



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

# وحدة إنتاج العوازل الكهربائية الزجاجية - مؤسسة مصغرة -

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

تخصص : مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

- د/ جلاب محمد

إعداد الطالب:

- رواج مصطفى

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ دكتور	- بن بريكة عبد الوهاب
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر (أ)	- جلاب محمد
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر (أ)	- فرحات سميرة

الموسم الجامعي : 2023 - 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر و تقدير

الحمد لله الذي أفرغ علي من حبه، وتم بفضله إتمام هذا

العمل المتواضع ويسره لنا ووفقنا فيه.

أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذنا المشرف "د. جلاب محمد"

الذي أرشدني بتوجيهاته وملاحظاته القيمة

بارك الله فيه وجزاه الله كل خير.

إلى كل الأساتذة الذين درسنا على أيديهم

وأعانونا في كل صغيرة وكبيرة وكانوا سبباً في نجاحنا.

الشكر والتقدير إلى لجنة المناقشة.

# إهداء

إلى من قال فيهم الله عز و جل : " ولا تقل لهما أف و لا تنهرهما و قل لهما قولا كريما"

إلى من قال فيها الرسول صلى الله عليه و سلم: أمك ثم أمك ثم أمك

إلى التي من حنانها يسري في عروقنا، فبرتوي منه القلب أمي الغالية

وإلى روح أبي الطاهرة

إلى عائتي الكريمة و أولادي قرة عيني

إلى كل أساتذتي في الجامعة

و إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضعة

## ملخص الدراسة:

تعتبر المقاولتية اليوم من أهم الحلول المقترحة للنهوض بالاقتصاديات على اختلافها و اختلاف مستويات تقدمها. اذا تمثل منفذا حيويا للمبادرة الفردية التي تمثل أساس هذه المقاولتية و منبع الأفكار الاصلية و الفريدة. كما تعد المقاولتية اليوم من بين الحلول الدراسية الواعدة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: تهدف هذه الدراسة الى اسقاط الضوء على مخطط الاعمال وهذا للاهمية البالغة التي يلعبها هنا الأخير لمعرفة مدى إمكانية نجاح أي مشروع.

حيث قمنا في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة بإعداد مخطط أعمال لمشروع وحدة انتاج العوازل الكهربائية الزجاجية ثنائي التمويل. وهذه الدراسة اعدت عبر اربع مخططات وهي:

1-المخطط التسويقي.

2-التنظيمي.

3-المخطط الإنتاج.

4-المخطط المالي.

ونتيجة لهاته الدراسة تبين ان مشروع انجاز وحدة انتاج العوازل الكهربائية الزجاجية لديه فرصة كبيرة لدخول الأسواق و المنافسة.

**الكلمات المفتاحية:**

مخطط الاعمال- التسويق- التنظيم-الإنتاج- المالية.

## Resumé :

Aujourd'hui, l'entrepreneuriat est l'une des solutions les plus importantes proposées pour l'avancement de différentes économies et de différents niveaux de progrès. Il représente un débouché essentiel pour l'initiative individuelle, qui représente la base de cet esprit d'entreprise et la source d'idées originales et uniques. Aujourd'hui, l'entrepreneuriat est l'une des solutions d'études les plus prometteuses en économie et en sciences de gestion. Cette étude vise à faire la lumière sur le business plan et ce en raison de la grande importance que ce dernier a jouée pour connaître les possibilités de réussite de tout projet. Dans l'aspect appliqué de cette étude, nous avons préparé le plan d'affaires du projet de l'unité de production d'isolants électriques en verre financée. Cette étude a été préparée en quatre étapes :

1- Schéma de commercialisation.

2- Organigramme.

3- Plan de production.

4- Planificateur financier.

À la suite de cette étude, il a été constaté que le projet d'achèvement de l'unité de production d'isolateurs électriques en verre offre une grande opportunité d'entrer sur les marchés concurrentiels.

Mots-clés. Business plan - marketing - organisation - production - finance.

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
11	عناصر القوة و الضعف	1
12	عناصر الفرص و التهديد	2
18	عناصر المزيج الترويجي	3
29	الملخص التنفيذي للمشروع	4
30	التعريف بصاحب المشروع	5
32	جدول تحليل باستيل	6
33	تحليل PORTER	7
35	تحديد نقاط القوة وكيفية تنميتها	8
36	تحديد نقاط الضعف	9
36	اكتشاف الفرص واستغلالها	10
36	تحديد التهديدات وتفاديها	11
37	الموردون	12
38	تحليل المنافسين	13
39	احتياجات العملاء من المنتج	14
40	تصنيف المقاولين	15
40	الكمية المنتجة للوحدات المنافسة	16
41	احتياجات المشروع من الآلات	17
41	التنبؤ بالمبيعات	18
44	الشكل القانوني للمشروع	19
45	اليد العاملة	20
54	الطاقة الإنتاجية في السنة الأولى	21
54	التنبؤ بالمبيعات	22
54	تقدير المبيعات خلال 5 سنوات	23
55	احتياجات المشروع من الموارد الأولية	24
55	احتياجات المشروع من المباني	25
56	جدول التكاليف المشروع التشغيلية السنوية	26
56	تكاليف تكاليف المشروع الاستثمارية	27
57	اهتلاك الاستثمارات	28
57	الهيكلة التمويلي	29
58	اهتلاك مصاريف اعدادية	30
59	اهتلاك تجهيزات مكتبية	31

59	اهتلاك تجهيزات أخرى	32
60	الميزانية الإفتتاحية	33
61	النتائج التقديرية (05 سنوات)	34
62	زيادة تكاليف بالنسب	35
63	التكاليف المتغيرة	36
64	التكاليف الثابتة	37
65	حساب فترة الاسترداد	38
66	حساب التدفقات المالية السنوية CF	39

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	العلاقة التفاعلية بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية	1
31	تحديد منطقة توافق وتجانس بين تطلعات المقاول و إمكانيات المحيط	2
35	مصفوفة SWOT	3
42	التمثيل البياني لدائرة العرض و الطلب	4
46	الدراسة التنظيمية للمشروع	5

# مقدمة

## مقدمة عامة:

تمثل المشاريع المقاولاتية عصب الاقتصاد في كثير من دول العالم لأنها استطاعت التقليل من أهمية الإحتكار للقطاع العمومي، إذ أصبحت تمثل العمود الفقري للتنمية و النمو و المنافسة نظرا لمساعدتها في التقليل من البطالة وتحديد النسخ الاقتصادي و انتاج القيمة والمبتكر بطرح منتجات حديثة تلبي حاجات المستهلكين وتشبع رغباتهم بتوفر المزيد من الرقي لهم.

إن للمقاولاتية أهمية كبيرة لأنها ترفع من مستويات الإنتاج بالتقليل من عجز المنظمات العمومية في الإنتاج عن طريق انشاء مؤسسات مبتكرة جديدة يمتد أثرها الى الادمج الاجتماعي للعمال.

واحتل موضوع المقاولاتية حيزا كبيرا من اهتمام الدول من بينها الجزائر كونها تساهم في توسيع وتنويع القاعدة الاقتصادية ونظرا للأهمية التي يكتسبها موضوع مخطط الاعمال سنحاول من خلال هذه الدراسة القاء الضوء على اهم الابعاد النظرية لاعداد مخطط الأعمال واعداده لمشروع وحدة انتاج العوازل الكهربائية الزجاجية.

### 1- إشكالية الدراسة:

سنحاول في هاته الدراسة التطرق لكل الخطوات المتعلقة بكيفية انشاء مؤسسة واعداد مخطط اعمال مناسب يستوفي الجانبين النظري و التطبيقي وبالتالي تتمثل الإشكالية في:

ماهي متطلبات اعداد مخطط اعمال لمشروع وحدة انتاج العوازل الكهربائية؟

وللجابة على هاته الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ماهو مخطط الاعمال و أهميته؟

2- ماهي متطلبات اعداد مخطط الأعمال؟

3- كيف يتم انجاز مخطط الأعمال لمشروع وحدة انتاج العوازل الكهربائية الزجاجية؟

### 2-اهداف و أهمية الدراسة:

-مخطط الاعمال هو الخطوة المهمة لضمان نجاح المشروع.

-معرفة تفاصيل انجاز مخطط الأعمال مفتاح أساسي لانتشار المؤسسات.

-توفير منتج ذو جودة عالية وتنافسية.

توضيح معالم نجاح وفشل المشاريع المقاولاتية وتقليل نسبة المخاطرة والتحديات التي تواجهها.

### 3-أسباب اختيار المشروع:

● الخبرة الميدانية و الممول الشخصي لدراسة هذا الموضوع.

● المشروع يصب في محور المقاولاتية.

● المنتج يدخل في استغلال الطاقة والتي تعد عصب الحياة.

● احتياج العملاء للمنتج بصفة دائمة.

#### 4-هيكل الدراسة:

من خلال معالجتنا لهذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين:

الفصل الأول: تناولنا فيه الجانب النظري حيث قسم إلى اربع مباحث وكلها تصب في تعريف ماهية مخطط الاعمال و المفاهيم المتعلقة به ووظائف و أهداف مخطط الاعمال والمبحث الثاني يتمحور حول مكونات مخطط الاعمال و المبحثين الأخيرين حول المخطط التنظيمي و المخطط الإنتاجي.

أما الفصل الثاني : مراحل اعداد مخطط اعمال وحدة انتاج العوازل الكهربائية الزجاجية حيث حاولنا اسقاط الجزء النظري على ا على التطبيقي فسمناه إلى اربع مباحث تتمثل في:

المبحث الأول: المخطط التسويقي.

المبحث الثاني: المخطط التنظيمي.

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي

المبحث الرابع: المخطط المالي.

وقد لخصنا نتائج دراستنا التي توصلنا اليها في خاتمة ملزمة لموضوع بحثنا و يليها قائمة المصادر والمراجع التي اعتمدنا عليها في

دراستنا، الحقناها بملاحق مكملة للموضوع.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري لمخطط الأعمال

## تمهيد:

يتسارع التطور التكنولوجي في العالم حاليا ، كما تتزايد المنافسة بين الاستثمارات خاصة مع تحرير التجارة العالمية وزيادة الاستثمارات ويتطلب ذلك ضرورة إعداد إستراتيجية أعمال محكمة وناجحة ولكن ذلك ليس بالأمر الهين حيث يتطلب إعدادها تفكيرا مسبقا وعملا تحليليا معمقا لعوامل المحيط التي تؤثر على المؤسسة ليتوسع نطاقه ويشمل متغيرات كانت لا تمثل أهمية كبيرة عند تقييم المشروعات ، لذا فإن كل مؤسسة تطمح إلى إنجاز مخطط أعمالها وتحرص على التصميم الجيد لهذا التخطيط حيث تشير أغلب الدراسات إلى أن المشاريع أو المؤسسات التي تتعرض لمشاكل قد تؤدي إلى زوالها بعد فترة قصيرة من ظهورها نتيجة سوء التخطيط.

وعليه فمخطط الأعمال يعتبر وثيقة هوية تعرف المؤسسة ومؤسسيها لدى مختلف الاطراف كالشركات والبنوك وغيرها حيث يسمح بترجمة أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شكل معطيات كمية وكيفية فهو يعتبر الركيزة الأساسية لدراسة مدى إمكانية تطبيق المشروع حيث يظهر الرؤية الاقتصادية والمالية للمؤسسة وإعداده بالطريقة الجيدة والصحيحة يضمن إقناع الهيئات المالية بدعم المشروع ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق بالتفصيل لمخطط الأعمال.

### المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال:

يشكل مخطط الأعمال عنصراً أساسياً في استراتيجية المشاريع، فهو يُعد ركيزة أساسية لنجاحها و استمراريتها، وهو من أهم الخطوات التي تسبق عملية إنشاء المؤسسات، كما يعتبر أفضل أسلوب لتحويل الفكرة إلى فرصة أعمال تمكن من المعرفة الجيدة لطبيعة المشروع والبيئة التي تنشط فيها، فهو بمثابة وثيقة هوية تعرف بالمشروع وبصاحب المشروع لدى الأطراف (شركاء، بنوك، رأس المال المخاطر).. لذلك فقد حظي مخطط الأعمال بأهمية كبيرة لدى منشئي المؤسسات وباهتمام كبير من طرف الباحثين والكتاب في مجال المقاولاتية، فكل الأعمال تحتاج إلى مخطط أعمال لمعرفة التوجه الاستراتيجي لأنشطة المؤسسة بهدف النجاح والتطوير والاستمرارية.

#### المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال

هو وثيقة تمثل نوايا المشروع الاستراتيجية في المستقبل وكذا النشاط الذي يريد المستثمر أن يمارسه، وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة عن المشروع، وهو محاولة التنبؤ بما يمكن أن يحققه هذا المشروع من نجاح أي يبين احتمالات نجاحه في حدود مجموعه من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة. حيث نجد فيه: دراسة تسويقية، فنية، مالية و تقييمية، ويعد مخطط الأعمال من أشهر أدوات تسيير المشروع، بل إنه يشكل أهمية بالغة للمسير لأنه يرسم المستقبل الذي ستتخذه المؤسسة بمختلف أبعاده، بحيث يتم تحديد أهداف المراد بتحقيقها بدقة، وربطها بأجل زمنية محددة (Croster, 2009)، و يساعد مخطط الأعمال على:

- ❖ التصدي والاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيره العمل مستقبلا
- ❖ تركيز الضوء على الأهداف.
- ❖ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.
- ❖ تحديد مهام الإدارات المختلفة في المشروع وتوصياتها المساعدة في توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق الأهداف
- ❖ المساهمة في تسيير الرقابة على الأداء الكلي للمشروع واستمراره .
- ❖ إعطاء نظرة سريعة وحاسمة و وحيدة على مشروع العمل .
- ❖ يمكن أن يسهم مخطط الأعمال في إعطاء نظره سريعة وحاسمة ومحايده على مشروع العمل وذلك من خلال تلخيص كافة البيانات المتعلقة به، فيما يخص البيانات المالية والفنية والتسويقية و التقييمية للمشروع.
- ❖ يساعد على تحديد فرص النجاح الممكنة
- ❖ يقرر نقطة انطلاق مخطط العمل الوحيد،(مقداد،، 2010-2011)

وعليه يمكننا في ختام هذه الفقرة استنتاج تعريف مخطط الأعمال حيث ويتمثل هذا الأخير في ذلك الملف الذي يستعرض مستقبل المؤسسة، فهو يؤكد الحالة المستقبلية المفترضة للمشروع الذي يأخذ بعين الاعتبار كل العناصر المتصلة بمختلف جوانبه: المنتجات، السوق المنافسة، السياسة التجارية، استراتيجية التسويق والاتصال، محاور تطوير الموارد البشرية و المادية والمالية الضرورية.

#### المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال

تكمن أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع وجدواه .

- ❖ وهناك عدة أسباب مهمة تجعل إعداد مخطط الأعمال ضروريًا بل حتميًا وتمثل في:
- ❖ أن عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي لا يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع، وبالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المشروع و إمكانية نجاحه.
- ❖ مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على إقناع البنك بديمومة المشروع وإمكانية توسيعه وهو يؤثر على قارئه للتصرف و اعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار .
- ❖ يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة . بحيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.

ولمخطط الأعمال أهمية كبيرة نذكرها من خلال ما يلي:

- ❖ التصدي والاستعداد المفاجآت التي تواجه مسير العمل مستقبلا .
- ❖ تركيز الضوء على الأهداف .
- ❖ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة .
- ❖ تحديد مهمة الإدارة المختلفة في مشروع .
- ❖ المساعدة في توحيد الجهود الجماعية من أجل تحقيق الأهداف.
- ❖ يساعد على تحديد فرص النجاح الممكنة
- ❖ تلخيص كافة البيانات المتعلقة بالمشروع في ما يخص البيانات المالية الفنية التسويقية والتقنية المشروع.
- ❖ يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى فرص التهديدات. (خليل، 18-19 أبريل 2012)

### المطلب الثالث: خصائص ودور مخطط الأعمال

لمخطط الأعمال عدة خصائص، يمكن لنا تلخيصها فيما يلي:

- ❖ يجب أن يتميز مخطط الأعمال بمجموعة من المواصفات منها: الوضوح، الدقة، التكامل، الشمولية، الواقعية.
- ❖ مخطط الأعمال ضروري لكل المشروعات، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، عامة أو خاصة، صناعية كانت أو خدماتية.
- ❖ اختلاف تكاليف الدراسة من مشروع لآخر، و ذلك باختلاف حجم و نوع المشروع، بحيث أننا نجد تكاليف إنجاز المخطط تكون كبيرة في حالة المشاريع الضخمة و صغيرة أو متوسطة الحجم في المشاريع المتوسطة الحجم.
- ❖ الاهتمام الكبير بعنصر الوقت، نتيجة التغير الكبير في السوق و الذي يؤدي إلى حدوث تغيرات مفاجئة في الفرص التسويقية المتاحة.(بيصار)

### المطلب الرابع: أنواع مخطط الأعمال

يتكون مخطط الأعمال الكلي من مخطط أعمال فرعية على حسب حاجة المؤسسة، يمكن أن نلخصها في النقاط التالية:

- معيار خطة البدء: هو المخطط الذي يحدد الخطوات اللازمة لأعمال تجارية جديدة، وهو يغطي المواضيع بما في ذلك. مستوى المؤسسة والمنتج أو الخدمة السوق، التنبؤات، إستراتيجية ومراحل التنفيذ وكذا فريق الإدارة والتحليل المالي، تبدأ هذه الخطة مع موجز تنفيذي وينتهي مع ملاحق شهرية تبين التوقعات بالنسبة للسنة الأولى.

- خطط العمليات: يمكن أيضا أن تسمى خطة داخلية أو خطة سنوية، قد تكون عادة أكثر تفصيلا عن معالم محددة للتنفيذ والتواريخ والمواعيد النهائية، ومسؤوليات فريق العمل والمديرين. كما لا بد من تحديد الأولويات الرئيسية من خلال التركيز على تواريخ مفصلة ومسؤوليات محددة.

- خطط النمو: أو خطة التوسع أو خطة جديدة للمنتج تركز أحيانا على منطقة محددة من الأعمال، أو مجموعة فرعية من رجال الأعمال، ويمكن أن تكون خطة داخلية أم لا، وهذا يتوقف على ما إذا كان يتم ربطها بطلبات الحصول على القروض أو الاستثمارات الجديدة.

- خطط الجدوى: كما هناك خطة الجدوى، وهي بسيطة جدا لبدء الخطة التي تتضمن ملخصا، وبيان المهمة مفاتيح النجاح، والتعليم الأساسي وتحليل السوق وتحليل أولي التكاليف والتسعير والنفقات المحتملة. هذا النوع جيد المعرفة ما إذا كان هناك عمل يستحق المتابعة، أو عدم المضي في العمل.

كما تتنوع أشكال مخطط الأعمال تبعا لاختلاف الهدف أو الجانب الذي يسعى محرره لدراسته حيث يمكن أن نميز بعض هذه الأنواع كما يلي:

- خطة مصغرة: تحتوي على 10 صفحات ويضم الأمور الأساسية (مفهوم العمل خطة التسويق، الاحتياجات والكشوف المالية خاصة كشف التدفقات والعائد المستهدف وكشف الموازنة).

- خطة العمل: في الأداة المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع من قبل المقاول ويجب أن تكون هذه الخطة مفصلة .

- خطة التقديم: هي نوع من خطط العمل تستخدم عادة لتقديمها للبنوك أو المستثمرين، بهدف الحصول على تمويل الخطة الإلكترونية هي خطة يتم تداولها بين الأطراف المختلفة للأعمال على شكل وثائق إلكترونية.

## المبحث الثاني: مكونات مخطط الأعمال

## المطلب الأول: المخطط التسويقي

## أولاً: مفهوم المخطط التسويقي:

تختلف تعريف المخطط التسويقي من مرجع إلى آخر لكنها تنصب جميعاً في أنه: "الاستغلال المنظم للموارد التسويقية في المنظمة لإنجاز وتحقيق الأهداف التسويقية" (ثامر، 2007، صفحة 151) وأنه: "التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء، والعمل على حلها والاستفادة من الإيجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، و متابعة هذا الأمر وقت التنفيذ". (شلغاف، 19/18/17 أبريل 2012، صفحة 9) منه يمكن القول أن المخطط التسويقي هو الاستغلال الأمثل لعناصر العمل التسويقية المتاحة والعمل على واجهة المعوقات والمخاطر وحلها في الوقت المناسب وبأفضل طريقة ممكنة.

## ثانياً: أهداف المخطط التسويقي:

- تمثل أهداف المخطط التسويقي في النقاط التالية والتي يسعى كل صاحب مشروع أو فكرة جديدة تحقيقها:
- تقدير حجم الطلب المتوقع على منتجات المشروع ومعدلات نمو وتحديد الحجم الكلي للسوق المرتقب والشريحة التسويقية للمشروع، بما يتضمنه ذلك من دراسة العوامل المحددة للطلب على منتجات المشروع.
- تحديد هيكل ونوع السوق ودرجات المنافسة التي يمكن أن يتعرض لها المشروع بالإضافة إلى تحديد التقسيم الجغرافي والتقسيم القطاعي للسوق وحسب نوعيات المستهلكين ودخولهم وأعمارهم.
- تحديد نمط الأسعار واتجاهاتها في الماضي الحاضر والمستقبل وتحديد الإستراتيجية السعرية.
- تحديد مدى إمكانية تسويق المنتج المزعم إنتاجه وتقديمه للسوق، مع التوصيف الدقيق للمنتج والسوق الخاص بهذا السوق.
- تحديد الحملات الإعلانية والترويجية الخاصة بالسلع أو الخدمة محل الدراسة.
- الوصول إلى الأسلوب المناسب لتقدير حجم الطلب على منتجات المشروع.
- تقدير وتوصيف العرض الحالي والمستقبلي ومن ثم تقدير الفجوة التسويقية بتحديد حصة المشروع في السوق.
- التوصية بحجم الإنتاج الملائم طوال العمر الافتراضي للمشروع مع أخذ ردود فعل المستهلكين والمنافسة في الاعتبار، بل تحديد الأسلوب الملائم لتقدير حجم العرض الحالي والعرض المستقبلي لمنتجات المشروع.

## المطلب الثاني: دراسة السوق

الخطوة التالية لأي قرار بإقامة عمل ما هي إجراء دراسة دقيقة للسوق تكون نتائجه الأساس لتحديد كل القرارات التفصيلية الخاصة بالتسويق ولهذا تمثل دراسة السوق فعالية أساسية لإقامة عمل يملك فرصاً مقبولة للنجاح فيه، ولدراسة حالة السوق يتوجب دراسة:

- البيئة التسويقية: تعرف بأنها كافة القوى الموجودة داخل المنظمة وفي المحيط الخارجي الذي تعمل ضمنه، وتمارس وتلعب هذه البيئة دوراً مهماً في التأثير على القدرة التسويقية للمنظمة. ومدى فاعلية اتخاذ القرار الناجح الذي يتعلق بتطوير وصيانة العلاقات الأكثر

ربحية مع السوق والزبائن كما تتضمن هذه البيئة العناصر التي من شأنها دفع أو إعاقة أعمالها (إياد، 2012، صفحة 129) وتمثل عناصر البيئة التسويقية فيما يلي: (محمود، 2009، الصفحات 60-62).

**أولاً: البيئة الداخلية:** هي مجموعة العوامل التي تكون تحت سيطرة المؤسسة، وتؤثر على أعمالها وأهدافها. البيئة الداخلية المباشرة: تتضمن كافة عناصر المزيج التسويقي التي هي: المنتج التسعير، الترويج، والتوزيع وهي تمثل المتغيرات الداخلية التي يمكن السيطرة عليها من قبل الإدارة وتكون مكيفة للقوى الخارجية ولها تأثيرات متبادلة مع البيئة الداخلية للموارد غير التسويقية المتمثلة في: أنظمة الإنتاج التي تركز على توزيع السلع والخدمات بأقل تكلفة. نظام التمويل الذي يعمل على توفير الأموال اللازمة لإنتاج السلع والخدمات ونظام المعلومات والذي هو مجموعة من العناصر الآلية والبشرية التي تعمل سوية بشكل كامل من أجل تحقيق التدفق الكامل للمعلومات.

**ثانياً: البيئة الخارجية:** تنقسم البيئة الخارجية إلى قسمين هما:

**البيئة الخارجية الخاصة:** وتشمل ستة متغيرات رئيسية هي:

❖ **المستهلكين:** توجه أي مؤسسة جهودها للمستهلكين، وبالتالي تحاول إشباع هذه الرغبات بتوفيرها سلع وخدمات بأسعار تناسب مدخول وجودة ونوعية تشبع رغباتهم.

❖ **المنافسون:** إن المؤسسة لا تعمل لوحدها وإنما هناك سوق كبيرة فيها منافسون كثيرون، فلكي تنجح يجب أن تعرف كل شيء عن منافسيها، وما يتعلق بهم من حيث طبيعة المنافسة مثل تشكيلة المنتجات المواصفات والخدمات التي يقدمها قبل أو بعد البيع.

❖ **الوسطاء:** هم حلقة وصل أو قناة توزيعية غير مباشرة تستخدم لتخفيف العبء عن المؤسسة فالوسيط حلقة ما بين المؤسسة والسوق، وقد يكون الوسيط غير تابع للمؤسسة وإنما له وكالة خاصة به يقوم بتقديم لقاء عمولة معينة

❖ **الموردين:** هم أفراد ترتبط المؤسسة معهم بعقود مهمة في التجهيز بالمواد الأولية أو نصف المصنعة التي تدخل في عملية الإنتاج.

❖ **المستخدمين:** العلاقات موجودة في كل المحيط الداخلي والعلاقات ما بين الدوائر والجو والمناخ الداخلي للعمل يجب أن تكون متفاعلة ومتكاملة لأن هذا يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء

❖ **التجمعات:** وهي عبارة عن مجموعات منظمة قد تتعارض أهدافها مع سياسات المؤسسة وتقف عائقاً أمام استغلال الفرص التسويقية

**البيئة الخارجية العامة:** هي مجموعة العوامل الخارجية غير المسيطر عليها تؤثر على نشاط المؤسسة وأهدافها، ويمكن تقسيم متغيرات البيئة الخارجية إلى: (برني، 2008)

❖ **المتغيرات الاقتصادية:** كمعدل النمو الاقتصادي و معدل الدخل الوطني، متوسط الدخل الفردي، أسعار المواد الأولية، السياسة المالية و النقدية للدولة.

❖ **المتغيرات السياسية والقانونية:** كالتشريعات القانونية، الأوضاع الأمنية، المراسيم والقوانين

❖ المتغيرات الاجتماعية والثقافية: كالتقييم الاجتماعية السائدة والعادات و الأعراف

❖ المتغيرات التكنولوجية: تتمثل في آخر المستجدات التقنية والعلمية

### أ-تحليل SWOT

إن القيام بوضع خطة المشروع Business Plan يعني القيام بعملية التقييم الذاتي ومعرفة مواطن القوة والضعف في المشروع، كما ستكون الخطة ورقة ناجحة بيد صاحب المشروع أمام البنوك والممولين والمستثمرين، لقد ورد في تقييم الأفكار ضرورة تفحص مواطن القوة ومواطن الضعف حتى يتم التكيف مع هذه المعطيات، ويمكن استعمال طريقة Swot للوصول للهدف.(إبرهم، 2008، صفحة 66)

هذه المصفوفة تنصب على اختيار الاستراتيجية التسويقية المناسبة على ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة بعنصري قوتها وضعفها من جانب، وما يقابلها من تحليل للبيئة الخارجية المتمثلة في الفرص المتاحة والتي تبحث عنها والتحديات التي قد تواجهها، وقد سميت هذه المصفوفة بتحليل Swot اختصارا لكل عنصر من عناصرها :

**القوة Strengths:** تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة .

**الضعف Weakness:** هو النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى لتحقيقه قياسا بالمنافسين، وما يعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها والجدول (1) يوضح متضمنات بعض من عناصر القوة والضعف والذاتان يمثلان تحليل البيئة الداخلية في المنظمة والتي يمكن أن تختلف من منظمة إلى أخرى بحسب خصوصية نشاطها : عناصر القوة والضعف (البكري، 2008، صفحة 221)

#### الجدول رقم (01): عناصر القوة والضعف

عناصر القوة S	عناصر الضعف W
استخدام تكنولوجيا جديدة	محدودية الموارد التمويلية ومصادرها
اتفاقات وعقود طويلة الأمد.	نقص في الموارد البشرية وانخفاض في منحى الخبرة
موارد مالية متميزة	قصور في الأجهزة والمعدات
حملات ترويجية مكثفة وناجحة.	عدم انتظام عمليات التجهيز
انخفاض واضح في كلفة العمليات.	محدودية ميزانية الترويج
علامة تجارية قوية.	ضعف السيطرة على حركة المخزون
خدمة المستهلك	مهارات تسويقية ضعيفة و عوامل أخرى
منافذ توزيعية مباشرة وغير مباشرة عوامل أخرى	

المصدر: (البكري، 2008، صفحة 221)

### الفرص Opportunistes:

هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً في السوق والتي يمكن ان تستثمرها المنظمة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة استراتيجية، وغالباً ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المتحقق أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية.

### التحديات Threats :

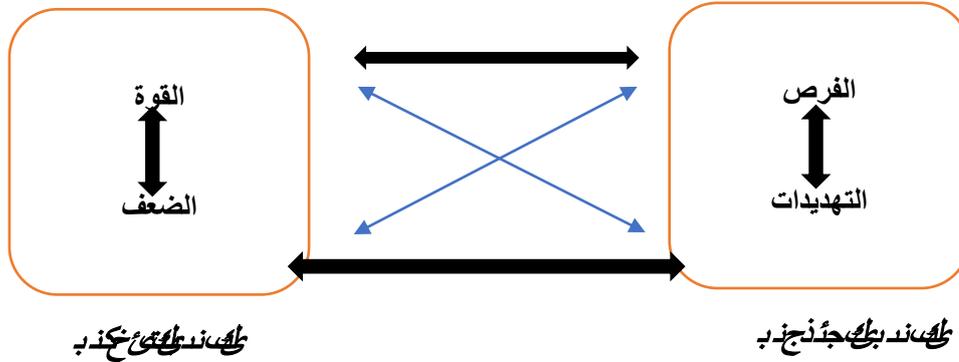
تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها بالشكل الذي يسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على المنظمة، وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها أو في الخسارة حصتها السوقية. والجدول (1-2) يوضح متضمنات من عناصر الفرص والتحديات التي تواجهها المنظمة في بيئتها الخارجية والتي قد تختلف من منظمة إلى أخرى حسب خصوصية نشاطها (البكري، 2008، صفحة 222):

الجدول رقم (02): عناصر الفرص و التهديد

عناصر التهديد T	عناصر الفرص O
قيود حكومية مضافة.	تسهيلات حكومية جديدة.
ارتفاع في مستوى أسعار الموارد والأجور	سمحات جمركية.
انفتاح اقتصادي مفاجئ.	قيود على المنتج الأجنبي
ركود في النشاط الاقتصادي.	نمو أسرع في السوق
أحداث سياسية اقتصادية.	ظهور تكنولوجيا جديدة
تغيرات متسارعة في أنماط حياة الفرد.	استخدام وسائل ترويج متقدمة.
دخول منافسين جدد للسوق. ظهور سلع بديلة بسعر أقل.	اكتشاف مواد خاصة جديدة
عوامل أخرى.	عوامل أخرى ...

المصدر : البكري، 2008، صفحة 222

- ويمكن أن يعبر الشكل (1-1) عن التفاعلات الحاصلة ما بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية (إبرهم، 2008، صفحة 68):



الشكل رقم (01): يوضح العلاقة التفاعلية بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية.

حيث يتضح في هذا الشكل بأن عنصر من العناصر الأربعة يؤثر ويتأثر ببقية العناصر الأخرى، وتبرز القوة التأثيرية لذلك العنصر على أساس ما يمتلكه من متضمنات تأثيرية أكبر على تلك العناصر، وفي نفس الوقت تكون متضمنات تلك العناصر ذات تأثير أقل.

المطلب الثالث: عناصر المزيج التسويقي

أولاً: تعريف المزيج التسويقي :

تعددت تعريفات المزيج التسويقي ونراها فيما يلي:(الزيادات، 2014، صفحة 101)

يقول أبو التسويق كوتلر Kotler إن المزيج التسويقي هو: " مجموعة من العناصر المتكاملة التي تتفاعل مع بعضها من أجل

إشباع حاجات ورغبات المستهلك والتي تتمثل ب (المنتج- السعر-التوزيع-الترويج)

أضاف نيل بوردون في عام 1964، الخدمات.

أضاف بومس وبيتر في عام 1981، البيئة والأفراد الطبيعية.

أضاف هرات (Magnath) العمليات الإدارية والتسهيلية المادية.

أضاف كلوثر 1986، العلاقات العامة واللباقة .

أضاف جردوين التبادل

ثانياً: عناصر المزيج التسويقي:

1 المنتج:

أولاً: تعريفه:

لا بد من التفريق بين المنتج والسلعة، فالسلعة شيء مادي يمكن لمسه أو رؤيته أما المنتج فتعريفه أنه: " المجموعة من الخصائص

والصفات الملموسة وغير الملموسة التي يقدمها البائع للمستهلك بغرض إشباع حاجاته ورغباته".(الزيادات، 2014، صفحة 102)

ثانياً: تصنيف المنتجات:(حرب، 2012، صفحة 123)

يكون تصنيف المنتجات كالتالي:

## 1-2 التصنيف على أساس المنتج: وتقسّم السلعة هنا إلى

أ- السلع المعمرة: وهي تلك السلع التي يشتريها المستهلك لاستخدامها لفترات طويلة نسبياً، كأجهزة الاستخدام المنزلي والسيارات  
.... إلخ

ب- السلع غير المعمرة: هناك الكثير من الأمثلة على هذه السلعة مثل سلع الاستهلاك اليومي من مواد غذائية ومعالجين الأسنان،  
وأدوية الغسيل... إلخ. وتتميز هذه السلع بتكرار دائم لشرائها من قبل المستهلك .

ت- الخدمات: تتميز هذه السلع بشكل أساسي أنها سلع غير ملموسة بل هي عبارة عن نشاط يتولد عنه منفعة لإشباع حاجة،  
ومن أمثلة ذلك النشاطات المصرفية والسياحية وشركات التأمين .. إلخ

## 2-2 التصنيف على أساس الغرض من شراء السلع:

أ- السلع الإستهلاكية: بالنظر لكون السلع الإستهلاكية تشتري بشكل عام بكميات صغيرة نسبياً في محلات التجزئة، فإن الآلة في  
تسويقها تطورت لتأخذ مجموعة من الطرق المختلفة التي يشتري بها المستهلكون، وهذه الاختلافات في عادات شراء المستهلك،  
تعتبر الأساس الرئيسي لتصنيف السلع الإستهلاكية في الأنواع الثلاثة التالية: السلع سهلة المنال، سلع التسوق، السلع الخاصة .  
ب- السلع الإنتاجية:

1 المواد الأولية والأجزاء المصنعة: تحتوي هذه المجموعة من السلع الإنتاجية التي مرت بعملية التصنيع، ولكنها ليست جاهزة  
للاستعمال من قبل المستهلك الأخير حتى تجرى عليها عمليات إضافية أو تمزج مع مواد أخرى أو أجزاء، لصنع السلعة المنتهية كراديو  
السيارات

2 التجهيزات: هي تلك السلع التي لا تدخل مباشرة في العملية الإنتاجية ولا تكون جزءاً من السلع المصنعة مثل: مواد الصيانة  
والتنظيف كالزيت وقطع الغيار... إلخ.

## 2 السعر

1 تعريفه : هو عبارة عن القيمة النقدية لوحدة سلعة او خدمة أو أصل أو مدخل إنتاج ، و في بعض الأسواق يتحدد السعر بشكل  
كامل بواسطة قوى العرض و الطلب ، وعبارة أخرى هو العنصر الأكثر مرونة إلا أنه أكثر تعقيداً في الوقت نفسه والسبب في ذلك  
يعود إلى كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد أفضل الأسعار التي ينبغي البيع بها (الطائي، 2007، صفحة 31)

## 2 أهداف التسعير (الزيادات، 2014، صفحة 123)

الأهداف العامة التي تصف الدور المعطى للعرض من التوليفة الاستراتيجية للمنتج، ويمكن أن أهداف التسعير هي نلخص اهداف  
التسعير بما يلي:

**1-2 البقاء:** السعر يغطي التكاليف فإن المنتج سيعيش، أي أن بقاء المؤسسة و استمراريتها يتوقف على تحديد الأرباح التي يحددها السعر، ويهدف السعر لتحقيق تدفق نقدي متواصل الذي يؤمن الاستمرارية لحياة المؤسسة مع مراعاة خاصية المرونة (Flexibility) للسعر.

**2-2 الربح:** هو الهدف الأكثر شيوعاً لدى المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار صعوبة القياس هنا (مدى تحقيق أكبر ربح ممكن. وإن كان الرضا لدى المؤسسة عن العائد والأرباح يعتبر كافياً، فالفكرة هنا هي تحقيق أقصى ربح ممكن للمنتج في فترة زمنية محددة

**2-3 تحقيق أعلى معدل عائد على الاستثمار:** هنا قد يكون هدف المؤسسة تحقيق أعلى عائد على الاستثمار وتأثر هذه النسبة للموقف التنافسي والظروف الاقتصادية الأخرى وهنا يكون العامل المهم تحقيق معدل دوران عالي للمنتج

**2-4 تحقيق أقصى حجم مبيعات:** وهذا يعني زيادة الإنتاج وتعظيم الربح الإجمالي، وهنا يشترط وجود ثلاثة عوامل:

- ❖ أن يكون الطلب على السلعة حساساً للتغير في السعر بحيث أن أي تخفيض للسعر يؤدي إلى التغير في حجم المبيعات.
- ❖ أن تكون زيادة الإنتاج تؤدي إلى خفض التكلفة للوحدة الواحدة
- ❖ إن تخفيض السعر يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية .

### 3 طرق التسعير.

**1-3 التسعير حسب التكلفة:** ونلاحظ هنا العلاقة القوية بين التكلفة والسعر للمنتج، إن هذه الوسيلة تعتبر وسيلة ناجحة ومفيدة من حيث أنها تضع الأساس للسعر المقبول والذي يعطي التكاليف .

- في هذا الأسلوب تضع المؤسسة هامش ربح معين 10% مثلاً فوق التكلفة الحقيقية للمنتج، وهنا التكلفة تكون حساباً التكلفة المباشرة (Direct cost) وهي تكلفة إنتاج وحدة واحدة من المنتج (أجور عمال و مواد خام...) وتكلفة حدية (Fixed cost) وهي تكلفة التشغيل الآلات إنتاج ومكاتب..) وهنا من المهم لتحديد حجم الإنتاج، كم تتوقع مبيعات من المنتج في السنة (Sales volume).

- السعر للوحدة الواحدة سوف سيرتفع كلما انخفضت أحجام المبيعات، وهنا يوجد مشكلة منهجية في التعبير حيث أن حجم المبيعات يقدر سلفاً قبل التسعير، وأخيراً هذا الأسلوب يركز على التكلفة (عامل داخلي) وليس على رغبة المستهلك في دفع السعر، ولكن من حسنات هذا الأسلوب أنه يعطي مؤشراً (بناءً على حساب التكلفة) لمستوى السعر المطلوب الذي يحقق الربح .

**2.3 التسعير حسب المنافسة:** حيث أن التركيز على مستوى السعر الذي تضعه المنافسة ومقارنتها مع أسعار المنتج لدى المؤسسة. بعض المؤسسات تفرح حينما تضع سعر المنافسين نصب أعينهم، فهم إما أن يضعوا سعر أعلى من المنافسة أو أقل أو بنفس مستوى المنافسة، هذا النموذج يعتبر مرغوباً في الأسواق المالية (Financial Market) غنى القول أن لهذا الأسلوب مخاطرة حيث أن التحكم بالتكلفة وإبقائها في المستويات المقبولة ليس ممكناً دائماً للجميع، وهنا لا بد من مراقبة المنافسين بحرص شديد حيث أن على المؤسسة أن تبحث عن طرق مبتكرة لتجعل المستهلكين يقبلون على منتجاتهم، ومن مميزات هذا الأسلوب انه سهل وبسيط التطبيق.

**3.3. التسعير حسب السوق:** التركيز على القيمة التي يضعها العميل للمنتج في السوق وعلى طبيعة الاستراتيجية التسويقية للمنتج، حيث تلجأ الكثير من المؤسسات بالتسعير حسب السوق (حسب الطلب) حيث يتم تقدير مستوى الطلب على المنتج حسب السعر المحدد ثم تختار السعر الذي يحقق أعلى الأرباح فكلما زاد الطلب زاد السعر وكلما قل السعر بشرط حساب التكاليف بدقة.

**4 استراتيجيات التسعير:** و تكون الاستراتيجيات التسعيرية كما يلي: (عزام، د ن ، الصفحات 290-293)

**1-4 سياسة السعر الكشط: (Skimming Price Policy)** وتتبع هذه السياسة بغرض أعلى سعر ممكن للسلعة بغض النظر عن العوامل الأخرى، وهنا تحقق المؤسسة أعلى حجم مبيعات ممكن من العادة قبل ظهور منافسين لها، ولكن لتحقيق هذه السياسة ما هو مطلوب منها يفضل توفر ما يلي

❖ أنه لا توجد بدائل للسلعة أن تكون جودة السلعة عالية .

❖ أن يكون حجم السوق المستهدف كبيرا أن تكون تكاليف الإنتاج منخفضة الحجم إنتاج قليل

**2-4 سياسة السعر الكاسح: (Penetration Price Policy)** إن هدف الوصول إلى أكبر شريحة من المستهلكين يفرض وضع سعر منخفض للسلعة في السوق، وهنا لابد من دراسة ما هو السعر المنخفض الذي يجذب أكبر عدد من المستهلكين وهنا نعيد الشروط الواجب توفرها لنجاح هذه السياسة :

❖ أن يكون الطلب على السلعة حساسا للتغيير في السعر بحيث ان أي تخفيض للسعر يؤدي إلى تغير حجم المبيعات .

❖ أن تكون زيادة الإنتاج تؤدي إلى خفض التكلفة للوحدة الواحدة .

❖ إن تخفيض السعر يؤدي إلى زيادة في الحصة التسويقية

**3-4 سياسة الأسعار الترويجية: (Promotional Price Policy)** يستخدم السعر هنا كوسيلة ترويج، وهي إما :

❖ خصم الكميات: يتم تخفيض السعر عند شراء كميات

❖ خصم نقدي: يتم خصم مبلغ يتفق عليه بين المشتري والبائع عند السداد في الوقت المحدد.

وهناك أشكال خصومات عديدة أخرى مثل: الخصم التجاري الخصم الموسمي، خصم المناسبات الخاصة

**4-5 سياسة الأسعار المغرية: (Bait pricing Policy)** تسعير السلع لحد سعر التكلفة أو اقل قليلا لإعطاء الانطباع

بأن جميع السلع في المتجر تتبع نفس السياسة، حيث أن المستهلك لا يشتري السلع التي عليها العرض فقط بل يشتري السلع الأخرى بسعرها المعتاد ويحقق البائع زيادة في حجم المبيعات وبالتالي زيادة في الأرباح

ثالثا: التوزيع

**1- استراتيجيات التوزيع:** تشتمل استراتيجية التوزيع على عدة قرارات هامة والتي تشمل اختيار قنوات التوزيع التي تحقق توزيعا

فعالا، وأن أفضل قناة توزيع هي مجموع أساليب توزيعية متكاملة ومتفاعلة وعادة ما تكون قنوات توزيع القصيرة قياسا إلى السلع المادية

الأخرى (حسن، 2004، صفحة 239)

- 2-وظائف القناة التسويقية:** تحتم القناة التسويقية بشكل أساسي في عملية تحريك البضائع من المصنع إلى المشتري بالوقت والمكان والكمية المناسبة، وبما لا يحدث هناك فجوة بين تقديم الطلب و الاستجابة لذلك ولكن الحقيقة فمهام القناة التسويقية لا تنحصر في هذا الجانب فحسب، بل يؤدي أعضاء القناة الكثير من الوظائف الأخرى والتي يمكن إجمالها في:
- أ- **التملك المالي:** وهي كافة العمليات المتعلقة بخزن ونقل وتحريك المنتجات المادية النهائية والمواد الأولية داخل القناة التسويقية ووصولها إلى المشتري النهائي .
- ب- **الترويج:** ممارسة الأنشطة الترويجية المتوافرة مع خصوصية للمنتج الذي يتم توزيعه عبر القناة
- ج- **التفاوض:** محمل العمليات التي تحصل ما بين أعضاء القناة بهدف الاتفاق النهائي حول شروط الانتقال المادي أو التملك ما بينهم حتى وصولها إلى المستهلك النهائي، ويعد الناتج المتحقق من عملية التفاوض بمثابة عقد ملزم للأطراف المتفقة عليه وبما يخدم مصالحهم المشتركة والحفاظ على سمعة ومكانة السلعة في السوق.
- د- **التمويل:** تتعلق بكافة الجوانب المالية ذات العلاقة مع القناة التسويقية والتي تنصب أساسا على قيمة الاستثمار المتحقق من المخزون الموجود لدى أعضاء القناة ومدى تأثيره على المركز المالي للمنظمة في حالة البطء في دوراته.
- هـ- **الخطر:** بسبب الإهمال واحتمالات تعرض المواد إلى الفساد والتلف جراء الخزن لدى الوسطاء، تعد مسألة الخطر المحتمل حصوله في القناة التسويقية من الوظائف المهمة التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة عند تعاملها مع أعضاء القناة لكيلا يحدث ما يؤثر سلبا على المنتجات التي تتعامل بها.
- و- **الطلب:** تتمثل بعمليات الشراء التي تحصل في القناة الموجهة نحو حاجات إشباع حاجات المستهلك أو تنظيم عملية تدفق هذه المنتوجات على فترات زمنية محدودة (فصلي شهري، أسبوعي، أو أجزاء الأسبوع) وبما يؤول إلى تحقيق تدفق مستمر إلى السوق وعدم حدوث شح أو فقدان للبضاعة، لأن ذلك ينعكس سلبا على سمعة المنتج واحتمالية دخول منتجات بديلة لذات المنتج.
- ز- **المعلومات:** تنصب المعلومات هنا على ما يتعلق باستمرار تدفق المنتجات إلى السوق عبر القناة التسويقية المتعددة وذلك باتجاه تعظيم الفرص السوقية التي تسعى إلى تحقيقها للمنظمة. وهذه المعلومات تتعلق بشكل خاص بحالة الأسعار السائدة في السوق حالة المنافسة لإقرار شكل وخصوصية الوسطاء الذين يتم اعتمادهم في القناة، جودة المنتج وقدرة الوسطاء على تعزيز مكانته في السوق... إلخ .

### 3-العوامل المؤثرة في اختيار القناة التسويقية: تتعدد هذه العوامل حسب:(ثامر، 2007، الصفحات 326-332)

- 1.3-الاعتبارات المتعلقة بالسوق:** إن تحديد المنفذ التسويقي يتوقف على تقدير عدد المتعاملين في السوق ودرجة الكثافة السكانية وموزعة على أجزاء السوق المختلفة، فضلا عن حجم الطلب المتوقع على المنتجات التي يتم توزيعها ومستوى الدخل في تلك الأسواق.
- 2.3-الاعتبارات المتعلقة بالمنتج:** تؤثر الخصائص والصفات التي يمتاز بها المنتج إلى حد كبير في اختيار المنفذ التسويقي، والتي تتمثل بقيمة البضاعة للوحدة الواحدة، ودرجة سرعة تعرضها للتلف فضلا عن الخصائص الفنية التي تمتاز بها وما تتطلبه من خدمات إرشادية في كيفية الاستخدام والخدمات ما بعد البيع.

**3.3-الاعتبارات المتعلقة بالوسطاء:** يؤثر الوسطاء أو الحلقات الوسيطة ما بين المنتج والمستهلك والمستعمل الصناعي إلى حد كبير في اختيار المنفذ التسويقي، ويتضح ذلك من خلال مستوى الخدمات التي يمكن أن يقدموها وسرعة الاستجابة إلى طلب المشتري، وكذا مدى العلاقة ودرجة الاستجابة إلى سياسة المنتج وقدرته في تعزيز مكانة المنظمة "المنتجة في السوق. فضلا عن عدد الوسطاء العاملين في السوق والقوة البيعية التي يتمتعون بها وتأثيرهم في السوق

**4.3- الاعتبارات المتعلقة بالشركة:** هي مجموع العوامل الداخلية المؤثرة في المنظمة في عملية اتخاذ القرار المتعلق واختيار المنفذ التوزيعي والسيطرة على حركة المنتج وتصحيح الانحرافات أو الأخطاء الحاصلة في عملية التوزيع

#### رابعا: الترويج.

**1 مفهوم الترويج:** الترويج هو " أحد العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي يتم من خلاله إيصال رسائل منهجية تعرف بالسلعة أو الخدمة أو الفكرة .. إلخ، أي أنه نشاط يهدف إلى إعلام وإقناع وتذكير المستهلك المستهدف بما تنتجه المؤسسة أو الشركة" وللتوضيح فإن الترويج يشمل : المزيج الترويجي والذي يشمل العناصر التالية(الزيادات، 2014، الصفحات 135-137)

الإعلان، ترويج عن طريق البيع الرعاية لنشاط معين، التسويق المباشر، البيع الشخصي، التسويق عن طريق الأنترنت، وتهدف هذه النشاطات كما أشرنا سابقا إلى تحقيق الاتصال مع السوق المستهدف بغرض تنشيط الطلب. والشكل يوضح لنا عناصر المزيج الترويجي كالتالي:(حرب، 2012، صفحة 244)

<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ وسيلة جيدة تخلق الوعي عند الجمهور، لأنه يصل إليهم بسرعة</li> <li>❖ التكرار باستخدام هذه الوسيلة يخلق رسوخ فكرة المنتج في السوق</li> <li>❖ يستخدم لمعاونة المبيعات ورفع معدلاتها من سيئاته أنه غير</li> <li>❖ شخصي، غير مرن ولا يحقق بيع تام</li> </ul>	الإعلان
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ تبادلي، يمكن أن نجيب على الأسئلة للجمهور</li> <li>❖ متأقلم، مرن حسب حاجات الجمهور</li> <li>❖ ممكن إنشاء علاقات مع العملاء</li> <li>❖ ممكن إتمام عمليات البيع الشخصي</li> </ul>	الشخصي التسويق
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ شخصنة الاتصال وإمكانية قياس الفعالية</li> <li>❖ من سيئاته أن حجم التفاعل مع الجمهور قليل</li> <li>❖ إن لم يكن متقن يسبب الإزعاج للجمهور</li> </ul>	التسويق المباشر

<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ يصل إلى العالم كله بكلفة قليلة نسبيا</li> <li>❖ سهل قيام تواصل مع الجمهور مع سهولة قياس عدد الجمهور المتفاعل</li> <li>❖ تغيير قوائم السلع والخدمات وأسعارها سهل ودون جهد</li> </ul>	تسويق الانترنت
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ المحفزات توفر دفعة قوية للمبيعات</li> <li>❖ استخدام مفرط للمحفزات المادية قد يضر المنتج، مع أنه قصير الأمد</li> </ul>	تنشيط المبيعات
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ يحقق مصداقية بشكل عالي</li> <li>❖ يقرأه جمهور واسع من المهتمين</li> <li>❖ من سيئاته أنه قابل للسيطرة بشكل واسع</li> </ul>	الإشهار

الجدول رقم (03): عناصر المزيج الترويجي

المزيج الترويجي:

يتكون المزيج الترويجي من:

الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة

**1-2 الإعلان:** الإعلان كما يراه " (Behms) :شكل من أشكال التأثير المقصود الذي يمارسه المعلن على السامع أو المشاهد

لتحقيق الهدف ويراه " : (Haseloft) اتصال هادف ومخطط يمارسه المعلن عن طريق نقله لمعلومات حول سلعة أو خدمة ينتجها أو يسوقها لإثارة دافع ومحاولة إقناع فرد أو أفراد في سبيل زيادة حصته السوقية

**1-1-2 أنواع الإعلان:** يختلف تصنيف انواع الإعلانات بحسب وجهات نظر مختلفة:

أ. حسب الوظائف التسويقية: هناك:

**أ-1 الإعلان التعليمي:** يتعلق هذا الإعلان بالسلع أو الخدمات الجديدة التي لم يسبق أن دخلت الأسواق (كيفية

استخدام السلعة أو الخدمة وتعريفها)

**أ-2- الإعلان الإرشادي:** يتعلق بسلع أو خدمة معروفة في الأسواق إلا أن هناك معلومات غامضة عن كيفية الحصول

على هذه السلع أو الخدمة من حيث مكان وزمان تواجدها.

**أ-3 الإعلان التذكيري:** ويهدف هذا النوع إلى الحفاظ على المعلومات من حيث الكم والنوع حول السلعة أو الخدمة

لتعزيز مكانة السلعة لدى المستهلك

**أ-4 الإعلان الإعلامي:** يتعلق بإيجاد شهرة مميزة لصناعة معينة أو شركة معينة ويهدف إلى نشر دعاية مميزة حول السلعة

في السوق حسب منفذ الإعلان: حيث يمكن تقسيمه إلى:

-إعلان المنتج: والذي يقوم على تنفيذ الشركات المنتجة للسلعة أو الخدمة.

-إعلان الموزع (التاجر): والذي يقوم على تنفيذه تجار التجزئة ويهدف إلى زيادة المبيعات لدى التاجر في المدى

القصير (حرب، 2012، الصفحات 245-246)

**2-2- البيع الشخصي:** يعتبر البيع الشخصي من أهم عناصر الترويج نظرا لما يلعبه من دور بارز في إنجاح النشاط البيعي

بشكل عام، وقد يعزّز نجاح هذا العنصر إذا اقترن بنشاط إعلاني موازي من قبل إدارة التسويق في سبيل تكامل كل من العنصرين مع الآخر لما في ذلك من فائدة كبيرة وأثير واضح على زيادة حجم المبيعات، والبيع الشخصي بالتعريف هو: " نشاط ترويجي يقوم به رجل البيع بشكل شخصي في محاولة لإقناع المستهلك صناعي كان او نحائي لشراء سلعة او خدمة معينة يتم الترويج لها.

وأهم ما يميز هذا النشاط هو القدرة على معرفة ردود الأفعال المباشرة من قبل المشتري المتوقع إضافة إلى إمكانية استثمار براعة رجل البيع في الإقناع عن طريق تبني أساليب مميزة في التفاوض لإبرام عقد بيع.

**2-3-تنشيط المبيعات:** يعتبر هذا النشاط الترويجي من الأنشطة الخاصة بإدارة نوافذ العرض المعارضة والهدايا والجوائز. رابع

وغالبا ما تكون ممارسة هذا النشاط من قبل تجار التجزئة، ويتم إنجاز هذا النشاط من خلال الإعلان أو البيع الشخصي إضافة إلى نجاح إلى أن نجاح تنشيط المبيعات مرتبط إلى درجة كبيرة في عملية التنسيق بين كل من الإعلان والبيع الشخصي، كل ذلك يستهدف إثارة طلب المستهلك وتحسين أداء النشاط التسويقي بشكل عام. من الجدير بالذكر أن تنشيط المبيعات أنما يساعد في زيادة حجم المبيعات في المدى القصير أي هو تكتيك قصير الأجل، وغالبا ما يحدث النحدرار في حجم الطلب على السلعة وتدني حجم مبيعاتها

**2-4-العلاقات العامة:** من الملاحظ وخاصة في منظمات الأعمال التي تأخذ في أساليب الإدارة الحديثة أن هناك تركيزاً واهتماماً

كبيراً في إدارة العلاقات العامة لما تؤديه هذه الأخيرة من دور ورسم صورة مميزة عن المنظمة بشكل عام أو منتجاتها في نظر الجهات الأخرى التي تتعامل معها.

العلاقات العامة تعد النشاط الذي تقوم به أي صناعة أو اتحاد أو مهنة أو حكومة أو أي منظمة أخرى لإقامة وتدعيم علاقات طيبة مع فئات خاصة من جماهير العملاء والمشاركين وكذلك مع الجمهور العام وذلك لغرض التمشي مع الظروف البيئية المحيطة.

### المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

#### المطلب الأول: تعريف المخطط التنظيمي وأهميته

##### أولاً: تعريفه:

عُرف بأنه: " خطة تهم بتحديد الشكل القانوني الذي يناسب نشاط المؤسسة، ويحكم سوقها، ويوضح خارطة توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات لمؤسسي المؤسسة وكذا العاملين والكوادر وهذا من خلال إبراز كل من اللوائح والقوانين التي تنظم العمالة في المؤسسة كما وكيفا إضافة إلى توضيح شكل الهيكل التنظيمي المعمول به في المؤسسة." (حسين، 2000، صفحة 45)

تحدد الخطة التنظيمية المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية والاحتياج إليها في إطار مشروع وتطوره ونموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات. (طاهر، 2009، صفحة 230)

ثانياً: أهمية المخطط التنظيمي:

- يتمتع المخطط التنظيمي بأهمية كبيرة وفوائد كثيرة لا حصر لها، منها ما يلي: (آخرون، 2012، الصفحات 117-118)
- يحدد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة فالجميع يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداهها. يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المؤسسة .
- يمثل شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة،
- يحدد علاقات العمل فيعرف كل عضو من أعضاء المؤسسة مكانه في أنموذج التنظيم (الهيكل التنظيمي) ويعرف علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه .
- يحقق التقسيم السليم للعمل، والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية.
- يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق أهدافها بالوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل استفحالها.
- يوجه كافة الجهود البشرية والإمكانات المادية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة .

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي:

- الهيكل التنظيمي هو ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم، ويشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفعالية. (موسى، 2007، صفحة 45) وتتمثل خطوات ومراحل تصميمه في: (اسماعيل، 2008، صفحة 70)
- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها
  - تحديد الأعمال اللازمة لإنجاز الأهداف .
  - تحليلها وتوصيفها توصيفا دقيقا .
  - تجميع الأعمال أو الأنشطة المتماثلة أو المتكاملة في وظائف
  - تجميع الوظائف المتشابهة أو المتكاملة الأقسام.
  - تجميع الأقسام المتشابهة أو المتكاملة في دوائر.
  - تحديد عدد المستويات التنظيمية.
  - تحديد العلاقات بين الأجزاء والمستويات المختلفة في المؤسسة.

#### المطلب الثالث: اختيار الشكل القانوني

- يتطلب تحديد الشكل القانوني الذي يتناسب وأهداف المؤسسة دراسة وعناية دقيقة من طرف مؤسسيها وهذا يعود إلى عدة عوامل من شأنها التأثير على المؤسسة سواء تعلق الأمر بحضورها أو مستقبلها، ويمكن عرض أهم هذه العوامل فيما يلي: (طاهر، 2009، الصفحات 134-135)

- الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية إذ يتأثر اختيار الشكل القانوني بالتوجه الاستراتيجي الذي يريده الفرد أو الأفراد المالكون أو المؤسسون لهذا العمل .

- الرغبة لدى المالك أو المالكين في السيطرة على العمل وأسلوب وطرق إدارته .
- هيكل الضرائب وكيفية الاستفادة منه وفق اعتبارات الشكل القانوني المعتمد.
- المتطلبات المالية وحجم رأس المال المطلوب لقيام المؤسسة .
- المخاطر المحتملة من العمل ودرجة تحمل المسؤولية من قبل المالك أو المالكين .
- درجة التدخل الحكومي والقوانين السائدة في البلد والتي تختص بتنظيم عملية إقامة الأعمال على اختلاف قطاعاتها
- المدة اللازمة لإقامة العمل ومدى الحاجة لاستمرارية هذا العمل لأمد طويلة .

### المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي

#### المطلب الأول: تعريف المخطط الانتاجي

يمكن تعريف المخطط الانتاجي على أنه:

العمليات التي تستهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات (فاخوري، 2011، صفحة 267)

عرفه MAYER بأنه الأخذ بعين الاعتبار الطلب المستقبلي على سلعة معينة، فلا نستطيع أن نتصور نجاح أية منظمة بدون إتباعها الأساليب العملية والموضوعية في التخطيط لإنتاجها. (الفضل، تخطيط و مراقبة الإنتاج (منهج كمي مع حالة دراسة)، 2007، الصفحات 24-25)

كما يعرف المخطط الإنتاجي على انه وظيفة من الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج فهي العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر التي تحتاجها المنشأة لغرض تنفيذ عملياتها الصناعية المستقبلية وكذلك تخصيص تلك المصادر الغرض إنتاج السلع المطلوبة وبأقل التكاليف (الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، 2004، صفحة 26)

الفترة الزمنية اللازمة لانتهاء الأعمال والعمليات لإنجاز أو تنفيذ الخطة، فالتخطيط بدون فترة زمنية محددة ليس تخطيطاً وإنما هو جري وراء سراب من غير الممكن بلوغه، فإذا لم تحقق الخطة أهدافها خلال فترة محددة فمن المفترض تغيير بعض بنود هذه الخطة أو التابع الأمثل للعمليات وبما يحقق إنجاز بنود الخطة في المواعيد المحددة، (السكرانة، 2008، صفحة 114)

#### المطلب الثاني: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي:

تعتمد إعداد المخطط الإنتاج على عدة خطوات مبينة في النقاط التالية:

\*دراسة الموقع: تركز دراسة الموقع على تحديد نقطتين أساسيتين وهما :

-الموقع الجغرافي: يتم تحديد العنوان الذي يقام فيه المشروع بدقة، من خلال تحديد قريه من أماكن الحصول على مستلزمات

التشغيل ومصادر الطاقة ... إلخ

-المبنى (الجانب المعماري) ويتم هنا دراسة الجانب المادي من الموقع والمتمثل في المبنى والأرض المخصصين للمشروع، من خلال

تحديد مساحته تقسيماته ... إلخ

\***تخطيط عملية الإنتاج:** يقصد بتخطيط الإنتاج هو الدراسات التي تتم قبل البدء في الصناعة وذلك بهدف اختيار أفضل الظروف والوسائل اللازمة للإنتاج ووضع خطة لإنجاز ذلك في أسرع وقت وبأقل مجهود وأقل تكاليف، ومن أجل التخطيط لعملية الإنتاج يجب تحديد ما يلي:

-حجم وطريقة الإنتاج

-الاحتياجات العملية للإنتاج

**المطلب الثالث: أنواع المخطط الإنتاجي:** يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من المخطط الإنتاجية وفقا للفترة الزمنية للخطة هي:

-الخطة الإنتاجية الطويلة الأجل: يتضمن تحديد مستويات الإنتاج الفترات زمنية قادمة تزيد عن سنتين وقد تصل إلى عدة سنوات وغالبا ما توضع هذه الخطة لتحقيق أهداف طويلة الأجل تتعلق بتحديد الطاقة اللازمة والتي تكون الإدارة العليا مسؤولة عنها تتعلق بالتسهيلات الإنتاجية اللازمة والتوسع وتطوير المنتج والتمويل والاستثمار، ويتعلق هذا النوع من التخطيط بمحاولات ذات أفق أبعد من تلك الأعمال والأنشطة الإنتاجية المتكررة في المدى .

-الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل: الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل هي خطة يتم إعدادها لفترة تقدر من سنة إلى ثمانية عشر شهرا والهدف العام لهذه الخطة هو تأمين التوازن المناسب بين مستلزمات ومتطلبات الإنتاج، والإمكانيات المادية والبشرية فالخطة متوسطة الأجل تحدد الطاقة في المدى الطويل ومن ثم فهي تحدد نطاق وقيود الخطة المتوسطة الأجل والتي تحدد بدورها الحدود والقيود الواجب مراعاتها عند الخطة قصيرة الأجل.

-الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل: تمتد فتراته في بضعة أيام أو أسابيع أو بضعة أشهر والحالما تقل عن ثلاثة أشهر ويطلق على هذه العملية بالجدولة Scheduling ويتم جدولة موارد الإنتاج بشكل تفصيلي والتي تحدد المنتجات ضمن فترات زمنية للتخطيط .

**المطلب الرابع: طبيعة الإنتاج:**

تختلف طبيعة الإنتاج باختلاف طبيعة المنتج المقدم فالمنتجات الخدمية لديها خصائصها ومميزاتها التي تميزها عن المنتجات المادية، كونها تستلزم عادة التفاعل المباشر وأنها غير قابلة للتخزين، ومع ذلك فهما يشتركان في جوانب أخرى لا بد من دراستها وتحليلها في المخطط الإنتاجي وهي: دورة الإنتاج، مدتها الطاقة الإنتاجية، عمليات التصنيع، طبيعة المنتجات وخصوصياتها، ووفق ذلك يتم اختار نظام الإنتاج الذي يتناسب معها ضمن نظم الإنتاج المتاحة وتميز الأساليب الإنتاجية التالية:

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

-إنتاج مستمر وظيفي: هو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة، أو كمرحلة بين مجموعة المؤسسات يعمل كل منها دور المنبع والمنصب والخاصة المميزة ويستعمل في وظيفة معينة إنتاج مستمر غير وظيفي: هو إنتاج يوجه إلى الاستهلاك مباشرة ويخضع المحددات الطلب من سعر السلعة، أسعار السلع المنافسة، أذواق المستهلكين وسلوكياتهم ..... مثل الصناعة الغذائية، صناعة الجلود.... إلخ.

- الإنتاج المتقطع: هو إنتاج غير منطقي في مخرجاته، لأن مخرجاته تختلف من حيث الشكل والنوع والتخصص وذلك حسب أدوالى المستهلكين وحسب طلبهم .

### خلاصة الفصل:

مخطط الأعمال هو عبارة عن ملف نستعرض فيه المشرع المقاولاتي ومسار للتحليل الإستراتيجي و اسقاطات مستقبل المؤسسة، يسمح بالإحاطة بمختلف الجوانب المتعلقة بنشاط المؤسسة تنظيم وتسويق و إنتاج ومالية بالنسبة لوضعية السوق، المنافسة، الزبائن....، بالإضافة الى إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية. ومن خلال ما جاء في هذا الفصل فقد حاولنا أن نتطرق الى كل ما يتعلق بمخطط الأعمال من مفاهيم وعموميات بطريقة نظرية التي يمكن أن تساعدنا في اجراء الدراسة التطبيقية بطريقة سليمة بغرض توضيح بعض المفاهيم الأساسية.

## الفصل الثاني:

مراحل اعداد مخطط الأعمال لمشروع وحدة انتاج

العوازل الكهربائية الزجاجية

**تمهيد:**

تعتبر عملية اعداد المخطط التسويقي اللبنة الأولى في الإدارة التسويقية وهو أيضا جزء لا يتجزأ من مخطط الأعمال فهو الأداة المركزية لتوجيه وتنسيق جهود التسويق وساعد المخطط التسويقي على البحث عن الأهداف والطرق الموصلة الى تحقيقها كما يمكن من التفكير المبكر و المنظم في كافة الأمور المتعلقة بالنشاط التسويقي.

## المبحث الأول: المخطط التسويقي

## المطلب الأول: تقديم المشروع

## أولاً: ماهية العوازل الكهربائية الزجاجية:

العوازل الزجاجية أحد أهم أنواع العوازل المستخدمة في عزل الكهرباء حيث يتم تصنيع عوازل الزجاج من السليكون ويمتلك شدة عزل عالية تصل إلى 140 KV/CM ، ويتحمل قوة ضغط تصل إلى 10.000 (kg/cm<sup>2</sup>) وقوة شدة ميكانيكية أعلى من البورسلين تصل إلى 35.000 (kg/cm<sup>2</sup>) فعازل الكهرباء يتكون من مادة يمر فيها المجال الكهربائي إلا أنها ليست بالضرورة موصلة للتيار الكهربائي، وتختلف هذه عن العازل بأنه يستخدم كمادة عازلة بين الأقطاب المعدنية في المكثف مثلاً، بينما العازل يستخدم لمنع مرور التيار الكهربائي عبره، وما يميز هذه المواد كونها غير موصلة أي أن الإلكترونات فيها غير حرة الحركة كما هي في المعادن الموصلة، و إنما تميل إلى الاستقطاب في حال توجيه مجال كهربائي عليها أي تتجه الإلكترونات إلى طرف من العازل (مشكلة قطبا سالبا) بينما تزيد الشحنة الكهربائية الموجبة في الطرف العكسي (مشكلة قطبا موجبا) - وهذا هو معنى استقطاب المادة.

و تستخدم العوازل في أنواع كثيرة من التجهيزات الكهربائية والإلكترونية فمثلاً، تغطي الأسلاك المعدنية وحزم الأسلاك التي توصل الكهرباء من محطات التوليد الى المنازل و المكاتب بمواد عازلة لمنع تسرب التيار الكهربائي وحماية الأشخاص، كما في العوازل على أعمدة النور وهي مصنوعة من السيراميك العازل للكهرباء من أجل عزل الأسلاك الحاملة للتيار الكهربائي عن العمود وبالتالي نظمت على ملامسة العمود بدون أن يصعقنا التيار.

وتستخدم العوازل أيضا في المكثفات الكهربائية من أجل زيادة قدرتها على تخزين شحنة كهربائية، ويستخدم الكهربائيون أدوات ذات مقابض بلاستيكية او مطاطية عازلة كهربائيا، ويرتدون أحذية ذات نعال مطاطية لكي يتجنبوا الضرر الناجم عن الصعقة الكهربائية، كما أن الألواح الإلكترونية المطبوعة تتكون في المقام الأول من لوح من مادة عازلة كهربائيا، وذلك لتكوين الدوائر الكهربائية و الإلكترونية عليها، كما تستخدم العوازل الكهربائية في صناعة المفاتيح الكهربائية لكي يتجنب الأشخاص الصعقة الكهربائية.

ومن العوازل الكهربائية الأخرى الخشب و الصوف و أكسيد الألمنيوم والبولي إيثيلين وخزف المايكا والزجاج والهواء و التفلون.



صورة من العوازل الزجاجية (تركيب الشبكات)

### ثانيا: ماهية المشروع Fabrication des isolateurs électrique en verre

مشروع ISOVERRE هو مشروع صناعي انتاجي يجمع بين جودة المنتج وميزة الخدمات المقدمة كما له فرصة التطوير و الابتكار مستقبلا من حيث المواد العازلة الكهربائية.

#### 1- منشأ الفكرة:

جاءت فكرة المشروع من خلال التجربة الاستثنائية في ميدان العمل (سونلغاز) ومراقبة احتياجات الفئة المستهدفة و متطلبات الجهات الوصية من حيث تعزيز التكفل بكل أطراف المجتمع من ناحية التزود بالطاقة الكهربائية من مواطنين وفلاحين وصناعيين...).

#### 2- تسمية المشروع:

نظرا لأهمية المشروع واهتمامي بالقطاع الحيوي و مدى تأثيره على الاقتصاد الوطني وبعد البحث و التعمق في فكرة المشروع توصلت لتسمية المشروع بحيث اخترت إسم يدل على مبدأ المشروع و الذي يساهم في دلالته على أهمية المنتج بالنسبة لهذا القطاع. و كان تحديدا اسم المشروع كالتالي:

بمعنى: Isolateur en verre

#### 3- دوافع و محفزات المشروع:

يؤجع اختيار هذا المشروع الى:

- 1- الرغبة الشخصية في دخول عالم المقاوئنية و قطاع الأعمال.
- 2- النقص الواضح لهذا المنتج محليا وجهويا حتى وطنيا.
- 3- عدم وجود مؤسسات إنتاجية لهذا المنتج في الجنوب خاصة ولاية بسكرة التي تعتبر قطبا فلاحيا بإمتياز.

4-الاهتمام الكبير من طرف الدولة لهذا القطاع الحيوي.

5-الطموح في تطوير هذا المشروع ليكون ذا قيمة مضاعفة للإقتصاد الوطني.

6-حب الاستقلالية وخلق الثروة.

#### 4-اختيار المشروع:

القطاع الطاقوي و أهميته الأساسية في تحضير ورفاهية المجتمع و تطوير القطاعات الاقتصادية و الفلاحية بالخصوص في ولاية بسكرة و الوادي و ما تزرخ به من منتجات فلاحية و أخرى اقتصادية، الى جانب إهتمام الدولة بهذا القطاع، لذا اخترت هذا المشروع وكذلك من خلال تجربتي في هذا المجال واحتياجاته من هاته المنتجات و بالتالي سوق جديد لتطبيق المشروع و التسويق له بولاية بسكرة.

#### ثالثا: وصف المشروع:

1-اسم المشروع: ISOVERRE

2-قطاع المشروع: صناعي (انتجي)

3-مجال المشروع: صناعة العوازل الكهربائية الزجاجية.

رابعا: الطبيعة القانونية للمشروع:

يأخذ الشكل القانوني للمشروع صيغة EURL مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة.

#### 1-أسباب اختيار EURL:

1-1-قائمة على فكرة الشخصية المعنوية

1-2-تحديد المسؤولية: تحديد مسؤولية صاحب المشروع بالقدر الذي خصصه من الذمة المالية لإنشاء هذا المشروع (بعيد عن

مخاطر ملاحظته من قبل الدائنين في أمواله الشخصية).

1-3-تخضع لنوع واحد من الضرائب وهي الضريبة على الأرباح.

1-4-تسهيل و تشجيع الاستقبال من الطابع الفردي الى الطابع الجماعي.

#### 2- الملخص التنفيذي للمشروع:

#### الجدول رقم (04): الملخص التنفيذي للمشروع

ROUABAH MOSTEFA	اسم صاحب المشروع
Isolateurs en verre	اسم النشاط
ISOVERRE	الاسم التجاري
المنطقة الصناعية أوماش طريق ورقلة	مكان النشاط
14	العمال
300.000.000.00 دج	رقم الأعمال

المصدر: من إعداد الطالب

## 3-- رؤية المشروع:

سنسعى من خلال هذا المشروع للوصول الى الاعتماد على الطاقات المحلية من يد عاملة ومنتجات محلية و الاستغناء الشبه كلي للاستيراد.

## 4-التعريف بصاحب المشروع:

## الجدول رقم(05):التعريف بصاحب المشروع

روابح مصطفى	الاسم و اللقب
12 فيفري 1973 بسكرة	تاريخ و مكان الميلاد
<a href="mailto:Safarouabeh1994@live.fr">Safarouabeh1994@live.fr</a>	E.MAIL
(Gestion comptabilite) licence – DUEA	الشهادات العلمية الجامعية
–تقني العدادات MT –تقني سامي في توزيع الكهرباء –رئيس فرع الاشغال تحت التوتر المتوسط –شهادة التأهيل الحبراني	الشهادات العلمية في ميدان الكهرباء مجال التخصص
–04 سنوات تقني عدادات MT –04 سنوات في مجال رقابة الاستغلال –11 سنة كرئيس فرع الاشغال تحت التوتر المتوسط. –10 سنوات اطار دراسات منها 04 سنوات نائب رئيس مصلحة	الخبرة المهنية
–التحكم في استغلال الشبكات الكهربائية. –تحليل توجيه و استنتاج.	المهارات
عربية – فرنسية – انجليزية بدرجة أقل	اللغات

المصدر: من إعداد الطالب

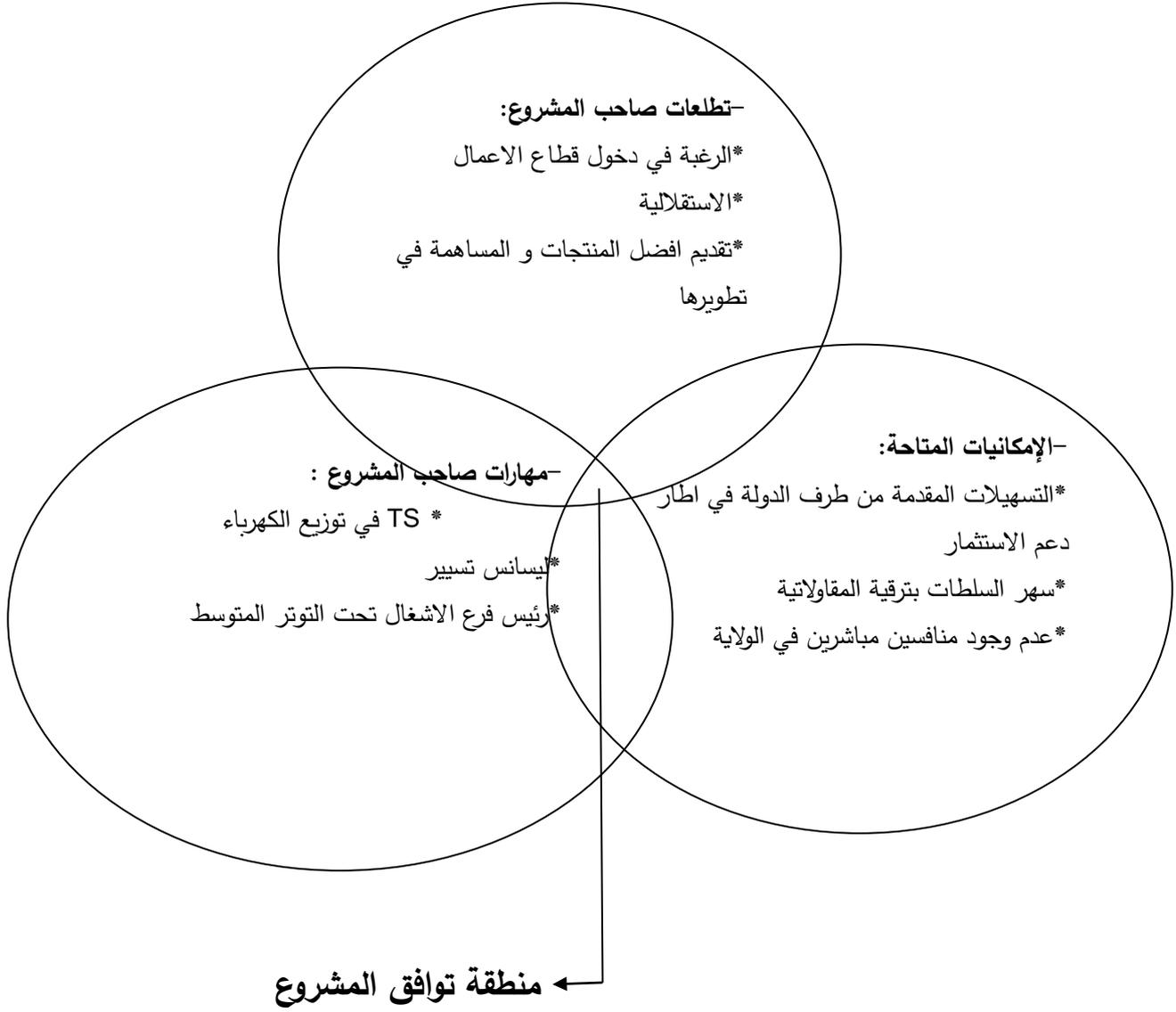
## رابعاً: النموذج التمثيلي للمشروع La CSIP:

–هو محاولة للتكيف مع الإشكالية الكلاسيكية للتسيير الاستراتيجية و الاعمال المتعلقة بنمذجة سلوكيات اتخاذ القرار.

–هو عبارة عن نمذجة للسلوك المقاولاتي.

–هو تحديد منطقة توافق وتجانس بين تطلعات المقاول وامكانيات المحيط .

الشكل رقم(02):تحديد منطقة توافق وتجانس بين تطلعات المفاوض و إمكانيات المحيط



المصدر: من إعداد الطالب

وعليه فان تقاطع هاته العوامل سوف ينتج عنه منطقة توافق المشروع مما يسمح بتحقيق مشروع ناجح وغايته تحقيق الأهداف المرجوة و المسطرة.

المطلب الثاني: دراسة السوق

1-تحليل باستيل PESTEL :

هو أداة تستخدم من قبل المسوقين لتحليل ومراقبة العوامل البيئية التسويقية الخارجية التي تؤثر على الشركات و المؤسسات. عادة ما يتم استخدام نتائجها لتحديد التهديدات والفرص و إيجاد الحلول اللازمة لها.

و ترمز الحروف المكونة للاسم PESTEL الى:

P- العوامل السياسية Political Factors

E - العوامل الاقتصادية Economic Factors

S- العوامل الاجتماعية Social Factors

T- العوامل التكنولوجية Technological Factors

E- العوامل البيئية Environmental Factors

L- العوامل القانونية Legal Factors

الجدول رقم(06):جدول تحليل باستيل :

عوامل التحليل	التأثير المحتمل	نوع الأهمية	التأثير	الأهمية النسبية
العوامل السياسية:				
1-تشجيع الاستثمار	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
2-دعم المقاولاتية	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
3-السياسية الحكومية	مرتفع	إيجابية	غير متغيرة	مهمة
4-التمويل والمبادرات	متوسط	سلبية	متزايد	مهمة
العوامل الاقتصادية:				
1-معدلات التوظيف	منخفض	إيجابي	متزايد	مهمة
2-العملاء (الزبائن)	مرتفع	سلبية	متزايد	حرجة
3-النظام الضريبي	متوسط	إيجابي	غير متغير	مهمة
4-التضخم	متوسط	سلبية	متزايد	حرجة
العوامل الاجتماعية:				
1-وعي الزبائن بجودة المنتج	متوسط	إيجابية	متزايد	مهمة
2-فضلات الزبائن	مرتفع	إيجابية	متزايد	حرجة
3-سلوك الزبون	مرتفع	إيجابية	متزايد	حرجة

مهمة	متزايد	إيجابية	مرتفع	4-النمو السكاني
مهمة	متزايد	إيجابية	مرتفع	العوامل التكنولوجية:
مهمة	غير محدد	إيجابية	متوسط	1-الآلات المتطورة
مهمة	متزايد	إيجابية	متوسط	2-تمويل الأبحاث
مهمة	متزايد	إيجابية	متوسط	3-الابتكار
مهمة	غير محددة	سلبية	متزايد	العوامل البيئية:
مهمة	متزايد	إيجابية	متزايد	1-التلوث الصناعي
مهمة	متزايد	إيجابية	متزايد	2-نظام حماية البيئة
مهمة	متزايد	إيجابية	متزايد	العوامل القانونية:
مهمة	متزايد	إيجابية	متزايد	1-قانون العمل
مهمة	متزايد	إيجابية	متزايد	2-قوانين حماية المستهلك

المصدر: من إعداد الطالب

### تحليل PORTER:

الجدول رقم (07):تحليل PORTER:

عناصر العوامل	العوامل وشدتها
	شدة المنافسة:
-ضعيفة	-اطراف منافسة
-قوية	-حصص سوقية
-قوية	-الفجوة السوقية
	الداخلون الجدد:
-قوية	-القطاع في مرحلة النضج
-قوية	-وفورات الحجم الكبير
-قوية	-رأسمال عالي
	المنتجات البديلة:
-قوية	-منافسة قليلة
-قوية	-مؤسسات قليلة
-قوية	-منتجات متخصصة
	القوة التفاوضية للزبائن:

-الخيارات القليلة -منتجات ذات طبيعة تخصصية عالمية	-قوية -قوية
القوة التفاوضية للموردين: -مصادر متنوعة للمداخلات الأساسية -المداخلات الأساسية ذات طبيعة متخصصة منخفضة. -عدم القدرة على التأثير على المشتري	-قوية -قوية -قوية
الدولة: -تشجيع الاستثمار -تشجيع انشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -منح الإعانات وتسهيل انشاء المؤسسات	-قوية -قوية -قوية

المصدر: من إعداد الطالب

### تحليل : SWOT

يعرف تحليل SWOT بأنه اختصار النقاط القوة و الضعف والفرص و التهديدات وهو بحث سوق فعال عادة يتم بإستخدام

تحليل SWOT لتقييم أداء المؤسسة ويستخدم لتطوير استراتيجيات عمل فعال.

-مصنوفة SWOT

وتعني رموز الكلمة الى:

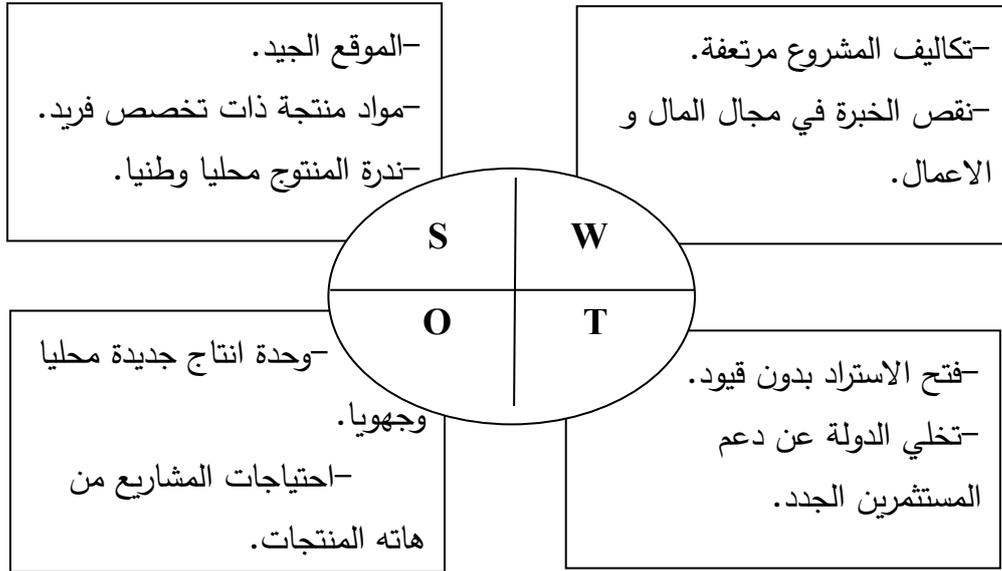
S- نقاط القوة ← STRENGTHS

W- نقاط الضعف ← WEAKNESSES

O-الفرص ← OPPORTUUITIES

T-التهديدات ← THREATS

الشكل رقم (03): مصفوفة SWOT



المصدر: من إعداد الطالب

2-تحديد نقاط القوة وكيفية تنميتها:

الجدول رقم(08):تحديد نقاط القوة وكيفية تنميتها

نقاط القوة	كيفية التطور و التسمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>-القدرة على انتاج السلعة بجودة مناسبة.</li> <li>-حصة تسويقية كبيرة.</li> <li>-احتياجات المشاريع التنموية عالية.</li> <li>-تكاليف الإنتاج منخفضة.</li> <li>-الموقع الجيد: المنطقة الصناعية بجانب السكك الحديدية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-محاولة الحصول على تكنولوجيا ذات نوعية لتحسين الجودة.</li> <li>-محاولة جلب الزبائن بحكم عدم وجود وحدة انتاج جهويا ومحليا.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالب

3-تحديد نقاط الضعف:

الجدول رقم(09):تحديد نقاط الضعف

نقاط الضعف	معالجتها
-نقص الخبرة. -تكاليف المعدات الحديثة. -منتج مختلف عن بقية المنتجات. -الزبائن من نوع خاص.	-الاحتكاك لتحسين آخرين لزيادة الخبرة وتكوين علاقات مميزة. -التكوين في مجال صناعة العوازل.

المصدر: من إعداد الطالب

4-اكتشاف الفرص و استغلالها:

الجدول رقم(10):اكتشاف الفرص و استغلالها

الفرص	كيفية الاستغلال
-طبيعة المشروع أو النشاط الجديد محليا وجهويا. -الطلب المتزايد على المنتج.	-البحث و تطوير الابتكار -منتجات ذات جودة عالية وتؤدي نفس الخدمة. -تأهيل و تكوين العاملين.

المصدر: من إعداد الطالب

5-تحديد التهديدات وتفاديها:

الجدول رقم(11):تحديد التهديدات وتفاديها

التهديدات	تفادي التهديدات
-العراقيل الإدارية. -إمكانية دخول منافسين جدد. -توجيهات الدولة مستقبلا.	-استعمال العلاقات المميزة. -كسب ولاء الزبائن وتقديم خدمات افضل. -تحسين نوعية المنتج من خلال خلق منتجات أكثر تطورا.

المصدر: من إعداد الطالب

**6- السوق المستهدفة:**

يحدد السوق المستهدفة من خلال العملاء و الزبائن الموجهة اليهم هاته المنتجات ومنه:

**1- تحديد الزبائن:**

كما نعلم أن هاته المنتجات هي حصرية في مجال الطاقة و نقلها لذلك فإن الزبائن المستهدفين هم سونلغاز و المقاولين الكهربائيين بالخصوص.

لذا فإن السوق محصورة في مجال معين ومحدد ومخصص لفئة مقاولاتية معينة فهي المستهدفة من هذا المشروع وموجهة خصيصا لسوق الشرق و الجنوب بصفة خاصة.

**-الموردون:** اعتمدنا على مورد أو متعامل عماله من مكاتب في الجزائر و عمال الشقة والمصالح المشتركة.

**الجدول رقم(12):المورد**

المورد	اسم المنتج	السعر الإجمالي
DAHAI IMP EXPTRADING CO LTD	خط انتاج العوازل الكهربائية الزجاجية	\$ 1.934.812.00

المصدر: فاتورة المورد (ملحق رقم 02)

-يتم اقتناء المواد الأولية و الآلات و المعدات في هذا المورد بصفته المفاوض رقم 01 في الجزائر وهذا راجع للأسعار الجديدة و الخدمات المميزة كبعثات صيانة وتكوين خدمات ما بعد البيع.

## تحليل المنافسين:

الجدول رقم(13):تحليل المنافسين

سعر البيع	تشكيلة المنتجات	التغطية الجغرافية	التوقع الجغرافي	الخبرة في النشاط	نقاط القوة /الضعف	المنافسين
1300	عوازل	التراب الوطني	البلدية	15 سنة	-التحكم في التكنولوجيا -عيوب في المنتج	01 وحدة لبلدية
1300	عوازل	الغرب الجزائري	عين الدفلى	في بداية الإنتاج	-مصنع جديد -أجهزة متطورة -عدم التحكم في التكنولوجيا	02 وحدة عين الدفلى
1300	عوازل	الشرق الجزائري	قسنطينة	2 سنة	-نفس عين الدفلى	03 وحدة قسنطينة
1300	عوازل	ش. وسط	سطين	في طور الإنجاز	-تكنولوجيا متطورة	04 وحدة سطين

## المصدر: من إعداد الطالب

وعليه فإن المنافسة محتكرة بين هاته الوحدات وعيله فإن ما يميز مشروعنا هو التوجه لسوق الدنوب وبالأخص ولاية بسكرة و الوادي لانها قطبان اساسيان في مجال الفلاحة وكذا توجه السيد رئيس الجمهورية بالنهوض بهذا القطاع لما له أهمية بالغة والمجسدة في أرض الواقع بعدد المشاريع الفلاحية الضخمة الممنوحة للولايتين خاصة و الولايات الجنوبية على غرار الاغواط وغرداية و ورقلة و الجلفة المميزة.

## المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات و المعلومات

نظرا لطبيعة المشروع وأهمية اعتمادنا على الأدوات المستعملة لجمع المعلومات و البيانات والذي تمكننا من خلاله الوصول الى حمله من البيانات ألا وهو أداة المقابلة.

## 1-المقابلة:

وتعتبر من أهم وسائل البحث و التحقيق في استقصاء الحقائق وقد تم الاعتماد على هاته الأداة لما لها من جدية في جمع أكثر كمية من المعلومات و المعطيات و كانت المقابلة مع معظم المقاولين الذين ينشطون في مجال الشبكات الكهربائية والتي تعتمد على منتوجاتنا بنسبة 80 % وعليه قمنا بتحرير جدول بين مدى احتياجات العملاء لهذا المنتج وركزنا على ولاية بسكرة والولايات المجاورة لها.

الجدول رقم(14):جدول احتياجات العملاء من المنتج:

الرقم	اسم الزبون	الاقامة	الاحتياجات السنوية من المنتج	درجة الاهتمام بالمنتج
1	عطاي عزيز	المسيلة	27911	مرتفعة
2	قوي مخلوفي	المسيلة	25342	مرتفعة
3	ناصر الطيب	البويرة	10000	مرتفعة جدا
4	طهراوي SARL	بسكرة	8000	مرتفعة جدا
5	SARL STPH طهراوي	بسكرة	8000	مرتفعة جدا
6	بوعبد الله مسعود كمال	بسكرة	5800	مرتفعة جدا
7	طهراوي يس	بسكرة	7000	مرتفعة جدا
8	مواقي بناني سيف الدين	بسكرة	5000	مرتفعة جدا
9	بوضيف عبد الغاني	المسيلة	8000	مرتفعة
10	حفاف فاتح	المسيلة	8000	مرتفعة
11	مويات فاروق	سطيف	8000	مرتفعة
12	ولد كاكي عادل	سطيف	8000	مرتفعة
			129053	
				المجموع
			10755	المتوسط

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الرابع: تحليل العرض و الطلب

-مجموع الاحتياجات الكلية من العملاء هي 129053 وحدة سنويا.

-متوسط معدل الاحتياج: 10755 وحدة.

-بحكم معدل المقاولين الفاعلين في هذا المجال المعتمدين لدى سونلغاز كمؤسسة اقتصادية عبر الوطن بتقدير ب: 450 مقاول

مقسمين على التصنيف التالي:

الجدول رقم(15):تصنيف المقاولين:

عدد المقاولين	التصنيف
250	ج (C)
200	د (D)
المجموع	450 مقاول

المصدر: من إعداد الطالب

-احتياجات العملاء أو الزبائن من هذا المنتج هو:

450 مقاول X 10755 وحدة = 4.839.750 وحدة سنويا.

الجدول رقم(16): الكمية المنتجة للوحدات المنافسة:

الوحدة	الإنتاج اليومي	الإنتاج السنوي
البلدية	1500	468000
عيد الدفلى	1000	312000
قسنطينة	1500	468000
سطيف	1000	312000
المجموع		1560.000 وحدة سنويا

المصدر: من إعداد الطالب

حساب الفجوة التسويقية:

الفجوة التسويقية تحسب من خلال الفرق بين العرض و الطلب و بالتالي:

-الطلب الإجمالي على العوازل: 4839.750 وحدة سنويا.

-العرض الإجمالي على العوازل: 1560.000 وحدة سنويا.

-ومنه فإن الفحوة التسويقية تقدر ب: 3279.750 وحدة سنويا.

و تعطى نسبة منه عبر المنتج من عدة دول كالصين إيطاليا- فرنسا-الهند.

#### المخطط التسويقي:

#### المنتج:

هو عبارة عن عوازل كهربائية زجاجية تستعمل في نقل وتوزيع الكهرباء عبر الشبكات الكهربائية و التي بدورها تستطيع حماية الشبكات الكهربائية من أي اعطاب و إعطال.

وكما هو معلوم فهذا المنتج مخصص فقط للشبكات الكهربائية وطرق تصنيعها مميزة ولها آلات خاصة وذات طاقة إنتاجية معينة ومحددة حسب الآلات.

#### الجدول رقم(17):احتياجات المشروع من الآلات:

الآلات	جهة الإنتاج	الكمية	سعر الوحدة	الطاقة الإنتاجية السنوية
-الفرن	مستورد	01	140.000.000	286000
الآلات تشغيل المنتج	مستورد	01	120.000.000	وحدة سنويا

المصدر: من إعداد الطالب

#### التنبؤ بالمبيعات :

حسب الدراسة السابقة فإن العرض والطلب وكذا الفحوة التسويقية مبينة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم(18):التنبؤ بالمبيعات

المنتج	الكمية السنوية
الطلب	4839.750
العرض	1560.000
الفحوة التسويقية	3279.750

المصدر: من إعداد الطالب

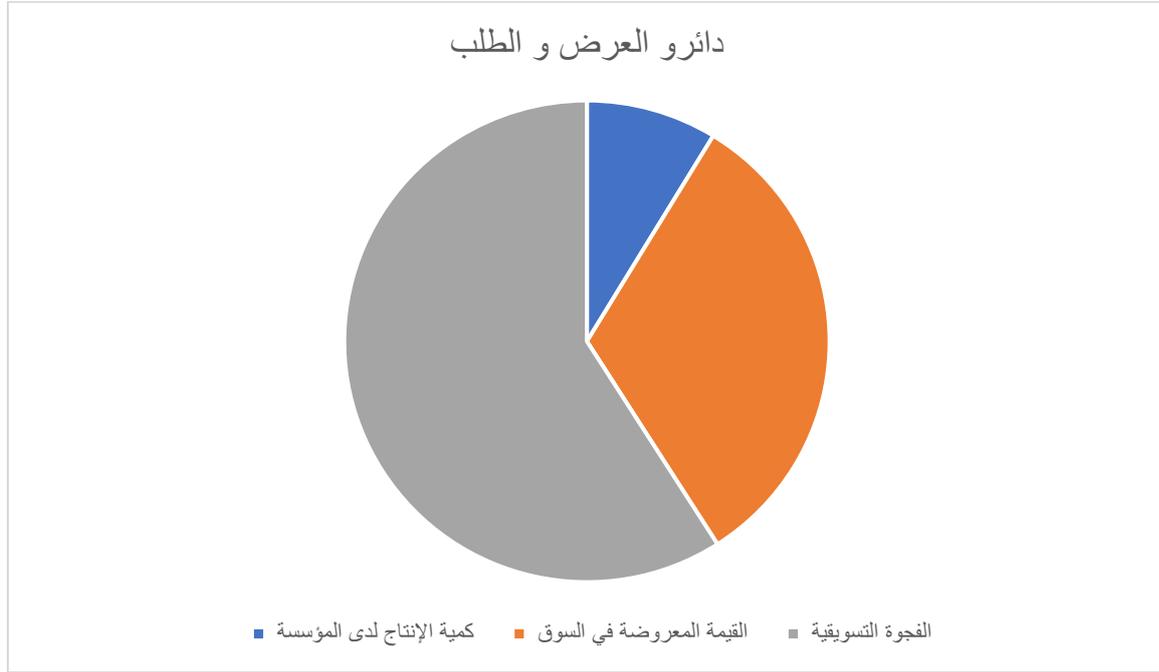
وحسب الطاقة الإنتاجية للمشروع و التي تقدر ب 286000 وحدة سنويا نلاحظ أنها تمثل نسبة 8.72 %.

من خلال النسبة السابقة نستنتج أن تغطية السوق ما زالت مطلوبة.

وحسب خصائص المنتج والذي يعتبر منتجا استهلاكيا حسب طبيعة الاستغلال فهو مصنوع من الزجاج بطريقة تكنولوجية خاصة

ومعرض للكسر ويتطلب استبدال الجزء المكسور وهذا تفاديا للأعطاب و المشاكل الكهربائية.

الشكل رقم (04): التمثيل البياني لدائرة العرض و الطلب :



المصدر: من إعداد الطالب

الطلب: 4839750 وحدة تمثل: 100 %

العرض: 1560.000 وحدة تمثل: 32.23 %

الحصة السوقية للمنتج التابع: 286000 وحدة تمثل المؤسسة

المزيج التسويقي:

1-التنبؤ بالطلب:

حسب الدراسة السابقة فإن الطلب على المنتج بقدر وطنيا في السنة بـ 4.839.750 وحدة وتغطي منه كمية تقدر

بـ 1560.000 وحدة عمر كامل المؤسسات المتواجدة محليا أما الباقي فيغطي بالاستيراد.

2- يعتبر المخطط الإنتاجي اهم مرحلة يمر بها المشرع كما يحدد الأساليب الإنتاجية ومتطلبات المواد الأولية و كيفية الإنتاج.

2-التسعير:

يتم تحديد السعر حسب أسعار المنافسين المباشرين وتكاليف الإنتاج لذا فإن متوسط السعر الذي يباع به المنتج تقدر بـ 1200

دج للوحدة والوحدة.

3-الترويج و الاشهار:

يتكون الاشهار من عنصرين:

1-الإعلان بكل انواعه:

2-الاتصال بالعملاء عن طريق المتعامل الأساسي وهو سونلغاز.

\*بالنسبة للمؤسسة تعتمد في اعلاناتها على الانترنت و التواصل مباشرة بالعملاء (الزبائن).

#### التوزيع:

وهي عملية إيصال المنتج للزبون ويكون ذلك عبر:

1-التوزيع المباشر حيث يتم تقديم المنتج من المؤسسة.

للزبون مباشرة و النقل على عاتق الزبون وهو الالتزام شيوعا وذلك لطبيعة المنتج واستعمالاته.

2-توزيع غير مباشر:

عن طريق وسطاء (تجار جملة).

3-البحث عن أسواق جديدة عبر فتح مكاتب في الولايات المجاورة قصد التعريف بالمنتج وجودته وتسهيل عليه البيع و الشراء.

#### المبحث الثاني: المخطط التنظيمي:

##### المطلب الأول: الدراسة القانونية للمشروع:

تخطي هاته المشاريع بدعم وتشجيع الدولة وهاته الأخيرة لا تعيق أي مشروع استثماري في البلاد من شأنه النهوض بالاقتصاد الوطني.

اما الصيغة القانونية للمشروع فتكون مؤسسة الشخص الوحيد EURL ولقد تم اختيار هذه الصيغة للأسباب التالية:

1-تخضع لنوع واحد من الضرائب وهو ضريبة على أرباح الشركات.

2-يستطيع هذا الشريك ان يختار مديرا لغيره.

3-تحديد مسؤولية الشريك الوحيد بقدر ما يخصصه من ذمته المالية لانشاء المؤسسة، بحيث لا يستطيع الدائنون متابعة ذمته المالية

غير المخصصة في هاته الشركة كرأس المال.

#### الجدول رقم(19):الشكل القانوني للمشروع:

اسم صاحب المؤسسة	روايح مصطفى
نوع المؤسسة	م.ش.وحييد ذات م. م
رقم النشاط	105509 (أنظر الملحق رقم 01)
النشاط المصرح به	وحدة انتاج العوازل الكهربائية الزجاجية
الاسم التجاري	ISOVERRE
الترخيص	ترخيص بالإنتاج
الموقع	م.ص. الشقة بلدية أوماش ولاية بسكرة

المصدر: من إعداد الطالب

## الدراسة التنظيمية للمشروع:

يتمحور هذا المطلب حول احتياجات المشروع من موارد بشرية و القسم الثاني يلخص الهيكل التنظيمي للمشروع وتحدد كافة السلطات و المسؤوليات فيه.

## 1-الموارد البشرية:

يحتاج المشروع مبدئيا الى 14 موظف وصاحب المشروع.

## 2-احتياجات اليد العاملة:

ككل مشروع يحتاج الى يد عاملة مؤهلة و الجدول الآتي يوضح الموارد البشرية ومؤهلاتهم ومهامهم.

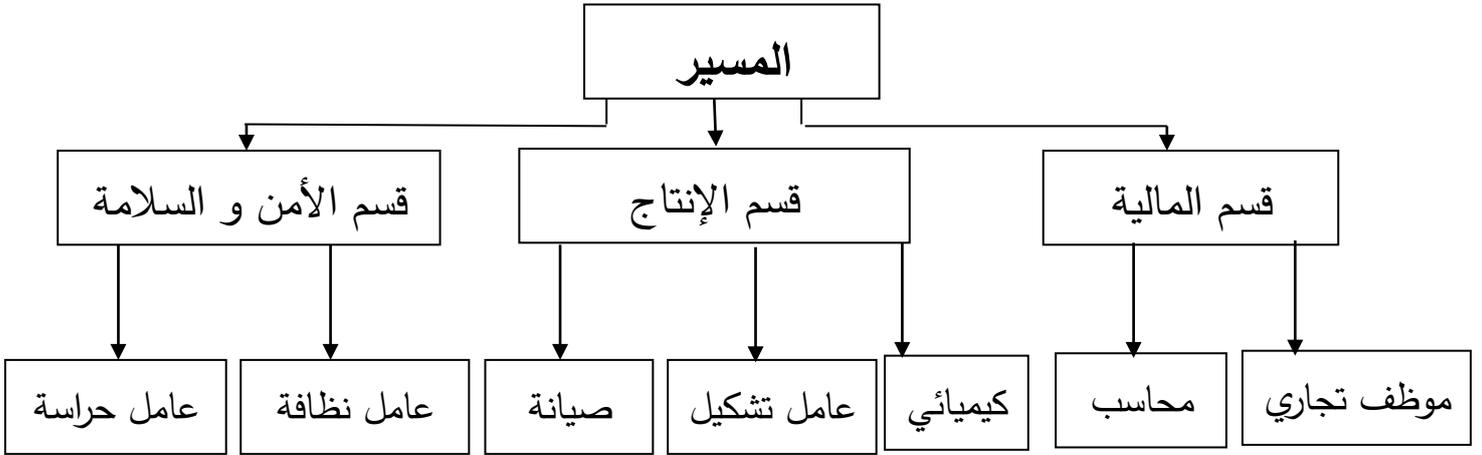
## الجدول رقم(20): اليد العاملة:

الأجر الشهري	الكفاءة والخبرة	العدد	المسمى الوظيفي
120.000	ماستر2- ليسانس	1	المسير صاحب المشروع
60.000	ماستر كيميائي	1	مهندس كيميائي
X 2 30000	تقنيين	2	عمال مساعدين
X 4 30000	تقنيين	4	عمال التشكيل
X 2 45000	ميكانيك كهرباء	2	الصيانة
40.000	ليسانس تجارة	1	عامل مصلحة تجارية
40.000	ليسانس محاسبة	1	محاسب
20.000	--	1	عامل نظافة
25000	--	1	حارس
575.000 دج (سنوي)		14	

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: دراسة التنظيمية للمشروع:

الشكل رقم (05): الدراسة التنظيمية للمشروع



المصدر: من اعداد الطالب.

تحديد المهام و المسؤوليات:

تتمثل المهام و المسؤوليات حسب الهيكل التنظيمي كما يلي:

1-المسير صاحب المشروع:

وهو على رأس الهرم السلمي وهو المكلف بإدارة المؤسسة ومن مهامه:

أ-المحافظة على السير الحسن للمؤسسة.

ب-التنسيق بين الموظفين والعمال داخل المؤسسة.

ج-التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة.

د-التسويق بكل مهامه.

هـ-التكفل بكل أعباء المؤسسة.

و-المكلف بالوقوف على جميع العمليات الحسابية و استلام المداخل.

أما المصالح الأخرى فكل مسؤول حسب تخصصه وملزم بالسير الحسن للمؤسسة و المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة.

الحجم الساعي للعمل:

حددت مواقيت العمل الخاصة بالمشروع كما يلي:

-الحجم الساعي للعمل اليومي 08 ساعات.

-عدد الأيام الفعلية للعمل 06 أيام أسبوعيا.

-عدد الأيام الفعلية في الشهر 26 يوم.

-عدد الأيام الفعلية في السنة 286 يوم.

-عدد الأيام التوقف عن العمل في السنة 74 يوم.

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي:

المطلب الأول: موقع المشروع:

يقع المشروع في بلدية أوماش تحديدا الشقة لما لها من مميزات منها:

1-منطقة صناعية حديثة المنشأ.

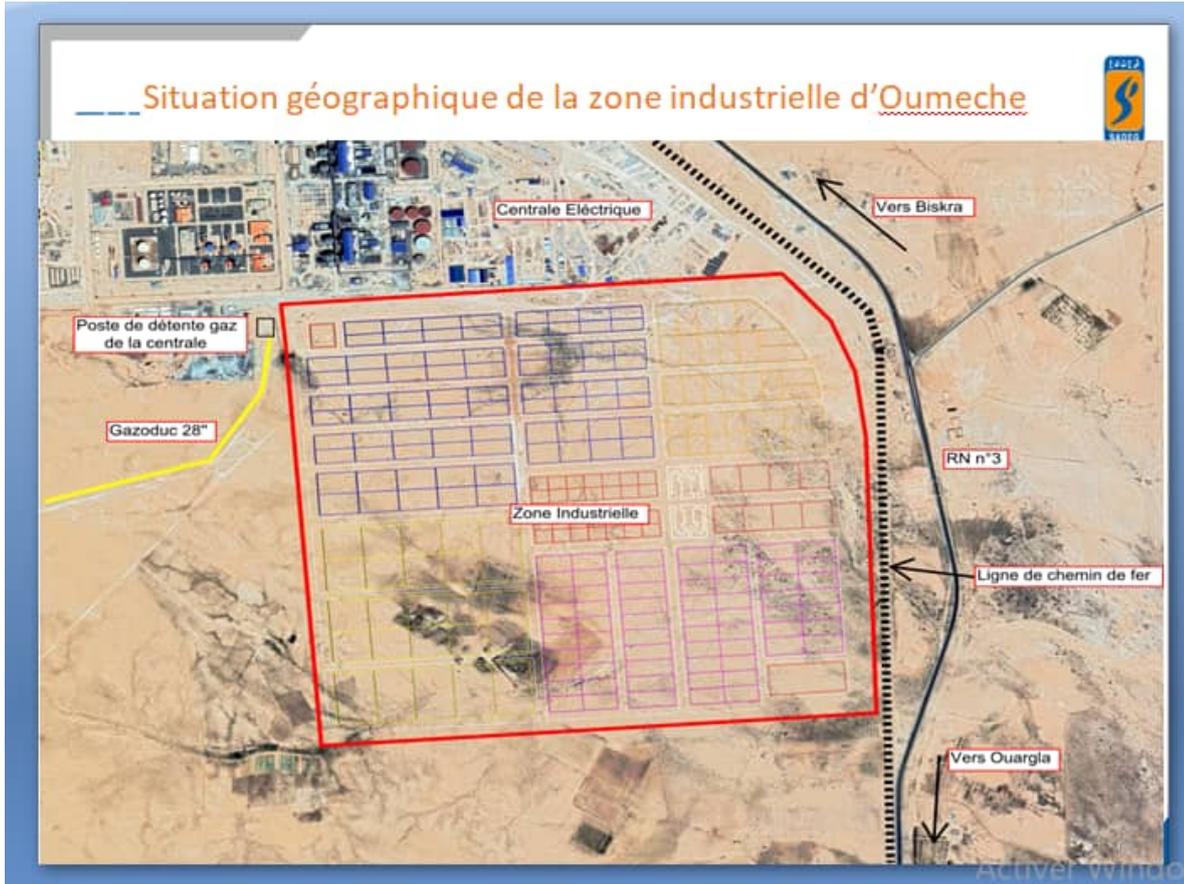
2-قربها من محطة انتاج الكهرباء.

3-توسط ولايتي بسكرة و الواد بحكم مشاريع التنمية الفلاحية و الاقتصادية وحرص الدولة على إنجاح المشاريع الاستثمارية في

هاتين الولايتين لما لها من إنجاح المشاريع الاستثمارية في هاتين الولايتين لما لها من مكانة استراتيجية من حيث الإنتاج الفلاحي.

-مساحة المشروع:يحتاج المشروع لمساحة تقدر ب 4000 م<sup>2</sup> .

موقع المشروع:



المصدر: مؤسسة سونلغاز

3-سلسلة الإنتاج:

هذا النوع من العوازل يمر بعدة مراحل، لكي يكون متوفرا للزبائن وهاته المراحل هي كالآتي:

1-صهر مادة السيكما في الفرن بدرجة حرارة معينة لنستطيع جعله متاحا للتشكيل.

2-مرحلة التشكيل:

وهي أهم مرحلة في الإنتاج بحيث عند صهر مادة السيلكا لتصبح على شكل زجاج منصهر فيوضع في قوالب خاصة لتشكيل لنا المنتج على شكله المتاح.

3-مرحلة التبريد: يبرد الزجاج عند تشكيله ليأخذ شكله المعتاد.

4-مرحلة التركيب: المنتج يتكون من 3 أجزاء رئيسية وهي:

2-Capot: هذا الجزء من المنتج يصنع من الحديد الزهري بمعنى لا يتمدد من 20 م الى 70م.



العازل في المرحلة الأولية للإنتاج



العازل في المرحلة النهائية

3-Tige: كذلك هو من الحديد الزهري و يكون في الجزء العلوي للتركيب.

4-العراء Lacolle: مادة لاصقة لها خصائص و مميزات تكنولوجيا جد متطورة.

5-الاسمنت.

1-العازل: ألا و هو الزجاج المشكل سابقا ويدعى Verre وهذا النوع من الزجاج له خاصيتان:

أ-عدم التأثر بالعوامل الخارجية كالحرارة و الرطوبة.

ب-عند الانكسار يتفتت هذه الميزة تميزه عن غيره لما له من خصائص تقنية والكشف السريع للاعطاب الكهربائية عند حدوث

أي خلل في الشبكات الكهربائية و يسمى هذا النوع الزجاج المقسى VERRE TREMPE .

الآلات المستعملة في الإنتاج :

الفرن



آلة تشكيل العازل



مرحلة من مراحل التشكيل



صورة من القوالب



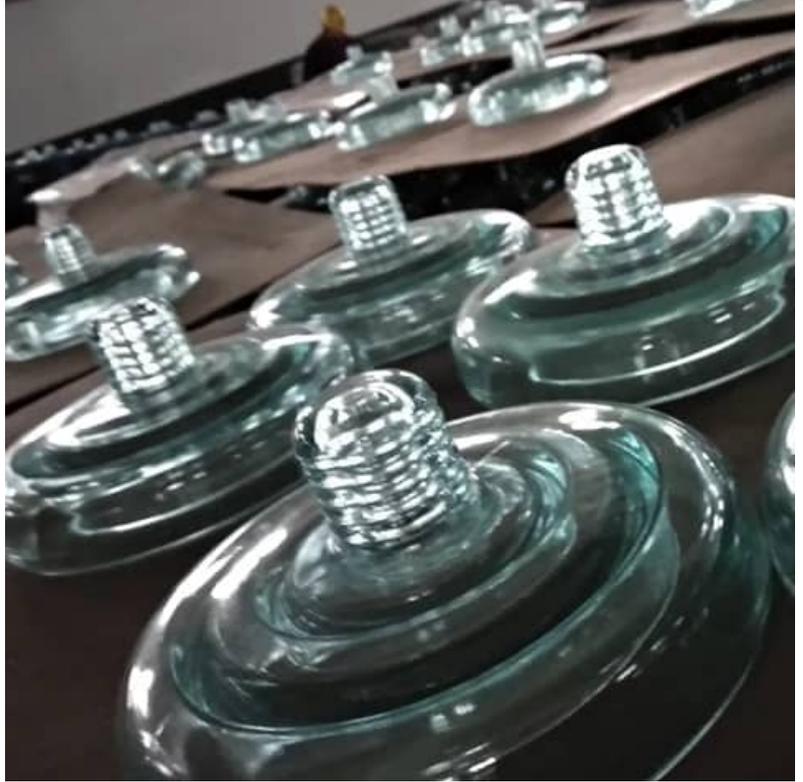
المنتج في مراحل الأخر



صورة العازل في طريقه للتجفيف



مرحلة التجفيف



صورة المنتج النهائي



3- الإنتاج و الطاقة الإنتاجية:

قدرت الطاقة الإنتاجية حسب العدد الساعي وقدرت الآلات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم(21): الطاقة الإنتاجية في السنة الأولى:

المنتجات	الحجم الساعي	الإنتاج اليومي	السعر	الإجمالي السنوي
العوازل الكهربائية الزجاجية من نوع CTV 175	08	700	1200	240.240.000

المصدر: من إعداد الطالب

-يمكن زيادة الإنتاج بزيادة الحجم الساعي.

الجدول رقم(22): التنبؤ بالمبيعات:

تقدير المبيعات خلال السنة الأولى													
رقم	الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	الكمية المباعة	18200	18200	18200	18200	18200	18200	0	18200	18200	18200	18200	18200
	سعر الوحدة	1200	1200	1200	1200	1200	1200	0	1200	1200	1200	1200	1200
قيمة المبيعات		21840000	21840000	21840000	21840000	21840000	21840000	0	21840000	21840000	21840000	21840000	21840000
قيمة المبيعات السنوية		240240000,0											

الجدول رقم(23): تقدير المبيعات خلال 5 سنوات.

تقدير المبيعات بنمو 10% كل سنة

تقدير المبيعات خلال 5 سنوات						
رقم	الشهر	2025	2026	2027	2028	2029
1	الكمية المباعة	200200	220220	24224	266446	29311
	سعر الوحدة	1200	1200	1200	1200	1200
قيمة المبيعات		240240000	264264000	29068800	319735200	35173200
قيمة المبيعات السنوية		888481200,0				

المطلب الثاني: احتياجات المشروع من المواد الأولية:

الجدول رقم(24): احتياجات المشروع من المواد الأولية

نوع المادة	كغ وحدة	كمية	سعر (وحدة)
سيليك (وصل خاص)	كغ	1 كغ	100 دج
Tige	كغ	0.08	41.6 دج
Capor	كغ	0.32	166.4 دج
غراء خاص	وحدة	1	5 دج
الاسمنت خاص	كغ	0.2	5 دج

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم(25):احتياجات المشروع من المباني:

البيان	العدد
مكاتب	6
مخزن	1
مستودع للآلات	1
مساحة التجفيف	1
مرآب	1

المصدر: من إعداد الطالب

#### المبحث الرابع: المخطط المالي:

سنقوم في هذا المبحث بدراسة المخطط المالي للمشروع و المتضمن التقديرات المالية المتعلقة برقم الاعمال الأرباح و التكاليف بالإضافة الى التحليل المالي لهاته التقديرات.

#### المطلب الأول: الهيكل التكاليف:

-تقدير التكاليف التشغيلية:

وهي التكاليف التي تنفق مع أول سنة شغل للمشروع و تتضمن التكاليف اللازمة لتشغيل الطاقة المتاحة للمشروع وهي كما

يلي:

الجدول رقم(26):تكاليف المشروع التشغيلية السنوية:

البيان	التكاليف
تكاليف الأجور السنوية	9342.000
تكاليف الايجار	2.000.000
مصاريف تشغيلية كهرباء ماء-غاز-انترنت - هاتف)	1.444.800
مواد أولية	58.538.300
مصاريف الوقود	500.000
صيانة	204.000
تأمينات	200.000
مصاريف أخرى	108.000
المجموع	102.292.000

المصدر: من إعداد الطالب

تقدير التكاليف الاستثمارية:

و تمثل كل التكاليف منذ زهور فكرة المشروع الى بداية التشغيل و تتضمن:

الجدول رقم(27): جدول تكاليف المشروع الاستثمارية:

التكاليف	البيان
20000.000	تهيئة المباني
260.000.000	آلات ومعدات
20.000.000	معدات النقل
500.000	تجهيزات مكتب
800.000	الأثاث
200.000	تجهيزات أخرى (معدات السلامة)
500.000	مصاريف التأسيس
287.000.000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

إهلاك الاستثمارات:

يحسب الإهلاك على أساس العمر الإنتاجي للاستثمارية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(28): إهلاك الاستثمارات

النسبة المئوية	عدد السنوات	البيان
20 %	05	مصاريف اعدادية
20 %	05	معدات نقل
20 %	05	تجهيزات مكتبية
20 %	05	آلات و معدات
20 %	05	تجهيزات أخرى معدات السلامة

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: الهيكل التمويلي:

المخطط التمويلي:

يعتمد المشروع-وحدة انتاج العوازل الكهربائية الزجاجية- على التمويل الثنائي في صاحب المشروع بنسبة 30 % و البنك

(CPA) بنسبة 70 % كما يلي:

الجدول رقم(29): الهيكل التمويلي:

المبلغ دج	نسبة المساهمة	البيان
90.000.000.00	% 30	مساهمة شخصية
210.000.000.00	% 70	البنك
300.000.000.00	% 100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

باعتبار أن قيمة المشروع لا يمكن تمويلها من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، لذا وجب التوجه لايجاد مصادر تمويل

أخرى ألا وهي التمويل البنكي الكلاسيكي والعادي مع اتباع الخطوات التالية لتسهيل عملية التمويل وهي التوجه الى:

1-الوكالة الوطنية لتطوير الانتشار ANDI وذلك للاستفادة من شيء العتاد و الآلات من دون قيمة مضافة TVA.

2-الاستفادة الجيائية التي تقدمها الدولة باعتبارها أن ANDI هي التي أصبحت تمنح المناطق الصناعية وذلك عند التوسع

المشروع.

كما التوجه الى صندوق ضمان القروض FGAR لتقديم كافة الضمانات على المشروع للبنك.

الجدول رقم(30):اهتلاك مصاريف اعدادية

اهتلاك مصاريف اعدادية				
المدة	المبلغ القابل للاهتلاك	قسط الاهتلاك	الاهتلاكات المتراكمة	القيمة الصافية المحاسبية
1	500 000,00	100 000,00	100 000,00	400 000,00
2	400 000,00	100 000,00	200 000,00	300 000,00
3	300 000,00	100 000,00	300 000,00	200 000,00
4	200 000,00	100 000,00	400 000,00	100 000,00
5	100 000,00	100 000,00	500 000,00	-

المصدر: من إعداد الطالب

اهتلاك وسائل نقل

المدة	المبلغ القابل للاهتلاك	قسط الاهتلاك	الاهتلاكات المتراكمة	القيمة الصافية المحاسبية
1	23 000 000,00	4 600 000,00	4 600 000,00	18 400 000,00
2	18 400 000,00	4 600 000,00	9 200 000,00	13 800 000,00
3	13 800 000,00	4 600 000,00	13 800 000,00	9 200 000,00
4	9 200 000,00	4 600 000,00	18 400 000,00	4 600 000,00
5	4 600 000,00	4 600 000,00	23 000 000,00	-

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم(31):اهتلاك تجهيزات مكتبية

اهتلاك تجهيزات مكتبية				
المدة	المبلغ القابل للاهتلاك	قسط الاهتلاك	الاهتلاكات المتراكمة	القيمة الصافية المحاسبية
1	1 300 000,00	260 000,00	260 000,00	1 040 000,00
2	1 040 000,00	260 000,00	520 000,00	780 000,00
3	780 000,00	260 000,00	780 000,00	520 000,00
4	520 000,00	260 000,00	1 040 000,00	260 000,00
5	260 000,00	260 000,00	1 300 000,00	-

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم(32):اهتلاك تجهيزات أخرى

اهتلاك تجهيزات اخرى(معدات السلامة)				
المدة	المبلغ القابل للاهتلاك	قسط الاهتلاك	الاهتلاكات المتراكمة	القيمة الصافية المحاسبية
1	200 000,00	40 000,00	40 000,00	160 000,00
2	160 000,00	40 000,00	80 000,00	120 000,00
	120 000,00	40 000,00	120 000,00	80 000,00
	80 000,00	40 000,00	160 000,00	40 000,00
3	40 000,00	40 000,00	120 000,00	-

المصدر: من إعداد الطالب

اسم المقرض	بنك CPA
فترة السداد	13 سداسي
فترة السماح	سداسي واحد
مبلغ القرض	210 000 000,00
معدل الفائدة	5,50%

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم(33):اهتلاك القرض البنكي

اهتلاك القرض البنكي					
السنوات	راس المال المتبقي في بداية الوحدة الزمنية	قيمة الفائدة	قسط الاستهلاك	الدفعة	راس المال المتبقي في نهاية الوحدة الزمنية
2025	210 000 000,00	5 775 000,00	-	-	210 000 000,00
2026	210 000 000,00	11 550 000,00	30 450 000,00	42 000 000,00	210 000 000,00
2027	210 000 000,00	11 550 000,00	30 450 000,00	42 000 000,00	168 000 000,00
2028	168 000 000,00	9 240 000,00	32 760 000,00	42 000 000,00	126 000 000,00
2029	126 000 000,00	6 930 000,00	35 070 000,00	42 000 000,00	84 000 000,00
2030	84 000 000,00	4 620 000,00	37 380 000,00	42 000 000,00	42 000 000,00
2031	42 000 000,00	2 310 000,00	39 690 000,00	42 000 000,00	-

المطلب الثالث: القوائم المالية للمشروع:

- اعداد القوائم المالية للمشروع:

بعد تحديد تكاليف المشروع الاستثمارية و التشغيلية وكذا أقساط الاهتلاك، الآن يجب اعداد القوائم المالية للمشروع كما يلي:

الجدول رقم (34): الميزانية الافتتاحية:

الخصوم			الأصول		
السنة (ن-1)	السنة (ن)	البيان	السنة (ن-1)	السنة (ن)	البيان
		رؤوس الاموال خاصة			اصول غير جارية
	70 000 000,00	المساهمة الشخصية		500 000,00	مصاريف تمهيدية
		القروض			اصول جارية
	210 000 000,00	قرض بنكي		260 000 000,00	معدات و أدوات
				23 000 000,00	وسائل النقل
	20 000 000,00	تضامن عائلي		800 000,00	تجهيزات المكتب+اثاث
				500 000,00	تجهيزات اعلام الي
				200 000,00	تجهيزات اخرى(معدات السلامة)
				2 000 000,00	تهيئة المباني
				9 492 500,00	الصندوق راس المال العامل
				3 307 500,00	اشترك صندوق ضمان القروض
				200 000,00	تامينات
	300 000 000,00	المجموع		300 000 000,00	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم(35): النتائج التقديرية لـ (05 سنوات):

العناصر	2025	2026	2027	2028	2029
رقم العمال	240 240 000,00	264 264 000,00	290 690 400,00	319 759 440,00	351 735 384,00
1 انتاج السنة المالية	240 240 000,00	264 264 000,00	290 690 400,00	319 759 440,00	351 735 384,00
المواد الأولية	58 538 300,00	61 465 215,00	64 538 475,75	67 765 399,54	71 153 669,51
الاجار	2 040 000,00	2 080 800,00	2 122 416,00	2 164 864,32	2 208 161,61
مصاريف الوقود	500 000,00	510 000,00	520 200,00	530 604,00	541 216,08
تأمينات	200 000,00	204 000,00	208 080,00	212 241,60	216 486,43
مصاريف تشغيلية كهرباء+ماء+غاز+انترنت+هاتف	1 444 800,00	1 473 696,00	1 503 169,92	1 533 233,32	1 563 897,98
صيانة	204 000,00	208 080,00	212 241,60	216 486,43	220 816,16
مصاريف اخرى	108 000,00	110 160,00	112 363,20	114 610,46	116 902,67
2 استهلاك السنة المالية	63 035 100,00	64 295 802,00	65 581 718,04	66 893 352,40	68 231 219,45
3 القيمة المضافة للاستغلال	177 204 900,00	180 748 998,00	184 363 977,96	188 051 257,52	191 812 282,67
اجور العمال	8 694 000,00	8 867 880,00	9 045 237,60	9 226 142,35	9 410 665,20
ضرائب و رسوم TAP 2%				6 395 188,80	7 034 707,68
4 الفائض الاجمالي للاستغلال	168 510 900,00	171 881 118,00	175 318 740,36	172 429 926,37	175 366 909,79
الاهتلاكات	57 000 000,00	57 170 000,00	57 170 000,00	57 170 000,00	57 170 000,00
الاعباء المالية(قروض+اشتراكات ضمان القروض)	45 307 500,00	42 000 000,00	42 000 000,00	42 000 000,00	42 000 000,00
5 النتيجة العملياتية	66 203 400,00	72 711 118,00	76 148 740,36	73 259 926,37	76 196 909,79
6 النتيجة المالية	-	-	-	-	-
7 النتيجة العادية قبل الضريبة	66 203 400,00	72 711 118,00	76 148 740,36	73 259 926,37	76 196 909,79
الضريبة على ارباح الشركات IBS	12 578 646,00	13 815 112,42	14 468 260,67	13 919 386,01	14 477 412,86
CASNOS	648 000,00	648 000,00	648 000,00	648 000,00	648 000,00
8 النتيجة الصافية للانشطة العادية	53 624 754,00	58 896 005,58	61 680 479,69	59 340 540,36	61 719 496,93
9 النتيجة العادية	-	-	-	-	-
10 النتيجة الصافية للسنة المالية	53 624 754,00	58 896 005,58	61 680 479,69	59 340 540,36	61 719 496,93

المصدر: من إعداد الطالب

طريقة الحساب:

مجموع تقدير المبيعات يتزايد بـ 10 % سنويا مع زيادة التكاليف كما يلي:

الجدول رقم(36):زيادة التكاليف بنسب:

البيان	نسبة النمو
الايجار	02 %
المبيعات	10 %
مصاريف الوقود	02 %
كهرباء	02 %
صيانة	02 %
مصاريف أخرى	02 %
مواد أولية	05 %

المصدر: من إعداد الطالب

1-انتاج السنة المالية: رقم الأعمال

2-استهلاك السنة المالية:

\*يتمثل في:

1-مواد أولية.

2-الايجار.

3-مصاريف الوقود.

4-تأمينات.

5-مصاريف تشغيلية - كهرباء - ماء - غار انترنت + هاتف.

3-القيمة المضافة للاستغلال:

انتاج السنة المالية - استهلاك السنة المالية = 1-2

4-الفائض الإجمالي للاستغلال = القيمة المضافة للاستغلال - (الأجور+الضرائب)

5-النتيجة التشغيلية = الفائض الإجمالي للاستغلال - (الاهتلاكات+الأعباء المالية)

6-النتيجة العادية قبل الضريبة = النتيجة التشغيلية - النتيجة المالية.

**المطلب الرابع: التقييم المالي للمشروع:**

لا بد من تقييم المشروع على أساس مقاييس منها ربحته المشروع على أن يدر عائدا مناسباً وسيد تكاليف المشروع ومن بين هاته

المؤشرات مايلي:

**1-تحليل التكاليف:**

نبين في هذا القسم الفرق بين التكاليف الثابتة والمتغيرة التي يتحملها المشروع وبناء على الدراسة الإنتاجية التي قمنا لها سابقا وتقدير استهلاك مختلف العوامل بناء على المعطيات السابقة للمنافسين والمعلومات التقنية للمعدات والآلات ومنه تحديد هاته التكاليف:

**الجدول رقم(37):التكاليف المتغيرة:**

المبلغ	البيان
58358300	مواد أولية
50000	مصاريف الوقود
1000.0000	كهرباء+غاز+ماء
204.000	صيانة
60.242.300	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

**الجدول رقم(38):التكاليف الثابتة:**

المبلغ	البيان
444.800	هاتف + انترنت
2040000	ايجار
200.000	تأمينات
9342000	أجور العمال
108.000	مصاريف أخرى
12134800	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

$$MCV^* \% = \frac{CA-CV}{CF} = \%15.39$$

$$MCV^* = \frac{240240000-60242300}{12134800}$$

عتبة المردودية :

$$= 14.83 \%$$

$$CA^* = CF/MCV \% = \frac{12134800}{0.1483}$$

عتبة المردودية بالقيمة:

$$= 81808473.69$$

$$O^* = CA^*/P$$

عتبة المردودية بالكمية:

$$= \frac{81808473.69}{1200} = 68174 \text{ وحدة}$$

الجدول رقم(39): حساب فترة الاسترداد:

240 240 000,00	المبيعات
	المصاريف
8 694 000,00	أجور
2 040 000,00	ايجار
1 444 800,00	مصاريف تشغيلية كهرباء+ماء+غاز+انترنت+هاتف
58 538 300,00	مواد أولية
500 000,00	مصاريف الوقود
204 000,00	صيانة
200 000,00	تأمينات
108 000,00	مصاريف أخرى
71 729 100,00	المجموع
42 000 000,00	مصاريف مالية(قروض)

3 307 500,00	اعباء مالية(اشتراكات ضمان القروض)
57 000 000,00	اهتلاكات
174 036 600,00	المجموع
66 203 400,00	نتيجة الاستغلال
12 578 646,00	ضرائب
648 000,00	CASNOS
53 624 754,00	نتيجة صافية
110 624 754,00	(CF)

المصدر: من إعداد الطالب

جدول رقم (39): حساب التدفقات المالية السنوية : CF

CF	Taux de dev		$1/(1+i)^n$	
CF1		110 624 754,00	0,962	106 421 013,35
CF2	10%	121 687 229,40	0,925	112 560 687,20
CF3	10%	133 855 952,34	0,889	118 997 941,63
CF4	10%	147 241 547,57	0,855	125 891 523,18
CF5	10%	161 965 702,33	0,822	133 135 807,32
I		287 000 000,00		310 006 972,67
VAN >0		23 006 972,67		

المصدر: من إعداد الطالب

حساب فترة الإسترداد N :

$$N = \frac{I}{CF} = \frac{287000000.00}{110624754.00} = 2.59$$

\*2 سنتان و7 أشهر و يومان.

$$VAN = \sum CF \frac{1}{(1+i)^n} - I : VAN \text{ حساب}$$

$$VAN = \text{دج } 23006972.67$$

$$\Rightarrow VAN > 0$$

•  $VAN > 0$  تدل على المشروع الناجح و المربح.

## خلاصة الفصل:

في النهاية يمكن القول من دراسة الفصل التطبيقي أن المشروع مريح وحاولنا توضيح مخطط انتاج العوازل الكهربائية بطريقة مبسطة و واضحة من خلال تقديم مفصل وشامل لمراحل الإنتاج ومحاولة ترجمتها لشروع له ابعاد اقتصادية من جميع المخططات من تسويقي الى انتاجي.

خاتمة

## خاتمة عامة:

إن التحولات الكبيرة التي يشهدها القطاع الاقتصادي الإقليمي والدولي وتداعياته على الأوضاع الاقتصادية المحلية كفيل للجوء إلى القطاع الخاص وتطويره و إنشاء المشاريع المقاولاتية التي تدعو للتقليل من الانعكاسات السلبية للتغيرات المستمرة، وتعظيم الإيجابيات التي تضمن توازن المصالح الاقتصادية في ظل الآليات الجديدة التي تفرضها هذه التغيرات، و إمكانية تحقيق ذلك تكون إلا بتبني إستراتيجية واضحة، تركز على تنمية هذا النوع من المؤسسات للتخفيف من المشكلات الداخلية، والحديث عن إنشاء المشاريع المقاولاتية يقودنا للتطرق لجملة من المراحل التي يمر بها الفرد المقاول من أجل تبنى هذا النوع من الأعمال و الوصول إلى فكرة وتجسيدها على أرض الواقع وكذا متابعتها، فالنواة المركزية التي لا يمكن من دونها التحدث عن انشاء مشروع هي الفكرة، ولهذا فإن إعداد وتنفيذ مخطط أعمال سواء تعلق الامر بإنشاء مقولة جديدة أو بإدخال جملة من التعديلات التنظيمية والفنية وغيرها على مؤسسة قائمة، يتطلب عدة قرارات متداخلة فيما بينها، واتخاذ هذه القرارات يتوقف على مدى دقة المعلومات المتحصل عليها بالنسبة لوضعية السوق، المنافسة، الزبائن... الخ، إضافة إلى الغمكانيات المؤسسة المادية والبشرية ولكن وجود مختلف العناصر المذكورة سابقا لا يكفي للحديث عن مؤسسة أو مشروع ناجح فالمتحكم الأول والاساسي على كفاءة العمليات هو مخطط الاعمال الذي يحاول جمع وتحليل وتصنيف مختلف المعلومات المتحصل عليها للخروج بمسار واضح يسير عليه الفرد المقاول من خلال مجموعة من الخطوات التي تساعده على محاكاة المستقبل واسقاط التوقعات على الحاضر وبناء استراتيجية مثلى تأخذ في عين الاعتبار الأهداف الحالية والمستقبلية المراد تحقيقها.

وفي اطار العملية الرامية لانشاء مشروع مقاولاتي قمنا من خلال هذه الدراسة بالتطرق للجانب النظري لمخطط الاعمال وإبراز أهم مكوناته وعناصره وأهميته بالنسبة للمقاول والأطراف الأخرى واسقاطه على فكرة مشروع في قطاع الصناعة "صناعة العوازل الكهربائية" الذي يهدف لتقديم قيمة مضافة للمحيط ولل فرد في حد ذاته من خلال النواتج التي يطرحها سواء في تقديم منتج جديد ومطلوب في السوق الوطنية وتوفير بعض مناصب العمل، وحماية البيئة،... الخ حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج هي:

- مخطط الأعمال وسيلة جد مهمة لا يمكن الاستغناء عند اتخاذ قرار انشاء مشروع استثماري.
- مخطط الاعمال يساعد صاحب المشروع في معرفة كل التفاصيل عن مشروعه وبالتالي يكتسب معرفة جيدة أكثر.
- انشاء مشروع مقاولاتي يعني المرور بمجموعة من المراحل المتسلسلة التي لا يمكن تجاوز أي مرحلة منها والتي تشمل:
- المخطط التسويقي: حجر أساس المشروع لإعداده بشكل جيد ومضبوط يضمن نجاح بقية المخططات فهو يساعد على تقدير والتنبؤ بحجم مبيعات المؤسسة التي سوف تنعكس على رقم الاعمال في الأخير.
- المخطط الإنتاجي: يساعد صاحب المشروع على التخصص أكثر والاحاطة بمختلف الجوانب التقنية وكذا معرفة مختلف الاحتياجات التي يجب توفيرها من اجل تحويل الفكرة الاستثمارية إلى منتج ملموس بخصائص معينة.
- المخطط التنظيمي: يساعد على تحديد فريق العمل الذي له تأثير جد مهم على عملية التنفيذ ومخرجات المشروع.
- المخطط المالي: يترجم كل ما سبق الجوانب مالية على أساسها يتم تحديد مدى مردودية المشروع المالية من عدمها.
- اعداد مخطط اعمال ليس بالامر السهل فهو يتطلب توفر مجموعة مهارات محاسبية تسويقية شبكة علاقات... الخ.

الملخص	
الإهداء	
شكر وتقدير	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
مقدمة عامة	
4..... الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال	
5..... تمهيد	
6..... المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال	
6..... المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال	
6..... المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال	
7..... المطلب الثالث: خصائص ودور مخطط الأعمال	
8..... المطلب الرابع: أنواع مخطط الأعمال	
9..... المبحث الثاني: مكونات مخطط الأعمال	
9..... المطلب الأول: المخطط التسويقي	
9..... المطلب الثاني: دراسة السوق	
13..... المطلب الثالث: عناصر المزيج التسويقي	
20..... المبحث الثالث: المخطط التنظيمي	
20..... المطلب الأول: تعريف المخطط التنظيمي وأهميته	
21..... المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي	
21..... المطلب الثالث: اختيار الشكل القانوني	
22..... المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي	
22..... المطلب الأول: تعريف المخطط الإنتاجي	
22..... المطلب الثاني: مراحل اعداد المخطط الإنتاجي	
23..... المطلب الثالث: أنواع المخطط الإنتاجي	
23..... المطلب الرابع: طبيعة الإنتاج	
24..... خلاصة	
25..... الفصل الثاني: مراحل اعداد مخطط الأعمال لمشروع وحدة انتاج العوازل الكهربائية الزجاجية	
26..... تمهيد	
27..... المبحث الأول: المخطط التسويقي	
27..... المطلب الأول: تقديم المشروع	

32.....	المطلب الثاني: دراسة السوق.....
39.....	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات و المعلومات .....
40.....	المطلب الرابع: تحليل العرض والطلب .....
<b>44.....</b>	<b>المبحث الثاني: المخطط التنظيمي.....</b>
44.....	المطلب الأول: الدراسة القانونية للمشروع.....
45.....	المطلب الثاني: الدراسة التنظيمية للمشروع .....
<b>46.....</b>	<b>المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي .....</b>
47.....	المطلب الأول: موقع المشروع.....
47.....	المطلب الثاني: احتياجات المشروع .....
<b>55.....</b>	<b>المبحث الرابع: المخطط المالي .....</b>
55.....	المطلب الأول: هيكل التكاليف .....
57.....	المطلب الثاني: الهيكل التمويلي.....
60.....	المطلب الثالث: القوائم المالية للمشروع.....
64.....	المطلب الرابع: التقييم المالي للمشروع.....
68.....	خلاصة .....
<b>70.....</b>	<b>خاتمة .....</b>
<b>71.....</b>	<b>فهرس الموضوعات.....</b>
<b>75.....</b>	<b>قائمة المصادر و المراجع.....</b>
<b>82 .....</b>	<b>الملاحق.....</b>

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المصادر:

- 1) 110, I. (1995). Glossery of terms at july.
- 2) Bertin, E. (2013). *Manuel compatibilité et audit*. Algerie: Bertin edition.
- 3) أ.الباس بن ساسي والدكتور يوسف قريشي. (2006). التسيير المالية (الادارة المالية) دروس و تطبيقات. التسيير المالي. شارع الجمعية العلمية الملكية، الأردن عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 4) ابراهيم كتنزة. (2014). دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير. قسنطينة: جامعة قسنطينة.
- 5) إبراهيم رباح إبراهيم المدهون. (2011). دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة. غزة، الجامعة الإسلامية غزة.
- 6) ابراهيم السيد. (2008). دراسة و اختبار اليات حوكمة المؤسسات على فجوة التوقعات في بيئة المراجعة في مصر. مصر: جامعة الاسكندرية.
- 7) احمد حلمي جمعة. (2009). المدخل إلى التدقيق والتأكد الحديث. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 8) احمد حلمي جمعة. (2009). الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والاتاكيد. عمان: دار الصفاء.
- 9) احمد حلمي جمعة. (2011). التدقيق الداخلي والحكومي. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
- 10) احمد عبد اللطيف ابو اسعد، احمد نايل الغريير. (2009). التشخيص والإرشاد. عمان: المسيرة للنشر والتوزيع.
- 11) أحمد على خضر. (2012). حوكمة الشركات. دار الفكر الجامعي.
- 12) اسماعيل مراد و بن عمر شلغاف. (19/18/17 أبريل 2012). أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة. بسكرة: جامعة محمد خيضر .
- 13) البكري ثامر. (2007). استراتيجيات التسويق. عمان، الأردن: دار جهينة للنشر و التوزيع.
- 14) الدوري زكريا و آخرون. (2012). مبادئ و مداخل الإدارة و وظائفها في القرن الحادي و العشرين. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر .
- 15) ألفين ارينز و جيمس لوبك. (بلا تاريخ). المراجعة مدخل متكامل. السعودية: دار المريخ للنشر.
- 16) اللوزي موسى. (2007). التنظيم و إجراءات العمل . عمان، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
- 17) الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي. (بلا تاريخ).
- 18) المنجد في اللغة والأعلام. (1987). 219، لطبعة التاسعة والعشرون.
- 19) امين السيد، و احمد لطفي. (2005). المراجعة الدولية و عمولة اسواق راس المال. مصر: الدار الجامعية.
- 20) أمين عبد العزيز حسن. (2004). استراتيجيات التسويق في القرن 11. مصر: دار القباء للنشر و التوزيع.
- 21) امينة فداوي. (2014). دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الابداعية. عنابة: جامعة باجي مختار.

- (22) بالعربي عبد القادر. (2016). التكامل بين التدقيق الخارجي والاليات الداخلية كأساس لتفعيل حوكمة المؤسسات.
- (23) بشرى الطائي. (2009). الافصاح عن المعلومات المحاسبية ودورها في حوكمة المؤسسات والياتها الداخلية. العراق: جامعة بغداد.
- (24) بلال براج. (2015). تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية مذكرة ماجستير. بومرداس.
- (25) بلال خلف السكارنة. (2008). الريادة و إدارة الأعمال. عمان، الأردن: دار الميسر للنشر و التوزيع.
- (26) بلعور سليمان. (2015). التسيير المالي، محاضرات وتطبيقات. عمان الاردن: دار مجد لاوي للنشر والتوزيع.
- (27) بيان هاني حرب. (2012). مبادئ التسويق. عمان: الوراق للنشر و التوزيع.
- (28) تاجر علي، تفروخت سعيد. (2018). Le diagnostic financier comme outil d'evaluation de la sante financier d'une entreprise. الجزائر.
- (29) ثامر البكري. (2008). استراتيجية التسويق. عمان: دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- (30) ثناء علي قباني. (2006). المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني. 46. الاسكندرية.
- (31) جاسم محمد الصميدعي محمود. (2009). استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليلي. عمان: دار حامد للنشر و التوزيع.
- (32) جمعة هوام، و نوال لعشوري. (بلا تاريخ). مداخلة بعنوان دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية. ام بواقي: جامعة العربي بن مهيدي.
- (33) حمد نقاز. (2007). دور المراجعة الداخلية في دعم و تفعيل القرار (رسالة ماجستير). 19. الاغواط.
- (34) حقاني بدر الزمان. (يومي 23/22 ماي، ماي 2012). مدى مساهمة النظام المحاسبي المالي في تفعيل ادوات التشخيص المالي للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني بعنوان التشخيص المالي للمؤسسات الاقتصادية. جامعه سوق اهراس.
- (35) حميد الطائي. (2007). الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل. الأردن: دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- (36) حوكمة الشركات. (عبد العظيم بن محسن الحمدي).
- (37) خالد راغب الخطيب. (2009). التامين من الناحية المحاسبية و التدقيق. عمان: دار الكنوز للنشر و التوزيع.
- (38) خليفه الحاج، وكال نور الدين. (يومي 23/22 ماي، 2012). التشخيص المالي اداة لرسم الاستراتيجية المالية للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني بعنوان التشخيص المالي للمؤسسات الاقتصادية. جامعه سوق اهراس.
- (39) خميسي شيخة. (2010).
- (40) خواصة شرهزاد. (2015). نظام حوكمة الشركات في المؤسسة الجزائرية (مذكرة تخرج). مستغانم: جامعة عبد الحميد بن باديس.
- (41) خيضر كاظم محمود، هاييل يعقوب فاخوري. (2011). إدارة النشر و العمليات. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
- (42) د عيد بن حامد الشمري. (2010). دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية، التادوي الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية. المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود.
- (43) د.أحمد على خضر. (2012). حوكمة الشركات. الاسكندرية: دار لفكر الجامعي.

- 44) د. أشرف حن ميخائيل. (24-26, 09, 2005). التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات. تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، صفحة 05.
- 45) د. ناصر عبد الحميد. (2014). حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة.
- 46) د. خلف عبد الله الوردان. (2014). دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية. الأردن: الوراق للنشر و توزيع.
- 47) رشا حمادة. (2010). دور لجان المراجعة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية. مجلة جامعة لمجلد رقم 26 العدد الثاني. دمشق: دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية.
- 48) رفاعي توفيق. (2002). محددات اختيار الهيكل التمويلي للمؤسسة. جامعة الجزائر.
- 49) زاهرة توفيق سواد. (2009). مراجعة الحسابات و التدقيق. عمان: دار اليازة للنشر و التوزيع.
- 50) زغيب مليكة، بوشنقير ميلود. (2010). التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد. التسيير المالي. الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر.
- 51) زكرياء أحمد عزام. (د ت ن). مبادئ التسويق الحديث بين النظرية و التطبيق. د ن : دار المسيرة.
- 52) سامي محمد الوقاد، و لؤي محمد وديان. (2010). تدقيق الحسابات. عمان: مكتبة الجمع العربي للنشر و التوزيع.
- 53) سامي محمد الوقاد، و لؤي محمد وديان. (2010). تدقيق الحسابات. عمان: مكتبة الجمع العربي للنشر و التوزيع.
- 54) سلاطينية بلقاسم، قيرة اسماعيل. (2008). التنظيم الحديث للمؤسسة التصور و المفهوم. القاهرة، مصر : دار الفجر للنشر و التوزيع.
- 55) شوقي جباري، شرقي خليل. (18-19 أبريل 2012). فعالية مخطط الاعمال التفاعلي في مرافقة مسيري المشروعات الصغيرة و المتوسطة. الملتقى الوطني. الجزائر.
- 56) طارق احمد مقداد. (2010 - 2011). إدارة المشاريع الصغيرة. الأساسيات ومواضيع المعاصرة.
- 57) طارق عبد العال. (2007-2008). حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم - المبادئ التجارب المتطلبات). الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 58) طارق عبد العال حماد. (2007). إدارة المخاطر (أفراد-إدارات-شركات-مصارف). الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 59) عاكف يوسف الزيادات. (2014). مبادئ التسويق. الأردن: زمزم ناشرون و موزعون.
- 60) عباس حميد التميمي. (2008). أثر نظرية الوكالة في التطبيقات المحاسبية و الحوكمة في الشركات المملوكة للدولة. العراق: جامعة بغداد.
- 61) عبد الرحمان بابنات، و ناصر داري عدون. (بلا تاريخ). التدقيق الإداري و تاهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر. دار المحمدية العامة .
- 62) عبد الرزاق الشحادة، و سمير ابراهيم البرغوثي. (بلا تاريخ). ركائز الحوكمة ودورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل الأزمة المالية العالمية. الجزائر: جامعة سطيف.
- 63) عبد الفتاح النسور إباد. (2012). استراتيجيات التسويق، مدخل نظري وكمي. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.

- 64) عبد الفتاح محمد الصحن. (2001). الرقابة و المراجعة الداخلية. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 65) عبد الهاب نصر، و السيد شحاتة شحاتة. (بلا تاريخ). الرقابة المراجعة الداخلية الحديثة في تكنولوجيا المعلومات و عولمته اسواق المال الواقع و المستقبل. مصر: الدار الجامعية.
- 66) عقبه قطاف. (2019). دور حوكمة الشركات في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 67) علي عبد الصمد عمر. (2009). دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات. الجزائر: جامعة المدية.
- 68) عمر علي عبد الصمد. (2009). دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات. رسالة ماجستير. لمدينة: جامعة المدية.
- 69) عنتر بوتيار، بدار عاشور بيسار. (بلا تاريخ). اليقظة الاستراتيجية و دورها في النجاح و متابعة مخطط الأعمال في ظل بيئة ديناميكية و معقدة. التحول الرقمي و نماذج التنبؤ على المعطيات الكبيرة .
- 70) عهد علي سعيد. (2009). الاثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا. سوريا: جامعة تشرين.
- 71) عوض بن سلامة الرحيلي. (2008). لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات. جدة: جامعة الملك بن عبد العزيز.
- 72) فاتح غلاب. (2011). تطور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة. سطيف: جامعة فرحات عباس.
- 73) فاطمة الزهرة قرامز. (2016-2017). دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية. أم البواقي الجزائر.
- 74) فتحى رزق السوافيري، سمير كمال محمد، محمود مراد مصطفى. (2002). لإتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة لنشر.
- 75) فهمي مصطفى الشيخ. (2008). التحليل المالي. رام الله فلسطين.
- 76) كاروس، و أحمد. (2020). تصميم لإدارة للمراجعة الداخلية كأداة لتحسين أداء و فعالية المؤسسة. الجزائر.
- 77) لحسن دردوري. (2015).
- 78) مجدي محمد سامي. (يوليو، 2009). مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية. دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية ، صفحة 17.
- 79) محمد أحمد كاسب خليفة. (2020). حوكمة الشركات ما بين التمويل والتدقيق الداخلي.
- 80) محمد الحافظ عيشوش. (2017). دور التشخيص المالي والاقتصادي في اتخاذ القرارات الاستثمارية. بسكرة.
- 81) محمد السيد سرايا. (2007). اصول و قواعد المراجعة و التدقيق الشامل الاطار النظري المعايير و القواعد مشاكل التطبيق. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- 82) محمد تهامي طواهر، و مسعود صديقي. (2003). المراجعة و تدقيق الحسابات. 9. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 83) محمد سمير الصبان، و عبد الوهاب نصر علي. (2002). المراجعة الخارجية (المفاهيم الاساسية و اليات التطبيق). الدار الجامعية.

- 84) محمد فرح عبد الحليم. (2005). المراجعة الداخلية في المصارف السودانية.
- 85) محمد مصطفى سليمان. (2008). حوكمة الشركات دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 86) محمد مصطفى سليمان. (2006). حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري. الاسكندرية: الدار الجامعية .
- 87) محمود حريم حسين. (2000). تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل . الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع.
- 88) مخلخل زويبة. (2019-2020). مساهمة نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات التمويلية في المؤسسة الاقتصادية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه طور الثالث في العلوم التجارية. جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر.
- 89) مروة أحمد، نسيم إبراهيم. (2008). الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة. مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات،.
- 90) مسعود شيبان. (2016). دور التدقيق الداخلي في دعم حوكمة المؤسسات. ام بواقي: جامعة العربي بن مهيدي.
- 91) منير ابراهيم هندي. (2005). الفكر الحديث في هيكل تمويل الشركات. الاسكندرية: منشأة المصارف .
- 92) منير إبراهيم هندي. (2009). الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء، مدخل حوكمة الشركات، . الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 93) منير شاكر، اسماعل، عبد الناصر نور محمد. (2005).
- 94) منير فوتال. (2014). دور التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات الجزائرية. أم لبواقي: جامعة أم البواقي.
- 95) مهدي محسن العامري صالح و محسن منصور الغالي طاهر. (2009). الإدارة و الأعمال. عمان، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
- 96) مؤيد الفضل. (2004). الأساليب الكمية في الإدارة. عمان، الأردن: دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- 97) مؤيد الفضل. (2007). تخطيط و مراقبة الإنتاج (منهج كمي مع حالة دراسة). الرياض، المملكة السعودية : دار المريخ للنشر.
- 98) ميلود برني. (2008). دور وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية . بسكرة: جامعة محمد خيضر .
- 99) ناصر دادي عدون. (بدون سنة نشر). التحليل المالي. دار المحمدية العامة.
- 100) وجدى حامد حجازي. (2010). أصول المراجعة الداخلية "مدخل عملي تطبيقي". دار التعليم الجامعي.
- 101) يوسف المدلل يوسف سعيد. (2007). دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري. غزة.

# قائمة الملاحق

## الملحق رقم 1:

	وزارة التجارة و ترقية الصادرات المركز الوطني للسجل التجاري	
<b>مدونة النشاطات الاقتصادية الخاضعة للقيود بالسجل التجاري</b>		
وضعية محددة الى غاية : 2024/04/28		
رمز النشاط :	105509	
تسمية النشاط :	صناعة المعدات، التجهيزات المرتبطة بميدان الطاقة الشمسية، الكهربائية و الطاقة بمختلف مصادرها	
مضمون النشاط :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- صناعة المعدات و التجهيزات المرتبطة بميدان الطاقة الشمسية، الكهربائية و الطاقة بمختلف مصادرها، لواحقها و قطع غيارها؛</li> <li>- صناعة و جمع عوازل الزجاج المبلل لخطوط الطاقة الكهربائية؛</li> <li>- صناعة ملحقات خطوط الطاقة الكهربائية؛</li> <li>- صناعة أعمدة خطوط الطاقة الكهربائية؛</li> <li>- صناعة الموصلات الجوية و الكابلات الأرضية لشبكة الطاقة الكهربائية؛</li> <li>- صناعة كابلات الحرس و الكابلات الأرضية و الجوية من الألياف البصرية؛</li> <li>- إنجاز خطوط الطاقة الكهربائية.</li> </ul>	
النشاطات الإضافية :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توزيع المنتجات المحددة في مضمون النشاط، لتجار الجملة، التجزئة، و الجماعات؛</li> <li>- ترقية و تطوير إستعمال الطاقات المتجددة.</li> </ul>	

الملحق رقم 2:



DAHAI IMP AND EXP TRADING CO LTD

DAHAI IMP AND EXP TRADING CO LTD  
F3 NO 2 489 STREET, CHOUZHOU NORTH ROAD,  
CHOUCHENG STREET, YIWU, ZHEJIANG  
Tel : +86 579 85587601 / +86 579 85575597 Fax : +86 579 85587602  
Email: trade@dahaiyw.com

**PROFORMA INVOICE**

TO: ENTREPRISE TRAVAUX ELECTRICITÉ ET GAZ  
BELMABROUK ADEL  
HAI DJOUAD EL DJADID N 4 BISKRA 07000 ALGERIA  
NIF NO.179070101988180

INV No:DH4813  
Date :SEP.26.2023

REF	DESCRIPTION	QTY	PACKING	U/PRICE US\$	TOTAL US\$
1	Glass insulation production line	1	pcs	1.860.397,00	1.860.397,00
				TOTAL US\$	1.860.397,00
				FRET	74.415,00
<b>TOTAL US\$ : One million nine hundred and thirty-four thousand eight hundred and twelve.</b>				TOTAL US\$	1.934.812,00
				CFR ALGIERS	

Country of origin of goods	CHINA
Origin	CHINA
Destination	ALGIERS PORT
Nature of goods	Glass insulation production
Delivery time	120 days
Terme of payment	AT SIGHT AGAINST DOCUMENTS

Consignee Bank:

NATIONAL BANK OF ALGERIA  
BISKRA 386 AGENCY  
REPUBLIC STREET BISKRA  
07000 ALGERIA  
SWIFT N°:BNA LDZ AL 386

Consigner's Bank:

BENEFICIARY BANK : BANK OF CHINA YIWU SUB-BRANCH  
BANK ADDRESS : NO.500 CHOUZHOU NORTH ROAD, YIWU, ZHEJIANG, CHINA  
SWIFT CODE :BKCHCNBJ 92H  
A/C NO.403958326506

DAHAI IMP AND EXP TRADING CO LTD

DAHAI IMP AND EXP TRADING CO, LIMITED  
香港大連街  
Authorized Signature(s)

UNIT 04-05, 16TH FLOOR, THE BROADWAY NO.54-62 LOCKHART ROAD, WANCHAI, HONGKONG,  
☎ +8657985587601 Fax 85587602 ✉ e-mail: [trade@dahaiyw.com](mailto:trade@dahaiyw.com) [dahaitrade@yahoo.fr](mailto:dahaitrade@yahoo.fr) site: [www.dahaiyw.com](http://www.dahaiyw.com)

الملحق رقم 3:

# ATTABI AZIZ

INSPECTION IMPOTS RCD : DJAAFRA  
RC N°: 98A2817373-00/28  
NIS : 1967 2812 00213 42  
NIF : 167281200213157  
ARTN°: 28019101284  
CBN°: 001009010300102964/58  
BNA AGENCE DE M'SILA

## Attestation

Nous sommes entreprise ATTABI AZIZ otteste que pose « 27911  
assiettes CTV175 » dans les projets réalisées l'année 2023.

Cette attestation est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.



الملحق رقم 4:

# GOUFFI MAKHLOUFI

INSPECTION IMPOTS RCD : DJAAFRA  
RC N° : 99A2818552 -00 28  
ART : 28019101602  
CB N° : 001009010300000 239/64  
BNA AGENCE DE M'SILA  
NISS : 1967 2812 00213 42  
NIF : 158280601174422

## Attestation

Nous sommes entreprise **GOUFFI MAKHLOUFI** atteste que pose  
« 25342 assiettes CTV175 » dans les projets réalisées l'année 2023.

Cette attestation est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

**GOUFFI MAKHLOUFI**  
R.C.N.  
99A2818552-00-28  
CIVIL ENGINEER  
BNA AGENCE DE M'SILA  
NISS : 1967 2812 00213 42  
NIF : 158280601174422  
13 ماي 2024

**GOUFFI MAKHLOUFI**

قوفي مخلوفي

الملحق رقم 5:



SARL TAHRAOUI au capital 350.000.000,00 DA  
8, Avenue Hakim Saâdane 07000 Biskra – Algérie.  
R.C N° 98/B/0242117  
C.B CPA Biskra N° 305.400.2306811-88  
Tel-Fax: 00.213.33.54.63.81 / 53.29.28 / 53.60.39  
Tel: 00.213.33.53.86.77  
E-MAIL:sarl\_tahraoui@yahoo.fr  
Web: www.sarltahraoui.com

## Attestation

Nous sommes Entreprise SARL TAHRAOUI atteste que pose « 8000 assiettes CTV175 » dans les projets réalisées l'année 2023.

Cette attestation est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

SARL TAHRAOUI



الملحق رقم 6: ١

NACEF TAYEB  
Entreprise des travaux d'Électricité  
Bir- Ghablou W. Bouira  
Compte BNA : 001.00460.030.0100254.71  
RC N° 99 A 1415151  
N°d'immatricule Fiscal :195 326 360 031  
438  
NIS 195 326 360 031 438  
N°d'article d'imposition :103 606 202 40

## Attestation

Nous sommes Entreprise NACEF TAYEB atteste que pose 10000 assiettes CTV 175 dans les projets réalisés durant l'année 2023.  
Cette attestation est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

**ENTREPRISE**



الملحق رقم 7:

**s.a.r.l**  
**STPH TAHRAOUI**  
société de travaux public et hydraulique

SARL STPH TAHRAOUI au capital 35.000.000,00 Da  
RCN° 0242687/B/06 Délivré le 10-06-2006 modifier le 12-04-2010  
IMT Fiscal N° 000607019005650  
Numéro D'article : 07010101305  
CB CPA N° : 004.00305.400.0003985.32  
CB BEA N° : 002000565605662468-94

## Attestation

Nous sommes Entreprise SARL STPH TAHRAOUI atteste que pose « 8000  
assiettes CTV175 » dans les projets réalisées l'année 2023.

Cette attestation est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

**SARL STPH TAHRAOUI**



Direction Générale :  
08, Avenue Hakim Saādane 07000 Biskra – Algérie  
TEL / FAX : 00 213 33 74 63 81 / 73 29 28 / 73 60 39

الملحق رقم 8:

**ELECTRICITE ET GAZ ENTREPRISE DES TRAVAUX  
BOUABDALLAH MESSAOUD KAMEL**

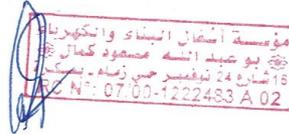
Adresse: 24 Novembre Hai Zemmam Biskra  
RCN : 02/A/1222483-00/07  
MFN: 162070102185153  
NISN: 196207100218544  
ART N: 07010108217

# ATTESTATION

Nos sommes Entreprise **BOUABDALLAH MESSAOUD KAMEL**, atteste que pose «5800 assiettes CTV175» dans les projets réalisées l'année 2023 .

Cette attestation est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

BOUABDALLAH MESSAOUD KAMEL



الملحق رقم 9:

ENTREPRISE TRAVAUX TOUT CORPS D'ETAT  
**TAHRAOUI YACINE**

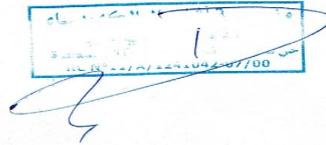
Quartier chatenier N°87 groupe 165 BISKRA  
R.C N° : 07/00- 1241042/A/11 du 19/09/2011  
NIF N° : 173070100962195  
N I S N° : 1973070100962 35

# ATTESTATION

Nos sommes Entreprise **TAHRAOUI YACINE**,  
atteste que pose «7000 assiettes CTV175» dans les  
projets réalisées l'année 2023 .

Cette attestation est délivrée pour servir et valoir ce  
que de droit.

**TAHRAOUI YACINE**



الملحق رقم 10:

ENTREPRISE MOUAKI BENANI SIF EDDINE TRAVAUX PUBLIQUES ET ELECTRIQUE

ADRESSE :01 RUE HAMLAOUI AMOR TOLGA W DE BISKRA

RC :1231907/A/07 MF :1974070101698824

## ATTESTATION

NOUS SOMMES ENTREPRISE MOUAKI BENANI SIF EDDINE ATTESTE  
QUE POSE \* 5000\* ASSIETTES CTV175 DANS LES PROJETS REALISEES  
LANNEE 2023-2024

CETTE ATTESTATION EST DELIVREE POUR SERVIR ET VALOIR CE QUE  
DE DROIT.

MOUAKI BENANI SIF EDDINE



الملحق رقم 11:

## **BOUDIAF ABDELGHANI**

CITE MOHAMED BOUDIAF - BERHOUM- M'SILA

RCN° : 28/02 2843869 A 07

C.F : 198128120001152

ART IMP : 28120981874

NIS : 198128120001152

CB -N°: 00100901030000116890 BNA - AGENCE DE M'SILA Tél : 0673.24.52.88

EMAIL: [Hamboud2@gmail.com](mailto:Hamboud2@gmail.com)

### **ATTESTATION**

Nous sommes Entreprise BOUDIAF ABDELGHANI atteste que pose :

<< 8000 assiettes CTV 175 >> dans les projets réalisées l'année 2023

Cette attestation est délivrée pour servir et valoir ce que de droit

Fait à BISKRA le:14/05/2024

L'ENTREPRENEUR



الملحق رقم 12:

## **HAFFAF FATIH**

CITE MOHAMED BOUDIAF - BERHOUM- M'SILA

RCN :13/A-28/00-2864270 DU 23/10/2013

NIF :199428010445918

ART IMP : 2812098.27.51

NIS :199428010445918

CB -N°: 001009010300001411-40 BNA - AGENCE DE M'SILA Tél : 0673.24.52.88

EMAIL: [Hamboud2@gmail.com](mailto:Hamboud2@gmail.com)

### **ATTESTATION**

Nous sommes Entreprise BOUDIAF ABDELGHANI atteste que pose :

<< 8000 assiettes CTV 175 >> dans les projets réalisées l'année 2023

Cette attestation est délivrée pour servir et valoir ce que de droit

Fait à BISKRA le:14/05/2024

L'ENTREPRENEUR



الملحق رقم 13:

**ETP OULD KAKI ADEL**

ENTREPRISE DE TRAVAUX D'ELECTRICITE

ADRESSE : Cité 1 NOV 54 RUE MEZGHOUNI MED N° 34 SE N° RC : 19/00-0491975 A11  
N° NIF : 1981 1901 0381921 N° ARTICLE D'IMPOSITION N° 19010911041 N° NIS : 198119010381921  
Compte Bancaire N°: 00400 364 40000131 25 23 CPA AGENCE 364 SETIF  
Domiciliation : CPA 364 SETIF MOBILE : 0659 22 17 24/0661 54 39 42

# ATTESTATION

Nous sommes entreprise ETP MOUYETTE FAROUK atteste que pose

plus de 8000 assiettes ctv 175 dans les projets réalisées l'année 2023

cette attestation est délivrée pour servir et valoir ce que de droit

**L'ENTREPRISE**



الملحق رقم 14:

## MOUYETTE FAROUK

ENTREPRISE DE TRAVAUX D'ELECTRICITE

Adresse : Cité HACHEMI Rure FRERES BOUDIAF N° 60 SETIF R.C N° : 18A5323106-19/00

ART N° : 1901 5843 051 NIS N°: 1 984 1914 00001 49 NIF N° : 184191400001119

Compte Bancaire N°: 00 100 711 0 300 001 434 /62 - BNA Agence 711 - SETIF

Domiciliation : Banque BNA 711 Cité Financière , Sétif (19), Algérie Mobile : 0661 543 942

# ATTESTATION

**Nous sommes entreprise ETP MOUYETTE FAROUK atteste que pose plus de 8000 assiettes ctv 175 dans les projets réalisées l'année 2023 cette attestation est délivrée pour servir et valoir ce que de droit**

### L'ENTREPRISE



الملحق رقم 15:



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع  
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

## FOURNITURE D'ELECTRICITE HAUTE TENSION TYPE A

Janvier 2024

Capital Social : 64 000 000 000 DA  
Direction de distribution : Biskra  
Adresse: BVD MED BOUDIAF  
N° RC: 07/010805455B06

FACTURE N°:822401A01554

N° NIF :000609080545593

N° NIS :096916010012742

N°AI:07014118115

N° RIB :BNA 00100386030030016118

N° RIP :00799999000038010626

N° Fax : (033) 65-62-70

N° Tél : (033) 65-55-55

## Client

Référence : 073152606638162 N° Contrat: 8280026E2020  
N° Client : 8220A000005 Poste N°: 1638 N° IS : 001807024562113 N° RC : 070002437366B18  
Nom Du Client :SARL SANABIL BELADI NIF : 001807024373641 Tél :  
Adresse lieux de consommation:UNITE DE FABRICATION BISCUITS SARL SANABIL BLADI ZONE D Fax :  
Nom & adresse du destinataire de la facture : SARL SANABIL BELADI ZERIBET EL OUED WILAYA DE BISKRA

Type : Facture cyclique

Tarif: 42

Période de consommation du : 01/01/2024 au 31/01/2024

## Consommation :

Compteurs	N° série	Coeff. de Lecture	Index Premier Cadran		Index Second Cadran		Index Troisième Cadran	
			Ancien	Nouveau	Ancien	Nouveau	Ancien	Nouveau
Actif-T-Tarif	031861001259	1.00	110 395	111 543	65 579	68 343	386 124	396 051
Reactif-S-T		1.00	211 138	218 052				
Index Puissance		1.00		49				

Energies	Consommations			Périodes Tarifaires	
	Cadran 1	Cadran 2	Cadran 3	H.Pointe	Pointe
Consom. Active	1 148,00	2 764,00	9 927,00	12 233,13	3 003,86
P.E.C. Active	17,22	41,46	148,91		
P.A.V Active	372,00	198,40	620,00		
Consom. Réactive	6 914,00				15746,56
P.E.C Réactive	276,56				
P.A.V Réactive	8 556,00				

## FACTURATION

Veuillez régler par :

- Virement au compte CCP ou bancaire sus indiqué
- Chèque CCP ou bancaire adressé à notre unité

Contribution aux coûts permanents du système:114.28

## Avis:

Un délai de paiement de 15 jours à dater de la réception de la présente facture vous est accordé. Passé ce délai, nous serons dans l'obligation d'entamer la procédure de suspension de la fourniture d'énergie.

Energie consommée	Quantité	P.U. (cDA)	A déduire	A ajouter(DA)
H.Pointe	12 233,13	180,64		22 097,93
Pointe	3 003,86	872,02		26 194,26
Facteur de Puissance (ER/EA)	103.34 %			
Majoration	8 128,07	45,53		3 700,71
Puissance Mise à Disposition	200	3 870,00		7 740,00
Puissance Maximale atteinte	49	18 058,00		8 846,42
Primes Fixes (DA)	1			515,65
Montant énergie HT				69 096,97
TVA énergie Taux 19%				13 128,42
Location (Comptage, Transformateur)				0.00
Entretien du poste transformateur				0.00
Frais de coupure, remise et autres prestations				0.00
Montant prestation Hors Taxes				0.00
TVA prestation Taux 19 %				0.00
Taxe d'habitation				200,00
Soutien de l'état			17 274,24	
Taxe sur vente de produits énergétiques 3 cDA/Kwh				457,11
<b>TOTAL FACTURE:</b>				<b>65 608,26</b>

La présente facture est arrêtée à la somme de :

Soixante-cinq mille six cent huit Dinars et vingt-six centimes

BISKRA, le 05/02/2024

Le Directeur de Distribution

Coupon détachable à joindre à votre correspondance

Clé EBP: 146

N° Client : 8220A000005

Facture N°:822401A01554

Référence : 073152606638162

Montant :65 608,26 DA



الملحق رقم 16:



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع  
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

FOURNITURE DE GAZ MOYENNE PRESSION  
FACTURE N° : 8272404M0063

Avril 2024

Capital Social de : 64000000000 DA  
Direction Distribution: Biskra  
Adresse: BVD MED BOUDIAF  
N° RC : 07/010805455B06

N° IF: 000609080545593  
N° IS: 096916010012742  
N° AI: 07014118115

N° RIB: BNA 00100386030030016118  
N° RIP: 00799999000038010626  
Fax: (033) 65-62-70  
Tél: (033) 65-55-55

Client

Référence : 078170109071154

N° Client : 8289071

Nom du client : ECATEC EL KANTARA

Poste N°: 71

Désignation lieu de consommation: ECATEC EL KANTARA

Nom & adresse du destinataire de la facture: ECATEC EL KANTARA , RTE LA GARE EL KANTARA

Tél: 560046115

Fax: 033632000

N° RC: 8289071

N° NIF:

N° IS:

ELEMENTS DE FACTURATION

Type: Facture Energie

Période de consommation: du 01/04/2024 au 30/04/2024

Température moyenne (en °C)	Pression moyenne (en bars)	Coefficient d'altitude		Pouvoir calorifique supérieur (en th / m³)		Tarif
15	0,300	0,966		9,43		22
Appareils de mesure	Numéro	Coefficient de Lecture	Ancien Index	Nouvel Index	Différence d'index	Volume Corrigé (15°C, 1 bar)
Compteur	52278	1,00	249 309	254 132	4 823	6 333,80
ELEMENTS	QUANTITE	P.U. (DA)	A DEDUIRE (DA)		A PAYER (DA)	
Energie	59 727,73	0,4263			25 461,93	
DMD	1 000	3,02			3 020,00	
Redevances Fixes	1	788,23			788,23	
Total Energie Hors Taxes					29 270,16	
TVA		Taux 19 %			5 561,33	
Redevance d'entretien du poste de livraison					0,00	
Frais de coupure et remise					0,00	
Autre Frais					0,00	
Montant Hors Taxes Prestation					0,00	
TVA prestation		Taux 19%			0,00	
Taxes sur vente de produits énergétiques					137,37	
Taxe d'Habitation					0,00	
<b>TOTAL FACTURE:</b>					<b>34 968,86 DA</b>	

Contribution aux coûts permanents du système 0,00070 DA/th (inclus dans le montant global): 41,81 DA

La présente facture est arrêtée à la somme de : Trente-quatre mille neuf cent soixante-huit Dinars et quatre-vingt-six centimes

Veillez régler par:

- Virement au compte bancaire sus indiqué

- Chèque bancaire adressé à la direction de distribution de Biskra

BISKRA, le 09/05/2024

Le Directeur de Distribution

Coupon détachable à joindre à votre correspondance

N° Client : 8289071  
Facture N°: 8272404M0063  
Référence : 078170109071154  
Montant : 34 968,86 DA

Avis

Un délai de paiement de 15 jours à dater de la réception de la présente facture vous est accordé. Passé ce délai, nous serons dans l'obligation d'entamer la procédure de suspension de la fourniture d'énergie.

Clé EBP: 367

