأجير المعدات الفلاحية	الجرار الجرافة (بوكله) الحفارة الشيترل (مع الجرار) اللة جمع ونزع الحجارة محراث القلاب الكسارة الجرافة (تابعة للجرار) اللة تسميد اللة وضع شريط البلاستيكي اللة شبكات الري اللة نثر البذور محراث اللة زراعة الحبوب اللة زراعة البطاطا اللة الرش اللة حصاد الحبوب اللة حصاد البطاطا اللة زرع الثوم	لليوم	ادنى حد في الشهر يوم لانه يمكن كرائه على مدار 6 اشهر العام او عامين او اكثر حسب رغبات
خدمة تركيب شبكات الري	دج للمتر	500 متر	الرئيسية والفرعية
خزانات المياه المتحرك	دج للنقله بالخزان الواحد		

المصدر : من اعداد الطالبة . (استعانة بالمقابلة).

اذ يركز المشروع على تقديم خدمات شاملة ذات قيمة مضافة تساعد الفلاحين على زيادة انتاجية ارضه من خلال الحصول على خدمة من جهة واحدة على النحو التالي :

- تأهيل طاقم فني من المهندس والتقني الفلاحي المتخصصين والعاملين الاساسيين للإشراف على تنفيذ الخدمات المطلوبة .
- المصداقية في التعامل والدقة في المواعيد .
- صيانة التجهيزات والمعدات الخاصة بالمشروع وتؤكد من جهازيتها بشكل مستمر .

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

- التعامل مع مجموعة من الموردين الفرعيين .
- التركيز على جودة المواد المستخدمة ذات القيمة العالية .
- تقديم خدمة ما بعد البيع ومتابعة المزارعين للتأكد من تنفيذ الاعمال بشكل سليم .

2. السعر :

تم اتباع استراتيجية التسعير المتمثلة في تقديم الخدمات بتوافق مع اسعار السوق وتلبية احتياجات ومتطلبات الفلاحين والمزارعين مع التمييز عن الاخرين من حيث المتابعة والمشاركة في تنفيذ اليات الخدمة المقدمة وخدمة ما بعد البيع ، ويوضح الجدول التالي الخدمات المقدمة مع الاسعار المتبعة في المشروع :

جدول رقم14: تسعير خدمات المؤسسة

الخدمة	السعر ب دج:	الوحدة	الوحدة للهكتار	سعر
استصلاح الاراضي				
تسوية الارض	2,000	للساعة	10 ساعات	20,000
عملية الحرت المعاكس	1,500	للساعة	24 ساعة	36,000
عناية بالاسمدة العضوية	3,500	للساعة	10 ساعات	35,000
تهيئة التربة لزراعة المحاصيل المستهلكة بكثرة للكالسيوم .	1,500	للساعة	6 ساعات	9,000
عناية بالاسمدة الكيميائية	1,500	للساعة	6 ساعات	9,000
المجموع				109,000
الاراضي الرملية				
تسوية التربة	2,000	للساعة	10 ساعات	20,000
تقسيم المساحة و اقامة مصدات الرياح .	4,500	للهكتار في اسبوع 4عمال	40 ساعة	45,000
اضافة الطين .	3,500	للساعة	10 ساعات	35,000
عناية الشديدة بالتسميد العضوي .	3,500	للساعة	20 ساعة	70,000
المجموع				170,000
أراضي الملحية				
عملية تسوية	2,000	للساعة	10 ساعات	20,000

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

				التربة
40,000	20 ساعة	للساعة	2,000	تقسيم الى احواض
100,000	40 ساعة (500 متر)	للمتر	200	انشاء شبكة الري (قنوات رئيسية واخرى ثانوية).
48,000	24 ساعة	للساعة	2,000	انشاء شبكة صرف المياه المتسربة من الاحواض
20,000	10 ساعات	للساعة	2,000	اضافة الجير الزراعي
228,000				المجموع

الاراضي الطينية المتماسكة

60,000	30 ساعة	للساعة	2,000	تسوية الارض	15 يوم لهكتار
48,000	24 ساعة	للساعة	2,000	حرث بالشيزل	
24,000	16 ساعة	للساعة	1,500	قلاّب	
12,000	8 ساعات	للساعة	1,500	محراث قرصي.	
15,000	10 ساعات	للساعة	1,500	تسوية التربة	
15,000	10 ساعات	للساعة	1,500	عناية بالجير مطفي	
15,000	10 ساعات	للساعة	1,500	عناية بالتسميد العضوي	
35,000	10 ساعات	للساعة	3,500	اضافة الرمل .	
224,000				المجموع	

تهيئة الارض للزراعة

18,000	12 ساعة	للساعة	1,500	محراث القلاّب	تهيئة الارض
9,000	6 ساعات	للساعة	1,500	تفتيت الكتل الترابية	
9,000	6 ساعات	للساعة	1,500	تسوية التربة	بالنسبة للخضروات : 15 يوم. يحسب وضع الشريط البلاستيكي وشبكات الري مع الباقي
9,000	6 ساعات	للساعة	1,500	خدمة الاودية الصغيرة	
60,000	24 ساعة	للساعة	2,500	تسميد العميق	
9,000	6 ساعات	للساعة	1,500	وضع شريط البلاستيك	تهيئة الارض بالنسبة للحبوب: 15 يوم . يحسب الرش المحوري
16,000	8 ساعات	للساعة	2,000	شبكات الري	
32,000	16 ساعة	للساعة	2,000	الرش المحوري	
				المجموع	
130,000				للخضروات و فواكه	
137,000				للحبوب	

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

				دون شريط بلاستيكي مع الباقي	وضع
				عملية الزرع	
8,000	4 ساعات	للساعة	2,000	زراعة الحبوب	
12,000	6 ساعات	للساعة	2,000	زراعة الشتلات	
12,000	6 ساعات	للساعة	2,000	زرع البطاطا .	
12,000	6 ساعات	للساعة	2,000	زرع الثوم	
				عملية الغرس	
80,000	400 شجرة	للشجيرة	200	غراسة الاشجار المثمرة.	
48,000	120 نخلة	للنخلة .	400	غراسة النخيل	
4,500	1 ساعة	للخزان + 400 لتر + بالساعة	3,000 + 1,500	معالجة المحاصيل.	معالجة النباتات
40,000	100 شجرة مدة 8 ساعات	للشجرة	400	تقليم الاشجار المثمرة .	
16,000	8 ساعات	للساعة	2,000	جني الزيتون	جني المحصول
60,000	8 ساعات للهكتار فيه 120 نخلة	للنخلة	500	جني محصول النخيل	
6,250	20 هكتار في 8 ساعات	للساعة	2,500	حصاد الحبوب (قمح وشعير)	الحصاد
16,000	8 ساعات	للساعة	2,000	حصاد البطاطا	
7,000		لليوم	7,000	الجرار	تأجير المعدات الفلاحية
15,000			15,000	الجرافة (بوكله)	
12,000			12,000	الحفارة	
12,000			12,000	الشيزل (مع الجرار)	
12,000			12,000	آلة جمع ونزع الحجارة	
3,000			3,000	محراث القلاب	
4,000			4,000	الكسارة	
3,000			3,000	الجرافة (تابعة للجرار)	
3,000			3,000	آلة تسميد	

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

3,000			3,000	آلة وضع شريط البلاستيكي
4,000			4,000	آلة شبكات الري
4,500			4,500	آلة نثر البذور
4,500			4,500	محراث
5,000			5,000	آلة زراعة الحبوب
5,000			5,000	آلة زراعة البطاطا
5,000			5,000	آلة الرش
25,000			25,000	آلة حصاد الحبوب
25,000			25,000	آلة حصاد البطاطا
15,000			15,000	آلة زرع الثوم
200,000	500 متر	دج للمتر	400	خدمة تركيب شبكات الري
2,000		دج للنقله بالخران الواحد	2,000	خزانات المياه المتحرك
1,681,750				المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة (استعانة بالمقابلة)

3. الترويج :

تشتمل الاستراتيجية الترويجية للمشروع على :

- عمل كتيبات ومنشورات ارشادية وبطاقات عمل جاذبة لتحفيز المزارع على طلب الخدمة.
- تأسيس قاعدة بيانات بكافة المزارعين والفلاحين وطبيعة زراعتهم وبالتالي التواصل معهم بشكل مستمر ودوري.
- تصميم واطلاق موقع الكتروني وصفحة تواصل اجتماعي .
- تنظيم لقاءات دورية مع المزارعين لعرض خدمات المشروع.
- المشاركة في الفعاليات الفلاحية التي تقام في الولاية .

حيث يمثل الجدول التالي تكاليف الترويج للمشروع:

الجدول رقم 15: تكاليف الترويج

نوع الاشهار	العدد	سعر الوحدة (دج)	سعر الاجمالي
كتيبات ارشادية	100	50	5,000
منشورات ارشادية	100	50	5,000
بطاقة العمل	100	50	5,000
الموقع الالكتروني			
الاعلانات على الفايسبوك (الترويج)	لمدة 15 يوم	6,500	13,000
الاعلانات على الانستغرام (الترويج)			
المجموع	300	6,750	28,000

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

المصدر : من اعداد الطالبة

في اطار الترويج تم تصميم شعار المشروع الذي يمثله الشكل التالي :
الشكل رقم 6 : شعار المؤسسة

من اعداد الطالبة.



تم اختيار وضع جرار وسط حقل باللون الاخضر في الشعار بالاعتبار ان المشروع يعتمد بشكل كبير على

الجرار و الاراضي الزراعية الحقول في تقديم الخدمات ، واعتمد اللون الاخضر للدلالة على الطبيعة والنباتات والحقول الخضراء ، وبجانب الجرار فوق الحقل اسم العائلة بن عيسى التي تحتوي على الخلفية لمدة اكثر من 20 سنة في مجال الفلاحة من طرف الاب الكريم مع الدلالة على مجال الخدمات الفلاحية ب Agriservices ليصبح اسم الشعار موضحا لمجاله ب: بن عيسى للخدمات الفلاحية .

4. التوزيع:

يتم توزيع الخدمة بطريقة مباشرة دون وسائط ،أي من المؤسسة الى الزبون المستفيد مباشرة .

الشكل رقم 7 : طريقة المؤسسة في التوزيع



5. البيئة المادية:

تتمثل في الموقع ، المظهر الخارجي و الداخلي للمبنى والنظافة ، الاثاث ، التصميم والديكور ، اللون ، بالنسبة للبنية ستكون بتصميم و ديكور فيه دلالة على خدمات المؤسسة ، ويستعمل ألوان الأخضر والأبيض بكثرة والأسود يستعمل بشكل قليل ، اذ يحتوي المكان على موقف واسع وكافي للألات والمعدات الفلاحية التابعة للمؤسسة.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

6. الافراد :

ويتمثل ذلك في القائمين على الخدة الذي لهم لباس خاص وله شعار المؤسسة ، كما انهم خاضعين للتدريب و والتوجيه والالتزام حسب ما يتوافق مع المؤسسة ، كما يعتبر الزبائن والمستفيدين من الخدمات لهم دور في المؤسسة في ولائهم لها وراجع ذلك لتقديم لخدمة الجيدة وارضاءهم وذلك لنجاح المشروع.

التكاليف الناتجة عن الافراد :

الجدول رقم 16 : تكاليف الافراد

البند	الوحدة	سعر الوحدة	سعر الاجمالي	ملاحظات
اللباس الرسمي للعاملين التشغيليين	50	800	40,000	
التدريب			40,000	السعر في الشهر
المجموع			80,000	

المصدر : من اعداد الطالبة .

يتمثل اللباس الرسمي للعاملين التشغيليين في قميص يحتوي على شعار المؤسسة صغير الحجم على الجهة اليمنى في الاعلى وايضا الشعار كبير الحجم في الخلف .

7. العمليات :

وتتمثل في ما يلي :

تقديم الخدمة للمزارع من خلال المعارض او مواقع التواصل او رقم الهاتف ، اذ يقوم الزبون ب

:

- الاتصال بالمؤسسة من احد طرق التواصل (الترويج)
- يتم الترحيب به وتوجيهه الى المكتب الارشادات والمساعدة في الميدان الفلاحي .
- يقدم الزبون كل متطلباته واحتياجاته .
- يحدد موعد الزيارة لتقديم الخدمة .
- الذهاب طاقم العمل الى موقع الزبون وتقديم الخدمة بشكل مميز .
- اما في حالة ذهابه الى المحل التابع للمؤسسة فسيتم :
- توجيهه من مركز الاستقبال الى مكتب الاستشارة والمساعدة في ميدان الفلاحي ،
- ثم يقدم الزبون طلباته ورغباته ونوع الخدمات التي يريدتها ،
- ثم يحدد موعدا له من طرف الموكل في المحل بتوافق مع مواعيد المؤسسة) وكل ذلك يكون مسجلا في الكمبيوتر بالنسبة للمواعيد)
- ثم يحدد موعدا له للزيارة الميدانية له أي في موقعه ليقدم طاقم العمل الخدمات المطلوبة بطريقة مميزة .

IV. استراتيجيات المشروع:

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

1. استراتيجية الانطلاق :

تم اختيار استراتيجية التمييز نظرا لعدة جوانب منها :

- يعد المشروع الاول من نوعه في المنطقة باعتباره مركز متكامل للخدمات الفلاحية .
- التميز ب المصادقية في تعامل والدقة في المواعيد ، التركيز على جودة المواد المستخدمة ذات قيمة عالية ، تقديم خدمات ما بعد البيع والمتابعة مع المزارعين ، الخصومات والتخفيضات للزبائن الدائمين و الزبائن المستعنيين بأكثر من 5 خدمات في المؤسسة مع تقديم هدايا، مما يؤدي الى كسب اكبر عدد من الزبائن والمحافظه عليهم .

2. استراتيجية التطوير :

- فتح فروع في مختلف المناطق لنشاط المؤسسة
- اضافة نشاطات اخرى كالتسويق الزراعي ومخازن الزراعية، صناعة الآلات الفلاحية

....

V. تقدير المبيعات :

سيكون العمل طيلة ايام الاسبوع وطيلة اشهر السنة أي على مدار عام ، وسوف نركز على جميع الخدمات التي يقدمها المشروع الا ان اكثريتها هي : خدمات استصلاح الاراضي ، الزراعة ،الجني و معالجة النباتات ،تأجير المعدات الفلاحية ، والطلب بالنسبة لاستصلاح الاراضي والزراعة والجني ومعالجة النباتات يكون موسمي وحسب طلب الزبون ايضا (أي حسب نوع الزرع المطلوب الذي له موسم معين) اما الخدمات الاخرى فتكون على مدار العام حسب طلب الزبون (أي في أي وقت من السنة) .

وبناء على معطيات الطلب والعرض ، ومعطيات الاستبيان وتفضيلات الزبائن واختيارهم ، من المتوقع ان يتم تحقيق إيرادات جيدة نتيجة للحاجة لخدمات المشروع وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم17 :قيمة المبيعات المتوقعة للمشروع خلال عام

الخدمة	الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	الإيراد والكمية في العام الأول
		جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	
استصلاح الأراضي الرملية	عدد مرات الخدمة	2	3	3	2	2			2	2	2	2	2	22
	سعر الوحدة	170,000	170,000	170,000	170,000	170,000			170,000	170,000	170,000	170,000	170,000	
	قيمة المبيعات	340,000	510,000	510,000	340,000	340,000			340,000	340,000	340,000	340,000	340,000	3,740,000
استصلاح الأراضي الكلسية	عدد مرات الخدمة	3	2	3	1		1	1		1	2		1	15
	سعر الوحدة	109,000	109,000	109,000	109,000		109,000	109,000		109,000	109,000		109,000	
	قيمة المبيعات	327,000	218,000	327,000	109,000		109,000	109,000		109,000	218,000		109,000	1,635,000
استصلاح الأراضي الطينية المتماسكة	عدد مرات الخدمة	1										1		4
	سعر الوحدة	224,000										224,000		
	قيمة المبيعات	224,000										224,000		896,000
استصلاح الأراضي الملحبة	عدد مرات الخدمة	2	2	2	2					1	4			21
	سعر الوحدة	228,000	228,000	228,000	228,000					228,000	228,000			
	قيمة المبيعات	456,000	456,000	456,000	456,000					912,000	912,000			4,788,000
تهيئة الأرض لزراعة الخضروات والفواكه	عدد مرات الخدمة	5	10	10	9			3	10	10	10	7	5	82
	سعر الوحدة	130,000	130,000	130,000	130,000			130,000	130,000	130,000	130,000	130,000	130,000	
	قيمة المبيعات	650,000	1,300,000	1,300,000	1,170,000			390,000	1,300,000	1,300,000	1,300,000	910,000	650,000	10,660,000
تهيئة الأرض لزراعة الحبوب	عدد مرات الخدمة	1	1	1	1		1	1	1	1	7	15	10	41
	سعر الوحدة	137,000	137,000	137,000	137,000		137,000	137,000	137,000	137,000	137,000	137,000	137,000	
	قيمة المبيعات	137,000	137,000	137,000	137,000		137,000	137,000	137,000	137,000	959,000	2,055,000	1,370,000	5,617,000
زراعة الحبوب	عدد مرات الخدمة	2	2	1	1		4	2	1	2	1	4	4	24
	سعر الوحدة	8,000	8,000	8,000	8,000		8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	
	قيمة المبيعات	16,000	16,000	8,000	8,000		32,000	16,000	8,000	8,000	8,000	32,000	32,000	192,000
زراعة الشتلات	عدد مرات الخدمة				7					3	7	7	7	36
	سعر الوحدة				12,000					12,000	12,000	12,000	12,000	

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

432,000	84,000	84,000	84,000	36,000					84,000	60,000			قيمة المبيعات	
12	3	2	2						2	3			عدد مرات الخدمة	زراعة البطاطا
	12,000	12,000	12,000						12,000	12,000			سعر الوحدة	
144,000	36,000	24,000	24,000						24,000	36,000			قيمة المبيعات	
45	9	8	7	5						9	4	3	عدد مرات الخدمة	زراعة الثوم
	12,000	12,000	12,000	12,000						12,000	12,000	12,000	سعر الوحدة	
540,000	108,000	96,000	84,000	60,000						108,000	48,000	36,000	قيمة المبيعات	
23									1	6	9	7	عدد مرات الخدمة	غراسة الاشجار المثمرة
									80,000	80,000	80,000	80,000	سعر الوحدة	
1,840,000									80,000	480,000	720,000	560,000	قيمة المبيعات	
8									3	3	2		عدد مرات الخدمة	غراسة النخيل
									48,000	48,000	48,000		سعر الوحدة	
384,000									144,000	144,000	96,000		قيمة المبيعات	
60	2	4	7	15	2	10	1	1	3	4	8	3	عدد مرات الخدمة	معالجة المحاصيل
	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	سعر الوحدة	ل
270,000	9,000	18,000	31,500	67,500	9,000	45,000	4,500	4,500	13,500	18,000	36,000	13,500	قيمة المبيعات	
13	5	4										4	عدد مرات الخدمة	تقليم الاشجار المثمرة
	40,000	40,000										40,000	سعر الوحدة	
520,000	200,000	160,000										160,000	قيمة المبيعات	
9		5	4										عدد مرات الخدمة	جني الزيتون
		16,000	16,000										سعر الوحدة	

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

144,000		80,000	64,000										قيمة المبيعات	
13				5	4	4							عدد مرات الخدمة	جني النخيل
				60,000	60,000	60,000							سعر الوحدة	
780,000				300,000	240,000	240,000							قيمة المبيعات	
8								4	4				عدد مرات الخدمة	حصاد الحبوب
								6,250	6,250				سعر الوحدة	القمح والشعير
50,000								25,000	25,000				قيمة المبيعات	
11					2	3				2	2	2	عدد مرات الخدمة	حصاد البطاطا
					16,000	16,000				16,000	16,000	16,000	سعر الوحدة	
176,000					32,000	48,000				32,000	32,000	32,000	قيمة المبيعات	
173		30	10	8	11	15	27	23	4	15	15	15	عدد مرات الخدمة	تأجير الجرار
		7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	سعر الوحدة	
1,211,000		210,000	70,000	56,000	77,000	105,000	189,000	161,000	28,000	105,000	105,000	105,000	قيمة المبيعات	
86		22		15	15	15	3	6		7	2	1	عدد مرات الخدمة	تأجير الجرافة (بوكله)
		15,000		15,000	15,000	15,000	15,000	15,000		15,000	15,000	15,000	سعر الوحدة	
1,290,000		330,000		225,000	225,000	225,000	45,000	90,000		105,000	30,000	15,000	قيمة المبيعات	
142		15	10	1		22	29	4	28	22	5	6	عدد مرات الخدمة	تأجير الحفارة
		12,000	12,000	12,000		12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	سعر الوحدة	
1,704,000		180,000	120,000	12,000		264,000	348,000	48,000	336,000	264,000	60,000	72,000	قيمة المبيعات	
23		1	2	1	5		1			13			عدد مرات الخدمة	تأجير الشيزل (مع)
		12,000	12,000	12,000	12,000		12,000			12,000			سعر الوحدة	

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

276,000		12,000	24,000	12,000	60,000		12,000			156,000			قيمة المبيعات	(الجرار)
43	1	1		3	15	1			10	7	3	2	عدد مرات الخدمة	تأجير الة جمع ونزع الحجارة
	12,000	12,000		12,000	12,000	12,000			12,000	12,000	12,000	12,000	سعر الوحدة	
516,000	12,000	12,000		36,000	180,000	12,000			120,000	84,000	36,000	24,000	قيمة المبيعات	
105	10	19	9	3			20	5	3	10	15	11	عدد مرات الخدمة	تأجير محراث القلاب
	3,000	3,000	3,000	3,000			3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	سعر الوحدة	
315,000	30,000	57,000	27,000	9,000			60,000	15,000	9,000	30,000	45,000	33,000	قيمة المبيعات	
108	15		15	10	6	7		9	11	1	22	12	عدد مرات الخدمة	تأجير الكسارة
	4,000		4,000	4,000	4,000	4,000		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	سعر الوحدة	
432,000	60,000		60,000	40,000	24,000	28,000		36,000	44,000	4,000	88,000	48,000	قيمة المبيعات	
92		15	10	8	3	4	20	5	1	1	10	15	عدد مرات الخدمة	تأجير الجرافة (تابعة للجرار)
		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	سعر الوحدة	
276,000		45,000	30,000	24,000	9,000	12,000	60,000	15,000	3,000	3,000	30,000	45,000	قيمة المبيعات	
74	10	2	3		7	1	2	2	11	15	10	11	عدد مرات الخدمة	تأجير الة تسميد
	3,000	3,000	3,000		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	سعر الوحدة	
222,000	30,000	6,000	9,000		21,000	3,000	6,000	6,000	33,000	45,000	30,000	33,000	قيمة المبيعات	
64		8	7		1	1	4	1	11	10	10	11	عدد مرات الخدمة	تأجير الة وضع شريط البلاستيك ي
		3,000	3,000		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	سعر الوحدة	
192,000		24,000	21,000		3,000	3,000	12,000	3,000	33,000	30,000	30,000	33,000	قيمة المبيعات	
135	27	22	19			3	3	15	18	3	15	10	عدد مرات الخدمة	تأجير الة شبكات

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

	4,000	4,000	4,000			4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	سعر الوحدة	الري
540,000	108,000	88,000	76,000			12,000	12,000	60,000	72,000	12,000	60,000	40,000	قيمة المبيعات	
103	5			10	22	9	10	15	15	15	2		عدد مرات الخدمة	تأجير آلة نشر
	4,500			4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500		سعر الوحدة	البذور
463,500	22,500			45,000	99,000	40,500	45,000	67,500	67,500	67,500	9,000		قيمة المبيعات	
102	10	5			20	2	10	5	10	15	15	10	عدد مرات الخدمة	تأجير محراث
	4,500	4,500			4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	سعر الوحدة	
459,000	45,000	22,500			90,000	9,000	45,000	22,500	45,000	67,500	67,500	45,000	قيمة المبيعات	
91	24	20	15	1	2	1		4	3	5	5	11	عدد مرات الخدمة	تأجير آلة زراعة الحبوب
	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	سعر الوحدة	
455,000	120,000	100,000	75,000	5,000	10,000	5,000		20,000	15,000	25,000	25,000	55,000	قيمة المبيعات	
116	20	25	15		1	4	3	15	15	15	2	1	عدد مرات الخدمة	تأجير آلة زراعة البطاطا
	5,000	5,000	5,000		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	سعر الوحدة	
580,000	100,000	125,000	75,000		5,000	20,000	15,000	75,000	75,000	75,000	10,000	5,000	قيمة المبيعات	
98	2	20	13			10		10	15	15	11	2	عدد مرات الخدمة	تأجير آلة الرش
	5,000	5,000	5,000			5,000		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	سعر الوحدة	
490,000	10,000	100,000	65,000			50,000		50,000	75,000	75,000	55,000	10,000	قيمة المبيعات	
82	1	1				2	15	27	20	10	4	2	عدد مرات الخدمة	تأجير آلة حصاد الحبوب
	25,000	25,000				25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	سعر الوحدة	
2,050,000	25,000	25,000				50,000	375,000	675,000	500,000	250,000	100,000	50,000	قيمة المبيعات	
157	5	2	22	29	27	20	10			20	22		عدد مرات الخدمة	تأجير آلة حصاد

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000			25,000	25,000		سعر الوحدة	البطاطا
3,925,000	125,000	50,000	550,000	725,000	675,000	500,000	250,000			500,000	550,000		قيمة المبيعات	
89	22	15	19	10					8	2	5	8	عدد مرات الخدمة	تأجير الآلة زرع الثوم
	15,000	15,000	15,000	15,000					15,000	15,000	15,000	15,000	سعر الوحدة	
1,335,000	330,000	225,000	285,000	150,000					120,000	30,000	75,000	120,000	قيمة المبيعات	
98	2		10	9	5	3	17	14		10	15	13	عدد مرات الخدمة	خدمة تركيب شبكات الري
	400		400	400	400	400	400	400		400	400	400	سعر الوحدة	
39,200	800		4,000	3,600	2,000	1,200	6,800	5,600		4,000	6,000	5,200	قيمة المبيعات	
81	3	13	5	1	1	1	4	15	15	10	10	3	عدد مرات الخدمة	خزانات المياه المتحرك
	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	سعر الوحدة	
162,000	6,000	26,000	10,000	2,000	2,000	2,000	8,000	30,000	30,000	20,000	20,000	6,000	قيمة المبيعات	
2509	205	299	237	154	163	145	185	194	237	272	241	177	عدد مرات الخدمة في الشهر	المجموع
49,740,700	3,961,300	6,572,500	5,525,500	3,938,100	3,548,000	2,326,700	1,771,300	3,556,100	4,452,000	5,520,000	4,904,500	3,663,700	قيمة المبيعات في الشهر	

المصدر : من اعداد الطالبة (استعانة بالمقابلة والانترنت)

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

ويبين الجدول التالي المبيعات المتوقعة للمشروع خلال السنوات الخمس الأولى من التشغيل ، حيث كل سنة تزداد قيمة المبيعات بنسبة 2% :
الجدول رقم 18: قيمة المبيعات المتوقعة للمشروع خلال 5 سنوات

الخدمة	ايراد العام الأول	ايراد العام الثاني	ايراد العام الثالث	ايراد العام الرابع	ايراد العام الخامس
استصلاح الاراضي الرملية	3,740,000	3,814,800	3,891,096	3,968,917.92	4,048,296.28
استصلاح الاراضي الكلسية	1,635,000	1,667,700	1,701,054	1,735,075.08	1,769,776.58
استصلاح الاراضي الطينية المتماسكة	896,000	913,920	932,198.4	950,842.368	969,859.215
استصلاح الاراضي الملحية	4,788,000	4,883,760	4,981,435.2	5,081,063.9	5,182,685.18
تهيئة الارض لزراعة الخضروات والفواكه	10,660,000	1,087,320	11,090,664	11,312,477.3	11,538,726.8
تهيئة الارض لزراعة الحبوب	5,617,000	5,729,340	5,843,926.8	5,960,805.34	6,080,021.44
زراعة الحبوب	192,000	195,840	199,756.8	203,751.936	207,826.975
زراعة الشتلات	432,000	440,640	449,452.8	458,441.856	467,610.693
زراعة البطاطا	144,000	146,880	149,817.6	152,813.952	155,870.231
زراعة الثوم	540,000	550,800	561,816	573,052.32	584,513.366
غراسه الاشجار المثمرة	1,840,000	1,876,800	1,914,336	1,952,622.72	1,991,675.17
غراسه النخيل	384,000	391,680	399,513.6	407,503.872	415,653.949
معالجة المحاصيل	270,000	275,400	280,908	286,526.16	292,256.683
تقليم الاشجار المثمرة	520,000	530,400	541,008	551,828.16	562,864.723
جني الزيتون	144,000	146,880	149,817.6	152,813.952	155,870.231
جني النخيل	780,000	795,600	811,512	827,742.24	844,297.085
حصاد الحبوب القمح والشعير	50,000	51,000	52,020	53,060.4	54,121.608
حصاد البطاطا	176,000	179,520	183,110.4	186,772.608	190,508.06
تأجير الجرار	1,211,000	1,235,220	1,259,924.4	1,285,122.89	1,310,825.35
تأجير الجرافة (بوكله)	1,290,000	1,315,800	1,342,116	1,368,958.32	1,396,337.49
تأجير الحفارة	1,704,000	1,738,080	1,772,841.6	1,808,298.43	1,844,464.4
تأجير الشيزل (مع الجرار)	276,000	281,520	287,150.4	292,893.408	298,751.276
تأجير الة جمع ونزع الحجاره	516,000	526,320	536,846.4	547,583.328	558,534.995
تأجير محراث القلاب	315,000	321,300	327,726	334,280.52	340,966.13
تأجير الكساره	432,000	440,640	449,452.8	458,441.856	467,610.693
تأجير الجرافة (تابعة للجرار)	276,000	281,520	287,150.4	292,893.408	298,751.276
تأجير الة تسميد	222,000	226,440	230,968.8	235,588.176	240,299.94
تأجير الة وضع شريط البلاستيكي	192,000	195,840	199,756.8	203,751.936	207,826.975
تأجير الة شبكات الري	540,000	550,800	561,816	573,052.32	584,513.366
تأجير الة نثر البذور	463,500	472,770	482,225.4	491,869.908	501,707.306
تأجير محراث	459,000	468,180	477,543.6	487,094.472	496,836.361
تأجير الة زراعة الحبوب	455,000	464,100	473,382	482,849.64	492,506.633
تأجير الة زراعة البطاطا	580,000	591,600	603,432	615,500.64	627,810.653
تأجير الة الرش	490,000	499,800	509,796	519,991.92	530,391.758
تأجير الة حصاد الحبوب	2,050,000	2,091,000	2,132,820	2,175,476.4	2,218,985.93
تأجير الة حصاد البطاطا	3,925,000	4,003,500	4,083,570	4,165,241.4	4,248,546.23
تأجير الة زرع الثوم	1,335,000	1,361,700	1,388,934	1,416,712.68	1,445,046.93
خدمة تركيب شبكات الري	39,200	39,984	40,783.68	41,599.3536	42,431.3407
خزانات المياه المتحرك	162,000	165,240	168,544.8	171,915.696	175,354.01
المجموع	49,740,700	50,735,514	51,750,224.3	52,785,228.8	53,840,933.3

المصدر : من اعداد الطالبة .

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

1) الشكل القانوني للمشروع :

1. الصيغة القانونية للمشروع وأسباب اختيارها :

اختير نشاط المؤسسة بصفو مؤسسة ذات شخص الوحيد ، وذات مسؤولية محدودة ، وذلك لأسباب منها:

- هي مؤسسة لفرد واحد .
- إجراءات التسجيل لدى السجل التجاري سريعة .
- الأملاك الشخصية منفصلة عن أملاك المؤسسة ، ويلجأ إليها في حالة واحدة فقط وهي الديون المتراكمة على الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة .
- يمنح التسجيل لدى السجل التجاري ، صفة الشخصية المعنوية للمؤسسة ،. و صفة تاجر لصاحب المشروع .

2. التراخيص المطلوبة لإنشاء المشروع :

I. الملف الخاص للتسجيل في السجل التجاري :

- طلب ممضي، و محرر على استمارات يسلمها المركز الوطني للسجل التجاري؛
- إثبات وجود محل مؤهل لاستقبال نشاط تجاري بتقديم إما: سند ملكية أو عقد إيجار، أو امتياز للوعاء العقاري الذي يحوي النشاط التجاري، كل عقد أو مقرر تخصيص مسلم من طرف هيئة عمومية
- نسخة (01) من القانون الأساسي المتضمن تأسيس الشركة أو نسخة من النص التأسيسي للشركة عندما يتعلق الأمر بمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري؛
- نسخة من إعلان نشر القانون الأساسي للشركة في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية؛
- وصل تسديد حقوق الطابع الضريبي المنصوص عليه في التشريع الجبائي المعمول به؛
- وصل دفع حقوق القيد في السجل التجاري كما هو محدد في التنظيم المعمول به؛
- نسخة من الرخصة أو الاعتماد المؤقت اللذان تسلمهما الإدارات المختصة عندما يتعلق الأمر بممارسة نشاطات أو مهن مقننة.

يمثل الجدول التالي تكاليف السجل التجاري :

الجدول رقم 19: تكاليف السجل التجاري

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

السعر (دج)	طبيعة التسجيل
10,112	حقوق القيد الرئيسي
9,312	رأسمال من 300.001 دج إلى ما فوق
4,000	حقوق القيد الثانوي
23,424	وصل تسديد حقوق الطابع الضريبي
	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة (استعانة بمركز السجل التجاري)

_ اذ بين الجدول التالي التراخيص المطلوبة للمشروع من جهات مختلفة لتنفيذه :
الجدول رقم 20: التراخيص المطلوبة للمشروع

التكاليف (دج)	التحليل	البيان
23,424	يتم التسجيل في السجل التجاري	تسجيل الشركة
10,000	تقدم من طرف البلدية	رخصة البناء
33,424		المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة (استعانة بالبلدية ومركز السجل التجاري)

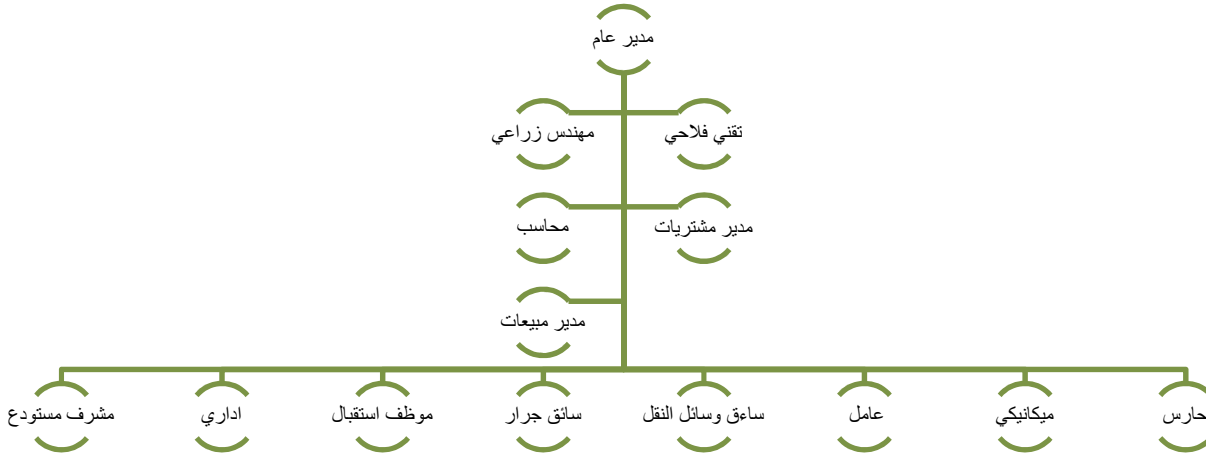
2) هيكل المشروع :

1. الهيكل التنظيمي للمشروع :

- _ يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة خدمات الفلاحية من :
- المستوى الأول : المسير او مدير عام مهمته إدارة المشروع وتوجيه العمال.
 - المستوى الثاني : يحتوي على :
 - مهندس زراعي
 - تقني فلاح
 - محاسب
 - مدير مبيعات
 - مدير مشتريات
 - 1. المستوى الثالث : يحتوي على :
 - موظف مستودع .
 - اداري.
 - موظف استقبال.
 - سائق جرار.
 - عامل.
 - ميكانيكي.
 - حارس.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي الخاص بالمشروع :
الشكل رقم 8 : الهيكل التنظيمي للمشروع



2. الموارد البشرية المطلوبة في المشروع :

اذ يتم توظيف العمال من خلال العلاقات العامة ذو مؤهلات المطلوبة ، وتجارب الأداء ، وبيبين الجدول التالي الموارد البشرية المطلوبة للمشروع، حيث بلغ عدد الموظفين 25 موظف بإجمالي رواتب 1,441,950.53 دينار جزائري على النحو التالي :
الجدول رقم 21: أجور الموارد البشرية المطلوبة للمشروع

البند	عدد	المؤهلات	الاجر القاعدي	المنح	الاجر الخاضع للضمان الاجتماعي	اقتطاع الضمان الاجتماعي	اقتطاع الضرائب	الاجر الصافي الشهري	الاجر الشهري الإجمالي	الاجر الإجمالي الخاضع للضمان الاجتماعي
مسير	1	ماسر مقاولاتية	170,000	37,700	205,700	18,513	35,344	151,843	151,843	205,700
محاسب	1	شهادة ليسانس او ماسر في محاسبة	52,000	10,983	63,283	5,6954.7	7,480	50,107.53	50,107.53	63,283
مهندس زراعي	1	شهادة في الهندسة الفلاحية	76,158.39	15,993.26	92,151.65	8,293.65	13,850	70,000	70,000	92,151.65
تقني فلاحي	1	شهادة تقني فلاحي	70,162.57	14,734.14	84,896.70	7,640.70	12,256	65,000	65,000	84,896.70
مدير مبيعات	1	شهادة ليسانس في التسويق او شهادة ليسانس في إدارة الاعمال	58,168.20	12,215.32	70,383.52	6,334.52	9,049	55,000	55,000	70,383.52

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

77,638.46	60,000	60,000	10,651	6,987.46	77,638.46	13,474.44	64,164.02	شهادة ليسانس في الاقتصاد او شهادة ليسانس في إدارة الاعمال او شهادة ليسانس في المحاسبة.	1	مدير المشتريات	
111,740.67	90,000	45,000	5,842	5,028.33	55,870.33	9,696.50	46,173.83	شهادة ليسانس علوم تسيير	2	اداري	
55,870.33	45,000	45,000	5,842	5,028.33	55,870.33	9,696.50	46,173.83	شهادة سكرتاريا .	1	موظف استقبال	
55,870.33	45,000	45,000	5,842	5,028.33	55,870.33	9,696.50	46,173.83	شهادة امين مخزن	1	مشرف مستودع	
167,611	135,000	45,000	5,842	5,028.33	55,870.33	9,696.50	46,173.83	-	3	حارس	
310,553.86	240,000	60,000	10,651	6,987.46	77,638.46	13,474.44	64,164.02	رخصة سياقة لجرار مع خبرة	4	سائق جرار	
155,276.93	120,000	60,000	10,651	6,987.46	77,638.46	13,474.44	64,164.02	رخصة سياقة	2	سائق وسائل النقل	
93,222,353	270,000	45,000	5,842	5,028.33	55,870.33	9,696.50	46,173.83	خبرة في مجال الزراعة ،الفلاحة	6	عمال الزراعة	
55,870.33	45,000	45,000	5,842	5,028.33	55,870.33	9,696.50	46,173.83	شهادة معتمدة في مجال الميكانيك مع الخبرة	1	ميكانيكي	
1,842,068.81	1,441,958.57	841,958.57	144,984	97,609.71	1,084,552	188,228.08	896,024		25	المجموع	
478,937.89								تكاليف الضمان الاجتماعي			

المصدر : من اعداد الطالبة .(استعانة بالمحاسب)

ملاحظات :

- بالنسبة للمنح احتسب منحة المنطقة المتمثلة في : 21 % ، طريقة الحساب = الاجر القاعدي × 21 % .
- بالنسبة للاجر الخاضع للضمان الاجتماعي طريقة الحساب = الاجر القاعدي + المنح .
- بالنسبة لاقتطاع الضمان الاجتماعي طريقة الحساب = الاجر الخاضع للضمان الاجتماعي × 9 % .
- بالنسبة لاقتطاع الضرائب طريقة الحساب = وفق جدول الضرائب.
- بالنسبة للاجر الصافي، طريقة الحساب = (الاجر الخاضع للضمان الاجتماعي - اقتطاع الضمان الاجتماعي)- اقتطاع الضرائب .

الفصل الثاني

الاطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

- تكاليف الضمان الاجتماعي : طريق الحساب = الاجر الاجمالي الخاضع للضمان الاجتماعي × 26 %
المصدر : من اعداد الطالبة (استعانة بمحاسب)

2. كما يوضح الجدول التالي الوصف الوظيفي العام للوظائف المطلوبة :
الجدول رقم 22: الوصف الوظيفي العام

الوظيفة	وصف الوظيفة
مدير عام	<ul style="list-style-type: none"> التخطيط والتنظيم والتنسيق والمراقبة لكل ما يتعلق بالإدارة الداخلية للشركة . المشاركة في تحديد سياسة الشركة وإدارة كل ما له علاقة بالعمل . وضع وتنفيذ الخطط التسويقية وتحقيق المبيعات المستهدفة . مراجعة التقارير التي ترد الى قسم الإدارة والاشراف على عملية تحليلها ودراسة المشاكل التي تبرز ووضع الحلول لها . الاشراف الفني والإداري على الموظفين ورفع كفاءاتهم . مراعاة تطبيق تعليمات السلامة والصحة المهنية .
مهندس فلاحي	<ul style="list-style-type: none"> إدارة كيفية زيادة الإنتاجية وطرق تحسين القيمة الغذائية لنبات . تزويد المزارعين بالإرشادات اللازمة حول كيفية العناية بمزروعاتهم من ناحية الحرث والبذار والتسميد والتقليم والتشذيب والاستخدام الفعال للمبيدات الحشرية . دراسة المكونات الكيميائية والفيزيائية والبيولوجية والمعدنية للتربة . تحديد الأنواع المناسبة من النباتات القابلة للعيش في أنواع مختلفة من التربة . تطوير ابحاثا حول مدى تأثير العوامل المناخية والبيئية على فعالية وجودة الإنتاجية للتربة . ارشاد أصحاب المزارع حول مواعيد اللقاحات والأدوية وأساليب مكافحة الآفات الزراعية .
تقني فلاحي	<ul style="list-style-type: none"> الاشراف على العمليات الزراعية لتحسين الإنتاجية للنبات والاشتال ، مستعينا بالهندسة الجينية حسب الشركات الموردة . الاشراف على الخدمات الزراعية المقدمة للزبائن من تركيب شبكات الري والبيوت البلاستيكية والمضخات وغيرها ...
مدير مشتريات	<ul style="list-style-type: none"> تنظيم وحفظ السجلات ونماذج إدارة المشتريات وإدخال البيانات الخاصة بذلك . المشاركة في التخطيط واعداد البرامج التنفيذية لإدارة المشتريات . التأكد من قدرات الموردين على الوفاء بمتطلبات أوامر الشراء وطلبات عروض الأسعار . تحليل سجل قيد الموردين والمشاركة في اعداد الميزانية الخاصة بإدارة المشتريات .
مدير مبيعات	<ul style="list-style-type: none"> تسويق وترويج خدمات الشركة للمزارعين في الولاية وشرح أهمية استخدام التقنيات الزراعية الحديثة والفعالة في رفع إنتاجية الأراضي الزراعية .

<ul style="list-style-type: none"> ■ الاشراف على اعمال تقديم الخدمات وتوريد المبالغ والايرادات النقدية . ■ تنفيذ السياسات والبرامج التنفيذية الخاصة بإدارة المبيعات وتنفيذ سياسة المبيعات المعتمدة وجميع اوامر العمل . ■ تنفيذ جميع المهام التي يطلبها المدير العام في حدود العمل بإدارة التسويق والمبيعات وذلك بعد الاتفاق على هاته الاوامر مع طاقم كله . ■ رفع تقرير اسبوعي الى المدير العام لبيان ما تم إنجازه وما تم تأجيله مع بيان السبب . 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ استقبال الزبائن وتسجيل طلباتهم . ■ التأكد من ترتيب القسم الذي يعمل فيه . ■ توجيه الزبائن الى اقسام مختلفة من الشركة حسب حاجاتهم. ■ اعداد فواتير للزبائن ومحاسبتهم. ■ توريد المبالغ المستلمة الى امين الصندوق. 	<p>موظف استقبال</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ اثبات قيود العمليات المحاسبية واعداد كشوف حسابات الشهرية ترسل الى العملاء والموردين . ■ اقتراح الإجراءات المالية اللازم اتخاذها . ■ تحليل وتلخيص الوضع المالي الحالي للشركة بجمع المعلومات والبيانات واعداد الميزانيات وقوائم الدخل وتقارير الأرباح والخسائر والايرادات والمصاريف ، والتقارير الأخرى . ■ استلام النقدية من الزبائن او الاستقبال حسب الفواتير . ■ المحافظة على الأموال وتوريدها الى البنك المعتمد. ■ المراجعة والمطابقة بين ارصدة حسابات البنوك بالسجلات مع كشوف حسابات هذه البنوك . 	<p>المحاسب</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ طلب المواد عند وصول ارصدها في المستودع الى نقطة إعادة الطلب . ■ متابعة اعداد بطاقات الصنف وتسجيل المعلومات اللازمة عليها وتحديثها باستمرار ■ القيام بتسجيل وإعادة استلام المواد المعارة والعهدة من المستودع الى الموظفين و الموردين حسب الأصول . ■ تولى مسؤولية عن موجودات المستودع. ■ مراعات تطبيق أسس السلامة العامة والصحة المهنية في المستودع . 	<p>مشرف مستودع</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ المساعدة في جميع جوانب التنظيم الإداري والتنسيق بين الإدارات والوحدات العاملة في حل المشكلات الإدارية والتشغيلية يوميا . ■ جدولة وتنسيق الاجتماعات والمقابلات والاحداث وغيرها من الأنشطة المماثلة. ■ ارسال وتلقي البريد واعداد المراسلات . ■ حفظ وتحديث الملفات لشؤون الموظفين . 	<p>اداري</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ القيام بالخدمات الزراعية المطلوبة من الزبائن حسب الطلب (تركيب شبكات وأجهزة الري ، البيوت البلاستيكية ، المضخات ، اشغال زراعية ،...) 	<p>عامل</p>

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

<ul style="list-style-type: none"> ■ المحافظة على نظافة الآلات والأدوات المستخدمة. ■ المحافظة على نظافة الشركة وجهازيتها. ■ الإبلاغ عن أي أعطال في المعدات والآلات . ■ طلب المواد من المستودع بما يضمن تلبية احتياجات الزبائن وراحتهم. ■ قيادة جرار . ■ قيادة وسائل النقل . 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ تحمل مسؤولية اصلاح ومعاينة المعدات واللات الفلاحية . ■ اجراء العمليات الصيانة المنتظمة للماكنات والمعدات الفلاحية الخاص بالشركة. ■ مقابلة العملاء لفهم احتياجاتهم اكثر والقدرة على تحديدي مشاكلهم في صيانة معداتهم والاتهم . 	ميكانيكي
<ul style="list-style-type: none"> ■ حراسة الموقع . ■ التأكد من امن وسلامة المعدات والتجهيزات . 	حارس

المصدر : من اعداد الطالبة.

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي

(1) الموقع وتصميم المشروع :

1. موقع المشروع:

يعتبر المبنى الخاص بالشركة قطعة ارض ذو مساحة يحدها شم مقدره ب 4 هكتارات مخصصة لموقف الجرارات والآلات والمعدات لتخزينها مع تجهيز مساحات تخزينية خارجية ، تقع في بلدية برانيس تحت قسم 62 من المجموعة ملكية 21 مسجلة باسم الدولة تنتمي للفوج رقم 22 لدوار برانيس ، يحدها من الغرب أملاك الخواص اما شمالا وجنوبا وشرقا فهي أملاك الدولة ، يمكن توضيح الموقع في الشكل التالي :

الشكل رقم 9: موقع المشروع



المصدر : من اعداد الطالبة .(استعانة بمديرية مسح الأراضي)

2. تصميم المشروع:

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

- تصميم المشروع بسيط فيه مبنى الإدارة ، مراب مع ساحات تخزينية خارجية ، غرفة حارس ، ميكانيكي ومستودع وإدارة .
الجدول رقم 23 : المساحة وسعر بناء موقع الشركة

البند	الوحدة (م2)	السعر (دج)
الأرض	4 هكتارات	8,000,000

المصدر : من اعداد الطالبة .

ملاحظة : يمثل السعر 8,000,000 دج سعر بناء المبنى الإداري ، مراب ، غرفة حارس ، غرفة ميكانيكي ، مستودع .

(2) التجهيزات والمواد الأولية :

1. التجهيزات :

- اذ تبين الجداول التالية الآلات والمعدات الزراعية والمواد الأولية المطلوبة مع الأسعار :

_ بالنسبة للآلات الزراعية :
جدول رقم 24 : الآلات الزراعية

الالة	العدد	الشكل	سعر الصيانة للوحدة	سعر الصيانة الإجمالي	سعر الوحدة	السعر
الجرار	4		3,000	12,000	3,000,000	12,000,000
الجرافة	2		5,000	10,000	8,500,000	17,000,000
الحفارة	3		3,000	9,000	300,000	900,000
الشيكل	3		2,000	6,000	300,000	900,000
الآلة و نزع الحجارة	3		4,000	12,000	194,000	582,000

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

450,000	150,000	6,000	2,000		3	محراث قلاب
360,000	120,000	6,000	2,000		3	محراث قرصي
900,000	300,000	15,000	5,000		3	كسارة
270,000	90,000	6,000	2,000		3	جرافة تابعة للجرار
300,000	100,000	6,000	2,000	 	3	موزع الأسمدة

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

480,000	160,000	12,000	4,000		3	آلة نثر الأسمدة
465,000	155,000	7,500	2,500		3	آلة وضع الشريط البلاستيكي
465,000	155,000	7,500	2,500		3	آلة شبكات الري
600,000	200,000	7,500	2,500		3	آلة نثر البذور
750,000	250,000	9,000	3,000		3	آلة زرع الحبوب
750,000	250,000	15,000	5,000		3	آلة زرع البطاطا

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

390,000	130,000	6,000	2,000		3	آلة رش 400 لتر
750,000	250,000	7,500	2,500		3	آلة رش 1000 لتر
10,063,200	3,354,400	15,000	5,000		3	آلة حصاد الحبوب
8,214,000	2,738,000	9,000	3,000		3	آلة حصاد البطاطا
807,000	269,000	7,500	2,500		3	آلة زرع الثوم

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

450,000	150,000	6,000	2,000		3	حمارة بطاطا
1,260,000	420,000	6,000	2,000		3	4 عربة طن
870,000	290,000	6,000	2,000		3	خزان 3000 لتر
270,000	90,000	6,000	2,000		3	ويادة
900,000	300,000	9,000	3,000		3	محراث 12\6
960,000	320,000	10,500	3,500		3	محراث 15\7

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

1,020,000	340,000	12,000	4,000		3	محراث 16\8
1,800,000	900,000	10,000	5,000		2	محراث 24\12
64,926,200	23,775,400	257,000	88,000		86	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة (استعانة بالمقابلة والانترنت)

- بالنسبة لتجهيزات مكتبية :
الجدول رقم 25 : تجهيزات مكتبية

البند	العدد	الشكل	سعر الوحدة	سعر الإجمالي
مكتب استقبال	1		42,000	42,000
كرسي مكتب استقبال	1		25,300	25,000
مكتب	6		26,000	1,560,000

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

132,500	26,500		5	خزانة
159,200	19,900		8	خزانة نصف زجاج
112,800	18,800		6	خزانة مغلقة
36,000	6,000		6	طاولة
72,000	6,000		12	كرسي
100,000	100,000		1	مكتب مدير

32,000	32,000		1	كرسي مدير
57,800	57,800		1	خزانة
12,500	12,500		1	طاولة
121,500	13,500		9	كراسي طاولة الاجتماع
130,000	65,000		2	صالون

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

80,000	80,000		1	طاولة اجتماعات
153,000	25,500		6	كرسي متحرك
292,000	73,000		4	مكيف هواء
720,000	240,000		3	مكيف هواء ارضي
3,838,300	869,500			المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة (استعانة بالانترنت والمقابلة)

• بالنسبة للمعدات المكتبية :

جدول رقم 26: معدات مكتبية

البند	العدد	الشكل	السعر الوحدة	السعر الاجمالي
حامل البطاقة	30		600	39,600
حامل ورق ملاحظات	8		500	4,000

8,000	800		10	حامل مستندات مكتبي
7,000	500		14	حامل أقلام
10,400	800		13	سلة مهملات مكتبي
2,000	1,000		2	سلسلة مفاتيح
2,800	1,400		2	خزانة مفاتيح
5,600	2,800		2	سبورة بيضاء
20,800	2,600		8	هاتف ارضي
10,000	5,000		2	حامل منشورات دوار

9,100	1,300		7	حامل منشورات
2,500	2,500		1	سبورة رباعية قاعدة
2,600	2,600		1	شاشة بروجيكتور
6,000	3,000		2	لوحة إعلانات
696,000	87,000		8	كمبيوتر
346,500	4,9500		7	طابعة كانون
416,000	208,000		2	طابعة مكتبية وفاكس
50,000	50,000		1	بروجيكتور
29,500	29,500		1	ماسحة تسجيل الدخول والخروج

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

1,668,400	449,300	113	المجموع
-----------	---------	-----	---------

المصدر : من اعداد الطالبة. (استعانة بالانترنت والمقابلة)

بالنسبة لوسائل النقل :

جدول رقم 27 : وسائل النقل

البند	العدد	الشكل	سعر الصيانة لوحدة واحدة	سعر الصيانة الإجمالي	سعر الوحدة	سعر الإجمالي
شاحنة نقل البضائع	1		5,000	5,000	8,000,000	8,000,000
شاحنة نقل البضائع صغيرة	1		4,000	4,000	2,500,000	2,500,000
سيارة الشركة	1		5,000	5,000	5,500,000	5,500,000
المجموع			14,000	14,000	16,000,000	16,000,000

المصدر : من اعداد الطالبة.

يمثل الجدول التالي تكاليف التجهيزات للمشروع :

الجدول رقم 28 : تكاليف تجهيزات المشروع

السعر (دج)	البند
80,000	الأفراد
64,926,200	الات الزراعية
16,000,000	وسائط النقل
3,838,300	تجهيزات مكتبية
1,668,400	معدات مكتبية إلكترونية
11,950	معدات التنظيف
174,350	معدات مطبخية
86,699,200	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة.

يمثل الجدول التالي مواد الأولية للمشروع :

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

الجدول رقم 29 : المواد الأولية

السعر (دج)	البند
14,000	مصاريق صيانة وسائل النقل
257,000	صيانة الالات والمعدات الزراعية
123,970	أدوات مكتبية
2,760	مواد التنظيف
397,730	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة

يمثل الجدول التالي التكاليف المواد الأولية على مدار 5 سنوات بنسبة 2 % :
الجدول رقم 30 : تكاليف المادة الأولية لمدة 5 سنوات

العام	العام الأول	العام الثاني	العام الثالث	العام الرابع	العام الخامس
التكاليف	397,730	405,684.60	413,798.29	422,074.26	430,515.74

المصدر : من اعداد الطالبة

يمثل الجدول التالي نفقات التسيير للمشروع :

الجدول رقم 31 : نفقات تسيير المشروع

التكاليف على مدار العام	البند
24,000	الانترنت
80,000	الكهرباء + الماء
104,000	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

(3) عمليات الإنتاج:

عمليات تقديم الخدمة :

1. الاستقبال :

- توجه الى مكتب الاستقبال.
- عرض خدمات المؤسسة و تحديد الخدمات المرغوبة من طرف الزبون .

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

○ توجيه الزبون الى القسم المطلوب حسب رغبته ، او الى مكتب الاستشارات والمساعدة في الميدان الفلاحي .

2. اخذ الطلب ، والدفع :

- بعد توجهه الى مكتب الاستشارات والمساعدة في الميدان يتم :
- اخذ احتياجات ورغبات الزبون .
- تحديد معاد للزيارة الميدانية لموقعه .
- تحديد الفاتورة حسب رغبته وطلباته للخدمات .
- دفع الفاتورة عند مكتب الاستقبال .

3. تقديم الخدمة :

- قبل التوجه الى الميدان يتم تاكد من سلامة وتجهيز كل المعدات والالات حسب الخدمة .
- توجه الى الميدان أي موقع الزبون.
- البدء في تقديم الخدمة .

4. خدمة ما بعد البيع :

- متابعة الزبون حسب الخدمات التي تم تقديمها له .

المخطط المالي :

1. الهيكل التمويلي للمشروع :

الجدول رقم 32: هيكل التمويل

البند	نسبة المساهمة	المبلغ
صاحب المشروع	100%	110,000,000
المجموع	100%	110,000,000

المصدر: من اعداد الطالبة

أسباب اختيار هذا الهيكل :

تم اختيار هذا التمويل نتيجة لقدرة صاحب المشروع على تحمل التكلفة الكلية للمشروع .

● الاهتلاك:

يحسب الاهتلاك على أساس العمر الإنتاجي للاستثمار وبعتماد على مدة الاهتلاك المحددة في قائمة الملحقة المنشورة في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

الجدول رقم 33 : الاهتلاك

الالة	السعر	الفترة	الاهتلاك
الجرارات الفلاحية	39,063,200	5	7,812,640
مواد ومعدات	25,863,000	7	3,694,714.29

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

			زراعية أخرى
1,050,000	10	10,500,000	الشاحنات
1,100,000	5	5,500,000	سيارات
400,000	20	8,000,000	مباني
307,600	5	1,538,000	أجهزة الاعلام الالي
383,830	10	3,838,300	اثاث مكتبي
14,748,784		94,302,500	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة .

2. هيكل التكاليف الاستثمارية والتشغيلية:

يمثل الجدول التالي تكاليف الاستثمارية والتشغيلية للمشروع

الجدول رقم 34 : تكاليف المشروع

تكاليف تشغيلية السنوية		تكاليف الاستثمارية	
تكاليف سنوية	التكاليف شهرية	البيان	
1,730,350,284.00	1,441,958,57	أجور اليد العاملة	8,000,000
5,747,254.68	478,937.89	تكاليف الضمان الاجتماعي	86,699,200
336,000.00	28,000	الترويج	33,424
1,248,000.00	397,730	المواد الأولية	
14,748,784		اهتلاكات	
1,757,203,082.68	145,204,524.89		529,570,937.35
			المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة

3. القوائم المالية :

(1) جدول حسابات النتائج :

جدول رقم 35 : جدول حسابات النتائج

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

53,840,933.30	52,785,228.80	51,750,224.30	50,735,514	49,740,700	المبيعات و المنتوجات الملحقة
0	0	0	0	0	تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع
0	0	0	0	0	الإنتاج المثبت
0	0	0	0	0	إعانات الإستغلال
53,840,933.30	52,785,228.80	51,750,224.30	50,735,514.00	49,740,700	1- إنتاج السنة المالية
5,166,189	5,064,891	4,965,579.50	4,868,215	4,772,760	المشتريات المستهلكة
137,424	137,424	137,424	137,424	137,424	الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى
5,303,612.92	5,202,315.09	5,103,003.50	5,005,639.00	4,910,184.00	2- استهلاك السنة المالية
48,537,320.38	47,582,913.71	46,647,220.80	45,729,875.00	44,830,516.00	3- القيمة المضافة للإستغلال (2-1)
23,050,757.52	23,050,757.52	23,050,757.52	23,050,757.52	23,050,757.52	أعباء المستخدمين
0	0	0	0	0	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة
25,486,562.86	24,532,156.19	23,596,463.28	22,679,117.48	21,779,758.48	4- إجمالي فائض الإستغلال
0	0	0	0	0	المنتجات العملياتية الأخرى
0	0	0	0	0	الأعباء العملياتية الأخرى
14,748,784	14,748,784	14,748,784	14,748,784	14,748,784	المخصصات للاهتلاكات و المؤونات و خسارة القيمة
0	0	0	0	0	استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات
10,737,778.86	9,783,372.19	8,847,679.28	7,930,333.48	7,030,974.48	5- النتيجة العملياتية
0	0	0	0	0	المنتوجات المالية
0	0	0	0	0	الأعباء المالية
0	0	0	0	0	6- النتيجة المالية
10,737,778.86	9,783,372.19	8,847,679.28	7,930,333.48	7,030,974.48	7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
2,040,177.98	1,858,840.72	1,681,059.06	1,506,763.36	1,335,885.15	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

0	0	0	0	0	الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
0	0	0	0	0	مجموع منتجات الأنشطة العادية
0	0	0	0	0	مجموع أعباء الأنشطة العادية
8,697,600.88	7,924,531.47	7,166,620.21	6,423,570.12	5,695,089.33	8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية
23,446,384.88	22,673,315.47	21,915,404.21	21,172,354.12	20,443,873.33	صافي التدفق النقدي
23,446,384.88	22,673,315.47	21,915,404.21	21,172,354.12	20,443,873.33	صافي القيمة الحالية

المصدر : من اعداد الطالبة (استعانة بالمحاسب)

ملاحظة :

- إنتاج السنة المالية = مبيعات البضائع + إنتاج المخزن + انتاج مثبت + اعانات الاستغلال .
- استهلاكات السنة المالية = مشتريات المستهلكة + خدمات خارجية والاستهلاكات الأخرى .
- القيمة المضافة = انتاج السنة المالية - استهلاك السنة المالية .
- اجمالي فائض الاستغلال = القيمة المضافة - أعباء المستخدمين + الضرائب والرسوم.
- النتيجة العمليانية = اجمالي فائض الاستغلال + منتوجات عمليانية + استرجاع الاستغلال - أعباء عمليانية - مخصصات الاستهلاك.
- النتيجة المالية = منتوجات مالية - أعباء مالية.
- النتيجة العادية = النتيجة العمليانية + النتيجة المالية.
- الضرائب الواجبة = النتيجة العادية * 19% .
- النتيجة الصافية للأنشطة العادية = النتيجة العادية - الضرائب الواجبة.
- التدفق النقدي الصافي = نتيجة الاستغلال الصافية + الاهتلاك.
- التدفق النقدي الحالي = التدفق النقدي الصافي * $(1/1.1)^N$ حيث N تمثل رقم السنة و 1% هو معدل الخصم

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لمؤسسة خدمات فلاحية

من خلال الجدول نلاحظ ان المشروع ناجح ويحقق أرباح في السنة الأولى ب: 5,695,089.33 دج وأيضاً التدفقات النقدية الحالية متزايدة .

(2) الميزانية الختامية :

الجدول رقم 36 : الميزانية الختامية

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الاصول
108,000,000	راس المال الخاص	8,000,000	المباني
5,695,089.33	النتيجة الصافية	86,302,500	التشبيكات العينية
1,335,885.15	الضرائب	4,145,060.00	الزبائن
		16,583,414.48	اموال الخزينة
115,030,974.48	المجموع	115,030,974.48	المجموع

المصدر من اعداد الطلبة (استعانة بالمحاسب)

4. التقييم المالي للمشروع

(1) فترة الاسترداد:

من خلال التدفقات النقدية الصافية نستنتج ان فترة استرداد راس المال كالتالي:
 فترة الاسترداد = الإستثمار المبدئي /متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية
 حيث : متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية= مجموع صافي التدفقات النقدية /5 سنوات

$$\text{متوسط صافي التدفقات النقدية} = 109,651,332.01 / 5 = 21,930,266.40$$

$$\text{فترة الاسترداد} = 108,000,000 / 21,930,266.40 = 5$$

ومنه فان فترة استرداد المشروع بعد 5 سنوات.

(2) صافي القيمة الحالية VAN:

$$\text{VAN} = \text{مجموع التدفقات النقدية الحالية} - \text{الاستثمار المبدئي}$$

$$\text{VAN} = 109,651,332.01 - 108,000,000 = 1,651,332.01$$

بما ان ال VAN موجب يعني ان المشروع ناجح ومقبول

الخلاصة :

من خلال هذا الفصل وضحت الاجراءات المتبعة في مخطط الاعمال الخاص بمؤسسة الخدمات الفلاحية من خلال الدراسة التقنية الاقتصادية له ،حسب الدراسة التي قمنا بها لمشروع مؤسسة خدمات فلاحية ، يمكن انجازه على ارض الواقع ، باعتباره ناجح ، وذلك بتوقع ادنى رقم اعمال من خلال توقع ادنى عدد مرات الخدمة التي تحسب بالهكتار ، وفي الاخير توصلنا الى اهمية مخطط الاعمال في انشاء المؤسسة ومعرفة مدى نجاحها وفشلها.

المراجع

المراجع

مراجع اجنبية:

1. THIRRY VERSTRAET ET BERTAND SAPORTA .Creation dentreprise et Entereprenurariat, Les-
2. editions de l areg (pdf) 2006 .
3. Michel Goster , entrepreneuriat , Pearson Education, paris, France,2009
4. Alian Fayolle ,Entrepreneuriat, Dunod, Paris,2004.

مراجع عربية:

5. رباح محمد رضاء ، باشا نجاه ، مخطط الاعمال –خطوات بسيطة لمشروع مقاولاتي ناجح – مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة ، لمجلد 3 ، العدد 1 ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
6. بو بكر ابو سالم والآخرين ، مخطط الاعمال ضمان نجاح المشاريع المقاولاتية ، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية ، المجلد 1 العدد 2 .
7. طاهر محسن منصور الغالبي ،إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة ،دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن،2009.
8. رحالية بلال والآخرين ، فعالية مخطط الاعمال كاداة محورية في المشاريع الناشئة ، دراسة عينة من المشاريع الناشئة في مدينة سوق اهراس. journal of economic growth and entrepreneurship JEJE ، 2022، vole5 ، no 2 .
9. بشير العلاق ، المخطط التسويقي مفاهيم وتطبيقات ، دار اليازوري ، عمان ، 2008 طبعة العربية.
10. محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، التسويق الاستراتيجي ،ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011.
11. ثامر البكري ،استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن ، الطبعة العربية ، 2008 ، ص152
12. محمد الصرفي، التسويق الاستراتيجي ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2009،ص167.
13. زكريا احمد عزام والآخرين ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، عمان ، الاردن ، 2007.
14. محمد درويش درويش و السيد علي السيد ، نموذج التنافسية الخماسي لبورتر كأسلوب لتخطيط النظم العملية ، مجلة المستقبل التربوية العلمية ، المجلد 27، العدد 125 ، مارس 2020.
15. بدرة كورغلي ، دور بحوث التسويق في رسم الاستراتيجيات التسويقية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم التجارية ، تخصص ، ادارة الاعمال ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2011 ،
16. نصيب رجم ، دراسة السوق ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، الجزائر ،2004..
17. جهاد فراس الطيلوني ، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع ، الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010 .
18. احمد عارف العساف والآخرين ، الاصول العلمية لادارة المشاريع الصغيرة و المتوسطة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2012 .
19. عبد القادر محمد ، عبد القادر عطية ، دراسات جدوى اقتصادية و الاجتماعية مع مشروعات bot ، الدار الجامعية ، الطبعة الثانية ، مصر ،2001.

المراجع

20. محمد عيد الرحمان ابو المنديل ، واقع استخدام المزيج التسويقي واثره على ولاء الزبائن ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم التجارية ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2008.
21. ثابت عبد الرحمان والآخرين ، تسويق المعاصر ، دار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2009.
22. حميد الطائي ، بشير العلاق ، مبادئ التسويق الحديث ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، الاردن ، 2009.
23. محمد فريد الصحن ، التسويق ، دار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005.
24. عصام الدين امين ابو علفة ، التسويق – المفاهيم والاستراتيجيات - ، مؤسسة حورس الدولية للنشر ، مصر ، 2002.
25. محمد الصيرفي ، مبادئ التسويق (دراسة النظرية التطبيقية) ، ط1 مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2005.
26. هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، اردن ، 2003.
27. بوباح عالية ، دور الانترنت في مجال تسويق الخدمات دراسة حالة : قطاع الاتصالات ، مذكرة ماجستير ف بالعلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، ، 2011.
28. زكريا الدوري والآخرين ، مبادئ ومداخل الادارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين ، دار اليازوري العلمية للنشر ، الاردن .
29. زيد منير عبوي ، التنظيم الاداري (مبادئ واساسياته) ، ط1 ، اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2006.
30. حسن ابراهيم بلوط ، ادارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت العربية ، 2002.
31. عبد الصمد سميرة ، اهمية التقييم اداء العاملين في الادارة الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير ، جامعة الحاج لخصر ، باتنة ، 2008.
32. فاروق محمد السعيد راشد ، التنظيم الصناعي والاداري ، ط1 ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش .م.م ، مصر ، 2001.
33. الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، ادارة الانتاج . المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، المملكة العربية السعودية ، طبعة 1429 .
34. بلال خلف سكارنة ، الريادة وادارة المنظمات الاعمال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ، عمان ، الطبعة الاولى ، 2008.
35. حظير كاظم محمود ، هائل يعقوب فاخوري ، ادارة النشر والعمليات ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ، عمان .
36. فاتح حسن خلف ، اساسيات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2012 .
37. علي الشرقاوي ، ادارة النشاط الانتاجي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2000.
38. سليمان خالد عبيدات ، ادارة الانتاج والعمليات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن ، 2008 .
39. عادل حسن ، التنظيم الصناعي وادارة الانتاج ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان ، 1988.

المراجع

40. محمد الصرفي ، الادارة الصناعية ، ط1 مؤسسة حورس للنشر والتوزيع ، مصر ، الاسكندرية ، 2005 .
41. سامع عبد المطلب عامر ، علاء محمد سيد قنديل ، تخطيط ومراقبة الانتاج في المؤسسات الصناعية والخدمية ، ط1 ، الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ، 2011.
42. رائد محمد عبد ربه ، دراسة جدوى الاقتصادية ، للمشروع ، دار الجنادرية للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2015.
43. محمد محمود العلجوني ، سعيد سامي الحلاق ، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2010.
44. - عاشور كتوش ، المحاسبة العامة للاصول ومبادئ واليات سير المحاسبات وفقا للنظام المحاسبي SCF ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011.

مراجع الكترونية:

45. [تعريف السوق وأنواع الأسواق وأنواع هيكل السوق بالتفصيل -أسود البيزنس \(business4lions.com\)](http://business4lions.com)
46. <https://www.researchgate.net/publication/350820362> APRIL 2021
47. [http://www.elmouwatin.dz/](http://www.elmouwatin.dz)

المسلاح

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة

جامعة محمد خيضر بسكرة

في:
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: محمدا مناد

الرتبة: أستاذ محاضراً

قسم الارتباط: العلوم التجارية

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر/الليسانس-للطالب (ة): 1. بن عيسى رحمة

-3

-2

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: مقاومة

بعنوان: مخبر أعمال مؤسسة خدمات

فلاحية

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

رئيس القسم

الأستاذ المشرف

الملاحق

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



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

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: بوعكبيسي راجحة

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: ... 2.0.8.4.2.8464 ... الصادرة بتاريخ: ... 19-10-2022 ...

المسجل بكلية: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ... علوم التسيير ...
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: ... مذكرة ماستر ...
.....

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

التاريخ: ... 2024/06/04

إمضاء المعني بالأمر

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم : 00413 / ل.ع.إ.ت.ع ت / 2024

إلى السيد مدير: المركز الوطني للسجل التجاري - الفرع المحلي لولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1 بن عيسى رحمة
- 2 /
- 3 /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير

بالسنة: ثانية ماستر مقاولانية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" إعداد مخطط أعمال لمشروع ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-04-17

ع/ عميد الكلية

تأشيرة المؤسسة المستقلة



البريد السوارد
COMMUNICATIONS
N° 2151624
الدراسات
DA 2024
السنة 23 أبريل
Biskra
CN

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider –Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم : 00725 /ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد مدير: مديرية مسح الأراضي
ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

1- بن عيسى رحمة

/ 2

/ 3

المسجلون بـ قسم علوم التسيير

بالسنة: ثانية ماستر مقاولاتية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" اعداد مخطط أعمال ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-05-14

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلية

