



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع:

إنجاز مخطط أعمال لمشروع إنتاج الوسائل التعليمية البيداغوجية

مذكرة

مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: مقاولاتية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- د/ نوال براهيم

من إعداد الطلبة (ة):

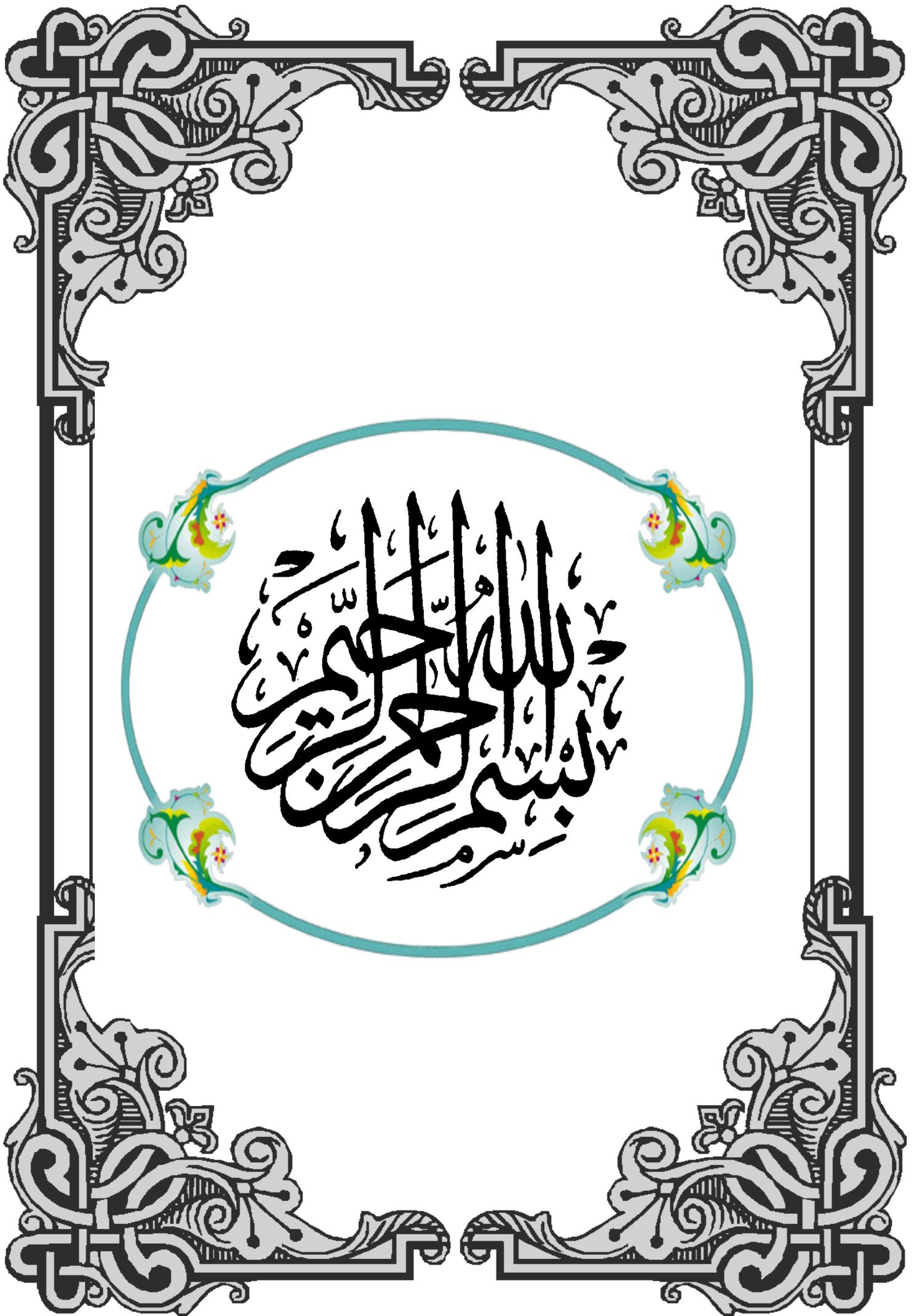
- هنييدة بوجلال

- سميرة قيدومي

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- دكتور	- عبد السميع رويينة
بسكرة	مشرفا	- دكتورة	- نوال براهيم
بسكرة	مناقشا	- دكتورة	- حبة نجوى

الموسم الجامعي: 202-2023



## شكر و عرفان :

أول من أشكر صاحب المنة و النعمة سبحانه وتعالى الذي مكّني من إنهاء هذا العمل المتواضع ، راجية أن يتقبله مني قبولا حسنا.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الدكتورة براهيمى نوال التي تفضلت بقبوله الإشراف على بحثي هذا، و التي لم تبخل علي بإرشاداتها و توجيهاتها.

شكرا لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه الثمرة الدراسية خاصة الصديقة ماريا بالقط.

مع دعواتي لهما بالتوفيق إن شاء الله.

# مقدمة

تعد المقاولاتية وريادة الأعمال من المجالات الحيوية والمهمة في عصرنا الحالي، حيث تساهم في تحفيز الاقتصاد، وتعزيز التنمية المستدامة من خلال إيجاد فرص عمل جديدة وتطوير الابتكارات.

و هذا ما يخدم مجال التعليم الذي يعمل على تقديم عدة خدمات من بينها بناء شخصية متوازنة للفرد، و محبة لوطنها و محافظة على القيم و الهوية الإسلامية، كما يعمل على تحقيق مستويات تعليمية مسلحة بروح البحث العلمي و التفكير و الإبداع و تنمية المواهب، و لتحقيق هذه الغايات لابد من استخدام الوسائل التعليمية البيداغوجية.

ومن بين المجالات الواعدة في مجال المقاولاتية إنتاج هذه الوسائل، حيث يتطلب النهوض بمستوى التعليم استخدام تقنيات حديثة ومبتكرة لتعزيز عملية التعلم.

و في ظل التطور التكنولوجي المتسارع وتغيرات العصر، أصبح للوسائل البيداغوجية التعليمية دور بارز وحيوي في تحسين جودة العملية التعليمية وتعزيز تفاعل التلاميذ مع المحتوى التعليمي، حيث يعتبر إنتاج وتوفير هذه الوسائل من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية والمعلمين في مختلف المستويات التعليمية، ومع ازدياد التركيز على تطوير العملية التعليمية وتحسين جودة التعليم، أصبحت هذه الوسائل التعليمية أداة أساسية لتحقيق هذه الأهداف. وبما أن التقنية تلعب دوراً متزايد الأهمية في العملية التعليمية، فإن إنتاجها يتطلب اليوم مزيجاً من المعرفة في مجالات عديدة مثل التعليم والتكنولوجيا والإدارة.

ومما سبق سنحاول في هذه الدراسة التطرق لكل الخطوات المتعلقة بكيفية إنشاء مشروع ومخطط الأعمال المناسب له والذي يمكن تطبيقه فعلياً على مشروع لإنتاج الوسائل البيداغوجية التعليمية.

## 1. إشكالية الدراسة:

ما هي متطلبات إنجاز مخطط أعمال لمشروع إنتاج الوسائل التعليمية البيداغوجية؟

## 2. التساؤلات الفرعية:

- ما هي مراحل إنجاز مخطط أعمال لإنتاج الوسائل التعليمية البيداغوجية؟
- ما مدى ربحية المشروع؟

## 3. أسباب اختيار المشروع:

هناك عدة أسباب تدفع إلى لاختيار هذا الموضوع للدراسة. ومن بين هذه الأسباب:

- أهمية الوسائل البيداغوجية في تحفيز وتفاعل التلاميذ مع المحتوى الدراسي وتعزيز فهمهم واستيعابهم للمفاهيم بشكل أفضل.
- خبرة الطالبين في مجال التعليم وذلك بسبب المهنة.
- تحسين العملية التعليمية من خلال إنتاج وسائل بيداغوجية مبتكرة وجذابة، يمكن تحسين تجربة التعلم وزيادة فعالية العملية التعليمية.
- مواكبة الاحتياجات التعليمية حيث يمكن لإنتاج الوسائل البيداغوجية أن يساعد في تلبية احتياجات المعلمين والتلاميذ ومواكبة التطورات الحديثة في مجال التعليم.

#### 4. أهمية الموضوع:

- تساعد الوسائل التعليمية على إثارة اهتمام التلاميذ، وإشباع حاجتهم إلى التعلم .
- تجعل التلاميذ أكثر استعداداً للإقبال على عملية التعليم .
- تساعد على إشراك الحواس في عملية التعليم، مما يرسخ المعلومات في أذهانهم.
- تساعد على زيادة مشاركة التلاميذ بشكل إيجابي.
- تساعد على تنويع أساليب التعلم؛ وذلك لمواجهة الفروق بين الطلبة
- تساعد على ترتيب الأفكار لدى التلاميذ، و تساعد على تعديل سلوكهم.

#### 5. أهداف المشروع:

يمكن حصر أهداف دراستنا في النقاط التالية:

- إبراز أهمية مخطط الأعمال في نجاح المشاريع المقاولاتية.
- معرفة جدوى مشروع إنتاج الوسائل التعليمية البيداغوجية و مردوديته.
- توجيه الاهتمام نحو تطوير وتحسين طرق التعليم.

#### 6. منهج الدراسة:

دراستنا تتناول موضوع انجاز مخطط أعمال لإنتاج الوسائل البيداغوجية التعليمية. لذلك تحتاج دراستنا العلمية إلى منهج يتلاءم مع طبيعة بحثنا من أجل الكشف على حقائق بهدف الوصول إلى نتائج محددة لذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي من أجل الوصول إلى المعرفة الدقيقة كما هي في الواقع بالإضافة إلى أدوات البحث المتمثلة في الاستبيان والمقابلة.

#### 7. هيكل الدراسة:

من أجل معالجة لهذا الموضوع قمنا بتقسيم هذه المذكرة إلى فصلين:

**الفصل الأول:** هو فصل نظري سنتناول فيه ماهية مخطط الأعمال ومحاوره -المخطط التسويقي، المخطط الإنتاجي، المخطط التنظيمي، والمخطط المالي-

**الفصل الثاني:** هو فصل تطبيقي وسنتطرق فيه إلى مراحل إعداد مخطط أعمال لإنتاج الوسائل البيداغوجية التعليمية

# الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

## تمهيد:

يعتبر مخطط الأعمال من أهم الخطوات التي تسبق عملية الإنشاء و كذلك أفضل أسلوب و طريقة لتحويل الفكرة إلى فرصة للاستثمار سواء كان هذا المشروع خدمي أم إنتاجي، حيث تبرز أهميته في تمكين المؤسسة باستمراريتها و نموها، فهو خطة معدة على أسس عملية بما يتماشى مع الإمكانيات المتاحة للمؤسسة في حدود أهدافها المسطرة.

و في هذا الإطار سنحاول في هذا الفصل توضيح المفاهيم الأساسية لمخطط الأعمال و دراسة أهم محاوره الأساسية من خلال التطرق إلى المبحثين التاليين:

● المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

● المبحث الثاني: المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

## المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

مخطط الأعمال هو أداة أساسية في عالم ريادة الأعمال وإدارة المشاريع، حيث يعتبر الخارطة التي تحدد مسار المشروع وأهدافه وخطط تنفيذه. يتكون مخطط الأعمال من مجموعة من العناصر التي توضح الفكرة التجارية والخطط التشغيلية والمالية للمشروع. من خلال هذا المبحث، سنسعى إلى توضيح مفهوم مخطط الأعمال وأهميته، وتقديم نظرة شاملة حول عناصره وعملية إعداده، مما يساعد في فهم أعمق لهذه الأداة الحيوية في عالم الأعمال.

## المطلب الأول: مفهوم وأهمية مخطط الأعمال

## الفرع الأول: مفهوم مخطط الأعمال:

تعددت مفاهيم وتعريفات مخطط الأعمال من بينها:

- هو مستند متعدد المعاني لما يحتويه، وهذا انطلاقاً من نفس قاعدة المعلومات، عدة تخصصات ممكنة إلى الداخل وإلى خارج المؤسسة المستقبلية، ومنه يمكن القول إنّه وثيقة عمل، وكذلك وسيلة للاتصالات. (نبعة، 2006، صفحة 79)
  - إن مخطط الأعمال هو وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله وتستخدم لفحص جوانب دراسة الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضاً كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية (نبعة، 2006، صفحة 80).
  - هو عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة، والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع واستراتيجية تطويره، والنمو المرتقب لرقم الأعمال، والنتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل في الأشهر القادمة. (منصور الغالي، 2009، صفحة 120)
  - وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة للمشروع، يتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وللخطر، يوضح لمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها، يغطي مخطط الأعمال ما ينوي المقاول قيامه في عمله، وكيف سيتم ذلك. (براهيمي، 2012، صفحة 2)
  - عبارة عن وثائق مكتوبة تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجية الملائمة لبدء مخاطر جديدة وفي خطة العمل يتم توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية (السكرانة، 2006، صفحة 323).
- من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف خطط الأعمال على أنه هو توضح الهدف الرئيسي لمشروع معين، والخطوات التي سيتم اتخاذها لتحقيق هذا الهدف. يعتبر مخطط الأعمال أداة استراتيجية تستخدم في تحديد الرؤية والأهداف وتوضيح كيفية تنفيذها وتخطيط الموارد والجدولة الزمنية وتحديد المخاطر والفرص المحتملة.

## الفرع الثاني: أهمية مخطط الأعمال

مخطط الأعمال يمثل أداة حيوية لأي مشروع أو عمل، ويحمل العديد من الأهمية، بما في ذلك: (منصور الغالي، 2009، صفحة 157)

- يساعد في الوصول إلى قرار بشأن الاستثمار أو عدمه حيث يتطلب الأمر كما من المعلومات والبيانات ويستلزم أسلوباً علمياً للتعامل معها وتحليلها.
- توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة.
- يساعد في وضع الخطط والبرامج الخاصة بمراحل الإعداد والتنفيذ والمتابعة كما يساعد أيضاً في إعداد برامج توفير المعدات والآلات والمباني والعمالة والتدريب والتخطيط والإنتاج.
- يساعد مخطط الأعمال في توجيه جهود الفريق وتنظيم الأنشطة بشكل منهجي نحو تحقيق الأهداف المحددة.
- يسهل مخطط الأعمال فهم الرؤية والأهداف الرئيسية للمشروع، مما يساعد على تحديد الاتجاه الصحيح وضمان التركيز على الأولويات الصحيحة.
- يعتبر مخطط الأعمال أداة أساسية لجذب المستثمرين والشركاء المحتملين، حيث يقدم صورة شاملة للفرصة الاستثمارية وطريقة تحقيق العوائد.
- يمكن لمخطط الأعمال أن يساعد في تقييم جدوى مشروع معين من الناحية المالية، وتحديد ما إذا كانت الاستثمارات المطلوبة ستؤدي إلى عائد ملموس على الاستثمار.
- يساعد مخطط الأعمال في تحليل البيئة التنافسية وتحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، بالإضافة إلى تحديد الفرص التي يمكن الاستفادة منها.
- يعتبر مخطط الأعمال وسيلة للتواصل مع أعضاء الفريق الداخلي وأصحاب المصلحة الخارجيين مثل العملاء والمستثمرين والشركاء، مما يساعد على توحيد الرؤية وتعزيز التعاون.

## المطلب الثاني: أهداف و خصائص مخطط الأعمال

## الفرع الأول: أهداف مخطط الأعمال

أهداف مخطط الأعمال تتنوع بحسب نوع الشركة أو المشروع والسياق الذي تعمل فيه، ولكن عموماً، تشمل الأهداف التالية: (الشرقاوي، 1995، صفحة 143)

- يهدف مخطط الأعمال إلى توضيح الرؤية والأهداف التي ترغب الشركة في تحقيقها، سواء كانت ذلك زيادة الإيرادات، توسيع النشاط التجاري، أو تحقيق التميز التنافسي في السوق.

- يعمل مخطط الأعمال على وضع استراتيجية شاملة تشمل كيفية تحقيق الأهداف المحددة، بما في ذلك المخطط التسويقي والعملياتية والمالية.
- يهدف مخطط الأعمال إلى جذب الاستثمارات والتمويل اللازم لتنفيذ المخطط المحددة، سواء كان ذلك من مستثمرين خاصين أو من مؤسسات مالية.
- يهدف مخطط الأعمال إلى تقييم الجدوى الاقتصادية للمشروع أو الشركة، بما في ذلك تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة وتحليل الربحية.
- يعمل مخطط الأعمال على تحليل المخاطر والفرص المحتملة التي قد تواجه الشركة، وتطوير استراتيجيات للتعامل معها.
- يسعى مخطط الأعمال إلى تخطيط الموارد اللازمة وتنظيم العمليات بشكل فعال، لضمان تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.
- يعمل مخطط الأعمال على توجيه الشركة والفريق نحو الأهداف المحددة، وتوفير إطار عمل يمكن من خلاله قياس الأداء وتحقيق التحسين المستمر.

### الفرع الثاني: خصائص مخطط الأعمال

- في إطار تجربة وخبرة طويلة في العمل في مجال الأعمال الصغيرة ووضع خطط العمل قدم الباحثان Rich & Gumpert عرض لخصائص خطة العمل التي يمكن أن تشجع المستثمرين على المساهمة في التمويل. ويمكن أن نلخص في أدناه ما يعتبر هيئة أو خطة العمل الناجحة: (طاهر محسن، 2009، صفحة 216)
- أن يكون مرتب ترتيباً جيداً و على نحو مناسب، كما يحتوي على ملخص تنفيذي وقائمة محتويات وفصول
  - يتميز بالوضوح و الواقعية و الاختصار .
  - أن يعطي معنى للذي سوف ينجز من قبل المؤسسين والمنظمة وتوقعاتهم للثلاث سنوات أو الخمس سنوات القادمة
  - يعطي صورة كمية ونوعية طبيعية الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات وخدمات المنظمة
  - يجب عليه عرض أدلة قوية لعرض المنتجات في السوق وكذلك بيع الخدمات
  - يجب أن يوضح، ويبرر مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم أن يصف بشكل مناسب من التفصيل عمليات التصنيع الكلف المرتبطة بها .
  - أن يحتوي على تنبؤات واسقاطات مالية صادقة، مع معطيات أساسية للتوضيح موثقة .
  - يوضح كيفية حصول المستثمرين على عوائد خلال الثلاث إلى السبع سنوات مع تقديرات مناسبة لرأس المال.

## المطلب الثالث: وظائف و أنواع مخطط الأعمال

## الفرع الأول: وظائف مخطط الأعمال

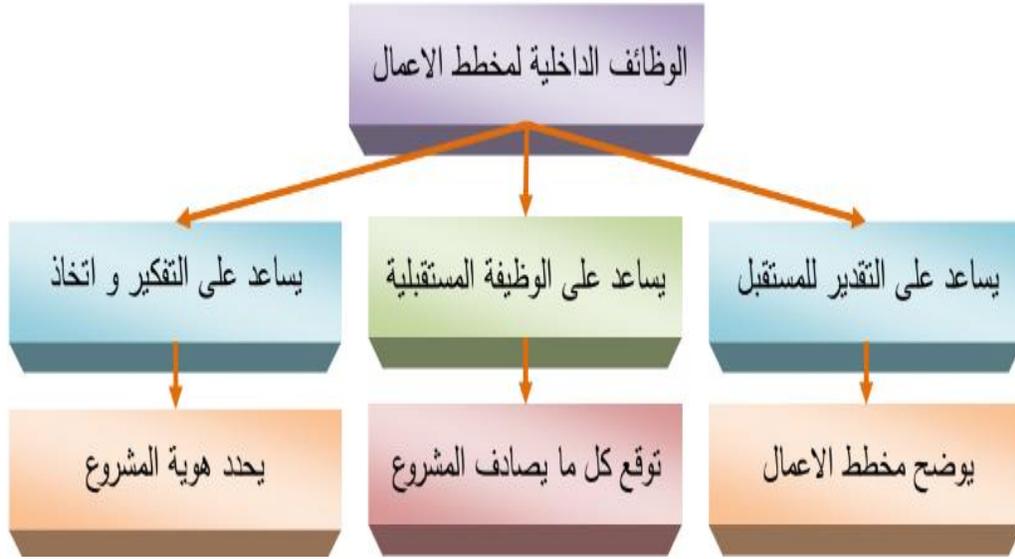
يمكن تصنيف وظائف مخطط الأعمال إلى داخلية وخارجية:

(1) الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال: ( الوسيلة الإستراتيجية ) أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط الأعمال، يركز حامل المشروع على شروط الإنجاز وسيتم التفصيل بدقة في هاته الوظائف الثلاث فيما يلي (Michel , 2009, p. 134):

✓ المساعدة على التفكير واتخاذ القرار: يساعد حامل المشروع على صقل هوية عمله في المستقبل، فخطة العمل تلعب دورا في الحد من عدم اليقين والدقة، لهذا فإن واتخاذ القرار يجتاز نحو خطوة الإنشاء التي تعد ممكنة، ويتألف لذلك الهدف تحديد نطاق المشروع بعد تحليل مختلف التغيرات.

✓ المساعدة على التقدير للمستقبل: يسمح بطرح نظرة أساسية والمتمثلة في التقدير ، بالإضافة إلى ذلك فإن حامل المشروع في فترة إنجازه يقوم بالتعرف على المعلومات المتعلقة بقطاعه ويشكل مختلف التغيرات المحتملة، الأخطار التي يمكن أن تواجهه (المالية، وكذلك احتياجات الكفاءة) ويتعرف على المتحاورين الاقتصاديين المستقبليين وهذا يخفّض بطريقة ملموسة وفعالة لشكوكه.

✓ المساعدة للمرحلة القادمة (للمستقبل): يساعد حامل المشروع على بناء رؤية هذه الأخيرة قد تكون له كدليل للمراحل الإستراتيجية المستقبلية القادمة، حيث أن التدقيق الواضح لأهداف المؤسسة الحديثة، يسهل معرفة الخطوات الوسيطة من أجل الوصول إلى الأهداف، كل هذا يسمح بتوقع الإيجابيات للمسار المتبع، وعند الاقتضاء معرفة الأسباب التي تؤدي إلى تعيّر وجهة المشروع، إذن وبطريقة أخرى وضع الوسائل من أجل المراقبة الحسنة للمشروع عن انطلاقه.

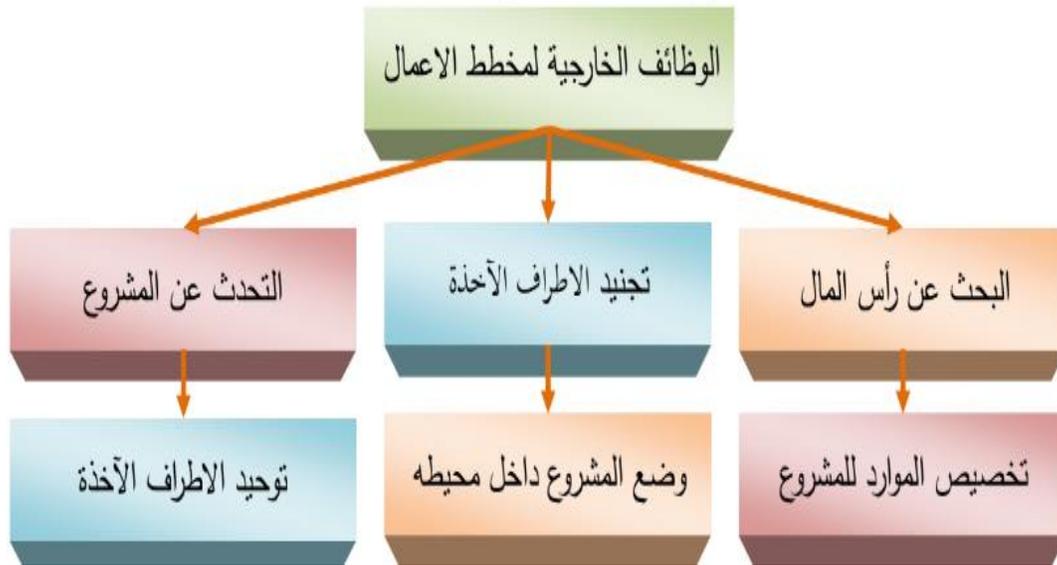


الشكل 1: الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال (Michel , 2009, p. 137)

2- الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال: ( وسيلة للاتصالات ومساعد للبحث عن الموارد) في هذا المنظور، وظيفة مخطط الأعمال هو أكثر جدية، حيث يتمثل في قدرته للإشارة للمحيط بأن المشروع على وشك الحدوث، بطريقة مستهدفة، من ناحية تعبئة الطاقات أو جلب الموارد.

إن أهداف التحدث عن المشروع تسمح بتركيبه كالتالي (Michel , 2009, p. 141):

- ✓ التحدث عن المشروع: الهدف هو معرفة عن قرب الأطراف الآخذة المحتملة للمؤسسة المستقبلية.
- ✓ البحث عن رأس المال: من بين الأطراف الآخذة، البعض منها باستطاعتها جلب الموارد المالية من أجل التخصيص للمشروع الوسائل اللازمة
- ✓ التجنيد (جلب المنخرطين) : أي الشركاء الإستراتيجيون للمشروع، والفكرة الملخصة والتي تتمثل في كون مخطط الأعمال عليه أن يحدث فائدة، والتجنيد الممكن للأطراف الآخذة، مهما كان دورها وطبيعة الموارد التي يمكن جلبها للمشروع.



الشكل 2: الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال (Michel , 2009, p. 141)

### الفرع الثاني: أنواع مخطط الأعمال

إن اختلاف و تنوع مخطط الاعمال يعطي لصاحب المشروع عدة خيارات لوضع المخطط المناسب للمشروع ، إن هذا التنوع جاء بسبب اختلاف الظروف والمواقف التي أوجدت لكل إشكال أو موقف مخطط عمل يتوافق معه، وهذا بهدف جعل المخطط ناجحا وفعالا بغية تحقيق الاهداف المرجوة منه لذلك ظهرت عدة تصنيفات منها: (منصور الغالي، 2009، صفحة 212)

التصنيف الأول: ويقسم هذا التصنيف مخطط الاعمال إلى نوعين:

- **مخطط مختصر:** وهو مخطط قصير مركز يعرض الجوانب المهمة جدا والقضايا الرئيسية ويحاول إسقاط الاهم منه للعمل الجديد، و يتم التركيز في هذا النوع على ثقل القضايا التسويقية مثل: الاسعار، المنافسة وقنوات التوزيع، ويعطي القليل الاجراءات الداعمة، وهذا النوع من مخطط الاعمال يكون ملائم في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي من المصارف للتمويل.
- **مخطط شمولي:** ويحتوي على تحليل معمق للعوامل المهمة والدرجة التي تحدد وتؤشر إلى نجاح أو فشل العمل المراد إنشائه تحت مختلف الاحوال و الافتراضات، حيث أن هذا النوع من مخطط الأعمال يكون مفيدا عندما يصف الفرصة الجديدة والتي سيبدأ بها كعمل جديد و توضيح المواقف المعقدة للعمل و بمواجهة التغيرات المهمة في العمل أو البيئة الخارجية.

## التصنيف الثاني:

ويقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى أربعة أنواع رئيسية:

**مخطط قصير أو مخطط مصغر:** حيث من المحتمل أن يحتوي على 10 صفحات بالإضافة إلى أنه يجب أن يشمل أيضا تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية ومخطط التسويق والكشوف المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية، العائد المستهدف وكشف الموازنة، وهنا لا بد الحذر من الاساءة في إستخدام المخطط الصغير لان ليس بديلا عن المخطط التفصيلي للمشروع.

**مخطط طويل:** وهو عبارة عن الأدوات المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع العائد للريادي، ويتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل.

**مخطط التقديم:** وهو مخطط الأعمال من دون اللمسات و الانطباعات، ويستخدم هذا المخطط عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل المالي، وتذهب جميع المعلومات الموجودة في مخطط التقديم تقريبا إلى مخطط الأعمال مع بعض الاخلاافات المحددة.

**المخطط الإلكتروني:** وهو عبارة عن مخطط الأعمال للبرامج التي تجرى بواسطة الحاسوب بشكل أو بآخر، ويتم طبعه على نسخ ورقية متعددة كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسوب ما بين الاطراف المختلفة للأعمال، ومن الممكن هنا أن يجد الريادي أكثر ملائمة له للاحتفاظ بطبعة (نسخة) إلكترونية من مخطظه، ويستخدم العرض المستند على الحاسوب في تقديم المخطط الإلكتروني.

## التصنيف الثالث:

ويقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى تسعة أنواع رئيسية، وهذا حسب الهيكل والمحتوى وعمق مخطط الأعمال الذي يعتمد على عوامل كثيرة نذكر منها:

الهدف الرئيسي لمخطط الأعمال؛ نوع الأعمال التجارية أو الصناعية؛ الوضعية المالية؛ المرحلة التي يمر بها المشروع(البداية في المشروع، مؤسسة موجودة أو مؤسسة في طريق الزوال)؛ حجم المؤسسة..... الخ

## المطلب الرابع: مكونات و مراحل إعداد مخطط الأعمال

## الفرع الأول: مكونات مخطط الأعمال

مخطط الأعمال يحتوي على عدة مكونات تعمل معا لتوضيح الرؤية والأهداف وكيفية تحقيقها. من أهم المكونات التي يمكن أن تتضمنها مخطط الأعمال: (دياب حسن، 2010، صفحة 93)

- ✓ **ملخص وهدف المخطط:** في هذه الفقرة يجب توضيح بشكل جيد بأن المقاول يريد مباشرة نشاط جديد، أن يقنع الجهات الموجه إليها بصدق هذا المخطط، وأن يشير إلى الحاجات الفعلية للأموال المردودية رأس المال ورقم الأعمال التقديري وأن كان من الصعب تحديد هذا الأخير بدقة.
- ✓ **وصف الشركة:** يقدم وصفا مفصلا للشركة أو المشروع، بما في ذلك النشاط التجاري، والمنتجات أو الخدمات المقدمة، والهيكل التنظيمي، والتاريخ، والرؤية، والقيمة الشكل القانوني والملاك والمساهمين.
- ✓ **تحليل السوق:** يشمل تحليل السوق على دراسة السوق والصناعة التي تعمل فيها الشركة، بما في ذلك الاتجاهات والاتجاهات السوقية، والمنافسة، وحجم السوق المستهدفة.
- ✓ **استراتيجية التسويق:** يحدد كيفية تسويق المنتجات أو الخدمات للعملاء المستهدفين، بما في ذلك السعر، والتوزيع، والترويج، واستراتيجية العلامة التجارية.
- ✓ **خطة الإدارة:** يحدد هيكل الإدارة للشركة، بما في ذلك المسؤوليات والواجبات والصلاحيات لكل من الإداريين والموظفين.
- ✓ **خطة المالية:** تحدد التكاليف والإيرادات المتوقعة للشركة، بما في ذلك التنبؤات المالية للدخل والتدفقات النقدية والتوزيعات والميزانية الافتتاحية الشاملة والمفصلة للأصول والخصوم والتبني ضمن كل التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية، والتراخيص والإشهار... وغيرها.

### الفرع الثاني: مراحل إعداد مخطط الأعمال

عملية إعداد مخطط الأعمال تتبع عادة عدة مراحل لضمان تحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال. هذه المراحل ليست ثابتة بشكل مطلق وقد تختلف تبعا لطبيعة المشروع أو الشركة، ولكنها تشكل الخطوات الرئيسية التي يجب اتباعها لإعداد مخطط الأعمال بشكل فعال. (الشرقاوي، 1995، صفحة 162)

**المرحلة الأولى: تحديد الزبائن المستهدفين:** توفير أهم المعلومات والبيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: هل أنهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين؟ فإن كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري - البيع بالتفصيل، الصناعة، الخدمات... إلخ؟ - وماهي المناطق التي ينشطون فيها؟ هل أمنهم أصحاب مؤسسات صغرى أو متوسطة أو كبرى؟

**المرحلة الثانية: التعرف على المنافسين:** تتمثل المنافسة في وجود طرفين أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج، كما يمكن اعتبار المؤسسة منافسة إذا ما كانت تقدم منتجا أو خدمة جديدة لما تعرضه مؤسسة أخرى ولذلك فإن معرفة المنافس تعد ضرورية لتحديد مكانة الإقامة المناسبة للمشروع.

**المرحلة الثالثة: ضبط قائمة بالموردين:** تتضمن هذه القائمة اسم المورد وعنوانه وقائمة المعدات والتجهيزات التي يوفرها، وصيغ التسديد التي يعتمد عليها .

**المرحلة الرابعة: إعداد دراسة السوق:** بعد تحديد الزبائن المستهدفين والتعرف على المنافسين المحتملين وضبط قائمة الموردين يمكن انطلاق إعداد دراسة السوق، وذلك بهدف التحقق من وجود طلب على المنتجات والخدمات، واتخاذ قرارات واعية لها، وكذلك لتحديد الحصة السوقية وتكبير حجم الأعمال فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع لأنه بدون زبائن لا يمكن أن تكون هناك مؤسسة محتملة.

**المرحلة الخامسة: إعداد خطة التسويق:** تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالزبائن وإقناعهم بشراء المنتجات أو الإقبال على الخدمات لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة على مجموع البيانات الخاصة بمكان تركيز المشروع، خصائص المنتجات والخدمات، ثمن البيع، طرق الترويج المعتمد عليها، الموازنة التي ستخصصها للتعريف بها، وسائل الإعلام المستخدمة، إستراتيجية البيع المتبعة

**المرحلة السادسة: إعداد تقديرات الموازنة:** يتم إعدادها لمدة ال تقل عن سنتين أو ثلاثة وهي تهدف إلى التحقق من قدرة المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط، وكذلك إلى طمأنة الهيكل المقرضة بخصوص حتمية استرجاع أموالهم.

**المرحلة السابعة: إيجاد التمويل والمساعدات:** هنا يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات المؤسسة، بعد إجراء جرد الاحتياجات والموارد المالية المتاحة، يجب البحث على حلول فيما يخص ما ينقص من المال، دعم المؤسسة لها دراية واسعة لأساليب التمويل الموجودة قرب المستخدمين وقرب المؤسسة.

**المرحلة الثامنة: اختبار هيئة قانونية:** هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة وحذر، وبمساعدة مهني لأنه قد يؤدي إلى بعض النتائج في البيئة ويمكن أيضا أن يلزم مستقبل المؤسسة بحيث يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة، ولكن الانكباب على مختلف الهيئات حتى تمكن من تحليل الإيجابيات والمساوئ فيما يخص المشروع ووضعه الشخصي.

**المرحلة التاسعة: إقامة المؤسسة:** أول هدف في هذه المرحلة هو الحفاظ على العلاقة بين الزبائن، التي تحققت عند بداية تأسيس المشروع لأجل الحصول في أقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية ثم تنظيم أسلوب الإنتاج. ومن جهة أخرى، يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة ووضع بعض الأساليب التي تسمى دليل، والتي تمكن من مراقبة صعود المؤسسة، وكذلك تنزيل وتصحيح كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث. وليكون في مقام الحوار مع جميع الأطارات المعنية بالالتزام بجميع الإجراءات التي تفرض، ويجب على مسير المؤسسة أن يكون على دراية بالمبادئ الأساسية المالية ولإدارة المؤسسات.

## المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المخطط التسويقي هو جزء أساسي من مخطط الأعمال يركز على الاستراتيجيات والمخططات التي ستستخدم لتسويق منتجات أو خدمات الشركة وتحقيق أهداف التسويق المحددة. يهدف المخطط التسويقي إلى تحديد السوق المستهدفة ووضع استراتيجيات لجذب العملاء والتفاعل معهم بطريقة تزيد من مبيعات المنتجات أو الخدمات.

## المطلب الأول: مفهوم المخطط التسويقي

هو العمليات النظامية لتقييم الفرص التسويقية والموارد لتحديد الأهداف التسويقية وصياغة الإستراتيجية التسويقية واعتبارها بمثابة مرشد ودليل للتنفيذ والرقابة على البرنامج التسويقي، وان مخرجات التخطيط تتمثل بالخطة التسويقية. (فريد الصحن، 2002، صفحة 71)

هو الاستغلال المنظم للموارد التسويقية في المنظمة لإنجاز وتحقيق الأهداف التسويقية. (محمد جاسم، 2007، صفحة 151)

هو التوقع 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 ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ. (محمد جاسم، 2007، صفحة 151)

من التعريفات السابقة: المخطط التسويقي هو وثيقة استراتيجية تهدف إلى توضيح كيفية تسويق منتج أو خدمة بشكل فعال للعملاء المستهدفين. يعتبر المخطط التسويقي جزءاً أساسياً من مخطط الأعمال الشامل، حيث يحدد الإجراءات والاستراتيجيات التي سيتم اتخاذها لتحقيق أهداف التسويق المحددة.

## المطلب الثاني: أهمية و مراحل المخطط التسويقي

## الفرع الأول: أهمية المخطط التسويقي

المخطط التسويقي يعتبر أحد العناصر الأساسية لأي شركة أو مشروع ناجح، ويحمل العديد من الأهمية الحيوية، بما في ذلك: (صلاح، 2006، صفحة 136)

- يوفر المخطط التسويقي إطاراً واضحاً لجهود التسويق، حيث يحدد الخطط والاستراتيجيات التي يجب اتباعها لتحقيق أهداف التسويق بشكل فعال.
- يساعد المخطط التسويقي في تحديد وفهم الجمهور المستهدف بدقة، مما يمكن الشركة من توجيه جهود التسويق بشكل أكثر فعالية وتحقيق نتائج أفضل.
- يعمل المخطط التسويقي على تحديد استخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة، حيث يساعد في توجيه الإنفاق وتحديد الأولويات التسويقية.

- يوفر المخطط التسويقي إطاراً لقياس أداء الحملات التسويقية وتحليل النتائج، مما يمكن الشركة من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء في المستقبل.
- يساعد المخطط التسويقي في بناء وتعزيز العلامة التجارية للشركة، حيث يحدد الرسائل التسويقية والاستراتيجيات التي تساهم في تعزيز هوية العلامة وتحسين تجربة العملاء.
- يهدف المخطط التسويقي في النهاية إلى زيادة المبيعات وتحسين العائد المالي للشركة، من خلال جذب المزيد من العملاء وتحسين تحويلهم إلى عملاء مدفوعين.

### الفرع الثاني: مراحل المخطط التسويقي

يمر المخطط التسويقي بعدة مراحل ويخضع لعدة دراسات كالتالي: (جواد، 2008، صفحة 272)

1. دراسة البيئة الكلية: بحيث يجب الاطلاع بكل الجوانب و أنواعها مثل: البيئة السياسية - البيئة الاقتصادية - البيئة الاجتماعية والديموغرافية - البيئة التكنولوجية - البيئة الطبيعية - البيئة القانونية - تقييم المخاطر والفرص.
  2. دراسة السوق على مستوى الطلب : وهذا من خلال دراسة:
    - نمو وتطور حديث، ميول مستنتجة، نمو متوقع على مستوى الاحجام و أرقام المبيعات
    - دراسة خصائص الطالبين .
    - دراسة تصرفات الشراء، الحوافز والكوابح ومختلف المؤثرات على قرار الشراء.
  3. دراسة السوق على مستوى العرض :
    - هيكلية الاسواق وأجزاء الاسواق.
    - خصائص المنافسين .
    - إستراتيجيات المنافسين
  4. دراسة الموردین
  5. دراسة مفصلة للمؤسسة : من خلال دراسة تفصيلية ومعمقة لمهام المؤسسة .
  6. تشخيص الوضع:التذكير بالقيود البيئية الخارجية و اظهار القيود الداخلية . (جواد، 2008، صفحة 274).
- التذكير بتنبؤات وتوقعات التقدم للوضع بالنسبة للبيئة وللمؤسسة نفسها.
- التذكير بالأخطاء والفرص .
- إعداد تشخيص مفصل لكل مهمة، يظهر نقاط القوة والضعف.

## المطلب الثالث: مكونات المخطط التسويقي

## الفرع الأول: دراسة السوق (مراد، 2012، صفحة 15)

عادة ما يستعمل لفظين في الكتب: دراسات السوق ودراسات التسويق ولكن هناك فرقا بين هذين اللفظين حيث أن دراسات السوق هي جزء من الدراسات التسويقية لان الأولى تهتم فقط بدراسة السوق أو دراسة المستهلك النهائي، بينما الدراسات التسويقية فإنها تنطوي على أنشطة بحثية عديدة ومتنوعة تدعم عملية اتخاذ القرارات التسويقية. دراسة السوق هي مختلف النشاطات المنظمة لجمع و تحليل البيانات المتعلقة بالسوق و بصفة اشمل بالعناصر التي ترتبط بها المؤسسة لغرض إتاحة أساس للقرارات التسويقية بأقل الأخطار الممكنة وهذا حسب إجراءات مبنية على طرق علمية قصد المحافظة على موضوعية هذه المعلومات ودقتها.

## الفرع الثاني: أنواع دراسة السوق (فليح حسن، 2012، صفحة 85).

1. **الدراسة الكمية** : تهدف إلى تحديد الكمية التي يمكن بيعها والأوقات التي تباع فيها والأماكن التي يتم فيها تصريف السلعة ، فهي توصلنا للإجابة على التساؤلات : كم ننتج؟ متى ننتج؟ وتتم الدراسة الكمية بواسطة.
  - ❖ **سبر الآراء**: إجراء الدراسة في الميدان بفضل الاستجابات حول المشكل الذي نقوم بدراسته أو حله.
  - ❖ **العينات الدائمة**: وهي عينات ممثلة للمجتمع المدروس، ودائمة، والتحقيقات تتم دائما على نفس الأشخاص.
2. **الدراسة النوعية (الكيفية)**: الهدف منها هو الحصول على معلومات عن السوق تؤثر على طبيعة السلعة وتكشف عن استعمالات جديدة للسلعة، وهي توصلنا للإجابة على التساؤل: (حسن ابراهيم، 2002، صفحة 235)
  - ❖ **ماذا ننتج؟ وعموما الدراسة النوعية تكمل الدراسة الكمية أما التقنيات المستعملة عموما فهي**
    - ❖ **المقابلة المباشرة مع الزبائن .**
    - ❖ **الملاحظات في الحالات الحقيقية بواسطة آلة تصوير مخفية تسجل السلوك الطبيعي للشراء عند الزبائن ... الخ**

## الفرع الثالث: تجزئة السوق

هي تقسيم السوق إلى قطاعات فرعية متميزة من الزبائن بحيث يمكن اعتبار كل قطاع على انه السوق المستهدفة يمكن الوصول إليه بواسطة مزيج تسويقي متميز (سيد، 2008، صفحة 83)

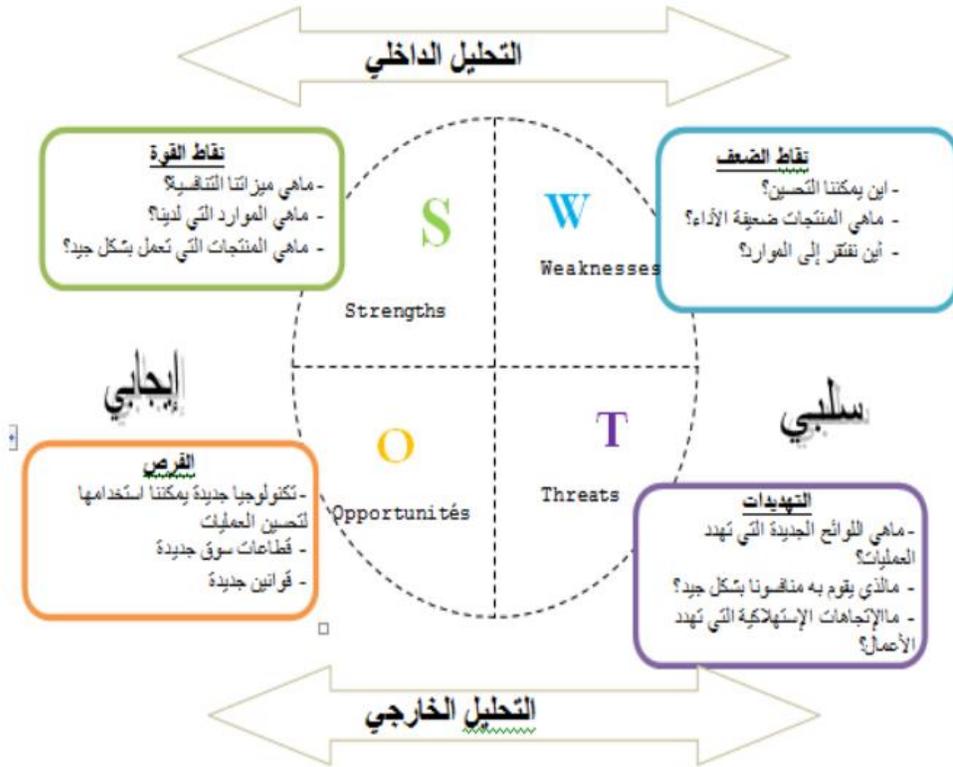
تجزئة السوق تبدأ بالبحث عن أسس ملائمة يمكن أن يتم التقسيم وفقها ، وهي عبارة عن خاصية أو أكثر من خصائص الزبائن المرتقبين تمكن رجال التسوق من تصنيفهم في قطاعات، وبصفة عامة فان الأسس المعتمدة للتقسيم يجب اختيارها بحيث تؤدي إلى تجميع الزبائن الذين يستجيبون للمؤشرات التسويقية بنفس الطريقة وفي نفس الوقت في قطاع ما بشكل مختلف عن استجابة الزبائن في القطاعات الأخرى ويمكن ذكرها كالتالي: (سيد، 2008، صفحة 102)

1. الأساس الجغرافي: بحكم عادات الناس وتصرفاتهم من منطقة جغرافية لأخرى فان الأساس الجغرافي يعتمد عليه في تقسيم السوق وهو يأتي في مقدمة الأسس التي تستخدم لهذا الغرض
2. الأسس الديموغرافية: وهناك الكثير من هذه الأسس ومنها السن ،الجنس ، الحجم ، الدخل ، مستوى التعليم ، الحالة الاجتماعية ، الانتماء الديني والجنسية والمهنة ... الخ
3. التقسيم على أساس الخصائص السلوكية للأفراد: ويمكن حصره بصفة عامة في الشخصية ، نمط الحياة ، حوافز الشراء ، معرفة المنتج واستعمالاته ، الولاء للعلامة
4. التقسيم على أساس فائدة السلعة: وفقا لهذا الأساس فان تقسيم السوق يتم بناء على فوائد التي يرى الزبون انه يحصل عليها من السلعة
5. التقسيم على أساس كثافة الاستعمال: المؤسسة هنا تعتمد على درجة كثافة الاستعمال الفعلي للسلعة للتمييز بين الفئات المختلفة.
6. التقسيم على أساس العامل التسويقي: وفقا لهذا العامل فانه يمكن تقسيم السوق إلى قطاعات مختلفة بناء على درجة استجابة الزبائن للعوامل التسويقية مثل جودة المنتج ، درجة الحساسية للسعر ، الإشهار ... الخ.

## الفرع الرابع: تحليل البيئة

### 1. تحليل swot

تحليل SWOT هو أسلوب لتقييم الأداء والمنافسة والمخاطر وإمكانيات الأعمال التجارية ، وكذلك جزء من الأعمال التجارية مثل خط الإنتاج أو القسم أو الصناعة أو أي كيان آخر .باستخدام البيانات الداخلية والخارجية ، يمكن لهذه التقنية أن توجه الشركات نحو إستراتيجيات من المرجح أن تكون ناجحة(Sion, 2013, p. 43).



الشكل 3: نموذج SWOT (Sion, 2013, p. 43)

يقدم المحللون تحليل SWOT كمربع مقسم إلى أربعة أجزاء ، كل منها مخصص لعنصر. يوفر هذا الترتيب المرئي نظرة عامة سريعة على وضع الشركة. على الرغم من أن جميع النقاط الموجودة تحت عنوان معين قد لا تكون ذات أهمية متساوية إلا أنها يجب أن تمثل جميع ذلك.

❖ **نقاط القوة:** يجب تبيين ما لديها من إمكانيات مثال: التحكم في التكنولوجيا، حصة سوقية كبيرة، الأقدمية، رضا الزبائن.

❖ **نقاط الضعف:** تمنع المنظمة من الأداء في المستوى الأمثل : علامة تجارية ضعيفة ، أو معدل دوران أعلى من المتوسط ، أو مستويات عالية من الديون ، أو سلسلة توريد غير كافية، أو نقص رأس المال

❖ **الفرص:** تشير الفرص إلى العوامل الخارجية المواتية التي يمكن أن تمنح المنظمة ميزة تنافسية. على سبيل المثال، ظهور احتياجات جديدة، نمو السوق، ظهور قوانين جديدة ملائمة...

❖ **التحديات:** تشير التحديات إلى العوامل التي من المحتمل أن تلحق الضرر بالمنظمة. على سبيل المثال ، ظهور منافسين أقوياء، قوانين غير ملائمة...

## الفرع الخامس: تحليل PESTEL

تحليل "بيستل" PESTEL هي أداة تحليل تستخدم لتحديد القوى الخارجية الكلية التي تؤثر على المنظمة، والعوامل الخارجية التي قد تتغير في المستقبل، من أجل استغلال هذه التغيرات كفرص، أو إيجاد حلول للتهديدات المحتملة بشكل أفضل من المنافسين (سمير، 1994، صفحة 120)

### ❖ العوامل السياسية: يتأثر مشروعنا بمجموعة من العوامل السياسية المتخذة من طرف الدولة

من بينها الاستقرار الحكومي والتغيرات المحتملة: حيث أن مشروعنا سيتأثر بأي اضطراب أمني وحكومي يخل بالدولة وخاصة بالولاية والمنطقة التي يتواجد فيها مشروعنا و السياسة الضريبية في حالة زيادة الضريبة تزداد التكلفة ومنه زيادة في السعر الخدمات التي نقدمها في المشروع وبالتالي انخفاض عدد الزبائن. (أسعد ، 2006، صفحة 73)

### ❖ العوامل الاقتصادية: تؤثر العوامل الاقتصادية على نشاط المشروع ومن بين هذه العوامل ما يلي- : التضخم أي

ارتفاع في أسعار المواد الأولية ما يؤدي بزيادة التكاليف وبالتالي زيادة سعر الخدمة ومعدل البطالة حيث تؤثر البطالة على مشروعنا بشكل سلبي حيث أنه ارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى انخفاض ونفور الزبائن وذلك لعدم قدرتهم على دفع سعر الخدمات المقدمة في المشروع (أسعد ، 2006، صفحة 73)

### ❖ العوامل الثقافية والاجتماعية: هناك عدة عوامل ثقافية واجتماعية تؤثر ويتأثر بها مشروعنا منها ما هو بالإيجاب

ومنها ما هو بالسلب مثل مستوى التعليم و الوعي الاجتماعي و المعتقدات الفكرية... (أسعد ، 2006، صفحة 80).

### ❖ العوامل القانونية: من العوامل القانونية التي تؤثر في مشروعنا هو المحيط التشريعي حيث أنه ينص على تشريع ودعم

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المرسوم 12/23 ومشروعنا ضمن المشاريع الصغيرة (أسعد ، 2006، صفحة 73).

## 2. تحليل قوى بورتر الخمسة

قوى بورتر الخمسة هي إستراتيجية تحليل مقارن، تقوم بتحليل خمس قوى تنافسية، حيث تساعد في تحديد نقاط الضعف والقوة في الصناعة. و تستخدم بشكل متكرر لتحديد هيكل الصناعة لتحديد إستراتيجية الشركة، فهي أداة لتحليل البيئة التنافسية تستخدم في استكشاف المنافسة وجاذبية وربحية صناعة داخل صناعة أو سوق. (احمد، 2013، صفحة 213).

✓ **شدة المنافسة الحالية:** قلة عدد المنافسين المباشرين والغير مباشرين مع تردد ضئيل للزبائن وبما أن مشروعنا يتميز

بتقديم خدمات كثيرة ومتنوعة وأسعارنا مناسبة ومعقولة ومنه فإن المنافسة الحالية متوسطة نسبيا.

- ✓ **القوة التفاوضية للزبائن:** تعتبر القوة التفاوضية للزبائن ضعيفة وهذا باعتبار عدد الزبائن كبير والخدمات التي تقدمها في المشروع متعددة ومتنوعة.
- ✓ **القوة التفاوضية للموردين:** تتمثل القوة التفاوضية للموردين في ثالث نقاط مهمة وهي: التفاوض من أجل السعر- التفاوض من أجل الضمان- التفاوض من أجل خدمات ما بعد البيع.
- ✓ **تهديد المنتجات البديلة:** لا توجد منتجات بديلة
- ✓ **تهديد المنافسين الجدد:** بما أن الفكرة جديدة نوعا ما والسوق في حالة نمو ولا توجد حواجز تمنع من دخول المنافسين ومنه يوجد احتمال كبير لدخول منافسين جدد

### المطلب الرابع: المزيج التسويقي

#### الفرع الأول: تعريف المزيج التسويقي

هو مجموعة القرارات الأساسية التي اتخذت من طرف مسؤول التسويق في كل ما يتعلق بالمتغيرات الأساسية والعملية المستعملة والمعروفة بسياسات المنتج والسعر أو التوزيع والاتصال. (محمود جاسم ، 2009 ، صفحة 49).

#### الفرع الثاني: عناصر المزيج التسويقي

يتشكل المزيج التسويقي من أربعة عناصر أساسية وهي: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج (النسور، 2012، صفحة 91)

1. **المنتج:** هو عبارة عن سلعة، فكرة، خدمة، مؤلفة من مجموعة من الخواص محسوسة وغير محسوسة، تشبع حاجات ورغبات المستهلكين، يتم الحصول عليها مقابل مبلغ من المال، والمنتج هو أساس أي عمل عند عرضه حتى يكون مفصل للسوق المستهدف، وتتضمن الخواص المحسوسة الخواص مثل اللون والتصميم، أما الخواص غير المحسوسة فتتضمن أشياء مثل الواجهة، السعادة، الشعور بالصحة وغيرها. تصنف المنتجات إلى:
  - ✓ **السلع المادية:** والتي بدورها تنقسم إلى قسمين:

1. **السلع الاستهلاكية:** وهي تلك السلع الملموسة والتي يقوم المستهلك بشراؤها بغرض الاستهلاك النهائي
2. **السلع الصناعية:** والتي تشتري بواسطة رجال الأعمال، إما بغرض إنتاج منتج آخر أو بغرض إعادة بيعها، والتي تتمثل أساسا في المواد الخام والمواد المصنعة لإجراء مهمات التشغيل كالوقود والزيوت،
- ✓ **الخدمات:** وتتميز هذه السلع بشكل أساسي بأنها سلع غير ملموسة، بل هي نشاط يتولد عن منفعة لإشباع الحاجة. وللتفرقة بين السلع المادية والخدمات هناك معيارين أساسيين لذلك هما

1. **المعيار الأول:** يتركز على مفهوم المحسوس واللامحسوس .
2. **المعيار الثاني:** يتركز على مفهوم تحويل الملكية، فعملية بيع سلعة ما هو تحويل الملكية من البائع إلى المشتري.

إن السياسات التي تعتمدها المؤسسة ليست موحدة وخاصة فيما يتعلق بالمنتج، وهذا راجع الثقافة كل مؤسسة، إضافة إلى طبيعة المنتجات التي تتعامل معها، وعلى العموم يمكن حصر هذه السياسات فيما يلي: (النسور، 2012، صفحة 106)

✓ سياسة تعديل أو تحسين المنتجات التي لم تعد ترضي المؤسسة والسوق: يأتي تحسين المنتج لغرض إعادة الحيوية له إما بتطوير صفات جديدة، أو عرضه في أسواق جديدة، فالمؤسسة التي تواجه منافسة قوية عليها تعديل وتحسين منتجاتها لتجعلها أكثر استجابة لرغبات الزبون المستهلك المحتمل، وكل المتعاملين معها لتحقيق هذه المنتجات مردودية أحسن للمؤسسة .

✓ سياسة تقليد منتج منافس: تعد سياسة التقليد مريحة خاصة عندما تأتي في بداية نشاط المؤسسة المقلدة، فهي تقلص من الاستثمارات الموجهة للبحث والتطوير لهذه الأخيرة . ج - سياسة حذف المنتجات الرديئة: يعد قرار حذف المنتجات الرديئة والتي تتصف في الغالب بعجزها عن تحقيق المستوى المطلوب من الإشباع لدى المستهلك، وعدم الربحية بشكل عام، بنفس الأهمية التي يمتلكها قرار إضافة منتج جديد نتيجة تغير الظروف السوقية، والمنتج الذي تخترقه المنافسة يكون فاقدًا لمسببات الجذب السوقي، مما يؤدي إلى نتيجة هي ليست انخفاض حصته من الربحية فحسب بل وارتفاع تكاليف الدورات والى استنزاف وقت و رأس مال المؤسسة، و بالتالي فالإبقاء عليه يؤدي إلى تصدع ربحية المؤسسة و ازدياد مشاكلها المستقبلية منتجاتها بشكل مختلف عن منتجاتها القائمة أو له عالقة بمخط المنتج الحالي سياسة تطوير منتجات جديدة: و تمثل هذه السياسة في قيام المؤسسة بإضافة منتج جديد إلى تشكيلة

2. السعر: يرى كوتلر أن التسعير هو قيمة المال أو المبلغ النقدي الذي يدفع مقابل المنتج أو الخدمة، أو مجموعة القيم التي يدفعها المستهلك مقابل المنافع التي يحصل على لقاء حق اقتناء أو استخدام السلعة أو الخدمة يعرف أيضا أنه: مبلغ من المال يمثل ثمنًا للسلعة أو الخدمة

• طرق التسعير: (الطيلوني، 2010، صفحة 56)

التسعير على أساس التكلفة: تعتبر هذه الطريقة الأكثر استخداما في تحديد السعر، وهي تقوم على أساس إضافة نسبة معينة من الربح إلى تكلفة المنتج وفق المعادلة التالية

$$\text{السعر} = \text{إجمالي تكلفة المنتج} + \text{هامش الربح المخطط}$$

التسعير على أساس مرونة الطلب: هي درجة استجابة الكمية المطلوبة من السلعة لتغير معين في ثمنها وتقاس بقسم التغير النسبي في الكمية على التغير النسبي في الثمن.

التسعير على أساس المنافس: في هذه الطريقة تقوم المؤسسة بأخذ أسعار منافسيها بعين الاعتبار، ما يجعلها تفاضل بين ثالث بدائل، التسعير في مستوى أسعار منافسيها، التسعير بأقل من أسعارهم، التسعير بمستوى أسعار مرتفع عن أسعارهم.

للتسعير سياسات تتبعها المؤسسة عند تسعير منتجاتها وهي:

**سياسة كشط السوق :** هذه السياسة متبعة في تحديد أقصى سعر للمنتج بغرض الحصول على أقصى ربح ممكن في الأجل القصير، وتستخدم هذه السياسة عادة في المنتجات الجديدة التي تقدم للسوق لأول مرة ، أو السلع المعدلة جوهرياً، أو السلع المتميزة عن سلع المنافسين.

**سياسة اختراق السوق :** تعتمد هذه السياسة على تحديد سعر منخفض للمنتج مما يمكن المؤسسة من تحقيق حجم مبيعات كبير، و تفرض هذه السياسة مرونة الطلب على السلعة

**سياسة التسعير النفسية:** يقدم السعر النفسي على أساس دفع المستهلك إلى اتخاذ قرار الشراء نتيجة رد الفعل العاطفي أكثر منه على أساس التفكير المنطقي، و غالباً ما تستخدم هذه السياسة في السوق الاستهلاكي.

**سياسة التسعير المهني :** يحتاج المستهلك في بعض الأحيان إلى سلعة أو خدمة التي يعرف عنها الكثير، وبالتالي فإنه يعرف أسعارها على وجه التحديد، ونظراً لعدم قدرة المستهلك الاستغناء عنها فإنه قد يضطر إلى دفع أي سعر للحصول عليها.

**سياسة التسعير الترويجي :** و يقصد به عندما يكون الهدف الأساسي منه العمل على ترويج و تنشيط المبيعات.

**سياسة أسعار الخصم :** تقوم هذه السياسة على أساس تعديل أسعار البيع، و ذلك للتعويض عن القيام ببعض الوظائف أو الأنشطة التسويقية أو للتشجيع على الشراء بكميات كبيرة أو تعجيل الدفع

### 3. التوزيع:

هو مجموعة الأنشطة التي تتم منذ الوقت الذي تدخل فيه السلعة بشكلها الاستعمالي إلى المخزن التجاري أو المحول الأخير، حتى الوقت الذي يستلمها المستهلك.(سمير محمد ، 2005، صفحة 210)

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

**سياسة التوزيع الشامل أو المكثف:** ويعني بيع المنتج من خلال جميع متاجر الجملة و التجزئة المتاحة للمؤسسة، و عموماً فإن هذا النوع يتلاءم أكثر مع السلع و المنتجات واسعة الاستهلاك و التي تتطلب تغطية شاملة للسوق

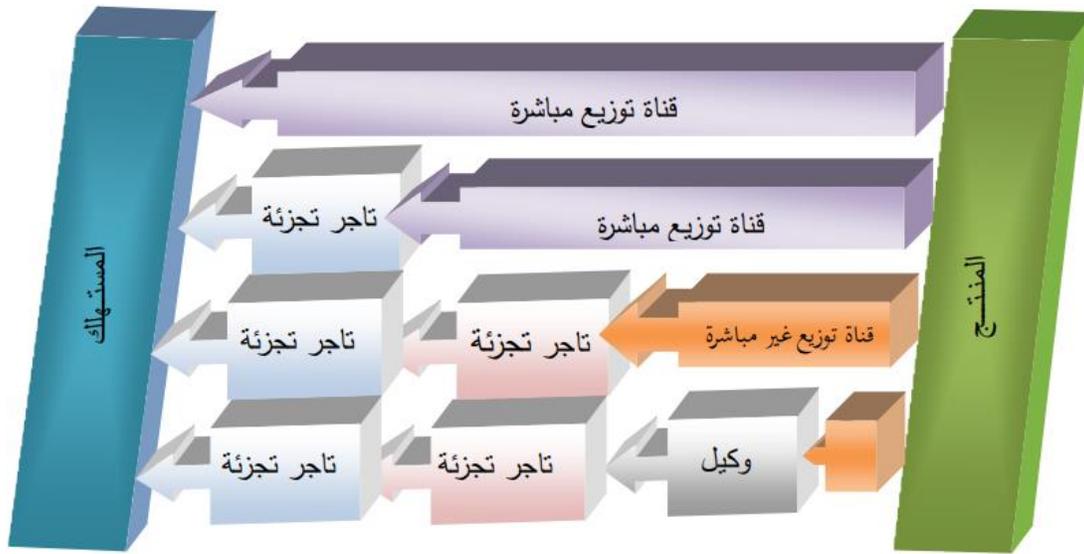
**سياسة التوزيع الحصري :** تقوم المؤسسة من خلال هذه السياسة باختيار وكيل معتمد وحيد و حصري في منطقة من مناطق التوزيع، و ما يحفز هذا الأخير من اجل زيادة المبيعات ويسهل على المؤسسة من خلال هذه السياسة التحكم في تسويق منتجاتها أكثر، وعادة ما تشترط المؤسسة في إطار هذه السياسة على الوكيل أن يوفر موقع يتناسب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

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

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

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

**قنوات التوزيع غير مباشرة:** وهي القنوات التي تمثل طبقة أو أكثر من الوسطاء، ويكثر استخدامها في مجال السلع، ويتم التوزيع عن طريق نوعين من الوسطاء، النوع الأول هم الذين يمتلكون السلعة وهم التجار بأنواعهم، أما النوع الثاني هم الذين يمتلكون السلعة ولكنهم يبيعونها لحساب المنتج، وهم الوكلاء بأنواعهم والسماصرة، حيث تعتمد أغلب المنتجات السلعية على التوزيع واسع الانتشار، وهو ما يتطلب الاعتماد على هذه النوعية من القنوات



الشكل 4: قنوات التوزيع (سمير محمد ، 2005 ، صفحة 215)

#### 4. الترويج: (بال، 2008 ، صفحة 154)

هو ذلك النشاط الذي يتضمن استخدام كافة الأساليب لنشر المعلومات الخاصة بالسلع إيصال المعلومات الخاصة بذلك في الزمن والمكان المناسبين والخدمات والأفكار، التي ينتجها المشروع، والمستهلكي هذه السلع والخدمات، وتعريفهم وإمكاناتهم ونفقاتهم.

للترويج عدة عناصر:

- الإشهار يعرف على أنه "صيغة اتصال غير شخصية تقوم من طرف موصي معين يسمى المعلن، ويمكن أن تفرض نفسها كوسيلة مربحة إعلام عدد كبير من الزبائن أو الوسطاء بالعلامة أو منتج لإقناعهم بقيمتها، وتشجيع الشراء أو الحفاظ عليه، أو التذكير بوجودها من أجل مواصلة شراؤها.
- **تنشيط المبيعات:** عرفت جمعية التسويق الأمريكية تنشيط المبيعات بأنها "مجموع أنشطة البيع عدا التسويق الشخصي الإشهار التي تنشط مشتريات المستهلكين وفعالية البائعين كالواجهات، المعارض ، الصالونات، وكل جهد بيع جيد ومنتظم.
- **البيع الشخصي:** إن البيع الشخصي هو ذلك النشاط الذي يقوم به مسؤول البيع، والذي يتضمن مقابلة المستهلك وجها لوجه بقصد التعريف بمزايا السلعة أو الخدمة
- **العلاقات العامة:** يمكن تعريفها بأنها الأنشطة الترويجية التي تهدف إلى إيصال صورة مغرية عن المنتج أو صانعه لدى المستهلكين

### المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي

يتناول المخطط الإنتاجي هو جزء من المخطط العام للعمل أو المشروع، ويتناول العمليات الإنتاجية وكيفية تنظيمها وتنفيذها لتحقيق الأهداف المحددة. يتضمن مخطط الإنتاج معلومات حول المواد اللازمة، والمعدات والتكنولوجيا المستخدمة، وعمليات التصنيع، وجدولة الإنتاج، والتكاليف المرتبطة بالإنتاج.

#### المطلب الأول: مفهوم وأهمية المخطط الإنتاجي

##### الفرع الأول: مفهوم المخطط الإنتاجي

تعددت تعريفات المخطط الإنتاجي نذكر منها:

- ❖ المخطط الإنتاجي هو وثيقة تشتمل على التفاصيل والحظوظ اللازمة لتنظيم وتنفيذ عمليات الإنتاج في الشركة أو المنظمة. يهدف المخطط الإنتاجي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في عمليات الإنتاج، من خلال تحديد الموارد المطلوبة والخطوات التي يجب اتباعها لتصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات بشكل مثالي. (صلاح حسن، 2008، صفحة 187)
- ❖ يعرف المخطط الإنتاجي على أنه إعداد طريقة أو أسلوب لتحقيق متطلبات الإنتاج. (بدير حداد، 1999)
- ❖ هو القيام بتحديد الكميات المطلوب إنتاجها من كل منتج خلال الفترة القادمة سواء كانت يوماً أو أسبوعاً أو شهراً، أي القيام بالتنبؤ لوضع خطة مقدما لجميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن بها تحقيق الأهداف. (صلاح حسن، 2008، صفحة 188)
- ❖ هو قسم من خطة العمل يقدم معلومات حول الموقع والتصميم الداخلي للوحدات الإنتاجية والموردين للمتعامل معهم وكذلك المراحل الإنتاجية (الحسين، 2004، صفحة 53)
- من التعاريف السابقة نستطيع القول أن المخطط الإنتاجي يمثل أحد أنواع المخططات التي يتضمنها مخطط أعمال المؤسسة، ويشتمل على خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى، غرضها الأساسي هو تلبية طلبات العملاء بأعلى فعالية وكفاءة ممكنتين.

##### الفرع الثاني: أهمية المخطط الإنتاجي

للمخطط الإنتاجي دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا الدور يستمد من الأهمية التي أوجدها من خلال: (دياب، 2001، صفحة 59).

- زيادة الآلية ووسائل التحكم فيها .
- تقديم أعلى كفاءة و أفضل استخدام للمستهلك.
- زيادة الحاجة إلى تخصصات دقيقة لمجهودات مجموعة من الأفراد من تخصصات متباينة.
- التغيير المستمر في المواد المستخدمة وظهور الكثير من البدائل.
- تبني إستراتيجيات للتخطيط الإجمالي تؤدي إلى موازنة طاقة الإنتاج مع الطلب بأقل التكاليف.

- تخطيط إمدادات الخامات.
- الاستغلال الأمثل للموارد الإنتاج.
- رفع الإنتاجية للحد الأقصى الممكن عند توافر الطلب .
- يسمح بتمكين المؤسسة من تحقيق الوظائف الإدارية بكفاءة وفعالية، وهذا عن طريق تأمين مقاييس ومعايير السيطرة على الأداء في إنجاز تلك الوظائف.

## المطلب الثاني: مكونات ومراحل إعداد المخطط الإنتاجي

### الفرع الأول: مكونات المخطط الإنتاجي

نظام الإنتاج يشمل مجموعة متنوعة من المكونات التي تعمل معًا لتحقيق أهداف الإنتاج بكفاءة وفعالية. وفيما يلي أهم المكونات التي تشكل نظام الإنتاج: (محمد، 2012، صفحة 59)

#### 1. المدخلات:

- المواد الخام: المواد الأساسية التي تستخدم لإنتاج المنتجات.
- العمالة: العمالة المهنية والمدربة التي تشارك في عمليات الإنتاج.
- المعدات والآلات: الأدوات والمعدات اللازمة لتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية.

#### 2. نظام الإنتاج:

- سلسلة الخطوات والعمليات التي يجريها النظام لتحويل المدخلات إلى منتجات نهائية.
- تشمل عمليات الإنتاج تصميم المنتج، التصنيع، التجميع، وأي عمليات إضافية مثل التعبئة والتغليف.

#### 3. المخرجات:

- المنتجات: المنتجات النهائية التي تم إنتاجها بعد اكتمال عمليات التصنيع.
- الخدمات: الخدمات التي يمكن أن تكون جزءًا من الناتج النهائي، مثل خدمات ما بعد البيع.

#### 4. التحكم والمراقبة:

- الإجراءات والممارسات المستخدمة للتحكم في عمليات الإنتاج وضمان الجودة.
- يشمل ذلك استخدام أنظمة مراقبة الجودة والتفتيش والاختبار لضمان أن المنتجات تفي بالمعايير المطلوبة.

#### 5. التخطيط:

- تنظيم وتنسيق جميع العمليات والموارد المتاحة لتحقيق أهداف الإنتاج.



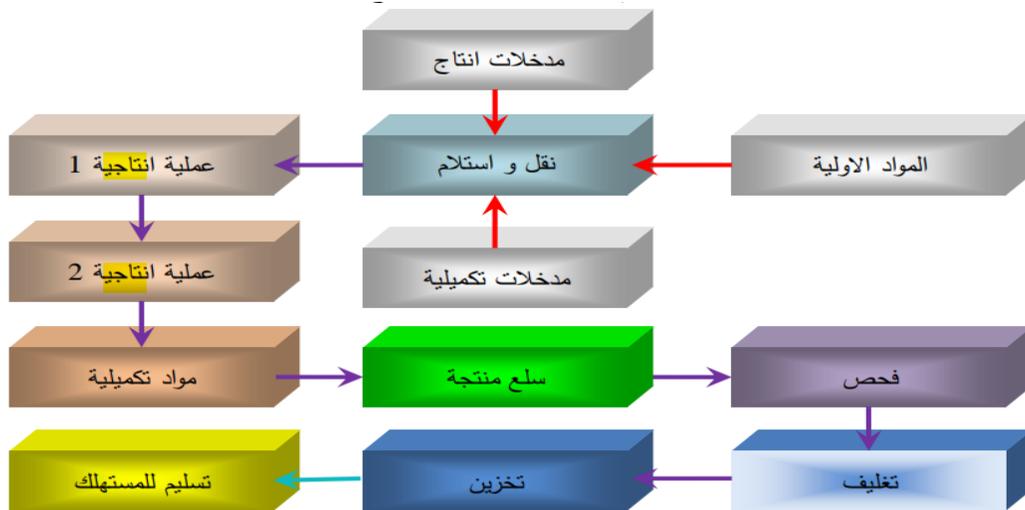
الشكل 5: مكونات نظام الإنتاجي (دياب، 2001، صفحة 52)

### الفرع الثاني: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي

إن اختلاف المخطط شيء متوقع وهذا راجع لنوع المشروع وحجمه وطبيعة المنتجات والخصائص المشروع و لهذا يمر مخطط الإنتاج بمرحلتين: (صالح، 2009، صفحة 136)

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

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



الشكل 6: حلقات المخطط الإنتاجي (بدران، 2013، صفحة 434)

## المطلب الثالث: أنواع الخطط الإنتاجية وتحديد احتياجات المشروع

### الفرع الأول: أنواع الخطط الإنتاجية

للمخطط الإنتاجي ثالث أنواع تقسم على أساس فترة التخطيط وهي: (عادل، 1988، صفحة 189)

#### • المخطط الإنتاجي طويل الأجل

توضع هذه الخطة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل، ولمدة تزيد عن السنة الواحدة، وقد تصل إلى خمس سنوات أو حتى أكثر، وغالبا ما توضع هذه الخطة لتحقيق أهداف طويلة الأجل، وتحديد خطوطا عامة للنشاط الإنتاجي والعمليات في المنظمة، وعلى ضوء خطة الطاقة إذ يرتبط بمستوى الطاقة الإنتاجية للمستهدف، اختيار موقع المنظمة والترتيب الداخلي، وتصميم المباني والمستوى التكنولوجي وترتيب العمليات وغيرها من القرارات والأنشطة طويلة الأجل.

#### • الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل

هذه الخطة تشير إلى تحديد تفصيلي الأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد، وهي بذلك تشير إلى ما يدعي بجدولة العمليات.

#### • الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل

وهي الخطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة سنة واحدة، وبشكل إجمالي، مع أنها في الواقع تضم خططا تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة، وتتضمن وضع تقديرات إجمالية المستويات الإنتاج والعمالة والمخزون لكل فترة خلال العام دون تخصيص لنوع معين من المنتجات أو الأقسام، ويكون الهدف العام لهذه الخطة هو الوصول إلى الموازنة والتوفيق بين حجم الطاقة وبالتالي حجم الإنتاج، وبين حجم الطلب خلال فترات الخط.

### الفرع الثاني: تحديد احتياجات المشروع

لكل مشروع إنتاجي احتياجات معينة، جزء منها يتعلق بالجانب الفني والذي يركز على الموقع، والجزء الآخر يتعلق بالجانب التكنولوجي: (بدران، 2013، صفحة 296)

■ الجانب الفني أي الموقع: من العوامل الواجب مراعاتها في تحديد الموقع ما يلي:

1. **القرب من مصدر المادة الخام:** هو من العوامل الهامة خاصة للمواد الثقيلة، وقد يقارن المسؤولون في المشروع بين تكلفة نقل المادة الخام من مصدرها إلى المصنع، وبين تكلفة نقل المنتج النهائي من المصنع إلى السوق الاختيار أقلها تكلفة.

2. **القرب من السوق المستهلكة:** تفضل المشروعات قريبا من الأسواق خاصة في حالة المنتجات التي تزيد من وزنها

بعد إنتاجها كالمشروبات الغازية

3. **القرب من طرق المواصلات:** يعتبر قرب المشروع من طرق المواصلات البرية من العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار، حتى يمكن أداء خدمة النقل للمؤسسة سهل
4. **ملائمة الظروف الجوية لطبيعة العمليات الصناعية:** تتطلب بعض الصناعات ظروف جوية معينة من حيث درجات الحرارة والرطوبة، كصناعات الغزل والنسيج التي تتطلب جوا معتدلا وان كان التقدم في صناعات أجهزة التكييف قد قلل من أهمية هذا العامل.
5. **قرب المشروع من مصادر الأيدي العاملة:** لا شك أن قرب المشروع من الأماكن الآهلة بالسكان والتي تتوفر فيها اليد العاملة سوف يؤدي إلى انضباطهم في مواعيد أعمالهم لقرب المؤسسة من مساكنهم، هذا إلى جانب انخفاض أجورهم نسبيا، كما يجب على المشروع ضرورة توفير وسائل الانتقال اللازمة لهم.
6. **القرب من مصادر الطاقة:** يعتبر هذا العامل بالنسبة للصناعات التي تعتمد على المياه كقوة محرّكة بالنسبة لها، كذلك بالنسبة للمشروعات التي تعتمد على الكهرباء حتى يمكن تخفيض تكلفة نقل الطاقة و إن كان التقدم في وسائل النقل المختلفة قد قلل من فعالية هذا العامل، فقد أصبح بالإمكان نقل القوة المحركة لمسافات بعيدة كنقل الكهرباء بالأسلاك ونقل البترول بالأنابيب، وبالرغم من ذلك فإن هذا العامل لم يفقد أهميته.
7. **قرب المشروعات من الخدمات المختلفة:** ترغب الكثير من المشروعات التوطن بجوار المناطق التي تتركز فيها المصالح الحكومية المختلفة كالبنوك والبريد والمستشفيات...
8. **قرب المشروع من الصناعات المكتملة:** الكثير من الصناعات تعتمد على صناعات مكتملة أخرى لمنتجاتها، خاصة بالنسبة للصناعات التجميعية التحليلية.
9. **التركيز في المناطق الصناعية:** ترغب الكثير من المؤسسات التركيز في المناطق الصناعية لتوافر الخدمات المختلفة بما، والعمال المهرة، وخطوط المواصلات، هذا إلى جانب الدولة تشترط ذلك الاعتبارات تتعلق بالأمن و حتى يمكن من سهولة الدفاع عنها.
10. **التركيز في الأراضي المنخفضة القيمة:** تعتبر تكلفة الأرض من تكاليف إنشاء المشروع مما أجبر كثير من الصناعات أن تتوطن بعيد عن أطراف المدن نظرا لرخص قيمة الأرض وتوافر المساحات اللازمة.

#### ▪ الجانب التكنولوجي أي الآلات:

تعتبر الآلات والتي تحوي المعدات والتي تستخدم في العملية الصناعية، سواء تم ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من ضروريات العملية الإنتاجية، ولهذا كان الاهتمام بنوع وعدد الآلات الواجبة في كل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية، كما وجب الدراية بأنواع الآلات الموجودة في الأسواق ومدى توافقها مع متطلبات المشروع وتناسبها مع الطاقة الإنتاجية وخاصة أسعارها وهي تنقسم إلى نوعين:

1. **الآلات عامة الغرض:** تصمم آلات عامة الغرض لأداء أعمال متعددة بدال من عمل واحد بالذات، وهي عامة في حدود معينة، ومن مميزاتهما أنها آلات نمطية تصنع بكميات كبيرة ومتوفرة ويمكن استخدامها والتخلص منها بكل سهولة، وطاقتهما الإنتاجية أقل من الآلات المتخصصة، لذلك فإن تكلفة الوحدة التي تنتج بواسطتها أكبر من تكلفة الوحدة التي تنتجها الآلات المتخصصة.

2. **الآلات خاصة الغرض:** صممت لأداء عمليات صناعية معينة بأسرع و أدق و أقل تكاليف من الآلات عامة الغرض، فلا يحتاج هذا النوع إلا لعدد قليل من الأفراد لإدارتها، فقد صممت بحيث تؤدي تلقائيا معظم العمل المطلوب دون تدخل كبير من جانب من يديرها، فهذا النوع يحتاج الفرد لمهارة، و من مميزاتهما أنها كبيرة الحجم تؤدي العمل بدقة و تكاليفها أكبر من الآلات عامة الغرض و تصميمها في غاية التعقيد يتطلب خبرات فنية كبيرة و نفقات إصلاح ضخمة.

## المبحث الرابع: المخطط التنظيمي

يعتبر المخطط التنظيمي أحد العناصر الأساسية في عملية إدارة الشركات والمؤسسات بفعالية، حيث يوفر إطارا هيكليا ينظم العلاقات والترتيبات الداخلية لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. يعكس المخطط التنظيمي بنية المؤسسة وتوزيع السلطات والمسؤوليات والعلاقات الوظيفية بين الأقسام والوحدات المختلفة.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية المخطط التنظيمي

#### الفرع الأول: مفهوم المخطط التنظيمي

- المخطط التنظيمي هو توثيق يوضح هيكل وترتيب الهيئة أو المؤسسة أو الشركة، بما في ذلك التفاصيل حول الهيكل التنظيمي والسلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الأقسام والوحدات الداخلية. يهدف المخطط التنظيمي إلى توضيح كيفية تنظيم وتوجيه العمليات واتخاذ القرارات داخل المؤسسة. (عباس العلق، 2007، صفحة 130)
  - المخطط التنظيمي هو خطة تهتم 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. (عباس العلق، 2007، صفحة 130)
  - المخطط التنظيمي هو وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين، والرقابة على الأعمال، وكيفية أداء الأعمال. (محمد المرسي، 2009، صفحة 69)
  - كما يعرف أيضا أنه تحديد المهارات الفردية للعاملين، و الكوادر الإدارية الضرورية، و كذلك يتم إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع و تحضر الخرائط التنظيمية، و توزيع الأدوار و الصلاحيات و المسؤوليات بشكل واضح. (حريم، 2000، صفحة 132)
- من التعاريف السابقة يمكن القول أن المخطط التنظيمي هو خطة تهتم 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 و إضافة إلى توضيح شكل الهيكل التنظيمي المعمول به في المؤسسة .

#### الفرع الثاني: أهمية المخطط التنظيمي

- يعتبر المخطط التنظيمي أداة أساسية لنجاح أي مؤسسة، حيث يوفر الهيكل الأساسي والتنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل فعال ومنظم: (طرشي، 2007، صفحة 74)
- ✓ يساعد المخطط التنظيمي في توجيه العمليات الداخلية للمؤسسة عن طريق تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل فرد وكل قسم. هذا يزيد من فعالية العمل ويجعل التواصل أكثر فاعلية.

- ✓ يُسهّم المخطط التنظيمي في تنظيم الهيكل الداخلي للمؤسسة، مما يزيد من كفاءتها ويسهل توزيع العمل بين مختلف الأقسام والموظفين.
- ✓ عن طريق توزيع العمل بشكل منهجي وفعال، يعزز المخطط التنظيمي الإنتاجية والكفاءة داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين الأداء العام للشركة.
- ✓ يساعد المخطط التنظيمي في تحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات الداخلية للمؤسسة، وبالتالي يساهم في تحقيق التكامل والتعاون بين الأفراد والأقسام.
- ✓ يوفر المخطط التنظيمي للقادة والمديرين رؤية شاملة لبنية المؤسسة وعلاقتها الوظيفية، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل أكثر فاعلية.
- ✓ يساهم المخطط التنظيمي في تحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، مما يعزز رضاهم وأدائهم الوظيفي.

### المطلب الثاني: مفهوم وأهمية الهيكل التنظيمي

#### الفرع الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

- التعريف الأول: هو الآلية الرسمية التي يمكن من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة، والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ( حریم، 2000، صفحة 45)
- التعريف الثاني: هو تمثيل بياني لكافة نشاطات وعمليات المنظمة، بحيث يمكنه إعطاء فكرة عن كافة أقسام المنظمة ودوائرها وكيفية ارتباطها مع بعض (أسعد، 2006، صفحة 97)

#### الفرع الثاني: أهمية الهيكل التنظيمي

- تتمثل أهمية الهيكل التنظيمي في: ( حریم، 2000، صفحة 65)
- إعطاء المشروع الميزة التي تستحقه أي وضعه في الهيكلية التي تتناسب مع أهدافه إذ تزداد أهمية المشروع عندما توليه المؤسسة الرعاية الكاملة، أي مده بالموارد الكفيلة بإنجازه و في طليعتها الموارد البشرية
- فالمشاريع تحتاج إلى مجهود و نشاطات العاملين فيها، كما تحتاج إلى تحديد هياكل إدارية تتماشى مع مختلف أنشطتها و أعمالها و توضيح الهيكلية الموارد البشرية للمشروع جمع المهام و الأنشطة و العمليات المختلفة المطلوبة منهم، وذلك من خلال التوصيفات المرافقة لها. أما التنسيق بين الموارد البشرية العاملة في المشروع ، فيساعد على الاستفادة القصوى من جهود الأفراد .
- بحيث يقلل من التكرار في العمليات كما يساعد في تسهيل الترابط بين مهام ووظائف ونشاطات وأقسام ووحدات المشروع بما يتضمن تحقيق أهدافها.

## المطلب الثالث: خطوات إعداد الهيكل التنظيمي و الأشكال القانونية للمؤسسة

### الفرع الأول: خطوات إعداد الهيكل التنظيمي

للهيكل التنظيمي خطوات وجب إتباعها عند تصميمه وإعداده وهي: (حريم، 2000، صفحة 112)

#### ✓ تحديد استراتيجيات المؤسسة:

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

1. تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة .

2. تحديد رسالة المؤسسة.

3. تحديد رؤية المؤسسة.

#### ✓ تحديد إدارات المؤسسة: ذلك من خلال:

■ إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالأعمال والأنشطة التي تحقق إستراتيجية المؤسسة .

■ رفع الوحدات الإدارية ذات العلاقة بتحقيق الاستراتيجية إلى الأعلى .

■ إعطاء هذه الوحدات سلطات وحرريات أعلى في التصرف واتخاذ القرار .

■ تخصيص اعتمادات مالية أكبر لهذه الوحدات

#### ✓ تحديد الوظائف: بعد التوصل إلى الإدارات ثم الأقسام يكون الدور على تحديد الوظائف التي تحقق أهداف كل من

الأقسام والإدارات وذلك ب:

■ تحديد أسماء الوظائف المطلوبة.

■ وصف كل وظيفة وموصفات شاغلها .

■ تحديد عدد العاملين في كل وظيفة.

#### ✓ تحديد سلطات الإدارات و الوظائف: من خلال تحديد :

■ الصلاحيات التنظيمية أو جدول الصلاحيات التنظيمية

■ حدود تفويض الصلاحيات والسلطات

#### ✓ القيادة الإدارية هي مجموعة من الخصائص والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس قادرا

على التوجيه والإشراف السليمين، حيث تمكنه من رفع الروح المعنوية لمؤوسبه ويثقون به كقائد.

#### ✓ تحديد مدير المشروع ومسؤولياته

■ يعتبر مدير المشروع من أهم العناصر المؤثرة في نجاح المشروع من مرحلة التعريف حتى الانتهاء، فهو

الشخص الذي سيتحمل مسؤولية تخطيط المشروع، وتنفيذه وإلقائه

- العصف الذهني في تحليل مشاكل المشروع .

### الفرع الثاني: الأشكال القانونية للمؤسسة:

يرتكز هذا التصنيف بصفة عامة على عنصر طبيعة الملكية بالنسبة لرأس المال المؤسسة، ومنه يتم تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات عمومية، مؤسسات نصف عمومية أو مختلطة، والمؤسسات الخاصة. (ماهر، 2007، صفحة 182)

1. **المؤسسات العمومية:** وهي المؤسسات التي يعود رأسمالها للقطاع العام، التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، وينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى قسمين:

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

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

2. **المؤسسات نصف العمومية أو المختلطة:** تتكون هذه المؤسسات من طرفين الأول هو الدولة والمتمثل في الوزارة أو مؤسسة عمومية، والثاني يتمثل في القطاع الخاص، حيث يتفق الطرفان على القيام بمشروع اقتصادي معين يتم تحديد أهدافه، حجمه، مدته ... الخ ، حيث يساهم في رأس المال و غالبا لا تقل مساهمة الطرف العمومي عن 51%.

3. **المؤسسات الخاصة :** وهي المؤسسات التي يعود ملكية رأسمالها إلى أفراد وتنقسم إلى:

- **المؤسسات الفردية:** تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة.
- **مؤسسات الشركات:** تعرف الشركة بأنها "عقد بين شخصين أو أكثر لأجل القيام بعمل مشترك واقتسام ما ينتج عنه من ربح أو خسارة، إذ يترتب عليه نشوء شخص معنوي، مستقل ماليا " وتنقسم إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

➤ **شركات الأشخاص:** تتميز هذه الشركات بأنها تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء، وشخصية الشريك لها دور رئيسي بحيث لا يجوز له التنازل على حصته إلا بقيود معينة، حيث تنتهي الشركة إذا ما طرأ على شخصيته ما يؤدي إلى انعدامها فعال وقانونا كالوفاة أو اهتزاز الثقة فيها كالإفلاس مثلا.

➤ **شركات الأموال:** هي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي، ولا اعتداد فيها بالاعتبار الشخصي إن المسؤولية الشريك في شركات الأموال محددة بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال، وتضم شركات الأموال شركات المساهمة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة، و تكون قابلة للتداول، ولا يكون كل شريك فيها مسؤولا عن ديون الشركة إلا بمقدار ما يملكه من أسهم، و يشترط المشرع الجزائري أن لا يقل

رأس مال شركة المساهمة عن 5 ملايين دج، على الأقل إذا لجأت الشركة للاكتتاب العام، وعن مليون دج على الأقل إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق، ووضع المشرع الجزائري حد أدنى لعدد المساهمين و الذين لا يجوز أن يقل عن 7 أشخاص، و لكنه لم يضع حد أقصى لعدد المساهمين . .

➤ **شركات ذات الطبيعة المختلطة:** هي الشركات التي يمتزج فيها الاعتبار الشخصي بالاعتبار المالي، فتتمتع هذه الشركات بمزيج من الخصائص بحيث تحمل في طياتها خصائص شركات الأشخاص وخصائص شركات الأموال.

## المبحث الخامس: المخطط المالي

يعتبر المخطط المالي أداة أساسية لإدارة الأموال وتوجيه القرارات المالية في الشركات والمؤسسات. يهدف المخطط المالي إلى توضيح كيفية توزيع وإدارة الموارد المالية بشكل فعال لتحقيق أهداف الشركة على المدى القصير والطويل

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية المخطط المالي

#### الفرع الأول: مفهوم مخطط المالي

هو ذلك التخطيط الذي يقوم على التنبؤ بالاحتياجات المالية للمنظمة، وكيفية الحصول على تلك الأموال، وعمل دراسة شاملة عما يتعلق به من سلبيات وإيجابيات، والعمل على حلها، والكشف عن المتغيرات والتحديات التي قد تواجهها المنظمة، للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة المالية على المدى القصير والطويل. (حمدي، 2005، صفحة 156)

المخطط المالي هو وثيقة تحتوي على تقديرات وتوقعات مالية لفترة زمنية محددة مستقبلية، وتشمل عادةً مجموعة من البيانات المالية والمعلومات المالية الهامة التي تساعد في تحليل وتوجيه القرارات المالية للشركة أو المؤسسة. يهدف المخطط المالي إلى تحديد كيفية تحقيق الأهداف المالية المحددة للشركة وتوجيه استخدام الموارد المالية بكفاءة (حمدي، 2009، صفحة 85)

#### الفرع الثاني: أهمية المخطط المالي

أهمية المخطط المالي تكمن في عدة جوانب تسهم في نجاح واستدامة الشركة أو المؤسسة، ومن أبرز هذه الجوانب: (حمدي، 2005، صفحة 186)

1. يساعد المخطط المالي في تحديد الأهداف المالية القصيرة والطويلة المدى للشركة، مما يوجه جهود الإدارة ويضعها على الطريق الصحيح لتحقيق النجاح المالي.
2. يوفر المخطط المالي إطارًا لاتخاذ القرارات المالية المستقبلية بناءً على توقعات مالية محددة ومنطقية، مما يقلل من المخاطر المالية ويزيد من فرص النجاح.
3. يعتبر المخطط المالي أداة هامة لجذب التمويل من المستثمرين والبنوك، حيث يوضح التخطيط المالي الرؤية المالية للشركة ويقدم توقعات للعوائد المالية المستقبلية، مما يزيد من ثقة المستثمرين ويرفع من قيمة الشركة.
4. يساعد المخطط المالي في تقييم أداء الشركة بشكل دوري من خلال مقارنة الأرقام الفعلية بالتوقعات المالية، مما يسمح للإدارة بتحديد النقاط القوية والضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة.

5. يمكن للمخطط المالي أن يساهم في تحديد فرص النمو والتوسع للشركة، سواء عبر التوسع في خطوط المنتجات، أو دخول أسواق جديدة، أو استحواذ على شركات أخرى، وذلك من خلال توجيه الاستثمارات وتوجيه الجهود نحو الأولويات المالية.

6. يساعد المخطط المالي في تحقيق الاستفادة المالية للشركة من خلال توجيه الاستثمارات والتكاليف بشكل فعال، وتحديد استراتيجيات لإدارة التدفقات النقدية وضمان استمرارية العمليات.

### المطلب الثاني: أهداف ومكونات ومراحل إعداد المخطط المالي

#### الفرع الأول: أهداف المخطط المالي (عدنان تايه، 2008، صفحة 171)

- مساعدة المؤسسة في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية .
- ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل ما يمكن من تكلفة.
- التصميم الفعال للهيكل المالي للمؤسسة عن طريق تحديد المزيج الأمثل.
- تأطير السياسات والإجراءات التنسيق جهود الأفراد ووحدات العمل ومراقبتها.

#### الفرع الثاني: مكونات المخطط المالي:

##### 1. التكاليف التمويلية لانطلاق المشروع:

1.1 **التكلفة الاستثمارية:** تتمثل التكاليف الاستثمارية في المبالغ التي تحمد في صورة أصول لازمة لإتمام العملية الإنتاجية، وذلك لمدة دورة إنتاجية على الأقل كآلات ومعدات والمباني. فالتكاليف الاستثمارية تتكون من عنصرين أساسيين هما: (زردي ع.، 2011، الصفحات 188-192)

- **الاستثمار المبدئي:** ويطلق عليها عادة إسم تكاليف رأس المال الثابت أو التكاليف الرأسمالية، ومن أهم خصائصه هو خضوعه لكل من الامتلاك والتقاعد، فالامتلاك نعني به انخفاض القيمة الحقيقية للأصل نظرا لاستعماله، أما التقادم فنعني به انخفاض القيمة الحقيقية للأصل نظرا للتقدم التكنولوجي. وفي هذا الاستثمار المبدئي نجد الأصول الثابتة الملموسة التي تتضمن كافة التكاليف التي يتم إنفاقها على شراء الأصول والتجهيزات المادية الملموسة طويلة الأجل و الأصول الثابتة غير ملموسة البعض منها يكون له قيمة بيعية، والبعض الآخر لا تكون له قيمة بيعية، مثل تكاليف دراسة الجدوى التمهيديّة وتكاليف دراسة الجدوى التفصيلية بكل مكوناتها التسويقية المالية، الفنية، تكاليف الدعاية والإعلان عن المشروع قبل الافتتاح أو قبل تشغيل المشروع، براءات الاختراع وتدريب العمال وكذا تكاليف دراسة عروض التوريد للأصول ومستلزمات الإنتاج.

➤ رأس مال العامل: ويتضمن مجموعة الأصول قصيرة الأجل والتي يتم تقديرها للوفاء بمتطلبات دورة تشغيلية أو إنتاجية من حياة المشروع، وهو يتكون من جميع الأصول الجارية أو المتداولة اللازمة للتشغيل مثل المخزون من السلع، الأصول النقدية المحتفظ بها لمواجهة أعباء نقدية.

## 2.1 مصاريف التشغيل: يمكن تقسيمها إلى: (عبد العزيز، 1994، صفحة 230)

✓ مصاريف إدارية عمومي.

✓ مصاريف التمويل.

✓ وتمثل مصاريف التشغيل الجانب الأكبر من هذه التكاليف، ويمكن القول أن الخامات و مستلزمات الإنتاج بمختلف أصنافها، والعمالة تكون الجزء الأكبر من تكاليف التشغيل.

## 2. جدول حسابات النتائج التقديري:

هو وثيقة رئيسية تبين لنا النتيجة المتوقعة في مرحلة التقديرات، كما يوفر لنا فرصة لأخذ نظرة شاملة عن انحرافات الاستغلال في مرحلة الرقابة: (فركوس، 2001، صفحة 243)

## 1.2 العناصر المكونة لجدول حسابات النتائج: (عبد العزيز، 1994، صفحة 239)

✓ أعباء الدورة: وتتكون من كل المصاريف المتعلقة بالنشاط مثل استهلاك البضائع والمواد الأولية والسلع والخدمات المستعملة في الدورة الإنتاجية، كذلك مختلف المصاريف المرتبطة بهذا النشاط من ضرائب ورسوم ومصاريف المستخدمين، والمصاريف المالية، والمصاريف المخصصة لاهتلاك و المؤونات، بالإضافة إلى المصاريف المتعلقة بالاستغلال غير العادي للمؤسسة.

✓ منتجات الدورة: وتشمل منتجات الاستغلال مثل مبيعات البضائع والإنتاج المخزن، ومنتجات خارج الاستغلال مثل بيع عناصر الأصول.

✓ الأرصدة الوسيطة للتسيير: عبارة عن مختلف النتائج الوسيطة، وكيفية توزيعها حتى نصل إلى النتيجة السنوية الصافية لدورة الاستغلال، وتشمل الهامش الإجمالي و الذي يمثل الفرق بين المبيعات من البضاعة وتكاليف شرائها، وكذلك القيمة المضافة والتي تمثل الفرق بين الإنتاج من جهة والاستهلاك الوسيط من السلع والخدمات المتحصل عليها من الغير مستعملة في الإنتاج من جهة ثانية.

✓ نتيجة الاستغلال: ناتجة عن النشاط الأساسي والعادي للمؤسسة خلال دورة الاستغلال، وتعد القيمة المضافة من عناصرها مما يجعلها أشمل كما تعتبر كمؤشر من مؤشرات المردودية.

✓ نتيجة خارج الاستغلال: وهي من النتائج الاستثنائية لكونها ناتجة عن نشاط خارج دورة استغلال ام المؤسسة، ونحصل عليها بالفرق بين نواتج خارج الاستغلال وتكاليف خارج الاستغلال.

## 3. الميزانية:

1.3 تعريفها: تعكس الميزانية المركز المالي للمؤسسة في نقطة زمنية محددة، وفي الغالب تكون سنة مالية واحدة، فهي تمثل خالصة الإجراءات المحاسبية وتطبيقها، وتحتوي الميزانية على جانب الأصول الموجودة وجانب الخصوم المطلوب وفق الملكية، إذ أن جانب الأصول يمثل قرارات الاستثمار قصيرة الأجل أي الموجودات المتداولة وطويلة الأجل أي الموجودات الثابتة، أما جانب الخصوم فهو يعكس قرارات التمويل سواء التمويل بالمديونية المطلوبة المتداولة وطويلة الأجل، أو التمويل الممتلك أي حق الملكية. (بوتين، 1999، صفحة 2)

### 2.3 عناصر الميزانية: تتكون الميزانية من عنصرين هما الأصول والخصوم: (بوتين، 1999، صفحة 2)

الفرع الأول: الأصول:

- ✓ الاستثمارات: تتضمن العناصر التالية: المصاريف الإعدادية، القيم غير المادية، الأراضي بمختلف أنواعها، تجهيزات الإنتاج، تجهيزات اجتماعية، استثمار قيد الانجاز.
- ✓ المخزونات: وتتضمن مخزون البضائع، مخزون الموارد واللوازم، مخزون المنتجات...
- ✓ المدينون: وتتضمن الأسهم والسندات، حقوق المؤسسة تجاه الشركاء، حقوق المؤسسة تجاه الغير، الأموال الجاهزة بالصندوق والحسابات الجارية.

الفرع الثاني: الخصوم: تتمثل في المصادر المالية التي تستعمل لتمويل عناصر الأصول وتتكون الخصوم من:

- الأموال الخاصة: وتتضمن الحصص المقدمة عند التأمين، المبالغ المضافة، الاحتياطات، الأرباح.
- الديون بأنواعها المختلفة طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل.

3.3 عتبة المردودية: هي النقطة التي يتساوى عندها مجموع النفقات مع مجموع الإيرادات، وبذلك يكون صافي الربح يساوي الصفر، أعلى هذه النقطة تسمى بمنطقة الأرباح، وأدى هذه النقطة تسمى بمنطقة الخسائر. (لعور، 2014، صفحة 40)

### الفرع الثالث: إعداد المخطط المالي

عملية إعداد المخطط المالي تتبع سلسلة من الخطوات المتتالية لضمان تحقيق أهداف الشركة وتوجيه القرارات المالية بشكل فعال: (صلاح حسن، 2008، صفحة 145)

#### 1. تحليل المعطيات الموجودة والتقديرية

وتشمل:

- التعريف بالاستثمارات الضرورية
- جمع المعلومات التقديرية عن النشاط
- تحديد احتياجات تمويل الاستغلال المتعلقة بمستوى النشاط

- تحديد طاقة التمويل الذاتي التقديري
- 2. البحث عن موارد جديدة: وهي عملية البحث عن موارد أخرى للتمويل، مع الأخذ بعني الاعتبار أثر هذه التمويلات على الموارد والاستخدامات، سواء تعلق الأمر بالتمويل بواسطة الأموال الخاصة أي إعانات زيادة رأس المال، التمويل الذاتي، شبه الأموال الخاصة، أو التمويل بالاستدانة يعني التمويل السندي أو الاقتراض البنكي
- 3. إحداث تغييرات على الاستخدامات: في هذه المرحلة نعمل للبحث عن التوازن العام لمخطط التمويل، وهذا بالبحث عن تحسينات ممكنة عند استخدامه.
- 4. محاولة تغطية النقص الظرفي في التمويلات: وفي هذه الحالة يمكن توقع تأجيل توزيع الأرباح أو بعض الاستثمارات أو اللجوء إلى قروض الخزينة لتغطية العجز في موارد التمويل.

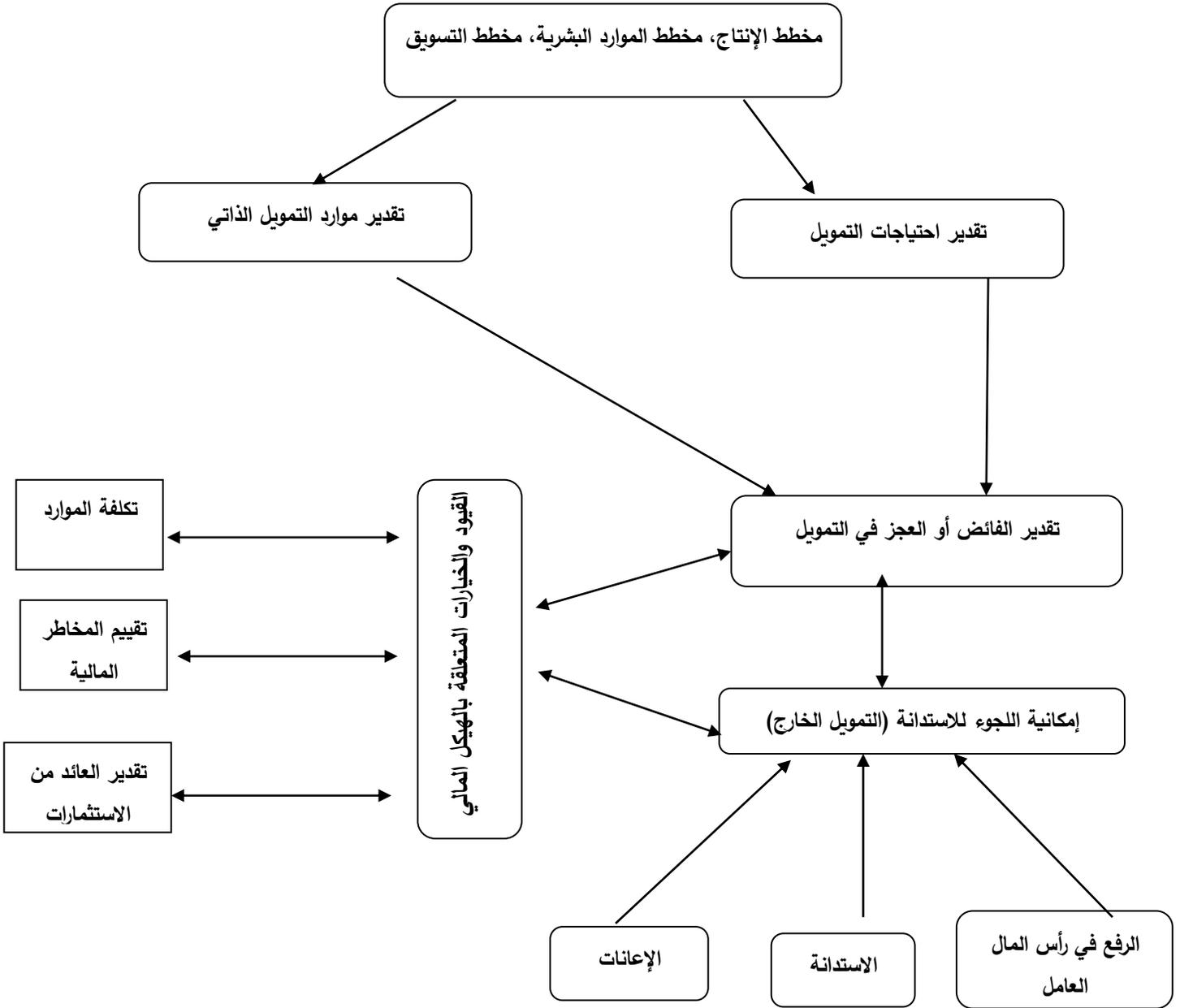
### المطلب الثالث: المخطط التمويلي

#### الفرع الأول: تعريف المخطط التمويلي

- مخطط التمويل هو وثيقة الذي تعرض الاحتياجات المالية للمؤسسة في مراحله الإنشاء، وعلى مدى عدة سنوات، والموارد المالية التي يجب تخصيصها لتغطية تلك الاحتياجات، والهدف من خطة التمويل هو تحقيق التوازن والتوافق بين الاحتياجات والموارد المالية للمؤسسة (عدنان تايه، 2008، صفحة 135)
- هو انعكاس للسياسة المالية والإستراتيجية العامة للمؤسسة، إذ يجسد القرارات المالية المستقبلية ومختلف النتائج المترتب عنها، ويتضمن المصادر التمويلية وأوجه استخدامها خلال فترة زمنية متوسطة وطويلة الأجل. (السكرانة، 2006، صفحة 131)
- هو عبارة عن جدول مالي تقديري متعدد السنوات، يعد لتجسيد السياسة التمويلية خلال فترة مستقبلية تمتد من 3 سنوات إلى 5 سنوات، ويتضمن ما يلي: (صالح، 2009، صفحة 67)
  - ✓ الموارد الدائمة التي سخرتها المؤسسة لتمويل أنشطتها سنويا خلال فترة زمنية محددة،
  - ✓ الاستخدامات الدائمة التي يتوجب على المؤسسة تغطيتها سنويا خلال نفس الفترة

#### الفرع الثاني: مراحل إعداد المخطط التمويلي

- مبدأ إعداد مخطط التمويل: يتطلب إعداده على الأقل مرحلتين: (زردق، 2011، صفحة 175)
  - إعداد مخطط أولي لا يتضمن مصادر التمويل الخارجية، حيث يسمح الانحراف السنوي من تقدير الاحتياجات التمويلية القادمة من المصادر الخارجية.
  - إعداد مخطط نهائي يتضمن كافة المصادر بما فيها الخارجية.
- كما تمر عملية البناء عبر مراحل متتالية نوضحها من خلال الشكل التالي:



الشكل 7: مراحل إعداد المخطط التمويلي (زردق، 2011، صفحة 182)

## الفرع الثالث: مصادر التمويل

يقصد بمصادر التمويل تشكيلة المصادر التي حصلت منها المنشأة على الأموال بهدف تمويل استثماراتها أو عملياتها الاستغلالية و تعتبر عملية أو طريقة حصول المؤسسة على ما تحتاج إليها من أموال لتلبية احتياجاتها من أكبر انشغالاتها، وهذا راجع لما تكسب من تأثير على مشاريعها الاستثمارية في هذا الخصوص توجد طريقتين للتمويل هما: (السكرانة، 2006، صفحة 97)

1. **التمويل الداخلي:** و هو تحقيق الاستثمارات بفضل الموارد التالية للمؤسسة و التي عادة ما تكون الأرباح المحققة. أن التمويل الذاتي الفعال مرتبط بالعديد من الظروف الذاتية و الخارجية هذه التي لها علاقة مباشرة بالمؤسسة في حد ذاتها أو بظروف السوق التمويلية منها:

- **الظروف المتعلقة بالمؤسسة الظروف الداخلية :** إن اعتماد المؤسسة على التمويل الذاتي و نجاعة دوره في تمويلها يتطلب أن تتوفر لديها الأموال النقدية السائلة باستمرار و بالقدر اللازم و الكافي لتحقيق الإشباع للمتطلبات الاستثمارية ، الذي يتوقف بدوره على مقدار الحجم المادي للمؤسسة أي طاقتها الإنتاجية.
- **الظروف المتعلقة بالسوق التموينية (ظروف خارجية):** إن السوق التمويلية أو السوق المالي يتكون من السوق النقدية وسوق رأس المال ، فالسوق الأولى هي تلك السوق التي تتعامل بالانتمان قصير الأجل ويكون اقل من سنة، أما السوق الثانية فهي تلك السوق التي تتعامل بالانتمان طويل الأجل، يرتبط التمويل الذاتي بطريقة مباشرة بالظروف السائدة في السوق النقدية وسوق رأس المال ويمدى مرونة هذه الأسواق وقدراتها على تجميع الإندارات وتقسيمها واستعمالها وتوظيفها وتوظيفها استثماري أمثل

2. **التمويل الخارجي:** يتضمن كافة الأموال التي يتم الحصول عليها من مصادر خارجية، فالإدارة تحصل على هذه الأموال بشروط وإجراءات لا بد من معرفتها وفقاً لأوضاع والشروط التي يحددها السوق المالي وعائد الفرصة البديلة . يتوقف حجم التمويل الخارجي على حجم التمويل الداخلي و احتياجات المؤسسة المالية أي أنه يكمله لتغطية المتطلبات المالية الجارية أو الاستثمارية، وبصفة عامة لا يكفي التمويل الداخلي لتغطية الاحتياجات المالية للمؤسسة، مما يجعلها تلجأ إلى مصادر خارجية بزيادة رأس مال الأسهم أو من الاقتراض أو هما معا. و ينقسم المصادر الخارجية للتمويل كما يلي:

- ✚ **التمويل قصير الأجل:** هو أحد أنواع أو مصادر التمويل الخارجي، ويمثل التمويل الذي يستخدم لتمويل العمليات التجارية في المشروع، ويرتبط بتحقيق أهداف المشروع في السيولة والربحية. ويعتبر هذا النوع من التمويل مشكلة مستمرة للمشاريع التي تعتمد في تسيير فعاليتها وأنشطتها وعليه فهي دائمة البحث عن مصادره و تكون عادة من المشاريع الصغيرة أو متوسطة الحجم، ذلك أن المشاريع الكبيرة ذات النسبة العالية من الأصول

الثابتة، لا تعاني من مشكلة التمويل قصير الأجل، ولذا فإن هذا النوع من التمويل يعتمد على طبيعة العمل أو طبيعة النشاط الذي تمارسه المشاريع، وبالرغم من أن المشاريع تتجنب عددا من المشاكل فيما لو أمكنها الحصول على تمويل طويل الأمد لتمويل احتياجاتها في الأصول المتداولة

✚ **التمويل متوسط الأجل** التمويل متوسط الأجل يستخدم لتمويل حاجة دائمة للمشروع المقترض، كان يكون التغطية أصول ثابتة، أو لتمويل مشروعات تحت التنفيذ و التي تستغرق عددا من السنين لذا فإن المتفق عليه هو اعتماد فترة التمويل من سنة إلى 5 سنوات في هذا النوع من التمويل حيث يتم سداد قيمة القرض من خلال التدفقات النقدية التي تتولد خلال هذا العدد من السنين.

✚ **التمويل طويل الأجل** تلجأ المنشأة الاقتصادية إلى التمويل طويل الأجل نتيجة التوسعات والتحسينات التي تنوي المنشأة القيام بها، ويمتاز هذا النوع من التمويل بكونه يستحق الدفع بعد مدة تزيد عن العام الواحد، وبالتالي فمن المستحسن إنفاقه على الموجودات الثابتة، ومن هنا تظهر لنا الأهمية الكبيرة للتمويل طويل الأجل والذي كثيرا ما يحدد اتجاه وسرعة نمو المنشآت، كما أن مهمة الحصول على التمويل طويل الأجل تعتبر من المهام الأساسية للمدير المالي وذلك لتلبية احتياجات المنشأة من الأموال اللازمة سواء لعمليات الحالية أو لأغراض التوسع.

### الفرع الرابع: القوائم المالية

هي مجموعة من المستندات التي توضح الوضع المالي لعملك في وقت محدد. وهي تتضمن بيانات أساسية حول أصول الشركة وخصومها، بالإضافة إلى دخلها ونفقاتها. (سمير محمد، 2005، صفحة 125).

تلخص القوائم المالية بطريقة واضحة ومنظمة الأحداث التي أثرت على الشركة طوال فترة وجودها وكذلك المعاملات التي أجرتها مع أطراف ثالثة.

وتسمح لأي قارئ للحسابات بما يلي:

- إجراء تحليلات دقيقة، لا سيما في سياق عمليات الاستحواذ على الأعمال، وتقييم الشركات، وعمليات الدمج، أو المساهمات الجزئية للأصول.
- القيام بمقارنات بمرور الوقت (تتم مقارنة البيانات المالية للشركة نفسها كل عام).
- إجراء مقارنات مكانية (تتم مقارنة البيانات المالية للشركة مع تلك الخاصة بشركة منافسة).
- اتخاذ القرارات (تستخدمها فرق الإدارة في الشركة كدعم، كأداة حقيقية لصنع القرار).

وبشكل عام تعد هذه القوائم ذات قيمة كبيرة بالنسبة إلى:

- المساعدة في اتخاذ قرارات عمل أكثر استنارة (تتعلق برواد الأعمال والقادة)

- تقييم القدرة على السداد (من قبل المؤسسات المالية وغيرها من المقرضين)
  - إعطاء صورة موضوعية عن وضع الشركة (للمستثمرين السلبيين أو المحتملين – هؤلاء المستثمرون هم إحدى طرق تمويل عملك)
  - حساب الضرائب والرسوم الواجب دفعها (لمستويات الحكومة المختلفة)
  - تُستخدم لتقييم قيمة الأعمال (مفيدة للمالكين والمشتريين المحتملين أثناء البيع)
- إذاً فالقوائم المالية مخصصة لجميع الأطراف المهتمة: الشركاء والمساهمون والمدراء والموظفون والمصرفيون والمستثمرون وأي شخص يرتبط عمله بضرورة الاطلاع على القوائم المالية.

## خاتمة الفصل:

في الختام، يظهر مخطط الأعمال كأداة حيوية لنجاح الأعمال في البيئة التجارية اليوم. حيث انه الخريطة التي توجه الشركة نحو أهدافها وتساعد على تحقيق التطور المستدام. من خلال وضع أهداف محددة واستراتيجيات فعالة، يمكن للمخطط أن يمهد الطريق للنمو والازدهار. ومع تقييم دوري وتعديل للمخطط بمرور الوقت، يمكن للشركة البقاء على اطلاع دائم بتغيرات السوق وضمان تكيفها بفعالية. لذا، ينبغي على الشركات الاستثمار في وضع مخططات أعمال قوية ومتكاملة، حيث تعتبر هذه الخطوة الأساسية لبناء مستقبل مشرق وناجح لأعمالها.

الفصل الثاني :

إعداد مخطط أعمال

مشروع " انجاز وسائل تعليمية بيداغوجية "

## تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصل الأول إلى الجانب النظري لمخطط الأعمال و مكوناته بالتفصيل سنحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط مختلف المفاهيم النظرية في فكرة مشروع " وسائل تعليمية بيداغوجية " و لذا سنقوم بالتطرق للتفاصيل التالية :

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

## المبحث الأول : الملخص التنفيذي للمشروع

سنحاول في هذا المبحث التعريف بالمشروع و بصاحب المشروع و أهم الأهداف و الدوافع التي أدت لاختيار هذه الفكرة بالتحديد و كذا التعريف بالفكرة و مصدرها و الطموحات التي يسعى صاحب المشروع لتحقيقها من خلال هذه الفكرة .

## المطلب الأول : الملخص التمهيدي و وصف المشروع

الفرع الأول: الملخص التمهيدي :

## 1 \_ التعريف بالمشروع :

جدول رقم : (01) : جدول للتعريف بالمشروع

العنصر	الشرح
طبيعة المشروع	إنتاج وسائل تعليمية بيداغوجية
اسم المشروع	For easy learning
قطاع النشاط	صناعي(صناعة الوسائل التعليمية)
صاحب المشروع	قيدومي سميرة- بوحلال هنيذة
موقع المشروع	رقم 15 شارع لونيبي لزهاري -البجاري -بسكرة
النطاق	محلي (بلدية بسكرة)
الفئة المستهدفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ الاساتذة</li> <li>➤ دور الحضانة</li> <li>➤ المراكز و الجمعيات التعليمية</li> <li>➤ مكاتب</li> <li>➤ الأولياء</li> </ul>
عدد العمال	2 عامل
رمز النشاط في السجل التجاري	105606
تسمية النشاط	صنع التجهيزات المعدات و العتاد الموجهة لإجراء التجارب البحث العلمي ,الوزن ,القياس و التحاليل الفيزيائية و الكيميائية ,بما في ذلك لواحقها

إنتاج وسائل تعليمية بيداغوجية وفق مناهج وزارة التربية و التعليم عبارة عن بطاقات مغطاة قابلة للصق على السبورة و يمكن الكتابة عليها ومسحها بسهولة.	مضمون النشاط
مؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة SARL	الشكل القانوني للمؤسسة
خاصة	الملكية
تمويل فردي (صاحبي المشروع)	شكل التمويل
حقيبة في كل قسم و بيت	رؤية المؤسسة
نجعل التعليم أكثر سهولة وبساطة We make education easier and simpler	رسالة المؤسسة
1000000 دج	رأس مال المشروع
1 سنة و 3 أشهر و 6 أيام	فترة الاسترداد

المصدر : من إعداد الطالبتين

## 2\_ التعريف بصاحب المشروع :

جدول رقم (2) : التعريف بصاحب المشروع

العنصر	الشرح
الإسم و اللقب	قيدومي سميرة
تاريخ و مكان الميلاد	1981/02/22 بسكرة
البريد الإلكتروني	<a href="mailto:Samiraguidoumi0@gmail.com">Samiraguidoumi0@gmail.com</a>
الشهادات العلمية	- ليسانس محاسبة 2005 - ماستر مقاولاتية 2024
التكوينات	- التكوين بمكتب للمحاسبة في الأعمال الجبائية للمؤسسات و ملء التصريحات الجبائية 2007. - التكوين بمكتب للمحاسبة في مسك الدفاتر المحاسبية 2011-2015 - تكوين أستاذ المدرسة الابتدائية 2016
المهارات	- التحكم في الإعلام الآلي

- مسك الدفاتر المحاسبية	
- مهارات التسيير و التنسيق و التنظيم	

المصدر : من إعداد الطالبتين

### جدول رقم (3) : التعريف بصاحب المشروع

العنصر	الشرح
الإسم و اللقب	بوحلال هنيذة
تاريخ و مكان الميلاد	30-05-1988 باتنة
البريد الإلكتروني	<a href="mailto:Hounaidabahri55@gmail.com">Hounaidabahri55@gmail.com</a>
الشهادات العلمية	- شهادة الأعمال التطبيقية في الإعلام الآلي للتسيير 2010 - ليسانس إدارة أعمال 2012 - ليسانس فرنسية 2015 - ماستر مقاولاتية 2024
التكوينات	- تكوين الأستاذ مدرسة الابتدائية 2016
المهارات	- التحكم في الإعلام آلي و الانترنت - سرعة التعلم - مهارة التسيير

المصدر : من إعداد الطالبتين

### الفرع الثاني: وصف المشروع :

#### 1\_ فكرة المشروع :

تعود فكرة المشروع بالدرجة الأولى لاهتماماتنا الكبيرة في مجال التعليم و إيصال المعلومة للطفل اقل من 8 سنوات حيث يصعب إيصال الفكرة له و بما أننا نشغل منصب أساتذة في الطور الابتدائي , من هنا بدأت تراودنا فكرة الوسائل التعليمية خاصة و أنها منعدمة في المؤسسات التعليمية ذلك لتسهيل علينا علنا أولا من حيث اختصار الوقت في الرسم أشكال والثانية في دقة الرسم والألوان وإعادة استعمالها من جديد ، فنجد أنها ساعدتنا كثيرا لأنها قابلة للاستعمال لعدة مرات وغير قابلة لتلف ويستطيع المتعلم العمل بها في نشاطاته داخل القسم وخارجه و تجذب انتباهه .

## 2\_ شعار المؤسسة :

شكل رقم (08) : شعار



المصدر : من إعداد الطالبتين

## 3\_ التعريف بالمشروع و المنتجات التي يقدمها :

مشروع " for easy learning " هو عبارة عن ورشة لصناعة الوسائل التعليمية البيداغوجية من أوراق وبلاستيك شفاف ومغناطيس لتعطينا تشكيلة قطعة فنية تعليمية بالامتياز خاصة وأنها تشمل على منهجية وزارة التعليم.

● يتم تصنيع البطاقات التعليمية المغناطيسية لمجموعة من المميزات منها :

- أقل سعر من ناحية الجودة
- مقاومة للماء.
- الصلابة و المرونة عكس البطاقات العادي سهلة الانكسار و التلف .
- إمكانية الكتابة عليها و المسح دون تلف.
- تحتوي على مغناطيس قابل للصق في سبورة ، مما يسهل الاستعمال دون حاجة لمغناطيس خارجي.

● استعمال بطاقات التعليمية مغناطيسية :

- في دور الحضانة كوسيلة تعليمية وتلفت الانتباه للطفل للتجاوب مع النشاط .
- في المراحل التعليمية للطفل اقل من 8 سنوات.
- أنشطة خارجية لتسهيل على الأولياء تعليم الأبناء.

## المطلب الثاني : أهداف و دوافع المشروع

## الفرع الأول: أهداف المشروع :

- تطوير المنتج المحلي و تغيير النظرة على أن الإنتاج المحلي إنتاج رديء الجودة .
- كسب ولاء و ثقة الزبائن بتقديم منتج ذو جودة و بسعر مغري .
- استغلال المواد الأولية المتوفرة في سوق وتدعيم المنتج المحلي
- توفير منتج محلي بجودة جيدة .
- خلق قيمة مضافة للولاية بتقديم منتج جيد
- وصول المشروع و تغطيته لأسواق مختلفة في الولاية ثم الوطن.
- تغطية الطلب المحلي و المساهمة في الإنتاج الوطني
- الاستمرارية و النمو و تحقيق الربح.

## الفرع الثاني: دوافع و مبررات المشروع :

هو عبارة عن ورشة صناعية تتمثل هذه ورشة في صناعة الوسائل التعليمية البيداغوجية من أوراق وبلاستيك شفاف ومغناطيس لتعطينا قطعة فنية تعليمية بامتياز خاصة أنها تشمل على منهجية وزارة التعليم:

- مشروع متعلق باهتماماتنا بالدرجة الأولى و هي مجال التعليم
- فكرة جديدة و مبتكرة لم يتم تطبيقها في ولاية بسكرة من قبل حسب المعلومات المتوفرة لدينا من الهيئات المختصة.
- انخفاض السعر و الجودة الجيدة تساعد على كسب أكبر حصة سوقية ممكنة و منه أرباح أكبر .
- اهتماماتنا الشخصية في تقديم منتج ملموس فيه ابتكار شخصي.
- تطلعاتنا لإنشاء مؤسسة خاصة .

## المطلب الثالث :صيغة , نوع و تصنيف المشروع

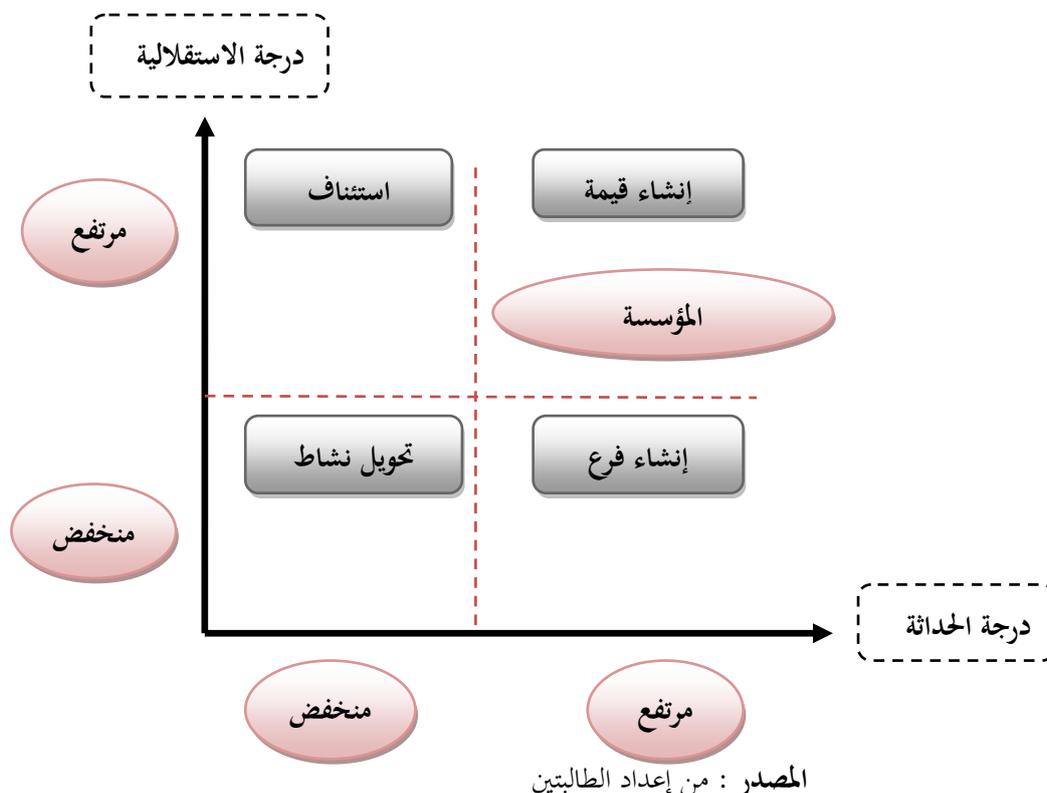
## الفرع الأول: صيغة المؤسسة :

بما أن الفكرة متعلقة بمنتج موجود من قبل ( وسائل تعليمية ) لكن بتغيير في جودة المادة الأولية المستعملة و تطوير في المنتج و إضافة قيمة جديدة خاصة وأن محتوى بطاقات يتوافق مع منهج وزارة التربية والتعليم للجزائر , كما أنها تعبر عن إنشاء قيمة، فإنها تأخذ صيغة إنشاء مؤسسة جديدة فإن المؤسسة تنتمي لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة PME

الفرع الثاني : تصنيف المشروع حسب مصفوفات الإنشاء :

1\_ حسب معياري الحدائة و الاستقلالية :

شكل رقم (09) : مصفوفة تصنيف المشروع حسب معياري الحدائة و الاستقلالية



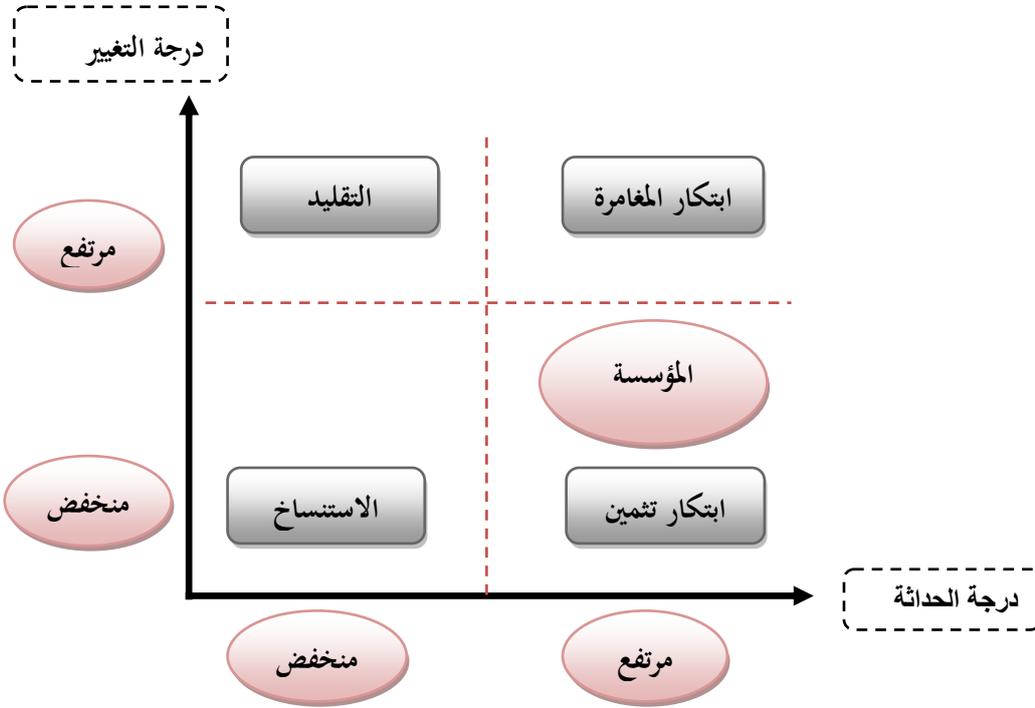
- تقع المؤسسة في خانة إنشاء قيمة باعتبارها:

- تتمتع المؤسسة بدرجة حدائة كبيرة فالمنتوج الذي تقدمه جديد لم يكن متوفر في السوق بهذه المواصفات فهو جديد بالبيئة للمحيط.

- تتمتع بدرجة استقلالية عالية لأنها جديدة و خاصة تعود ملكيتها للشخصين اللذين قاما بإنشائها و تتمتع بالاستقلالية القانونية.

2\_ حسب معياري درجة الحدائة و درجة التغيير :

شكل رقم ( 10 ) : مصفوفة تصنيف المشروع حسب درجة الحدائة و التغيير



المصدر : من إعداد الطالبتين

\_ تقع المؤسسة في خانة ابتكار تامين لان المشروع:

\_ درجة الحدائة عالية بالتالي درجة الابتكار موجودة في المشروع و التي تؤدي إلى إنشاء قيمة بالنسبة للمحيط نشاطها يختلف عن نشاط عملي.

\_ إما درجة التغيير بسيطة لان صاحبي المشروع تقدمان شيء جديدًا لمحيط لديهما فيه خبرة سابقة من عملهما في مجال التعليم كأستاذتين تملكان الخبرة و المهارة.

### المطلب الرابع : النموذج التمثيلي للمشروع LA CSIP

تحديد التموضع الفعلي للمشروع جد مهم سواء للمشروع في حد ذاته أو لحامل المشروع , حيث يمكنه من معرفة منطقة التجانس أو التوافق بين تطلعات صاحب المشروع و موارده و مهاراته و كذا ما يتيح المحيط له من إمكانيات و فرص و التي يمكن تلخيصها كما يلي :

### الفرع الأول : تطلعات صاحبي المشروع :

- إنشاء مشروع خاص يساعدني في وظيفتي .
- تجسيد المشروع على أرض الواقع .
- دخول المنتج للسوق و اكتسابه لحصّة سوقية معتبرة من خلال تقديم منتج ذو جودة جيدة ينافس المنتج المستورد
- اكتساب ثقة العملاء و الزبائن من خلال توفير احتياجاتهم و طليبتهم بالمواصفات المطلوبة (الوقت/الجودة/السعر/الكمية)
- خلق فرص عمل سواء لذوي الكفاءات أو بدون كفاءة .
- تحقيق الربح .

### الفرع الثاني: موارد و مهارات صاحبي المشروع :

- إحدى الطالبتين متحصلة على شهادة ليسانس في إدارة الأعمال و الطالبة الأخرى متحصلة على ليسانس في المحاسبة
- متحصلة على شهادة DEA في الإعلام الآلي للتسيير
- متحصلة على شهادة ليسانس فرنسية

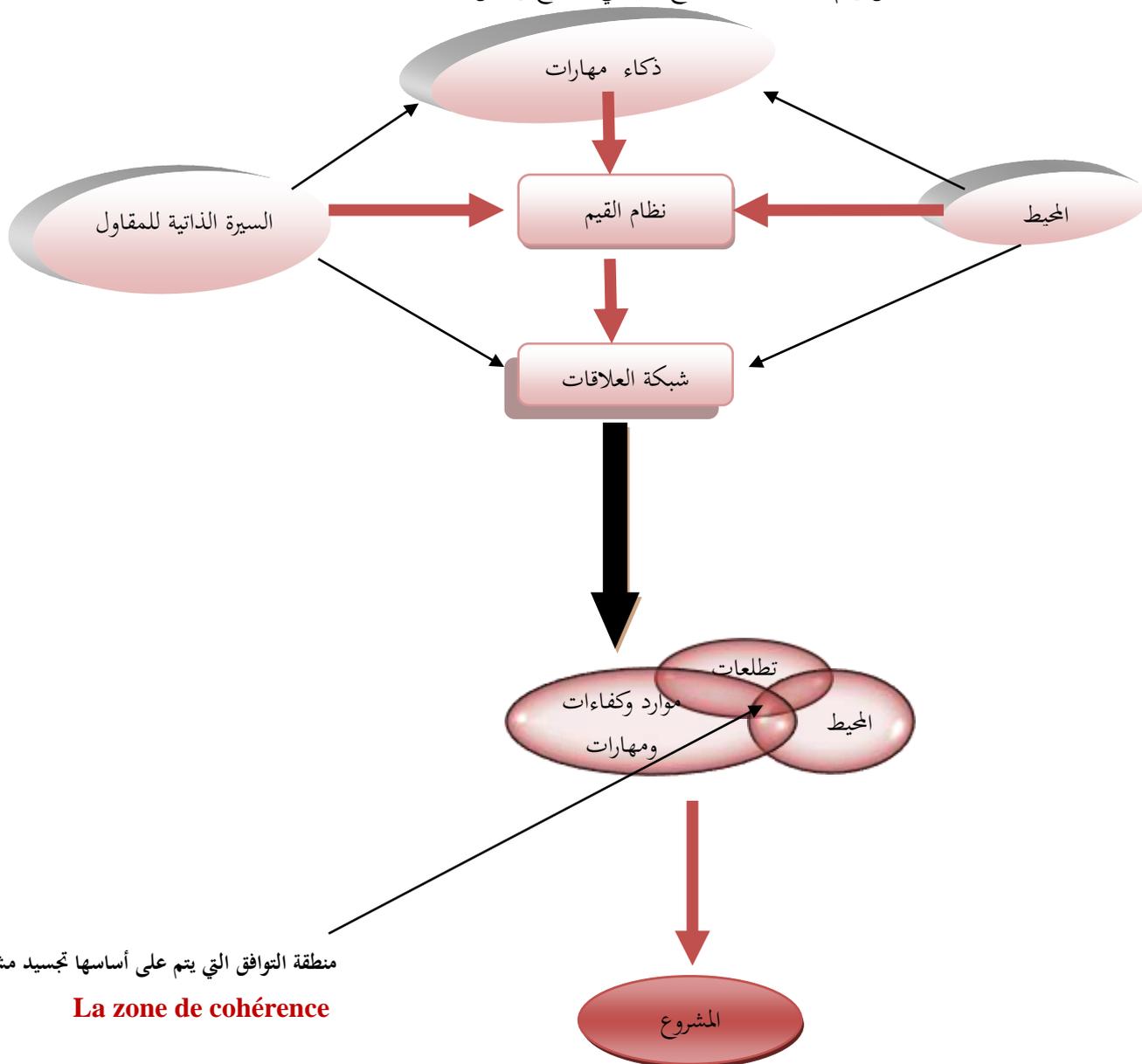
### الفرع الثالث : ما يقدمه المحيط من إمكانيات :

- تشجيع الدولة على الاستثمار خاصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال إنشاء صناديق تمويلية و وكالات دعم و استشارة و مرافقة .
- توفر المادة الأولية بالقرب من موقع المشروع .
- عدم استغلال المادة الأولية و وجودها بكميات هائلة .
- وجود منتجين محليين للمنتج بنسبة ضئيلة.
- تشجيع الدولة على تقديم منتجات محلية .

### الفرع الرابع :منطقة التوافق :

وعليه فان تقاطع هذه عوامل وتطلعات ومهارات وإمكانيات صاحب المشروع وإمكانيات الموجودة في المحيط سوف ينتج عنه نقطة توافق ما يسمح بتحقيق المشروع على أرض الواقع ونجاحه وتحقيق أهداف والغايات التي أنشئ من أجلها .

شكل رقم ( 11 ) : النموذج التمثيلي لمشروع وسائل تعليمية بيداغوجية



المصدر : من إعداد الطالبتين

مشروع إنتاج الوسائل التعليمية البيداغوجية

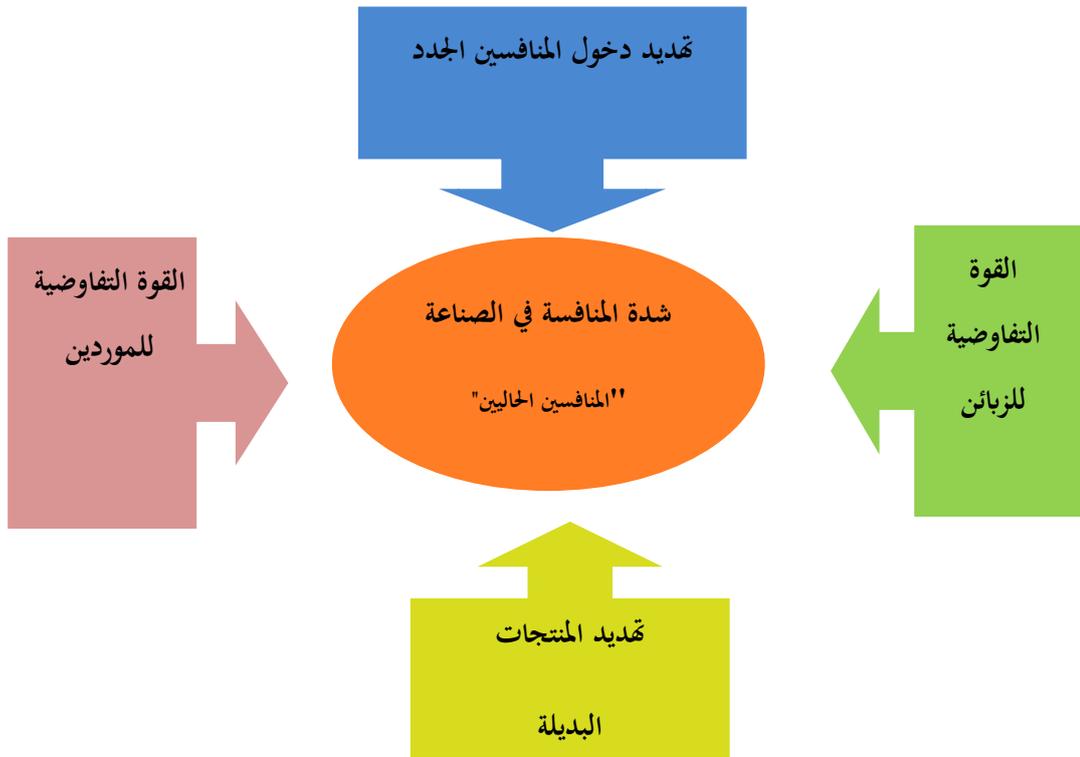
## المبحث الثاني : المخطط التسويقي

يعتبر المخطط التسويقي عنصرا محوريا في مخطط الأعمال، ويرجع ذلك إلى أهمية وظيفة التسويق التي تعتبر وظيفة رئيسية في المنظمة ، تقوم الوظائف الأخرى على نتائج التخطيط لهاته الوظيفة حتى يتحقق التوافق و التكامل بين الوظائف في المنظمة.

المطلب الأول : دراسة السوق :

### الفرع الأول : تحليل القوى الخمس لبورتر : POERTER ANALYSIS

شكل رقم (12) : تحليل القوى التنافسية لبورتر



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النموذج العام لبورتر

التحليل :

#### 1\_ شدة المنافسة في الصناعة :

بالنسبة لمشروع إنتاج الوسائل التعليمية البيداغوجية مشروع لم يتم تطبيقه كليا في بسكرة إلى حد الآن لا توجد ورشة محلية مخصصة لإنتاج الوسائل التعليمية البيداغوجية على أرض الواقع بل يوجد منافسون مباشرون ينشطون على مواقع التواصل الاجتماعي و يمكن تحديد شدة المنافسة إن كانت قوية أو ضعيفة في هذه الصناعة من خلال الجدول التالي:

## جدول رقم (04) : تحليل شدة الصناعة في السوق

المؤشر	التحليل
عدد المنافسين	بما أنه المشروع الأول و الوحيد في بسكرة حسب المعلومات المتحصل عليها من المحيط (مكتبات _ السجل التجاري - ومؤسسة الضرائب - مواقع التواصل الاجتماعي) فإن عدد المنافسين المباشرين ينشطون بشكل ضئيل جدا على هيئة مقال ذي على مواقع التواصل الاجتماعي .
تنوع و اختلاف المنافسين	لا يوجد منافس مباشر و لكن الاختلاف يكمن فقط في المنافس غير المباشر الذي يقوم بالإنتاج في السوق الموازية دون طابع قانوني و ينشطون عبر مواقع التواصل الاجتماعي .
نمو الصناعة	بما أن عدد المنافسين شبه معدوم في السوق الوطنية فإن معدل نمو الصناعة كبير .
ثقافة العميل	يملك مستوى وعي مرتفع حول أهمية المنتجات التعليمية خاصة من ناحية السعر/ الجودة/ في حين تقابلها شريحة العملاء التي تركز أكثر على الجودة و التي يسعى المشروع لتحقيقها .
اختلافات الجودة	يوجد اختلاف كبير في الجودة المنتجات التي يقدمها المنافسين المباشرين
الحصة السوقية	بما ان المشروع كونه الوحيد في ولاية بسكرة لذلك ستكون الحصة السوقية حسب الطاقة الإنتاجية للمشروع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على تقرير عن تحليل المنافسة

بناء على تحليل الجدول الذي اظهر لنا أن شدة المنافسة ضعيفة جدا لأن المنافسين المباشرين لا يمتلكون مهارات و الكفاءات التنافسية المناسبة التي تمكنهم من منافسة جودة المنتج.

## 2\_ تهديد دخول المنافسين الجدد :

هذه الصناعة لا تحتاج إلى عتاد كبير و وسائل ضخمة و لا رأسمال كبير و في نفس الوقت تدر عوائد معتبرة كما تجذب الأفراد لإنشاء مؤسسات في نفس المجال، وهذا يخلق وجود العديد من المؤسسات المنافسة في السوق مما يتسبب بانخفاض الربح الجزئي للمؤسسة.

## جدول رقم (05): تحليل تحديد منافسين للسوق

المؤشر	التحليل
حواجز الدخول	بالنسبة لمشروع لإنتاج وسائل تعليمية فليست هناك حواجز دخول كبيرة جدا و التي تسمح لأي شخص آخر بتطبيق هذه الفكرة و ذلك من خلال تواجد مواد أولية بكثرة ولا تحتاج لمعدات كبيرة ولا خبرة .
رأس المال المطلوب	يحتاج المشروع لرأس مال صغير مما يجعله أكثر سهولة للتطبيق ولا يحتاج لموارد مالية كبيرة أو مساهمين كبار .
الوصول لقنوات التوزيع	نظرا لأن المشروع لا يوجد من قبل و الحدود الجغرافية لبلدية بسكرة متحكم فيها فهذا لن يشكل عائق بالنسبة لوصول المنتج
الخبرة المتراكمة	لا يحتاج المشروع للخبرة من أجل تطبيقه خاصة من حيث التحكم في التكاليف و تركيبة المنتج في حد ذاته .

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على تقرير تحليل المنافسة

بعد النظر في أهم العناصر التي يمكن أن تحكم على إمكانية دخول منافس جديد للسوق أو لا فإن فكرة مشروع إنتاج وسائل تعليمية يستطيع أي منافس آخر تطبيقه لأنه سهل التطبيق و غير مكلف و بالتالي احتمال دخول منافسين جدد كبير

### 3\_ القوة التفاوضية للموردين :

كما تسمى أحيانا بالقدرة التفاوضية لسوق المدخلات، موردي المواد الخام، والمكونات، والعمالة، والخدمات (مثل الخبراء) مؤسسة يمكن أن يشكلوا مصدر قوى تضغط على المؤسسة... الخ وبالتالي فإن قدرة المورد ستكون متفاوتة و يمكن حصرها كما يلي :

## جدول رقم (06) : تحليل القوة التفاوضية للموردين

التحليل	المؤشر
موردين المواد الخام : (ورق_ بلاستيك حراري_ حبر_غراء_ مغناطيس ورقي) فعدددهم مقبول وهم أصحاب المكتبات و الوراقة موردون الآلات و المعدات:(حاسوب طباعة_آلة التغليف_آلة القص بالليزر) و هم أصحاب المعدات و التجهيزات المكتبية و يتواجدون بكثرة بولاية بسكرة العمالة : لا يحتاج المشروع لليد العاملة و ذلك لصغر حجمه و بساطة العملية الإنتاجية	عدد و حجم الموردين
نفس المنتج	تفرد منتجات كل مورد
لدى المؤسسة قدرة كبيرة على استبدال الموردين نظرا لأن عددهم كبير و منتجاتهم متقاربة.	قدرة المؤسسة على الاستبدال
لا يوجد تكتلات بين الموردين و كل مورد يتمتع بالاستقلالية .	وجود تكتلات بين الموردين

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على تقرير تحليل المنافسة

من خلال الجدول نلاحظ أن القدرة التفاوضية للموردين تختلف على حسب المواد المستعملة , فبالنسبة للمادة الأولية الخام فإن القدرة التفاوضية للموردين ضعيفة جدا لوجود عدد كبير من الموردين في السوق.

## 4\_ القوة التفاوضية للزبائن :

درجة التفاوض عند الزبائن منخفضة لأنه يتم شراء بكميات محدودة.

## جدول رقم (07): تحليل القوة التفاوضية للزبائن

التحليل	المؤشر
كبير	عدد الزبائن
حجم طلب متوسط	حجم طلب كل مستهلك
حساسية السعر معقولة	الحساسية للسعر
لا يوجد قدرة على الاستبدال حاليا لكونه المشروع الأول و الوحيد والأول الذي يقدم الوسائل البيداغوجية التعليمية حسب المنهاج في السوق	قدرة المشترين على الاستبدال

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على تقرير عن تحليل المنافسة

التحليل :

القدرة التفاوضية للزبون ضعيفة نسبيا لان المنتج الذي توفره المؤسسة أكثر جودة و مواكب لمناهج التعليم على عكس المنتج الذي يقدمه المنافسون و الذي يكون أقل جودة و لا يتلاءم مع المنهاج .

5\_ تهديد دخول المنتجات البديلة :

وفق نموذج بورتر- هي المنتجات أو الخدمات التي يمكنها أن تحل محل المنتجات أو الخدمات التي تقدّمها الشركة وأن تلي احتياجات الزبون نفسها، ينبغي التمييز بين البدائل والمنافسين وعدم الخلط بينهما، إذ يقَدِّم المنافسون منتجات أو خدمات مشابهة لتلك التي تقدّمها الشركة ويتنافسون بشكل مباشر فيما بينهم، و التي يمكن حصرها كما يلي :

جدول رقم (08): تحليل تهديد المنتجات البديلة

التحليل	المؤشر
يوجد العديد من المنتجات المختلفة و القريبة من المنتج التي يمكن أن تحل محله	عدد المنتجات البديلة المتاحة
. يتميز المنتج من حيث جودته و سهولة استعماله و الاحتفاظ به و منظم حسب مناهج وزارة التربية و احتياج الأستاذ	مستوى تمايز المنتج
ظهور منافسين في السوق الموازية	المنافسة
المنتج متخصص حيث يخدم مناهج التعليم الابتدائي	تخصص المنتج

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على تقرير عن تحليل المنافسة

التحليل : من خلال الجدول يتبين أن تهديد المنتجات البديلة شديد نسبيا لأن استعمالات المنتج و مميزاته كبيرة و متنوعة و يوجد بديل مباشر له حاليا . لكن عند تفسيرها من حيث دخول منافس جديد سيكون التهديد كبير جدا لأن الخصائص ستكون متقاربة تبقى الاختلافات في الجودة و السعر .

الفرع الثاني : تحليل البيئة الخارجية الكلية PESTEL ANALYSIS:

يتم تحليل عناصر باستال في الجدول التالي :

جدول رقم ( 09 ) : تحليل البيئة الخارجية PESTEL



المتغير	التحليل	نوع الأهمية	لتأثير المحتمل	الأهمية النسبية
: Politique P العوامل السياسية	❖ البيروقراطية الشديدة التي من شأنها عرقلة تنفيذ المشروع بسرعة .	سلبي ( - )	ضعيف	منخفض
	❖ القوانين و التشريعات الجديدة المشجعة على إنشاء المشاريع المقاولاتية	إيجابي ( + )	قوي	مرتفع
: E Economiq e العوامل الاقتصادية	❖ الإعفاء الكلي من الضريبة الجزافية الوحيدة (IFU) 10 سنوات	إيجابي ( + )	قوي	مرتفع
	❖ التخفيضات الجبائية لصالح م.ص.م عن طريق وكالات الدعم	إيجابي ( + )	قوي	مرتفع
	❖ إمكانية الحصول على القروض عن طريق وكالات الدعم و صناديق ضمان القروض	إيجابي ( + )	ضعيف	منخفض
	❖ تقلبات الأسعار عالميا و منه زيادة سعر المنتج .	سلبي ( - )	متوسط	منخفض
S :Sociolog ique العوامل الاجتماعية	❖ عادات الشراء لدى الزبائن و مصادر الشراء المعتادين عليها	سلبي ( - )	قوي	مرتفع
	❖ المستوى المعيشي للمستهلك النهائي .	إيجابي ( + )	قوي	مرتفع

مرتفع	قوي	إيجابي (+)	❖ توفر الآلات و المعدات في الأسواق .	<b>T :</b> <b>Technol</b> <b>ogie</b> العوامل التكنولوجية
مرتفع	قوي	إيجابي (+)	❖ توفر الإنترنت و الشبكات الأخرى .	
منخفض	ضعيف	إيجابي (+)	❖ مناخ ملائم لمثل هذه المشاريع نظرا لعدم تطلبها لشروط الحفظ.	<b>: E</b> <b>Ecologie</b> العوامل الإيكولوجية
مرتفع	قوي	إيجابي (+)	❖ توفر المادة الأولية في المنطقة بشكل كبير .	
مرتفع	قوي	إيجابي (+)	❖ قوانين تشجع إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مرافقتها	<b>: Loi L</b> العوامل القانونية
قوي	قوي	إيجابي (+)	❖ قانون الضرائب	

المصدر : من إعداد الطالبتين

عند تحليلنا للبيئة الخارجية بمختلف عناصرها و التي تشكل الفضاء الذي سيتواجد فيه مشروعنا و التي سيكون لها تأثير كبير عليه ,سواء في عملية الإنشاء / النشاط / الاستمرارية، في حين أن المشروع تأثيره في المحيط يكون بشكل صغير , تم تقسيم هذه العوامل إلى مكوناتها و أجزائها و تحديد نوع تأثيرها على المشروع , و من خلال تحليلنا لها وجدنا أن معظم العناصر ذات تأثير إيجابي على المشروع مما تشجعه على إعطاء مساحة كافية للتجسيد على أرض الواقع سواء تعلقت بالقوانين و التشريعات التي تشجع إنشاء المشاريع المقاولاتية و التخفيضات الضريبية المصاحبة لها التي يتم الاستفادة منها من خلال صناديق و وكالات الدعم.

### الفرع الثالث : تحليل Swot :

هنا سنتطرق إلى نقاط ضعف و قوة المشروع و كذا فرصه و تهديداته

1- نقاط القوة و الضعف الناتجة من تحليل البيئة الداخلية للمشروع و تتمثل في الجدول التالي:

جدول رقم (10): نقاط القوة و الضعف الناتجة من تحليل البيئة الداخلية للمشروع

نقاط القوة	نقاط الضعف
محيط مهيب للمشروع	نقص خبر في التسيير والتسويق
تميز الجودة المنتج عن المنافسين	سعر اقل للمنافسين مستورد
مشروع لا يتطلب قروض، تمويل خاص فقط	تضخم وتأثير على قدرة شرائية لزبون
الموقع الممتاز و القريب من جميع أنواع المواصلات	
لا يتطلب يد عاملة عالية الكفاءة وكثيرة	
لا يوجد منافس مباشر	كثرة منافسين غير مباشرين وعدم قدرة على إحصائهم
انخفاض تكاليف المشروع	بسبب عدم قانونيتهم
لا يتطلب مساحة كبيرة	مشروع موسمي نوعا ما

المصدر : من إعداد الطالبتين

جدول رقم: (11) يمثل الفرص و التهديدات الناتجة من تحليل البيئة الخارجية للمشروع:

الفرص	التهديدات
نقص أو عدم وجود مؤسسات مماثلة	سرعة دخول منافسين جدد لان سوق مفتوح لسهولة تنفيذ مشروع
بداية انتشار ثقافة التعليم الخاص أو ما يعرف بالمدارس وجمعيات الخاصة.	انقطاعات التمويين
مواد أولية متواجدة ومتنوعة	ظهور تكنولوجيا جديدة

المطلب الثاني: المزيج التسويقي

الفرع الأول: المنتج

يسعى المشروع على إنتاج حقيبة تعليمية بيداغوجية للطور الأول حسب ما يحتاجه الأستاذة ووفقا لمناهج وزارة التربية و التعليم و الجدول التالي يوضح خصائص و تصميم المنتج :

جدول رقم (12) وصف المنتج

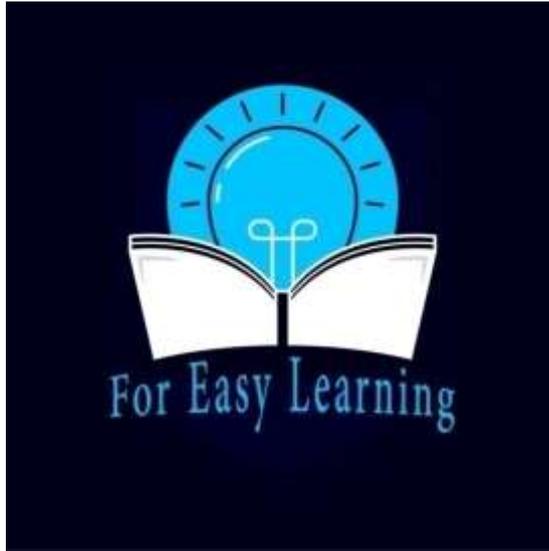
التشكيلة	المنتج	النوع	شرح الخصائص	الصور
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأرقام</li> <li>- الحروف</li> <li>- الحركات</li> <li>- كلمات</li> <li>- الرموز</li> </ul>	بطاقات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- صنع هذه التشكيلة من الورق العادي (A4) مطبوع و مغلف ببلاستيك حرري و مثبت عيه مغناطيس ورقي</li> <li>- يتميز بألوان زاهية و جذابة تثير انتباه الطفل.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فواكه وخضر</li> <li>- حيوانات</li> <li>- أشخاص</li> <li>- أعضاء الجسم</li> <li>- وسائل النقل</li> <li>- كرات</li> <li>- سيارات</li> <li>- حبات حلوى</li> </ul>	صور	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مقاومة للماء و غير قابلة للتلف بسهولة.</li> <li>- سهلة الاستخدام (من حيث وضعها على السبورة و نزعها دون إلحاق ضرر بالسبورة و المنتج.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أشكال هندسية.</li> <li>- جداول</li> <li>- المراتب .</li> <li>- قطع</li> <li>- الوحدات و الأعمدة و المقامات .</li> </ul>	أشكال	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إمكانية الكتابة عليه و مسحها بسهولة</li> <li>- استخدام البطاقات في أكثر من نشاط بيداغوجي .</li> </ul>	

		<p>استراتيجيات</p>	<p>استراتيجيات التعلم النشط : - استراتيجية الآيس كريم. - استراتيجية الأبواب - استراتيجية الأرنب و الجزرات - استراتيجية الصيد - استراتيجية صافح الإجابة الصحيحة - استراتيجية القبعات - استراتيجية قطار الكلمات - استراتيجية نصف البيضة.</p>
--	--	--------------------	--

\*ملاحظة: و تبقى تشكيلة المنتج غير محددة نظرا لتنوع محتوى المناهج و أسلوب الأستاذ في إلقاء الدرس و لذلك لا يمكن حصر كل التشكيلة في حقيبة بل يمكن إضافة الاستراتيجيات حسب طلب الزبون ورغبته.

### 1- العلامة التجارية :

لقد تم اختيار العلامة التجارية لارتباطها بفكرة المشروع وتم تصميمها كالتالي :



الخلفية: ترمز للحبر

الكتاب: يرمز للعلم و الدراسة

المصباح: يرمز للذكاء و الإبداع

اللون الأزرق: يرمز إلى الهدوء و الإلهام و الاستمتاع بالأشياء.

## 2- التغليف :

يتم تغليف المنتج باستخدام محفظة بلاستيكية مقسمة إلى مجموعة حافظات بلاستيكية شفافة و توضع العلامة التجارية على وجه المحفظة .

- ملاحظة: يتم اقتناء لوازم التغليف من الموردين ( مكتبة نوميديا - مكتبة الوفاء - مكتبة النصر)

## الفرع الثاني التسعير :

يتم تحديد سعر المنتج حسب القانون المتعارف عليه و المتمثل في التكلفة الكلية للإنتاج مضافا إليها الربح، الذي يتم تحديده وفقا لرغبة صاحبي المشروع اللتان أخذتا بعين الاعتبار مستوى الدخل ، و القدرة الشرائية للزبون. و الجدول التالي يوضح أسعار المنتجات التي يقدمها المشروع.

## الفرع الثالث: الترويج :

يعتمد المشروع في الترويج لمنتجاته على الأساليب الترويجية التي تسعى لإيصاله لأقصى عدد ممكن للزبائن.

أ - وسائل التواصل الاجتماعي: أصبح استخدام وسائل التواصل الاجتماعي (فيسبوك ، انستغرام) من الأدوات الترويجية الضرورية المستخدمة للإشهار و الدعاية لذلك سيتم الترويج للمنتج داخل المجموعات و الصفحات الخاصة بالأساتذة ، و كذلك دور الحضانة.

ب - بطاقة الزيارة (Carte visite): سيذكر في هذه البطاقة المعلومات الخاصة بالمشروع و المتمثلة في : اسم المشروع ، العلامة التجارية ، العنوان ، رقم الهاتف ، إيميل المؤسسة ، (فيسبوك ، انستغرام) اسم صفحة المشروع على موقعي (فيسبوك ، انستغرام).

وسيتم توزيع هذه البطاقات شخصيا على الزملاء في أماكن العمل و في مختلف المناسبات التي يجتمع بها الأساتذة في إطار العمل (الندوات ، أيام دراسية ، أيام تكوينية ، معرض الدخول المدرسي ..... ) و كذلك توزيعها على أصحاب دور الحضانة و المدارس الخاصة لتعليم اللغات في الولاية.



ج - وضع عينات من المنتج لدى المكتبات و الورقات التي تكون قريبة من عدة مدارس و المكتبات المعروفة داخل إقليم الولاية ( مكتبة نوميديا - مكتبة الوفاء - مكتبة النصر).

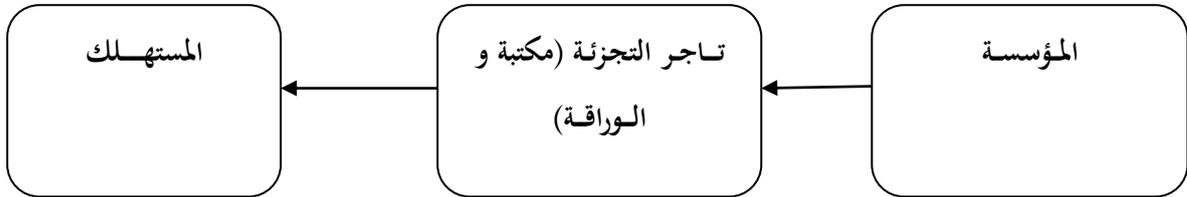
### الفرع الرابع التوزيع:

يعتمد المشروع في توزيع منتجاته على قنوات التوزيع المباشرة و القنوات الغير مباشرة كما يلي :

التوزيع المباشر: في هذه الحالة يصل المنتج إلى الزبون بناء على طلبه



التوزيع الغير مباشر : يتم توزيع المنتجات على تجار التجزئة المتفق معهم لإيصال المنتج للمستهلك النهائي :



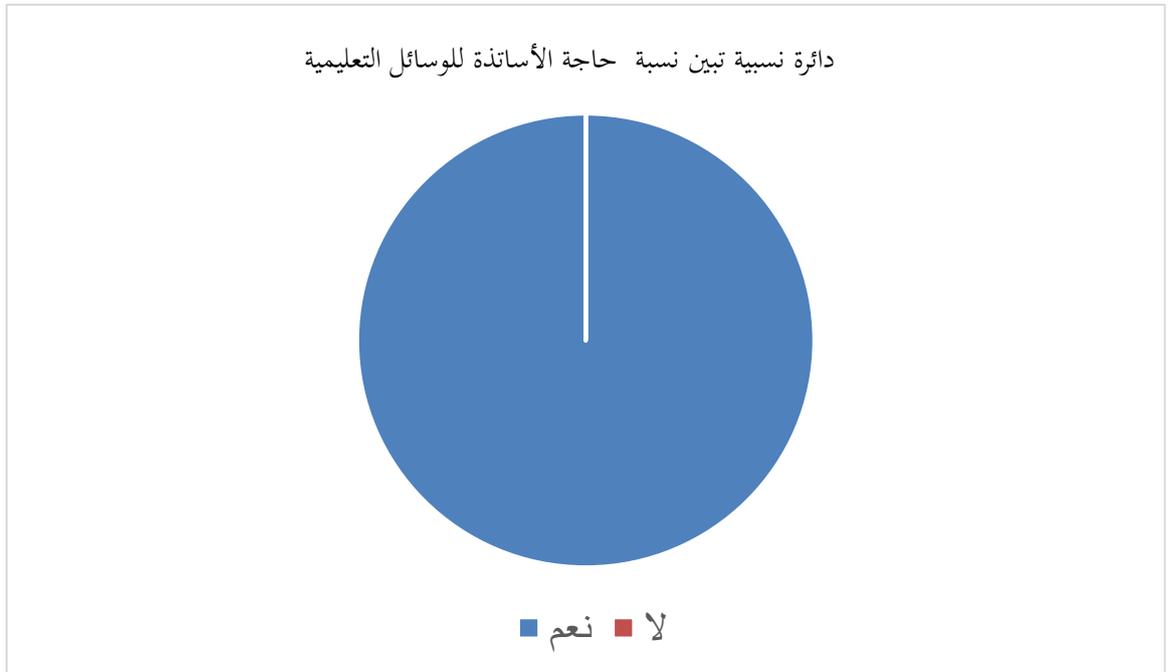
\*ملاحظة : تم اختيار مؤسسة EXPRESS و الاتفاق معها لتوصيل المنتج النهائي للزبائن مع تحمل الزبون لتكلفة التوصيل.

### المطلب الثالث: تحليل الاستبيان

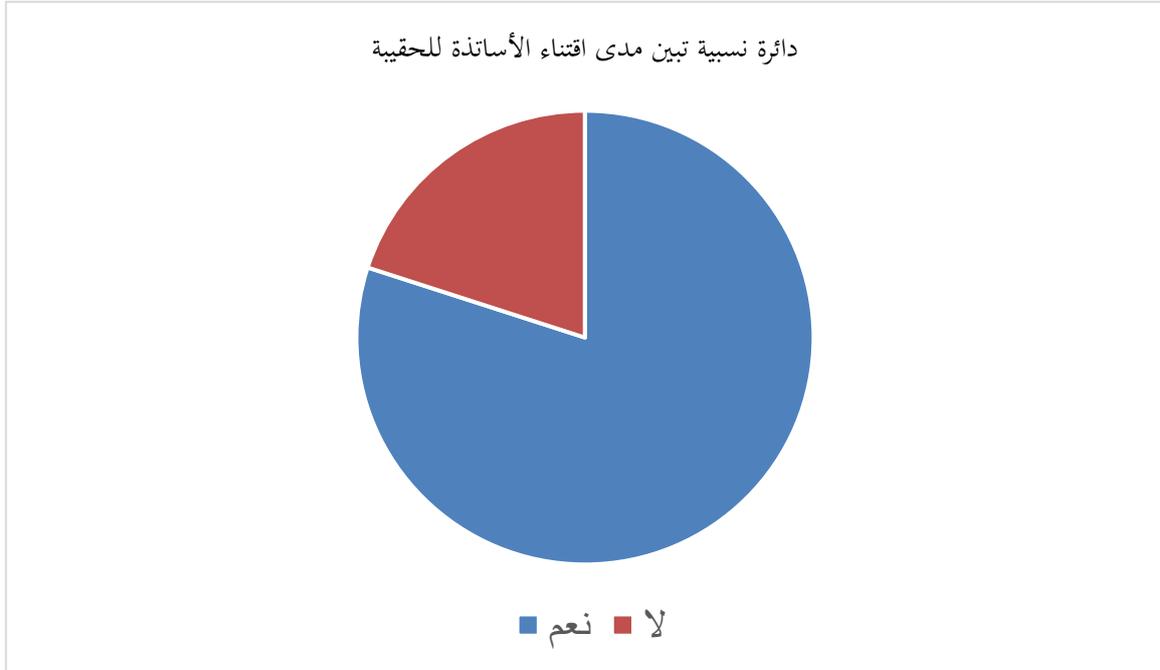
في هذه الدراسة قمنا بتوزيع الاستبيان على عدد من أساتذة الطور الابتدائي لاستجوابهم و الحصول على معلومات تفيدنا في إعداد مخطط الأعمال الخاص بمشروع إنتاج الوسائل التعليمية البيداغوجية فتلقينا 50 ردا صالحا للتحليل.

تحليل أسئلة الاستبيان:

1- هل أنت بحاجة للوسائل التعليمية؟



يهدف هذا السؤال إلى تحديد مدى ضرورة استخدام الوسائل التعليمية في العملية التعليمية حيث نلاحظ أن كل الأساتذة يرون أن الوسائل التعليمية جد ضرورية حيث أصبحت أساسية في تلقين التلاميذ نظرا لتعقيد الدروس و كثرتها و قصر المدة الزمنية للحصة.

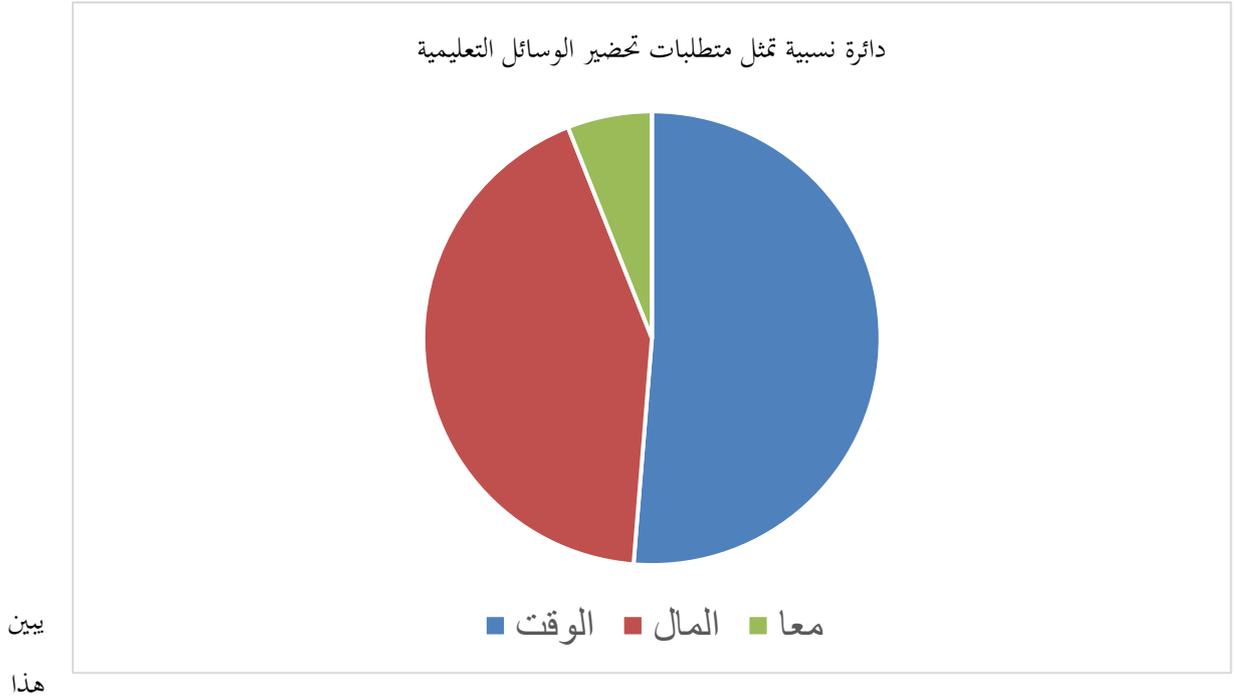


2- في حالة توفر الحقيبة هل تقتنيها؟

هذا السؤال يوضح مدى تقبل الزبون للمنتج و نلاحظ أن اغلب الأساتذة يرحبون بفكرة اقتناء الحقيبة لأسباب تم توضيحها في إجابة السؤال الأول الاستبيان

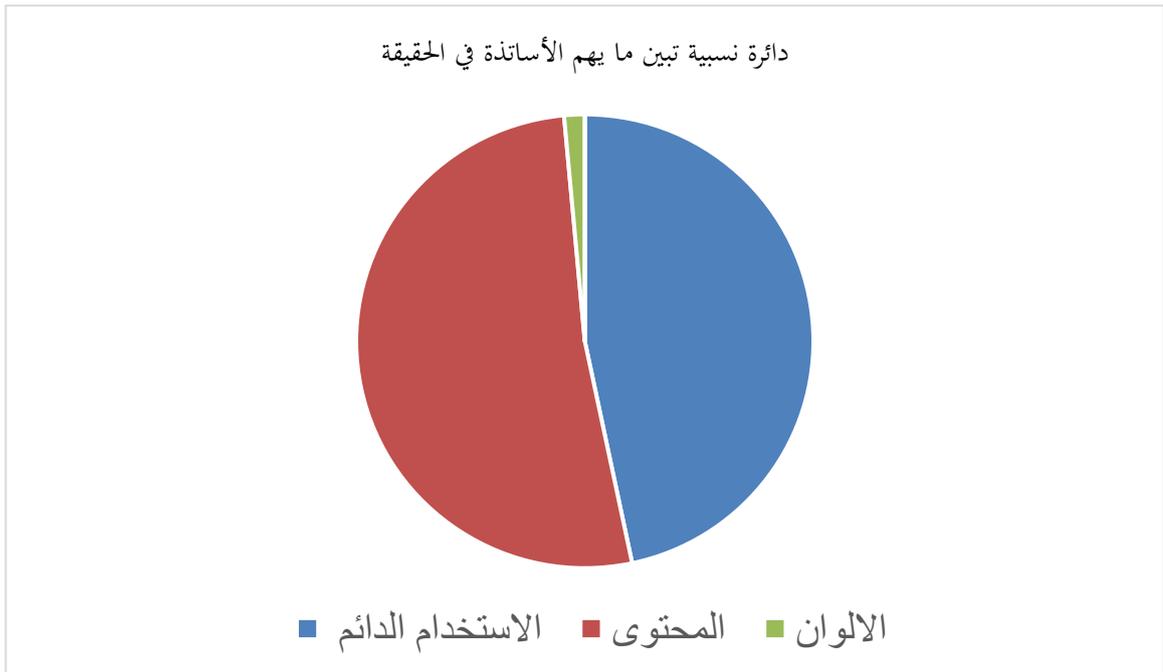
أما بالنسبة للأساتذة المستجوبين الذين كانت إجابتهم ب لا فيرون أنها ضرورية لكنهم يعترضون على فكرة اقتنائها بأموالهم الخاصة ويرون أنها من المفروض توفر لهم من قبل المؤسسات التعليمية.

3- تحضير الوسائل المعتادة لكل درس يحتاج إلى :



السؤال مدى ضرورة الوقت و المال من اجل التحضير الجيد للدرس حيث نلاحظ فئة كبيرة يرون أن تحضير الوسائل يحتاج المال و الوقت معا و نسبة قليلة يرون أن تحضير الوسائل يحتاج للوقت فقط أو المال فقط

4- ماذا يهمك في الحقيقة؟

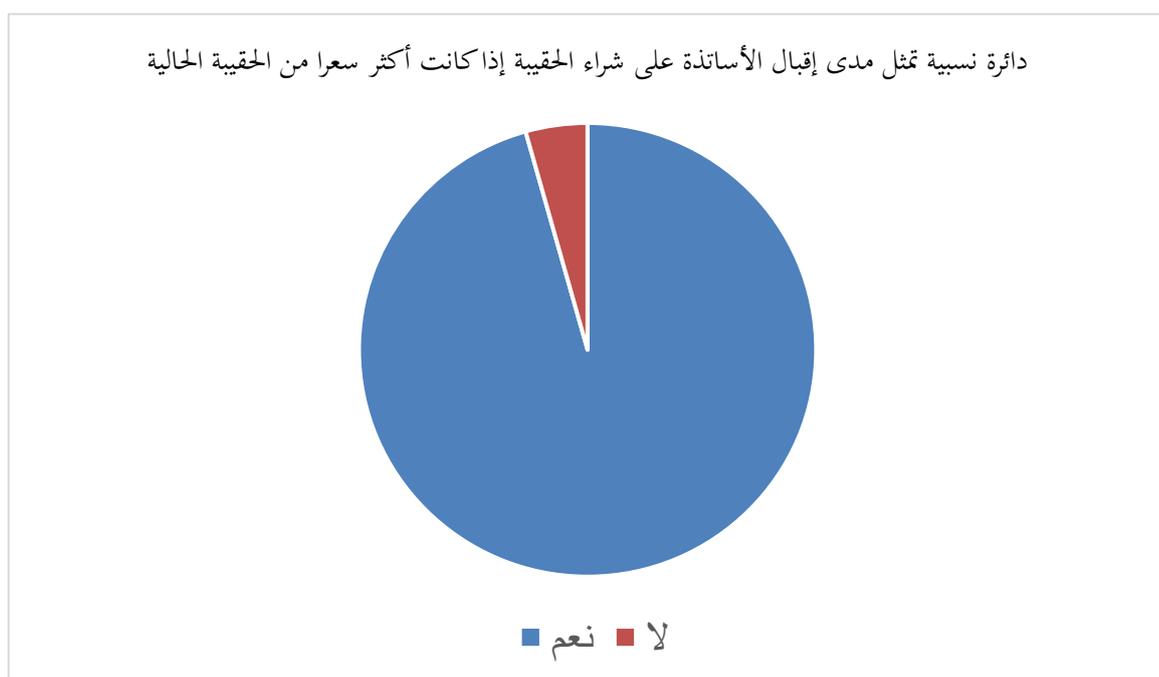


هذا السؤال يوضح ما يهم الزبون في الحقيقة حيث نرى نسبة كبيرة من الأساتذة يهتمهم الاستخدام الدائم و ذلك لعدم تكرار عملية الشراء لهذه الوسائل و المحتوى لأنه يتناسب و يتماشى مع المنهاج المقدم من الوزارة ليسهل عليهم توضيح الدرس و إيصال المعلومة على عكس الألوان و التي تمم فئة دور الحضانة و الذين هم بنسبة قليلة.

5 - ماذا تقترح أن يكون في الحقيبة؟

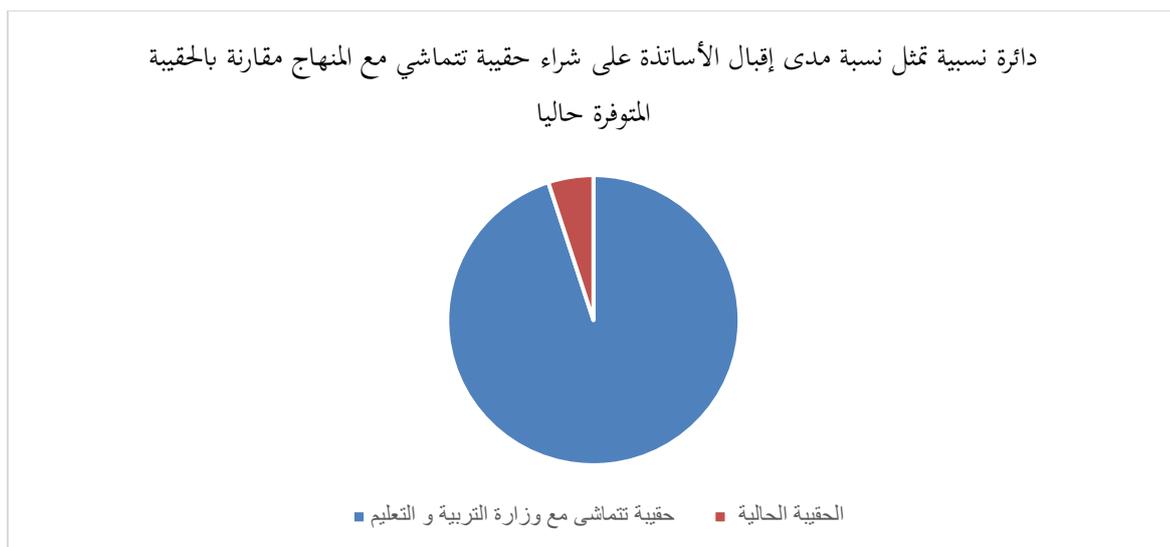
نلاحظ أن نسبة كبيرة من الأساتذة يفضلون توفر الاستراتيجيات في الحقيبة و ذلك للإضافة التي تعطىها للدرس و فعاليتها لنجاح العملية التعليمية و هذا ما يتوفر في حقيبتنا.

6- إن كانت الحقيبة تتماشى مع مناهج وزارة التربية و التعليم ولكن السعر أكثر نوعا ما من الحقيبة الحالية هل ستقتنيها؟



نلاحظ أن نسبة كبيرة من الأساتذة يفضلون حقيبة تتماشى مع مناهج وزارة التربية و التعليم حتى و إن كان السعر أكثر من الحقيبة الحالية وهذا يدل على أن الحقيبة التي تتماشى مع مناهج الوزارة تساعد الأستاذ كثيرا في العملية التعليمية .

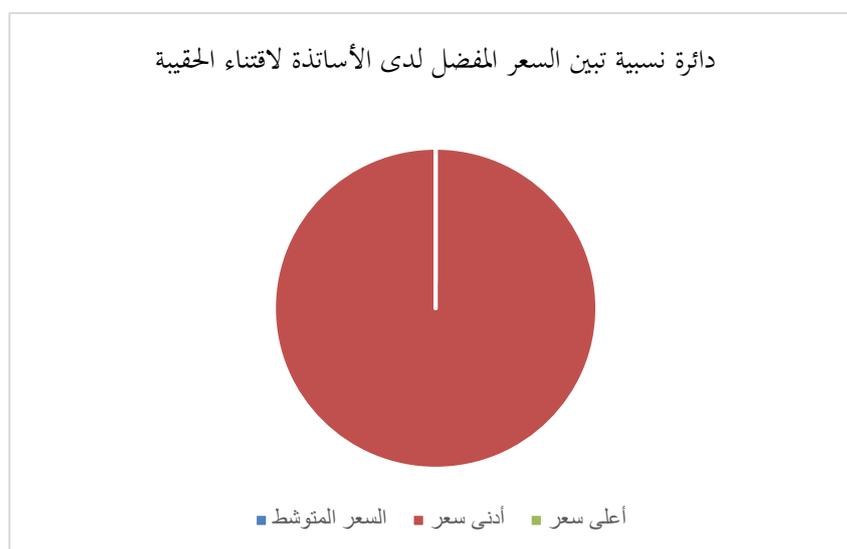
7 - هل تفضل الحقيبة المتوفرة حاليا أو حقيبة تتماشى مع مناهج وزارة التربية و التعليم؟



نلاحظ في هذا السؤال أن معظم الأساتذة يفضلون اقتناء حقيبة تتماشى مع وزارة التربية و التعليم و نسبة قليلة جداً يفضلون اقتناء الحقيبة الحالية.

8- كم ستدفع مقابل الحقيبة؟

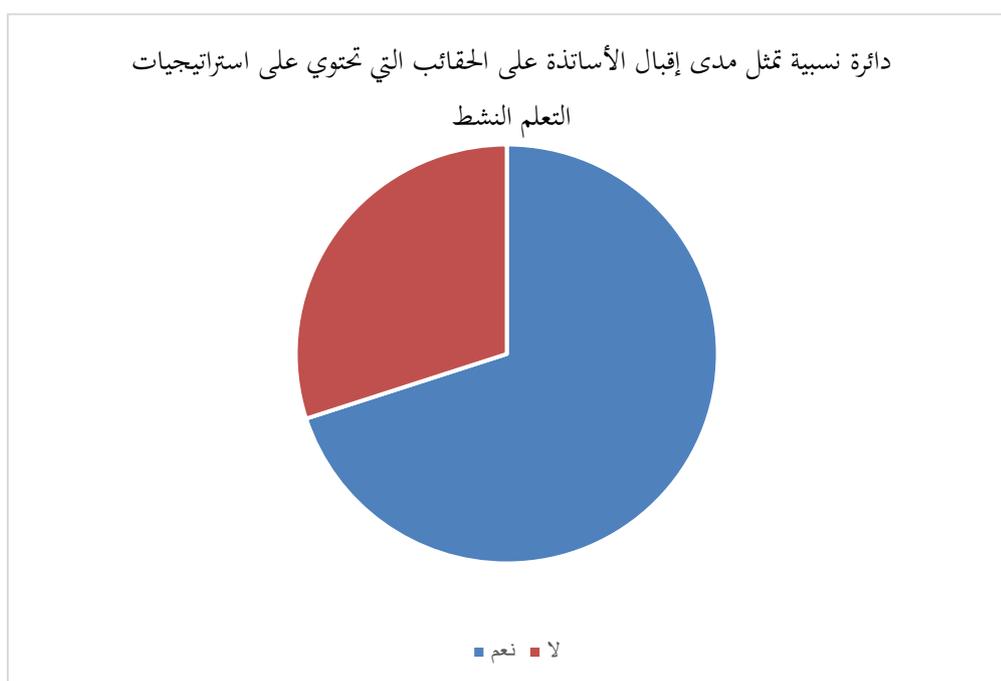
- |                          |      |                          |      |                                     |      |                       |
|--------------------------|------|--------------------------|------|-------------------------------------|------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | 4500 | <input type="checkbox"/> | 4000 | <input checked="" type="checkbox"/> | 3900 | حقيبة التحضيري :      |
| <input type="checkbox"/> | 4200 | <input type="checkbox"/> | 4100 | <input checked="" type="checkbox"/> | 3800 | حقيبة السنة الأولى :  |
| <input type="checkbox"/> | 4500 | <input type="checkbox"/> | 4300 | <input checked="" type="checkbox"/> | 4200 | حقيبة السنة الثانية : |



نلاحظ من الاستبيان أن كل الأساتذة يفضلون أدنى سعر .

9- ما هو السعر الذي تقترحه كسعر كل حقيبة ؟ تباينت الأسعار و اقتراحات الأساتذة حيث اختار أغلبهم أدنى سعر بينما اقترح البعض أسعار معقولة و هذا ما قمنا بتحديدده في سعر الحقيقية حسب التكاليف و اقتراحات الزبائن

10- مع تطور الوسائل التعليمية و الأساليب التعليمية هل ترى أن استراتيجيات التعلم النشط ضرورية في الحقيقة :



نلاحظ أن أغلب الأساتذة يفضلون الحقائق التي تحتوي على وسائل استراتيجيات التعلم النشط، و هذا بالإضافة التي تعطىها هذه الوسيلة لإنجاح العملية التعليمية، على عكس أقلية تعتبر هذه الاستراتيجيات قد تكون مضيعة للوقت و سبب للفوضى .

نستخلص من هذه الدراسة الميدانية ما يلي:

- هناك قبول لاقتناء الحقائق التي تحتوي على الوسائل التعليمية
- يفضل الأساتذة الحقائق التي تتماشى مع مناهج وزارة التربية و التعليم
- يبحث الأساتذة على الحقائق التي تحتوي على استراتيجيات التعلم النشط لفعاليتها في استيعاب التلميذ الدرس
- يمكن للمشروع اخذ حصة سوقية و التموقع في السوق

#### المطلب الرابع: تقدير حجم السوق

## الفرع الأول: تقدير حجم العرض

تنتج المؤسسة في الشهر 48 حقيبة بمعدل حقيبتان يوميا مع الأخذ بعين الاعتبار يوم الجمعة عطلة أسبوعية .

حسب المعلومات المتحصل عليها من مديرية التربية و التعليم لولاية بسكرة و السجل التجاري لولاية بسكرة قدر حجم السوق

بـ:

## جدول رقم (13) تقدير حجم العرض

الرقم	البيان	العدد
01	91 مدرسة ابتدائية	1276 استاذ
02	مؤسسة تدريب و استشارات في التنمية	140 مؤسسة
03	دور الحضانه	4 مؤسسات
04	مؤسسات تعليم اللغات	94 مؤسسة
05	روضة الأطفال	19 مؤسسة
06	تجار التجزئة للألعاب الاجتماعية	296 محل
07	تجار التجزئة للمكتبات و الوراقة	887 محل
08	مؤسسة متعددة الإستقبال	22 مؤسسة

لتحديد التنبؤ بالطلب افترضنا أن كل أستاذ يقتني منتج و أن كل مؤسسة مستهدفة تقتني منتج على الرغم من احتمال أن كل مؤسسة تحتاج لأكثر من منتج ،لذلك يعتبر هنا طلب غير ملبي في السوق المستهدفة .

## الفرع الثاني: التنبؤ بالطلب على المنتج خلال 5 سنوات القادمة ( الحالة العادية ):

بعد الاطلاع على المعلومات المقدمة من طرف مديرية التربية لولاية بسكرة و نسب الزيادة في أفواج الطور الأول قدر

متوسط هذه الزيادة بنسبة 16% كل سنة دراسية.

## جدول رقم (14) التنبؤ بالطلب على المنتج خلال 5 سنوات القادمة

الأشهر	2025	2026	2027	2028	2029
جانفي	48	55	64	74	86
فيفري	48	55	64	74	86
مارس	48	55	64	74	86
أفريل	26	30	35	40	47
ماي	26	30	35	40	47

47	40	35	30	26	جوان
/	/	/	/	/	جويلية
260	224	193	167	144	أوت
260	224	193	167	144	سبتمبر
260	224	193	167	144	أكتوبر
260	224	193	167	144	نوفمبر
86	74	64	55	48	ديسمبر
1525	1312	1133	978	846	المجموع

\*ملاحظة : خصص شهر جويلية للعطلة السنوية .

\*نلاحظ ارتفاع الطلب في أشهر دون غيرها منها شهر أوت ، سبتمبر ، أكتوبر ، نوفمبر لأن هذه الفترة يتم فيه التحضير

للدخول المدرسي و الترسيمات و الزيارات التفتيشية و الترفيعات للأساتذة.

\*نلاحظ انخفاض الطلب في الأشهر : أبريل ، ماي ، جوان و ذلك راجع لعدة اسباب منها انتهاء الفترة المخصصة للزيارات

الرسمية للأساتذة و الترسيمات.

الفرع الثالث : الفجوة التسويقية :

$$\text{الفجوة التسويقية} = \text{الطلب} - \text{العرض}$$

$$\text{الفجوة التسويقية للمشروع} = 846 - 2738 = 1892 \text{ (حقيقية)}$$

المبحث الثالث : المخطط الإنتاجي للمشروع :

المطلب الأول : احتياجات تهيئة المشروع و موقعه :

جدول رقم (15): احتياجات المشروع.

التكلفة (الوحدة ب دج)	الاحتياجات
240000 = 12 x 20000	تكاليف الإيجار السنوية
8 000	تكاليف اشتراك الانترنت
1 0200	ملصق للعلامة التجارية حجم كبير
<b>258200</b>	<b>مجموع التكاليف</b>

يتم كراء المحل وهو بحالة جيدة و مهياً (طلاء ، دورة المياه ، الأرضية ) و بها واجهة زجاجية يتعين علينا فقط وضع ملصق

للعلامة التجارية للمشروع ، لذلك سيتم تسديد تكاليف الكراء و حقوق الاشتراك فقط.

الفرع الثاني : موقع المشروع :

يقع المشروع في بلدية بسكرة بالتحديد في رقم 15 شارع تونس لزهاري حي البخاري، وقد تم اختيار الموقع بعناية لسهولة

الوصول إليه وقربه من العديد من المرافق ( مدارس ، سوق البخاري ، مكاتب و وراقعة ) .



الصورة رقم (02) الموقع الجغرافي لمقر المشروع

و المقر عبارة عن محل متكون من طابقين مساحة الطابق الأرضي 45 م<sup>2</sup> به دورة مياه ، أما الطابق الأول 35 م<sup>2</sup> وسيتم استخدام الأرضي لاستقبال الزبائن و الموردین أما الطابق الأول فسيكون ورشة لإنتاج المنتج و تخزينه.

### المطلب الثاني: تحديد متطلبات المشروع

#### الفرع الأول: تجهيزات و معدات المكتب :

جدول رقم (16) التجهيزات و معدات المكتب.

الرقم	اسم المعدات	الصورة	العدد	تكلفة الوحدة (دج)	التكلفة الكلية (دج)
01	مكتب		1	28500	28500

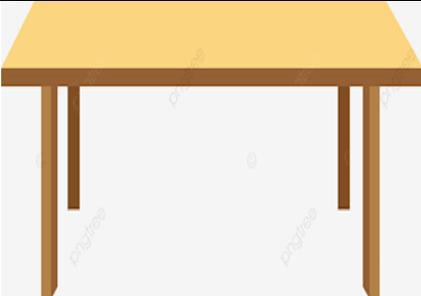
16500	16500	1		كرسي للمكتب	02
50000	12500	4		كرسي استقبال	03
78500	78500	1		مكيف هوائي	04
173500		/		تكلفة التجهيزات	

سيتم اقتناء هذه المعدات والتجهيزات المكتنبة لاستقبال الزبائن و الموردين و الزوار ما عدى الحاسوب فسيتم استخدام الحاسوب الشخصي.

الفرع الثاني: تحديد معدات و آلات المشروع :

جدول رقم (17)المعدات والآلات المشروع

الرقم	اسم الجهاز	الصورة	العدد	السعر دج	التكلفة الإجمالية
-------	------------	--------	-------	-------------	----------------------

48000	48000	01		جهاز حاسوب	01
34600	34600	01		طابعة بالألوان	02
22000	22000	01		آلة التغليف الحراري	03
26000	26000	01		آلة القص بالليزر	04
19000	19000	01		طاولة	05
24500	24500	01		خزانة للتخزين	06
207774	/	/		المجموع	

لوازم أخرى :

و يحتاج المشروع كذلك إلى الأدوات التالية :

## جدول رقم (18) احتياجات المشروع من اللوازم و الأدوات المكتبية.

الرقم	البيان	العدد	السعر(دج)	التكلفة (دج)
01	أقلام رصاص	5	30	150
02	أقلام جافة	10	50	500
03	سجل	1	450	450
04	مقص يدوي	1	100	100
05	مسطرة	1	50	50
06	ممحاة	2	70	140
07	مبرة	1	40	40
08	مساعة	1	500	500
09	قصاصات للملاحظة	3	100	300
10	شريط لاصق	3	70	210
11	سلة للمهلات	2	400	800
	المجموع			3 240

الفرع الثالث : احتياجات المشروع من المواد الأولية:

## جدول رقم (19) احتياجات المشروع من المواد الأولية.

الرقم	المواد الأولية	سعر الوحدة	الكمية	التكلفة(د ج)
01	الورق الأبيض ( A4 )	6 500	01	6 500
02	الحبر	15 000	01	1 500
03	بلاستيك حراري ( A4 )	2 000	05	10 000
04	أوراق ممغنطة ( A4 )	1 000	01	1 000
05	محافظة بلاستيكية	200	12	2 400
06	أوراق شفافة لاصقة	30	01	30
	المجموع	/	/	21 430

\*ملاحظة: تم حساب هذه النسب بناء على الكميات المستخدمة لطبع و تغليف حزمة ورق (500 ورقة).

500 ورقة تعطي كمتوسط 12 حقيبة .

المطلب الثالث : تحديد مراحل العملية الإنتاجية

تم عملية الإنتاج وفق المراحل التالية :

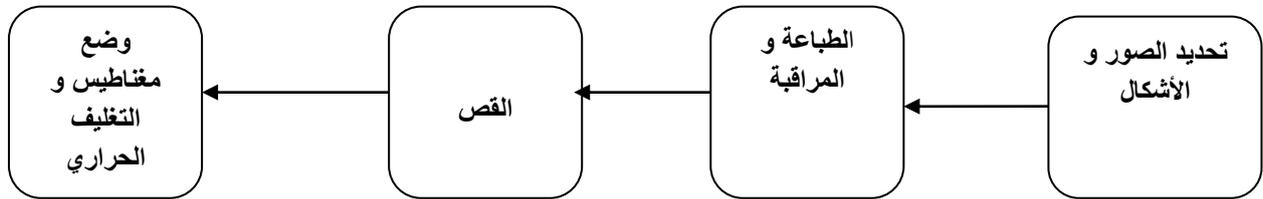
1- مرحلة تحديد الصور : تعتبر هذه المرحلة الأولى و يتم فيها تحديد الصور على جهاز الحاسوب لتطبع على الورق و من ثم تليها المرحلة الثانية

2- مرحلة الطباعة و المراقبة : تتم في هذه المرحلة الطباعة (الأشكال و الصور و البطاقات ..... ) المحددة في المرحلة السابقة وأثناء عملية الطباعة تتم مراقبة مخرجات الطباعة.

3- مرحلة القص : يتم في هذه المرحلة قص البطاقات و الأشكال و الصور حسب التصميم المحدد سابقا.

4- مرحلة وضع المغناطيس و التغليف الحراري: تتم هذه المرحلة وفق عمليتين :

العملية الأولى : يتم فيها وضع المغناطيس خلف الورق المطبوع و تليها مباشرة العملية الثانية العملية الثانية : و المتمثلة في التغليف الحراري بوضع البلاستيك و تمريرها بآلة التغليف الحراري. و بذلك نكون قد تحصلنا على المنتج النهائي.



و في الأخير يتم وضع المنتجات وفقا لمحتوى كل حقيبة في المحفظة البلاستيكية.

#### المطلب الرابع تحديد الطاقة الإنتاجية :

تقدر الطاقة الإنتاجية للمشروع ب [ حقيبتين (2) يوميا، حيث هناك أشهر ( فترة الدخول المدرسي ) يزداد الطلب على 49+0

المنتج ]

حيث تقدر تكلفة 500 ورقة مطبوعة ومغلقة حراريا و عليها المغناطيس ب 11 350 دج

مواد أولية : 36 ورقة  
 حقيبة 36 بلاستيك شفاف ← 14 حقيبة تكلفة المادة الأولية الواحد تقدر ب 811 دج  
 التحضيري 07 أوراق ممغنطة

مواد أولية: 34 ورقة  
 حقيبة السنة 34 بلاستيك شفاف ← 15 حقيبة تكلفة المادة الأولية للحقيبة الواحدة تقدر ب 757 دج

الأولى 07 أوراق ممغنطة

مواد أولية: 67 ورقة  
 لحقيبة السنة 67 بلاستيك شفاف  
 الثانية 07 أوراق ممغنطة  
 07 حقائب تكلفة المادة الأولية للحقيبة الواحدة تقدر ب 1 621 دج

جدول رقم (20) استهلاك المواد الأولية

التشكيلة	محتوى الحقيبة	عدد البطاقات	حجم البطاقة الواحدة	استهلاك الورق
حقيبة التحضيري	<u>بطاقات:</u> - الحروف.	26	¼	6.5
	- الأرقام (من 0 إلى 9)	10	½	2.5
	<u>الصور:</u> - أشخاص.	6	½	03
	- فواكه و خضر	12	¼	03
	- وسائل نقل	4	1	04
	- المهن	10	1	10
	<u>أشكال هندسية</u>	4	½	02
	<u>الاستراتيجيات:</u> - صافح الإجابة الصحيحة	4	½	02
	- الأرنب و الجزرات	13	6/1+1	03
	حقيبة السنة الأولى	<u>بطاقات:</u> - الحروف	104	¼
- الحركات		1	1	01
- الأرقام (من 0 إلى 9)		30	¼	7.5
<u>أشكال و رموز:</u> - رموز العمليات (+ < > = -)		06	¼	1.5

3.25	02 01 ¼	108 قطعة 10 أعمدة 01 صفيحة	-قطع الوحدات أعمدة العشرات -صفيحة المئات	
03 03 01 01 02 01 05	½ ¼ ½ 30/1 ¼ ½ ½	06 12 02 30 08 02 10	<u>الصور :</u> -أشخاص. -فواكه و خضر -سلة -كرة -أزهار -أشجار -حيوانات	
03 07	2/1 (10x4/1)+02	06 12	<u>الاستراتيجيات :</u> -قطار الكلمات -الفشار	
26 01 7.5	¼ 01 ¼	104 01 30	<u>بطاقات :</u> -الحروف -الحركات -الأرقام (من 0 إلى 9)	
1.75 02 02 2.5	¼ 01 01 ¼	07 108 20 10	<u>أشكال و رموز :</u> -رموز العمليات (+ < > = -) -قطع الوحدات أعمدة العشرات -صفيحة المئات	حقيبة السنة الثانية
03 03 01 01 02 01 05	½ ¼ ½ 30/1 ¼ ½ ½	06 12 02 30 08 02 10	<u>الصور :</u> -أشخاص. -فواكه و خضر -سلة -كرة -أزهار -أشجار -حيوانات	

				الاستراتيجيات :
02	½	04		-صافح الإجابة الصحيحة
02	01	02		-الفشار
05	½	10		

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي للمشروع :

المطلب الأول : الطبيعة القانونية للمؤسسة :

تم اختيار الشكل القانوني للمؤسسة الشركة ذات المسؤولية المحدودة ( SARL ) وفقا للاعتبارات التالية :

-يتناسب هذا الشكل مع طبيعة المشروع من حيث عدد الشركاء

-إجراءات التأسيس سهلة و سريعة في هذا النوع من المؤسسات

- إلغاء الحد الأدنى لرأس المال الشركة من خلال المادة 566 المعدلة بموجب القانون 15-20 .

--الشركاء لا يتحمل الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص

إمكانية تقديم حصص عينية و حصص نقدية. أو حصة عمل حسب المادة 567 مكرر.

المطلب الثاني : احتياجات الموارد البشرية:

سيتم تحديد احتياجات الموارد البشرية للمشروع وما يتناسب مع طبيعته ، سيعتمد أصحابه على نفسيهما في تسيير المشروع و تغطية احتياجاته وذلك لأنهما :

-لهما خبرة كبيرة في مجال التربية و التعليم

- لهما القدرة على التحكم في أجهزة الإعلام الآلي .

-المشروع لا يتطلب عددا كبيرا من العمال خاصة في بدايته.

جدول رقم (21) احتياجات المشروع

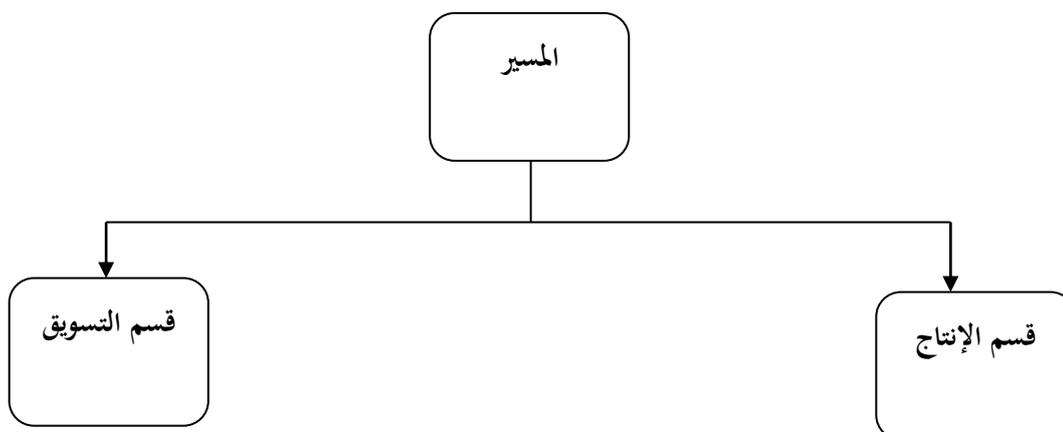
الموظف	مهامه
المسير	- التسيير - عملة التفاوض مع الموردين و الزبائن . - القيام بعمليات الشراء - الاستقبال
المحاسب	- مسك الدفاتر المحاسبية - تحضير الفواتير

\* أما العملية الإنتاجية فيقوم بها الشريكين معا

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي :

و يمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي للمشروع



المصدر من إعداد الطالبتين

## المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع:

سيتم في هذا المخطط دراسة كل احتياجات و متطلبات المشروع المالية، الهيكلة المالية، و كل القوائم المالية رقم الأعمال المتوقع، ليتم في الأخير التقييم المال للمشروع و تحديد مدى ربحيته .

## المطلب الأول: التكاليف التشغيلية السنوية :

تتمثل في كل التكاليف التي يحتاجها المشروع لتغطية التهيئة و الإنتاج و الأجور

## جدول رقم (22) التكاليف التشغيلية

المبالغ السنوية (دج)	البيان
1 200 000	الأجور
240 000	الإيجار
388 200	المواد الأولية
34 200	تكاليف الطاقة (الكهرباء..)
67 901	الاهتلاكات
14200	الإشهار و الترويج
<b>1 930 301</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : من إعداد الطالبتين .

حساب رأس المال العامل = لتكاليف التشغيلية / 12

رأس المال العامل = 160858.42 = 12/1930310

## المطلب الثاني : هيكل التكاليف الاستثمارية :

جدول رقم (23) التكاليف الاستثمارية

المبالغ السنوية (دج)	البيان
207 774	الآلات و المعدات
235 620	الأثاث المكتبي
<b>443 394</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : من إعداد الطالبتين .

## المطلب الثالث : إهلاكات الاستثمارات

جدول رقم (24) أقساط الإهلاكات السنوية للاستثمارات

الاستثمار	تكلفة الشراء	معدل الإهلاك السنوي	قسط الإهلاك السنوي
الآلات و المعدات	207 774	10 %	20 777
الأثاث المكتبي	235 620	20 %	47 124
<b>المجموع</b>	<b>443 394</b>	<b>المجموع</b>	<b>67 901</b>

المصدر : من إعداد الطالبتين .

## المطلب الرابع : الهيكل التمويلي للمشروع :

تعتمد المؤسسة على التمويل الشخصي للشريكتين كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (25) الهيكل التمويلي للمشروع

البيان	نسبة المساهمة	المبالغ (دج)
مساهمة الشريكة 01	50 %	500 000
مساهمة الشريكة 02	50 %	500 000
<b>المجموع</b>	<b>100 %</b>	<b>1 000 000</b>

الفرع الأول : رقم الأعمال التقديري :

جدول رقم (26) تقدير رقم الأعمال خلال 5 سنوات القادمة.

البيان	2025	2026	2027	2028	2029
جانفي	179400	208104	241401	280025	324829
فيفري	179400	208104	241401	280025	324829
مارس	179400	208104	241401	280025	324829
أفريل	97700	113332	131465	152500	176899
ماي	97700	113332	131465	152500	176899
جوان	97700	113332	131465	152500	176899
جويلية	0	0	0	0	0
أوت	538200	624312	724202	840074	974486
سبتمبر	538200	624312	724202	840074	974486
أكتوبر	538200	624312	724202	840074	974486
نوفمبر	538200	624312	724202	840074	974486
ديسمبر	179400	208104	241401	280025	324829
المجموع	3163500	3669660	4256803	4937894	5727958

المطلب الخامس: القوائم المالية :

1-الميزانية الافتتاحية الخاصة بالمؤسسة في 2025/01/01.

جدول رقم (27) الميزانية الافتتاحية للمشروع 2025/01/01

الرقم	الأصول	المبالغ	الرقم	الخصوم	المبالغ
	أصول غير جارية:			أموال خاصة	
215	الآلات و المعدات	207 774	10	أموال خاصة	1 000 000
218	معدات مكتب	443 394			
	أصول جارية			خصوم غير جارية	00
31	مواد أولية	194100			
	الصندوق	154 732		خصوم جارية	00
		1 000 000		المجموع	1 000 000

2-جدول حسابات النتائج:

و هو جدول يوضح مختلف التكاليف و الإيرادات المتوقعة للمشروع ، كما يسمح للشريكتين بتتبع تطور المشروع على مدى 03 سنوات أو أكثر من أجل اتخاذ القرارات .

جدول رقم (28) جدول حسابات النتائج التقديري خلال 5 سنوات القادمة.

الحساب	العناصر	2025	2026	2027	2028	2029
70	رقم الأعمال	3163500	3669660	4256806	4937894	5727958
1	إنتاج السنة المالية	3163500	3669660	4256806	4937894	5727958
60	مشتريات المادة الأولية	1072476	1244072	1443124	1674023	1941867
61	الإيجار	240000	240000	240000	240000	240000
	التأمينات	00	00	00	00	00
	الترويج	14200	4000	4000	4000	4000
	الخدمات الأخرى	34200	37200	42000	45000	48000
2	استهلاك السنة المالية	1346676	1525272	1489124	1963023	2233867
3	القيمة المضافة للاستغلال (1-2)	1816824	2144388	2767682	2974871	3494031
63	أجور العمال	1200000	1200000	1440000	1440000	1440000
4	الفائض الإجمالي	616824	944388	1327682	1534871	2054091
	مخصصات الاهتلاكات و المؤونات	67901	67901	67901	67901	67901
5	النتيجة العمالية	548923	876487	1259781	1466970	1986190
	النتيجة المالية	00	00	00	00	00
6	النتيجة العادية قبل الضريبة (5+6)	548923	876487	1259781	1466970	1986190
7	الضريبة على أرباح الشركات IBS	142720	227887	327543	3814122	516409
8	النتيجة الصافية للأنشطة العملية	406203	648600	932238	1085558	1469781

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجريدة الرسمية العدد 19

## 3 الموازنة النقدية :

سيتم من خلال إعدادها تقدير و حساب كل المقبوضات التي ستتحصل عليها المؤسسة و المدفوعات الواجب تسديدها في كل شهر من السنة الأولى.

جدول رقم (29) التدفقات النقدية الشهرية لسنة 2025

الرصيد الأولي	المقبوضات	المدفوعات	رصيد الاستغلال	جانفي
154732	179400	183486	150646	

146560	183486	179400	150646	فيفري
142474	183486	179400	146560	مارس
83224	156950	97700	142474	أفريل
23974	156950	97700	83224	ماي
14724	156950	147700	23974	جوان
41874	122850	150000	14724	جويلية
225316	354758	538200	41874	أوت
408758	354758	538200	225316	سبتمبر
592200	354758	538200	408758	أكتوبر
775642	354758	538200	592200	نوفمبر
771556	183486	179400	775642	ديسمبر

4\_الميزانية الختامية للمشروع 2025/12/31 :

1- جدول رقم (30) الميزانية الختامية للمشروع 2025/12/31

المبالغ	الخصوم	الرقم	القيمة الحاسبية الصافية	الاهتلاكات و المؤونات و الخسائر القيمة	المبالغ	الأصول	الرقم
	أموال خاصة					أصول غير جارية:	
1 000 000	أموال خاصة	10	186997	20777	207774	الألات و المعدات	215
406203	النتيجة	12	396270	47124	443394	أثاث مكتب	218
00	خصوم غير جارية					أصول جارية	
			51380	00	51380	مواد أولية	31
00	خصوم جارية		771556	00	154732	الصندوق	
			142720		142720	البنك	
1406203	المجموع		1406203		1000000	المجموع	

المطلب السادس: التقييم المالي للمشروع:

الفرع الأول: حساب صافي القيمة الحالية VAN :

جدول رقم (31): صافي القيمة الحالية خلال 5 سنوات القادمة

5	4	3	2	1	البيان
1469781	1085558	932238	648600	406203	النتيجة الصافية
67901	67901	67901	67901	67901	الاهتلاكات
1557682	1153459	100139	716501	474104	التدفقات النقدية الصافية
1411259.89	1065796.11	942130.93	688557.46	464621.92	التدفقات النقدية الصافية الحينة
4572366.31	3372714.11	2042408.93	2121559.46	1412829.92	التدفقات النقدية الصافية الحينة المتراكمة

المصدر من إعداد الطالبتين.

ملاحظة: بافتراض أن معدل الخصم  $i=2\%$  ، و التدفقات النقدية غير متساوية فقد تم حساب التدفقات النقدية الصافية وفق القانون التالي

$$CF = (CA - \sum CT - A)(1-T) + A$$

I: قيمة الاستثمار

أما التدفقات النقدية الصافية الحينة فقد تم حسابها

CA : رقم الأعمال

وفق القانون التالي:

CT: التكاليف الكلية.

A : قسط الاهتلاك السنوي.

$$CF(1/1+i)^n$$

T : نسبة الضريبة.

CF : التدفقات النقدية .

n: فترة.

ملاحظة : تم إضافة قيمة الخردة في الفترة الأخيرة و المقدرة ب: 200000 دج .

$$VAN = \sum CF - I$$

$$VAN = 4572366.31 - 651168$$

$$VAN = 3921198.31$$

بما أن صافي القيمة الحالية موجب فان هذا يعني أن المشروع مربح وتطبيقه سينتج عنه تحقيق أرباح كبيرة.

### الفرع الثاني: تحليل التكاليف :

سيتم الفصل بين الأعباء حسب طبيعتها إلى أعباء ثابتة و متغيرة مشروع و كما يلي:

جدول رقم (32) التكاليف المتغيرة و الثابتة و الكلية للمشروع :

المبلغ	مصدر التكاليف
1072476	المواد الأولية
15000	خدمات الطاقة
1087467	التكاليف المتغيرة
2076033	هامش على التكلفة المتغيرة
%65.62	نسبة هامش على التكلفة المتغيرة
240000	الاجار
1200000	الأجور
19200	الهاتف و الانترنت
14200	الاشهار و الترويج
67901	الاهتلاكات
52300	مصاريف أخرى
1541301	مجموع التكاليف الثابتة
2628768	مجموع التكاليف الكلية

$$MCV = CA - \sum CV$$

$$MCV \% = MCV / CA$$

المصدر: من إعداد الطالبين

- إن نسبة 65.62% تمثل النسبة الضرورية من رقم الأعمال لتغطية التكاليف الثابتة و تحقيق نتيجة الاستغلال .

### الفرع الثالث: عتبة المردودية :

تعتبر عتبة المردودية نقطة مهمة في التقييم المالي للمشروع حيث يتم من خلالها تحديد النقطة التي تتساوى فيها تكاليف المؤسسة مع إيراداتها و هي تعكس مدى قدرتها على تغطية تكاليفها. كما تبين رقم الأعمال الذي يحقق لها هذا التوازن و الكمية اللازمة لتحقيقه و المدة الزمنية التي ستستغرقها لذلك. بالإضافة إلى تحديد هامش الأمان و نسبته و الذي بدوره يحدد المساحة الآمنة التي تتحرك فيها المؤسسة دون تحقيق خسائر حتى إن قامت بتخفيض سعر البيع شرط أن لا يقل عن السعر الأدنى المحدد سلفاً .

سنتطرق لكل هذا تبعا للمعادلات الموضحة كالتالي:

### 1\_ حساب عتبة المردودية بالقيمة $CA^*$ :

سيتم حساب رقم الأعمال الذي يحقق التوازن بين التكاليف و الإيرادات كما يلي :

$$CA^* = \sum CF / MCV \% = 1541301 / 0.6562 = 2348828.10$$

$$CA^* = 2348828.10 \text{ DA}$$

التحليل :

تحتاج المؤسسة لتحقيق رقم أعمال يقدر بـ 2348828.10 دج لتغطية تكاليفها الكلية و تحقيق التوازن.

### 2\_ حساب عتبة المردودية بالكمية $Q^*$

$$Q^* = CA^* / P = 2348828.10 / 3767$$

$$Q^* = 862 \text{ حقيبة}$$

\*ملاحظة : تم اعتماد على السعر المتوسط للحقائب .

التحليل :

تحتاج المؤسسة لإنتاج كمية تعادل 862 حقيبة لتحقيق التوازن المطلوب اعتمادا على السعر المعتمد لديها . وبالتالي هذه هي الكمية الأزمة لتحقيق عتبة المردودية أي بعد هذه النقطة تبدأ المؤسسة بتحقيق الربح .

### 3- حساب عتبة المردودية بالزمن $T^*$ :

اعتمدنا في تقديراتنا لرقم الأعمال و الكمية على أساس 5 سنوات لذا سيتم تحديد عتبة المردودية بالزمن ما يلي :

$$T^* = (CA^* / CA) \times 12 = (2348828.10 / 3163500) \times 12 = 8.91$$

$$10.91 * 26 = 23 \text{ أيام عدد حساب}$$

:

$$T^* = 23 \text{ يوم و } 8 \text{ أشهر}$$

التحليل :

تحتاج المؤسسة له 8 أشهر و 23 يوما من العمل لتحقيق عتبة المردودية .

4- حساب هامش الأمان MS:

$$MS = CA - CA^* = 3163500 - 2348828.10 = 814671.86$$

$$MS = 814671.86 \text{ DA}$$

1-5 حساب نسبة هامش الأمان

$$MS\% = (MS/CA) \times 100 = (814671.86/3163500) \times 100 = 25.75\%$$

$$MS\% = 25.75\%$$

التحليل :

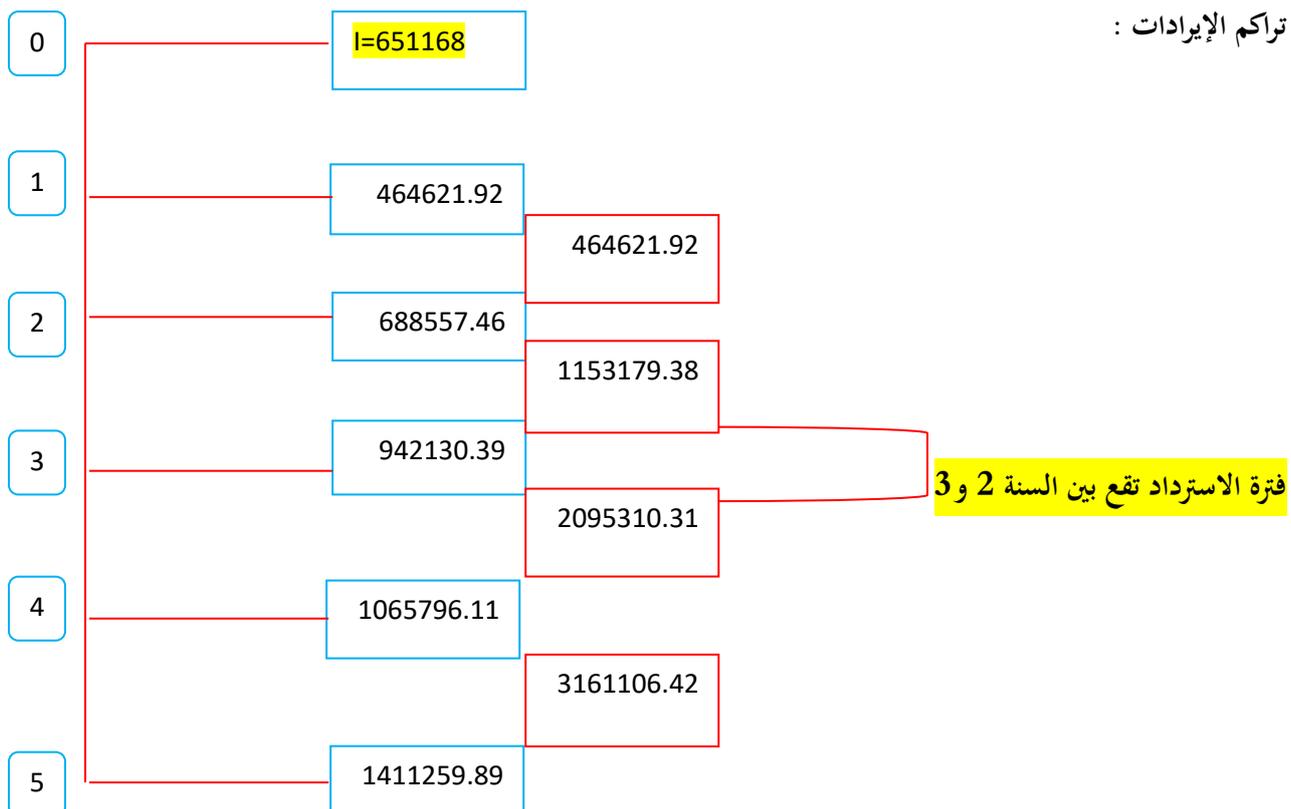
قدر هامش الأمان للمؤسسة بـ 814671.86 دج و هي المساحة التي تبقى فيها المؤسسة بعدة عن الخسارة ويمكنها هنا التصرف حسب رغبة الشريكتين إما بتخفيض السعر أو الحفاظ عيه وتحقيق أرباح أكبر .

- أما بالنسبة لهامش الأمان فنقول أن وضعية المؤسسة غير مريحة فالنسبة أقل من  $MS\% < 50\%$  لذا عليها اتخاذ إجراءات التي تحسن نسبة هامش الأمان.

5- فترة الاسترداد :

بما أن إيرادات المشروع غير متساوية فان فترة الاسترداد ستحسب بطريقة تراكم الإيرادات و التي ستكون كالتالي :

تراكم الإيرادات :



و تحدد فترة الاسترداد المضبوطة بالأشهر و الأيام كالتالي :

688557.46 ← 12 شهر

186546.08 ← X

بضرب الطرفين في الوسطين نتحصل على مدة تقدر بـ 3.25

$$6 = 26 \times 0.25$$

أي أن فترة الاسترداد هي : بـ 1 سنة و 3 أشهر و 6 أيام

### خلاصة الفصل:

في النهاية يمكن القول أننا حاولنا جاهدين من خلال هذا الفصل التطبيقي توضيح فكرة إنتاج وسائل تعليمية بيداغوجية بطريقة مبسطة حيث قمنا بتسليط الضوء على مختلف جوانب مخطط الأعمال من خلال دراسة المخطط الإنتاجي و التنظيمي و قمنا بتحديد الهيكل التنظيمي للمشروع مع توزيع المهام وكذلك حددنا الآلات و المعدات و التجهيزات اللازمة للإنتاج و كذا دراسة و كذا تحديد المنافسين و الزبائن ورغباتهم و في الأخير من خلال المخطط المالي حددنا ما إن كان المشروع سيحقق ربحاً أم لا.

خاتمة

وفي الأخير توصلنا إلى أن مخطط الأعمال يعتبر بمثابة حجر أساس للمشروع إذ أنه لا يمكن الاستغناء عليه فهو يقوم بدراسة واقعية لقياس مدى صلاحية نجاح فكرة المشروع لتنفيذه حيث أنه يقدم الخلفية المنهجية التي سيتم على أساسها قبول أو رفض أو المقاطعة بين القرارات الاستثمارية المتنوعة فهو مبني على أسس علمية ، ومنهجية يساعد على خفض معدل المخاطرة ويساعد صاحب المشروع على اتخاذ القرارات الاستثمارية الراشدة بناء على معلومات سوقية و مالية دقيقة .

وذلك انطلاقا من جوانب مخطط الأعمال كالتسويقي حيث يتم فيه دراسة السوق و صياغة الاستراتيجية التسويقية و المزيج التسويقي ، و أيضا الجانب الإنتاجي ل يتم من خلاله تحديد موقع المشروع و الاحتياجات اللازمة للمشروع و المراحل العملية الإنتاجية ، أما في الجانب التنظيمي يتم فيه تحديد الموارد البشرية و مهام كل عامل وتحديد الأجور أما فيما يخص الجانب المالي يتم تحديد مصادر التمويل و تكاليف المشروع و حساب فترة الاسترداد و عتبة المدودية التي يحققها المشروع .

### نتائج الدراسة :

من خلال دراستنا النظرية و التطبيقية لهذا البحث توصلنا إلى ما يلي :

- يعتبر مخطط الأعمال بمثابة وثيقة تبرز المسار الاستراتيجي للمشروع حيث يعد وسيلة إقناع بالنسبة للجهة الممولة .
- مخطط الأعمال يساعد على صياغة الأهداف الذاتية للمقاوم و أهداف مشروعه بشكل واقعي .
- إمكانية القيام بمخطط الأعمال في مرحلة الإنشاء أو توسيع المؤسسة .
- تكمن أهمية مخطط الأعمال في اعتماده على معلومات من الواقع .
- يبرز دور المورد البشري من خلال إعداد المخطط التنظيمي
- من خلال إعداد المخطط المالي نضمن استمرارية المشروع و كيفية توفير السيولة .
- بعد إعداد مخطط الأعمال ثم التوصل لقابلية تجسيد مشروع إنشاء ورشة لإنتاج الوسائل التعليمية البيداغوجية .
- يعد المشروع من المشاريع سهلة التطبيق ولا تحتاج إلى موارد بشرية كثيرة إلا أن عوائدها معتبرة
- يضيف مشروع إنتاج الوسائل التعليمية البيداغوجية لمسة في تطوير أساليب و طرق التعليم .

و في الأخير من خلال دراستنا التطبيقية قمنا بالإجابة على التساؤلات الفرعية، حيث قمنا في هذا الفصل بإنجاز مراحل مخطط أعمال لإنتاج الوسائل التعليمية البيداغوجية، و خلصنا إلى أنه مشروع مريح و تقدر فترة الاسترداد ب : 1 سنة و 3 أشهر و 6 أيام.

# قائمة المراجع

- Sion, M. (2013). *Réussir son business plan : méthodes, outils et astuces*,. ➤  
Paris,: édition sDUNOD, 3e édition.
- الحميد الصميدعي محمد جاسم. (2007). *إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليله)*. عمان: دار حامة للطباعة .
- الشنواني صلاح. (2006). *الإدارة التسويقية الحديثة – المفهوم والإستراتيجية*. مصر: الشنواني.
- بن مويزة احمد. (2013). *إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملياتها*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حسين محمود حريم. (2000). *تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل*. الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- عبد العزيز سمير. (1994). *دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات*. مؤسسة شهاب الجامعية.
- عوض بدير حداد. (1999). *تسويق الخدمات المصرفية*. الاردن: دار الوفاء للنشر و التوزيع.
- منصور الغالبي طاهر محسن. (2009). *إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة*. ، عمان،: دار وائل للنشر والتوزيع.
- نبيل جواد. (2008). *التسويق في خدمة المشروع*. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع.
- Michel , C. (2009). *entrepreneuriat*. , Paris, France,: Pearson Education.
- إبراهيم بدران. (2013). *الريادة و الابداع في انشاء المشاريع*. عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع.
- اسماعيل مراد. (2012). *أهمية مخطط الاعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة*. الجزائر: ، الايام العلمية الدولية الثالثة للمقاوتية.
- البرعمي صلاح حسن. (2008). *الإدارة و الاعمال*. الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
- الشلبي محمد. (2012). *دراسة جدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات*. الاردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع.
- المعاوية صالح. (2009). *الإدارة و الاعمال*. القاهرة: دار وائل للنشر و التوزيع.
- المؤيد مجدي. (2009). *الريادة في الاعمال، المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية*. عمان: عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع.
- النعيمي عدنان تايه. (2008). *التحليل و التخطيط المالي اتجاهات معاصرة*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،.
- الوافي حمدي. (2005). *إدارة وإستراتيجيات منظمات الاعمال المتوسطة*. مصر: دار الكتاب للنشر و التوزيع.
- أمجد عبد الرحيم زردق. (2011). *مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية*. القاهرة.
- إياد عبد الفتاح النسور. (2012). *استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي*. الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- ايمن طرشي. (2007). *مقدمة في الادارة والتحليل المالي*. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- بشير عباس العلاق . (2007). *الترويج الإعلان التجاري – أسس، نظريات، تطبيقات* - عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- بلال خلف السكارنة. (2006). *الريادة وادارة مخططات الاعمال*. عمان: دار الميسر.

- بلوط حسن ابراهيم. (2002). إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية. بيروت: دار النهضة العربية.
- جمال الدين محمد المرسي. (2009). دليل فن خدمة العملاء و مهارات البيع. مصر: الدار الجامعية.
- جهاد فراس الطيلوني. (2010). دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع. الاردن: دار كنوز المعرفة.
- حسن عادل. (1988). التنظيم الصناعي و ادارة الانتاج. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة و النشر.
- خ بلال. (2008). الريادة و إدارة منظمات الاعمال. عمان: دار المسرة للنشر و التوزيع و الطباع.
- خلف فليح حسن. (2012). أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات. الاردن: عالم الكتب الحديث لنشر و التوزيع.
- طاهر محسن منصور الغالبي. (2009). إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة. الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
- طه علام أسعد . (2006). دراسة الجدوى و تقييم المشروعات. دمشق: دار الفرقد.
- عبد العزيز أبو نبعة. (2006). التسويق المعاصر - المبادئ والنظرية والتطبيق. عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع .
- عبد العزيز سمير محمد . (2005). الجدوى الاقتصادية للمشروعات و قياس الربحية التجارية . مصر: مكتبة و مطبعة الشعاع الفنية للنشر و التوزيع.
- عبد الفتاح دياب. (2001). ادارة الانتاج رؤية جديد. القاهرة: دار الوفاء للنشر و التوزيع.
- عبد الفتاح دياب حسن. (2010). الإدارة و التخطيط الاستراتيجي. القاهرة: دار القدس للنشر و التوزيع.
- علي الشرقاوي. (1995). إدارة النشاط الإنتاجي. بيروت: الدار الجامعية.
- عمر وصفي عقيلي. (2009). الإدارة المعاصرة التخطيط - التنظيم - الرقابة. عمان: دار زهران للنشر و التوزيع.
- كاسب سيد. (2008). المشروعات الصغيرة الفرص و التحديات. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العلمية .
- محمد فريد الصحن. (2002). إدارة التسويق . مصر: الدار الجامعية.
- محمد الصميدعي محمود جاسم . (2009). استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي. الاردن: دار حامد للنشر و التوزيع.
- محمد إيدوي الحسين. (2004). تخطيط الإنتاج ومراقبته. عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع.
- نوال براهيمي. (2012). السيرورة المقاولاتية من توليد الافكار الى مخطط الاعمال. الجزائر: الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولتية .

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ-ج	مقدمة
4	الملخص بالعربية
5	الملخص بالإنجليزية
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال</b>
707	تمهيد الفصل الأول
08	<b>المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال</b>
08	المطلب الأول: مفهوم وأهمية مخطط الأعمال
09	المطلب الثاني: أهداف و خصائص مخطط الأعمال
11	المطلب الثالث: وظائف و أنواع مخطط الأعمال
14	المطلب الرابع: مكونات و مراحل إعداد مخطط الأعمال
17	<b>المبحث الثاني: المخطط التسويقي</b>
17	المطلب الأول: مفهوم المخطط التسويقي
17	المطلب الثاني: أهمية ومراحل المخطط التسويقي
19	المطلب الثالث: مكونات المخطط التسويقي
23	المطلب الرابع: المزيج التسويقي
28	<b>المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي</b>
28	المطلب الأول: مفهوم وأهمية المخطط الإنتاجي
29	المطلب الثاني: مكونات و مراحل إعداد المخطط الإنتاجي

31	المطلب الثالث: أنواع الخطط الإنتاجية
34	<b>المبحث الرابع: المخطط التنظيمي</b>
34	المطلب الأول: مفهوم و أهمية المخطط التنظيمي
35	المطلب الثاني: مفهوم و أهمية الهيكل التنظيمي
36	المطلب الثالث: خطوات إعداد الهيكل التنظيمي و الأشكال القانونية للمؤسسة.
39	<b>المبحث الخامس: المخطط المالي.</b>
39	المطلب الأول: مفهوم و أهمية المخطط المالي
40	المطلب الثاني: أهداف و مكونات و مراحل إعداد المخطط المالي.
43	المطلب الثالث: المخطط التمويلي.
48	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: مخطط أعمال لإنتاج الوسائل البيداغوجية التعليمية</b>
50	تمهيد الفصل الثاني
51	<b>المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع</b>
51	المطلب الأول: الملخص التنفيذي للمشروع
55	المطلب الثاني: أهداف و دوافع المشروع
55	المطلب الثالث: صيغة، نوع و تصنيف المشروع
57	المطلب الرابع: النموذج التمثيلي للمشروع la csip
60	<b>المبحث الثاني: المخطط التسويقي</b>
60	المطلب الأول: دراسة السوق

68	المطلب الثاني: المزيج التسويقي
72	المطلب الثالث: تحليل الاستبيان
77	المطلب الرابع: تقدير حجم السوق
80	<b>المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع.</b>
80	المطلب الأول: احتياجات تهيئة المشروع و موقعه
81	المطلب الثاني: تحديد متطلبات المشروع.
84	المطلب الثالث: تحديد مراحل العملية الإنتاجية.
85	المطلب الرابع: تحديد الطاقة الإنتاجية
88	<b>المبحث الرابع: المخطط التنظيمي للمشروع.</b>
88	المطلب الأول: الطبيعة القانونية للمؤسسة.
88	المطلب الثاني: احتياجات الموارد البشرية.
89	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي.
90	<b>المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع.</b>
90	المطلب الأول: تكاليف التشغيلية السنوية.
90	المطلب الثاني: هيكل التكاليف الاستثمارية.
91	المطلب الثالث: اهتلاكات الاستثمارات.
91	المطلب الرابع: الهيكل التمويلي للمشروع.
92	المطلب الخامس: القوائم المالية.
94	المطلب السادس : التقييم المالي للمشروع

100	خلاصة الفصل
102	خاتمة
	قائمة المراجع
	ملاحق

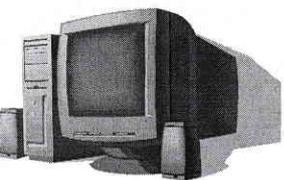
# فهرس الجداول

رقم الجدول:	عنوان الجدول:	الصفحة:
01	جدول للتعريف بالمشروع	51
02	التعريف بصاحب المشروع	52
03	التعريف بصاحب المشروع	53
04	تحليل شدة الصناعة في السوق	61
05	تحليل تهديد منافسين للسوق	62
06	تحليل القوة التفاوضية للموردين	63
07	تحليل القوة التفاوضية للزبائن	63
08	تحليل تهديد المنتجات البديلة	64
09	تحليل البيئة الخارجية <b>PESTEL</b>	65
10	نقاط القوة و الضعف الناتجة من تحليل البيئة الداخلية للمشروع	67
11	يمثل الفرص و التهديدات الناتجة من تحليل البيئة الخارجية للمشروع	67
12	وصف المنتج	68
13	تقدير حجم العرض	78
14	التنبؤ بالطلب على المنتج خلال 5 سنوات القادمة	78
15	احتياجات المشروع.	80
16	التجهيزات و معدات المكتب	81
17	المعدات والآلات المشروع	82
18	احتياجات المشروع من اللوازم و الأدوات المكتبية	83
19	احتياجات المشروع من المواد الأولية	84
20	استهلاك المواد الأولية	86
21	احتياجات المشروع	88
22	التكاليف التشغيلية	90
23	التكاليف الاستثمارية	90
24	أقساط الاهتلاكات السنوية للاستثمارات	91
25	الهيكل التمويلي للمشروع	91
26	تقدير رقم الأعمال خلال 5 سنوات القادمة.	91
27	الميزانية الافتتاحية للمشروع 2025/01/01	92
28	جدول حسابات النتائج التقديري خلال 5 سنوات القادمة.	92
29	التدفقات النقدية الشهرية لسنة 2025	93
30	الميزانية الختامية للمشروع 2025/12/31	94
31	صافي القيمة الحالية خلال 5 سنوات القادمة	94
32	التكاليف المتغيرة و الثابتة و الكلية للمشروع	96

# فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال	01
13	الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال	02
21	نموذج SWOT	03
26	قنوات التوزيع	04
30	مكونات نظام الإنتاجي	05
30	حلقات المخطط الإنتاجي	06
44	مراحل إعداد المخطط التمويلي	07
54	شعار	08
56	مصفوفة تصنيف المشروع حسب معياري الحدائة و الاستقلالية	09
57	مصفوفة تصنيف المشروع حسب درجة الحدائة و التغيير	10
59	النموذج التمثيلي لمشروع وسائل تعليمية بيداغوجية	11
60	تحليل القوى التنافسية لبورتر	12
89	الهيكل التنظيمي للمشروع	13

ملاحق



**MICROTEL**

*Equipement Informatique  
Bureautique - Consommables*

**BERBACHE Khaled**

*Librairie - Vente & Maintenances*

Rue Belili Abou Bakar Sedik Hai Ferhat BISKRA 07000 - Tél / Fax 033 74 75 28

R.C.N° 02/A/1222645

Biskra le, 25/05/2024

M. Fisc. N° 196607010153440

NIF, N° 166070101534116

Art N° 07010126087

**FACTURE PROFORMAT /2024**

RIB BNA BISKRA N° 00100386030010243638

**DOIT : SARL FOR EASY LEARNING**

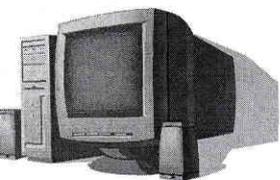
N°	DESIGNATION	QUANT	P.U H.T	MONTANT
01	BUREAU AVEC CAISON 1,60 + 3 TIROIRE	01	28 500,00	28 500,00
02	CHAISE DE BUREAU	01	16 500,00	16 500,00
03	CHAISE VISITEUR	04	12 500,00	50 000,00
04	ARMOIRE 2 PORTES	01	24 500,00	24 500,00
05	CLIMATISSEUR SEPLITE 12000 BTU	01	78 500,00	78 500,00
			TOTAL H.T	198 000,00
			T.V.A 19%	37 620,00
			TOTAL T.T.C	235 620,00

Arrêtée la présente facture à la somme de: \*\*\*\*\*

**DEUX CENT TRENTE CINQ MILLE SIX CENT VINGT DA**

**LE GÉRANT**





**MICROTEL**

**Equipement Informatique**  
**Bureautique - Consommables**  
**Librairie - Vente & Maintenanances**

**BERBACHE Khaled**

Rue Belili Abou Bakar Sedik Hai Ferhat BISKRA 07000 - Tél / Fax 033 74 75 28

R.C.N° 02/A/I222645  
M. Fisc. N° 196607010153440  
NIF, N° 166070101534116  
Art N° 07010126087  
RIB BNA BISKRA N° 00100386030010243638

Biskra le, 25/05/2024

**FACTURE PROFORMAT /2024**

**DOIT : SARL FOR EASY LEARNING**

N°	DESIGNATION	QUANT	P.U H.T	MONTANT
01	MICRO ORDINATEUR DE BUREAU	01	48 000,00	48 000,00
02	IMPRIMANTE COULEUR	01	34 600,00	34 600,00
03	PLASTIFEUSSE THERMIQUE	01	22 500,00	22 500,00
04	MASICO/COUPEURSSE	01	26 000,00	26 000,00
05	TABLE DE TRAVAIL	01	19 000,00	19 000,00
06	ARMOIRE	01	24 500,00	24 500,00
TOTAL H.T				174 600,00
T.V.A 19%				33 174,00
TOTAL T.T.C				207 774,00

Arrétée la présente facture à la somme de: \*\*\*\*\*

**DEUX CENT SEPT MILLE SEPT CENT SOIXANTE QUATORZE DA**

**LE GÉRANT**

**MICROTEL**  
 \* BERBACHE - KHALED \*  
 Equipement Informatique Bureautique  
 Consommable et Librairie vente et Maintenance  
 Rue Belili Aboubakar Sedik Hai Ferhat  
 Biskra Tel/Fax: 033.74.75.28

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ببمسكرة في:

المكتب العمومي للتوثيق  
للأستناد:  
الكانن مقره بشارع  
بمسكرة  
رقم الحساب:  
الرقم تعريف:  
الرقم الجبائي:  
رقم المادة:

فاتورة أعصاب رقم: 2024/  
الفاقة شن ذ.م.م. المسماة

الكانن مقره الإجتماعي بشارع ..... ببمسكرة

( عقد تأسيس شركة شن ذ.م.م المسماة: SARL )

رأسمالها: مليون و منتي ألف دينار جزائري ( 1.200.000,00 دج )

أعصاب التوثيق	13.500.00 دج	ثلاثة عشرة ألف و خمسمائة دينار جزائري
رسم الطابع	240 دج	مئتان و أربعون دينار جزائري
حقوق التسجيل بالمصالح المختصة للضرائب 0.5%	6.000.00 دج	سنة آلاف دينار جزائري
النشر بالجريدة	2.950.00 دج	الفين و تسعمائة و خمسون دينار جزائري
النشرة الرسمية (إ.ق)	2.900.00 دج	الفين و تسعمائة دينار جزائري
الإيداع أو القيد	4.200.00 دج	أربعة آلاف و منتي دينار جزائري
مصاريف الترجمة الرسمية	1.200.00 دج	ألف و منتي دينار جزائري
المجموع	30.990.00 دج	ثلاثون ألف و تسعمائة و تسعون دينار جزائري

إمضاء و ختم الموثق

وصل قبض

رقم : .....

قبض من : مهمل شاذ م.م (SARL)

المسماة  
السكن مقر الاجتماع بسكرة

مبلغ قدره : ثلاثة آلاف وتسعون

دينار جزائري (حسب التفصيل المقابل)

من أجل : تأسيس شركة ذ.م.م (SARL)

بسكرة في :

الموثق

تفصيل الوصل

المرجع	
13.500,00 د.ج	- رسم التوثيق
/	- الإستشارة القانونية
/	- وحيدة العمل
/	- الخدمات غير المذكورة في التعريف الرسمي
17% .....	- الرسم على القيمة المضافة (TVA)
24.000,00 د.ج	- الطوابع الجبائية
600,00 د.ج / 0,5	- حقوق التسجيل
/	- حقوق الشهر العقاري
2.950,00 د.ج	- النشر بالجريدة
2.900,00 د.ج	- النشرة الرسمية (إ.ق)
4.200,00 د.ج	- الإيداع أو القيد
/	- النفقات الإضافية المنجزة لحساب الزبون
12.100,00 د.ج	- صاريات أخرى
30.990,00 د.ج	المجموع

**LIBRAIRIE -Biskra-  
- Numidia –**

Tél/Fax :

Mob :

**Bon de livraison N : 2119**

**Date : 15/05/2024**

**Doit : Boudjlal Hounaida  
Livré à : EL-ALIA-BISKRA**

Désignation	REF	Quantité	Prix	Total
Papier plastique	P-25 30	1	2000	2000
Aimant	A-12 01	2	150	300
Papier	p-23 65	2	650	650
Charge pistoli	C-12 96	1	800	800
Protège Document	D-15 47	1	650	650
			<b>Total Bon</b>	<b>4400</b>
			<b>Versement</b>	<b>4400</b>
			<b>Le Rest</b>	<b>00</b>

**Devis**  
**Assurances des Catastrophes Naturelles**  
**Installation Commerciale**

**C0539 24 8431 /2 0065**

Effet : **04-06-24** 14:00 Expiration : **03-06-25** 23:59

**Assuré :**

Nom	Prénom	Date Nais	Adresse
SARL FOR EASY TO LEARNING			RUE TOUNSI LEZHARI HAI EL BOUKHARI NUM 15 BISKRA

**Caractéristique du bien assuré :**

Wilaya	Zone géographique	Adresse		
BISKRA	BISKRA	RUE TOUNSI LEZHARI HAI EL BOUKHARI NUM 15 BISKRA		
Année de Construction	Superficie	Type de Construction		
	45	Bloc Independant		
V.contenu	V.Contenant	Valeur Déclarée	Valeur d'Assurance	Limite de garantie
2,000,000.00	1,000,000.00	3,000,000.00	3,000,000.00	1,500,000.00

**Garanties Accordées :**

Code	Garantie	Prime
080432	CatNat Commercial	2,500.00

**Décompte de la prime :**

Prime Nette	Majoration	Prime Nette Major	C.F	Droit de Timbre	TVA	Total à Payer
2,500.00	.00	2,500.00	500.00	80.00	.00	3,080.00

Assuré

Assureur

Ce devis ne peut être considéré comme étant un contrat d'assurance, et reste valable pour une durée d'un mois dater du **04-06-24**

Le: 04-06-24

**Le présent document est un devis, soumis à approbation de l'assuré, il ne peut en aucun cas engager la compagnie**

## إطالة على المشروع

الفكرة هي إنتاج وسائل تعليمية بيداغوجية حيث تكون هذه الوسائل مرتبة و منظمة حسب منهاج الوزاري في حقائب تمثل في حقيبة التحضيري - السنة الأولى و السنة الثانية ، حيث سيكون الموقع في بلدية بسكرة في حي البخاري

الرجاء الإجابة على الأسئلة أو وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

1- هل أنت بحاجة إلى الوسائل التعليمية؟

نعم  لا

2- في حالة توفر حقيبة هل تقتنيها؟

نعم  لا

3- تحضير الوسائل المعتادة لكل درس يحتاج إلى :

وقت  مال  معا

4- ماذا يهملك في الحقيبة؟

الاستخدام الدائم  المحتوى  الألوان

5- ماذا يمكن أن تقترح أن يكون في الحقيبة ؟

6- إن كانت الحقيبة تتماشى مع منهاج وزارة التربية و التعليم و لكن السعر أكثر نوعا من الحقيبة الحالية هل ستقتنيها ؟

نعم  لا

7 - هل تفضل حقيبة متوفرة حاليا أو حقيبة تتماشى مع منهاج وزارة التربية و التعليم ؟

حقيبة الحالية  حقيبة تتماشى مع وزارة التربية و التعليم

- كم ستدفع مقابل الحقيبة؟

4500  4000  3900 : حقيبة التحضيري :

4200  4100  3800 : حقيبة السنة الأولى :

4500  4300  4200 : حقيبة السنة الثانية :

9- ما هو السعر الذي تقترح كسعر كل حقيبة ؟

.....  
.....  
.....  
.....

10 - مع تطور الوسائل التعليمية و الأساليب التعليمية و الأساليب التعليمية هل ترى أن استراتيجيات التعلم ضرورية في الحقيقة؟

لا

نعم



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: ..... فديوي .....  
الصفة: طالب  / قسم: علوم التسيير / تخصص: .....  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: ..... ٤٠٥٩٩٤١٤ .....  
الصادرة بتاريخ: ..... ٢٠٢٠ - ٠٨ - ٢٤ .....  
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر  
تحت عنوان: الخصائص المختلفة لأعمال إنتاج الوسائل التعليمية  
المبرر: المبرر

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

التاريخ: 03 - 06 - 2024

إمضاء الطالب



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: ..... د. جلال .....  
الصفة: طالب  قسم: علوم التسيير تخصص: .....  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: .....  
الصادرة بتاريخ: .....  
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر  
تحت عنوان: .....  
البيروا عوجية

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

التاريخ: ...../...../.....

إمضاء الطالب

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 2024/06/03

جامعة محمد خيضر-بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذة: د/ نوال براهيمية

الرتبة: أستاذ محاضر أ

قسم الارتباط : علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر / ليسانس للطلبة: 1- بوجلال هنييدة

2- قيدومي سميرة

الشعبة : علوم التسيير

التخصص: مقاولاتية

أرخص بطبع المذكرة المذكورة: إنجاز مخطط أعمال لمشروع إنتاج وسائل تعليمية بيداغوجية

ونوال براهيمية

إمضاء الأستاذة المشرف