

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

مخطط الأعمال لمشروع تجفيف الطماطم

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

تخصص: مقاولاتية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- يحيياوي مفيدة

من إعداد الطلبة (ة):

- فضلاوي انفال

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- غضبان حسام الدين
بسكرة	مشرفا	- أستاذ التعليم العالي	- يحيياوي مفيدة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- بن شريف كريمة

الموسم الجامعي: 2023-2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

مخطط الأعمال لمشروع تجفيف الطماطم

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

تخصص: مقاولاتية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- يحيياوي مفيدة

من إعداد الطلبة (ة):

- فضلاوي انفال

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- غضبان حسام الدين
بسكرة	مشرفا	- أستاذ التعليم العالي	- يحيياوي مفيدة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- بن شريف كريمة

الموسم الجامعي: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تكتمل الجهود وتثمر العزائم.

أود أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى جميع من ساهموا في إتمام هذا العمل.

أولا أقدم أسمى آيات الشكر والامتنان إلى أستاذتي الفاضلة يحياوي مفيدة التي لم تبخل عليّ بتوجيهاتها السديدة ونصائحها القيمة، لقد كانت لإرشاداتها المستمرة ودعمها اللامحدود أثر بالغ في إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذتي الأفاضل في قسم علوم التسيير وبالأخص أساتذة تخصص المقاولاتية على ما قدموه من علم ومعرفة وما بذلوه من جهد في توجيهي خلال فترة دراستي.

ولا يفوتني أن أعبر عن عميق شكري وامتناني لعائلي العزيزة، التي كانت السند الداعم الأول في كل خطوة خطوتها، شكرا لكم على صبركم ودعمكم وتشجيعكم المستمر.

وأخيرا أشكر كل من وقف إلى جانبي من الزملاء والأصدقاء في الصف دفعة ثانية ماستر 2023 / 2024، والذين لم يتوانوا عن تقديم المساعدة والنصح.

وفي الختام أود أن أقدم شكرا خاصا لنفسي، تقديرا لما بذلته من جهد وصبر لتحقيق هذا الإنجاز، شكرا لي على التزامي وتصميمي على النجاح رغم كل التحديات.

جزاكم الله عني كل خير

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين، أهدي هذا العمل
المتواضع إلى كل من:

القمر الذي كان ينير دربي ويمنحني القوة ليجعلني أكثر صلابة لمواجهة مصاعب الحياة،
إليك يا أروع سند في الوجود أبي الغالي.

الشمس التي كانت تشرق دوما في حياتي بحضنها الدافئ وحنانها اللامتناهي ودعوتها التي
كانت تحميني، إليك يا أروع حب في الوجود أُمي الغالية.

إلى النجوم التي تضيء سماء حياتي إخوتي هارون، عصام، عبد الرحمان، وكل زوجاتهم، وإلى
أخي عبد السلام، الذين كانوا سند لي ومثلا أعلى أقتدي به.

إلى الورود التي تفوح عطرا في حياتنا حنين، ريم، ألاء، رياض، إبراهيم، ميرا.

إلى صديقتي وزميلتي التي أمضيت معها جميع سنوات دراستي من بدايتها إلى نهايتها بكل
حلوها ومرها أية بشفاق.

إلى كل من عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل.

إلى كل العائلة الصغيرة والكبيرة.

الملخص:

في عالم يسعى فيه الأفراد نحو الاستقلالية بإنشاء المشاريع المقاولاتية، يصبح إعداد مخطط الأعمال خطوة أساسية لتحقيق النجاح والاستدامة، باعتباره أداة استراتيجية حيوية لتخطيط المستقبل ومراقبة المشاريع، ومساعدة رواد الأعمال على تنظيم أفكارهم وتوجيه النشاط نحو أهدافهم المسطرة بإظهار مختلف المراحل المتعلقة بالمشروع، وعليه تهدف الدراسة إلى التعرف عن كيفية إعداد مخطط الأعمال، وذلك بتقسيمها إلى فصلين أساسيين أحدهما نظري قدمنا فيه أهمية والمحاور الأساسية لمخطط الأعمال المتمثلة في المخطط التسويقي، الإنتاجي، التنظيمي، المالي، وكيفية إنجازه، وقد حاولت جاهدة ترجمة وإسقاط ما تم دراسته في الجانب النظري على مشروع تجفيف الطماطم وذلك بإنجاز مخطط أعمال مفصل حول المشروع في الجانب التطبيقي.

الكلمات المفتاحية: المقاولاتية، مخطط الاعمال، تجفيف الطماطم.

Abstract:

In a world where individuals strive for independence by establishing entrepreneurial ventures, preparing a business plan becomes an essential step for achieving success and sustainability. It serves as a vital strategic tool for future planning and project monitoring, helping entrepreneurs organize their ideas and direct their activities towards their set goals by outlining the various stages related to the project. Therefore, this study aims to understand how to prepare a business plan by dividing it into two main chapters. One chapter is theoretical, presenting the importance and main components of a business plan, including the marketing, production, organizational, and financial plans, and how to execute them. The other chapter is practical, where I have endeavored to translate and apply the theoretical knowledge to a tomato-drying project by creating a detailed business plan for the project in the practical section.

Keywords: Entrepreneurship, Business plan, Drying tomatoes.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	البسمة
	الشكر والعرفان
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ، ب، ج	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال
1	تمهيد
2	المبحث الأول: عموميات حول مخطط الأعمال
2	المطلب الأول: ماهية مخطط الأعمال
5	المطلب الثاني: أساسيات مخطط الأعمال
11	المبحث الثاني: المخطط التسويقي
11	المطلب الأول: وصف المشروع
14	المطلب الثاني: أساسيات المخطط التسويقي
24	المبحث الثالث: المخطط التنظيمي والمخطط الإنتاجي
24	المطلب الأول: المخطط التنظيمي
29	المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي
33	المبحث الرابع: المخطط المالي والمخطط التمويلي
33	المطلب الأول: المخطط المالي
35	المطلب الثاني: المخطط التمويلي
38	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تجفيف الطماطم
40	تمهيد
41	المبحث الأول: الملخص التمهيدي لمشروع تجفيف الطماطم
41	المطلب الأول: الملخص التمهيدي ووصف المشروع
44	المطلب الثاني: تصنيف المؤسسة
47	المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع
47	المطلب الأول: دراسة السوق

60	المطلب الثاني: الاستراتيجية التسويقية ورؤية ورسالة المؤسسة
62	المطلب الثالث: المزيج التسويقي
69	المطلب الرابع: تحليل العرض والطلب
79	المطلب الخامس: التنبؤ بالمبيعات
82	المبحث الثالث: المخطط التنظيمي والإنتاجي للمشروع
82	المطلب الأول: المخطط التنظيمي للمشروع
86	المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي للمشروع
99	المبحث الرابع: المخطط المالي والتمويلي للمشروع
99	المطلب الأول: المخطط المالي للمشروع
101	المطلب الثاني: المخطط التمويلي للمشروع
105	خاتمة الفصل
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
6	الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال	01
7	الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال	02
13	النموذج التمثيلي للمشروع	03
20	الاستراتيجيات التسويقية	04
43	العلامة التجارية للمشروع	05
44	مصفوفة تصنيف المشروع حسب معياري الحدائة والاستقلالية	06
45	مصفوفة تصنيف المشروع حسب معياري الحدائة والتغيير	07
46	نموذج C.S.I.P للمشروع	08
61	العلامة التجارية للمؤسسة	09
68	قنوات التوزيع	10
69	التمثيل البياني للعينه المدروسة	11
69	أعمار العينة	12
70	دخل الاسرة	13
70	الحالة المدنية للعينه	14
71	معرفة الطماطم المجففة	15
71	شراء الطماطم المجففة	16
72	أسباب عدم شراء الطماطم المجففة	17
72	تفضيلات الزبائن	18
73	عدد مرات الشراء للمنتوج	19
73	طريقة التعليب	20
74	حجم العبوة	21
74	استخدامات المنتج	22
75	مكان شراء المنتج	23
75	بلد الإنتاج	24
76	العوامل المؤثرة في قرار الشراء	25
85	الهيكال التنظيمي للمؤسسة	26
87	الموقع الجغرافي للمؤسسة	27
88	المخطط الهندسي لمؤسسة أرياف	28
89	نظام الإنتاج لمؤسسة أرياف	29
103	فترة استرداد المشروع	30

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
3	أهداف مخطط الأعمال	01
4	خصائص مخطط الأعمال	02
41	التعريف بالمشروع	03
42	التعريف بصاحب المشروع	04
47	تحليل البيئة الكلية	05
49	تحليل شدة المنافسة	06
50	تحليل دخول منافسين جدد	07
51	تحليل تهديد المنتجات الإحلال	08
51	تحليل القوة التفاوضية للمورد	09
52	تحليل القوة التفاوضية لزبائن	10
54	الزبائن المستهدفين	11
55	تحليل المنافسين	12
56	تحليل الموردين	13
59	تحليل نقاط القوة والضعف	14
60	تحليل الفرص والتهديدات	15
60	معالجة نقاط الضعف وتجنب التهديدات	16
65	وصف المنتج	17
66	أسعار المنتجات	18
67	أدوات ووسائل الترويج	19
76	متوسط حجم الطلب عند كل محل عطارة، ومحل السوبر ماركت، والمطعم	20
77	حجم الطلب الشهري والسنوي لكل من محلات العطارة، السوبر ماركت، المطاعم	21
77	حجم الطلب على المنتوجات من قبل مؤسسة التصدير	22
78	الطلب الكلي للمنتوجات	23
79	الفجوة التسويقية	24
79	الطاقة الإنتاجية للمؤسسة	25
80	تقدير المبيعات لمنتوج مسحوق الطماطم	26
80	تقدير المبيعات لمنتوج الطماطم شبه المجففة	27
80	تقدير المبيعات لمنتوج طماطم شبه مجففة المنقوعة في زيت الزيتون والاعشاب العطرية	28
80	تقدير حجم المبيعات الكلي للمؤسسة	29
82	بطاقة توصيف الوظائف	30
84	أجور العمال	31

85	ملخص الشكل القانوني للمؤسسة	32
87	التصميم الداخلي للمشروع	33
88	ترميم مبنى المشروع	34
89	مراحل العملية الإنتاجية	35
93	الألات المستخدمة في المشروع	36
94	المعدات المستخدمة في المشروع	37
96	التجهيزات والمعدات المكتبية	38
96	الخدمات الضرورية للمشروع	39
97	المواد الأولية التي يحتاجها المشروع	40
98	مواد التعبئة والتغليف التي يحتاجها المشروع	41
99	رقم الاعمال المتوقع خلال 10 سنوات	42
99	التكاليف التشغيلية	43
100	هيكل الاستثمار	44
101	اهتلاك الاستثمارات	45
101	الهيكل التمويلي للمشروع	46
102	الميزانية الافتتاحية بتاريخ 2025/01/01	47
102	جدول حسابات النتائج التقديري	48
103	التدفقات النقدية المحينة المتراكمة	49
103	التدفقات النقدية الصافية المتراكمة	50
104	المردودية الاقتصادية	51

المقدمة

في عالم الأعمال المتنامي والمتطور، تتصارع المشاريع والمبادرات لتحقيق النجاح والاستمرارية في ساحة المنافسة. وفي هذا السياق، تبرز أهمية المقاولاتية ومخطط الأعمال كأدوات أساسية لتحقيق أهداف الأعمال وتوجيهها نحو النجاح المنشود. فالمقاولاتية تعتبر القوة الدافعة والروح الحاسمة وراء الابتكار والتطور، فهي ليست مجرد مجموعة من المهارات الفنية والإدارية، بل تمثل نمط حياة يجسد الشغف والتفائل والإصرار على تحقيق النجاح رغم التحديات، فأكبر المشاريع والمؤسسات والإنجازات البشرية كانت انطلاقها فكرة خطرت على بال صاحبها الذي قام بتكييفها مع دوافعه المستقبلية وقدراته ومهاراته وإمكانيات محيطه، ليتمكن من تحويلها إلى فرصة سوقية حقيقية، التي تحتاج بطبيعتها للإعداد الجيد بواسطة مخطط الأعمال الذي يمثل الخارطة الاستراتيجية التي توجه الخطوات وتحدد الاتجاهات الصحيحة لتحقيق الأهداف المحددة بشكل منطقي ومنظم.

وفي ظل هذا السياق، يعتبر تفاعل المقاولاتية ومخطط الأعمال أمرًا لا غنى عنه لضمان نجاح المشاريع واستمراريتها في السوق، تجمعهم علاقة تكاملية تتطلب الفهم العميق للسوق والمنافسين، وتحليل دقيق للمخاطر والفرص، ووضع خطط عمل قابلة للتنفيذ، فبوجود هذه العناصر المتكاملة، يصبح بإمكان المشروع أن يحقق النجاح المنشود ويسطع في سماء الأعمال.

إن المقاولاتية ومخطط الأعمال ليسا مجرد أدوات، بل هما منهجية ورؤية تستند إلى التحليل الدقيق والابتكار المستمر. إنهما عنصران أساسيان في عملية بناء المشاريع وتطويرها، ولا يمكن النظر إلى أحدهما دون الآخر. إنها رحلة تنموية مستمرة تتطلب التفكير الاستراتيجي والجهد المستمر لتحقيق النجاح والاستمرارية في عالم الأعمال المتنافس.

كما تلعب الحكومة دورًا حيويًا في دعم وتشجيع روح الريادة والابتكار، وذلك من خلال إنشاء بيئة تشريعية واقتصادية تحفز على نمو وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة، بتقديم مجموعة من التسهيلات والدعم للمقاولين، مثل تقديم التمويل والقروض بشروط ميسرة، وتوفير برامج تدريبية واستشارية للمقاولين الجدد، وتقديم الدعم الفني والتقني للمشاريع الواعدة، كما تعمل الحكومة على تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل العقبات التنظيمية التي تواجه المشاريع الناشئة، ومن خلال هذا الدعم والتشجيع، يتمكن المقاولون من تنفيذ مشاريعهم بنجاح وتحقيق النجاح المستدام، مما يساهم في دفع عجلة الاقتصاد وخلق فرص العمل وتعزيز التنمية الاقتصادية.

أ. إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي ماهي مراحل إعداد مخطط الأعمال لمشروع تخفيف الطماطم ببلدية المزيرعة؟

ب. الأسئلة الفرعية:

لتسهيل الإجابة على الإشكالية السابقة نطرح الأسئلة التالية:

- ما هو مخطط الأعمال؟ ماهي أهدافه؟
- ماهي مراحل إعداد مخطط الأعمال؟
- كيف يتم إعداد مخطط الأعمال لمشروع تخفيف الطماطم؟

ت. أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع فيما يلي:

- التعريف بمخطط الأعمال.
- معرفة خطوات ومراحل إعداد مخطط الأعمال.

- تحديد أهمية مخطط الأعمال في إنجاح المشاريع المقاولاتية وتقليل شدة المخاطرة وعدم اليقين للمقاول.
- توضيح فكرة المشروع أكثر من خلال الدراسة المعمقة له.
- إبراز التحديات والفرص المتاحة في السوق.
- معرفة مدى مردودية مشروع تخفيف الطماطم.

ث. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لتحقيق ما يلي:

- إبراز مفهوم مخطط الأعمال وأهدافه ومراحل إعدادة.
- توضيح المسار الذي يتبعه المقاول لتحويل فكرته إلى واقع عملي.
- معرفة مدى نجاح فكرة تخفيف الطماطم ومدى إمكانية تطبيقها على أرض الواقع.

ج. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية تنطبق لها فيما يلي:

1. أسباب ذاتية:

- الرغبة الشديدة في إنشاء مشروع وتسييره.
- اهتمامي بالمجال الزراعي والمنتجات التقليدية، وطرق الحفظ الطبيعية.
- الميلول لكيفية إنجاز مخطط أعمال لمشروع تخفيف الطماطم كون الموضوع لم يتم التطرق له في السنوات الماضية.

2. أسباب موضوعية:

- افتقار المنطقة لمثل هذه المشاريع.
- توفر المادة الأولية وتزايد نسبة الفاقد.
- الطلب الكبير الذي يحصل عليه المنتج في الدول الاوربية (فتح الآفاق نحو التصدير).
- خلق فرص عمل لشباب المنطقة الريفية (المزيرة).

ح. هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين أساسيين، الفصل الأول تم فيه تناول مخطط الأعمال بتعريفه، أهدافه، مكوناته ومراحله،... إلخ، والفصل الثاني متعلق بالجانب التطبيقي لمشروع تخفيف الطماطم، ويتم عرض هيكل الدراسة بشكل مختصر كما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال.

المبحث الأول: عموميات مخطط الأعمال.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي.

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي والمخطط الإنتاجي.

المبحث الرابع: المخطط المالي والمخطط التمويلي.

الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع تخفيف الطماطم.

المبحث الأول: ملخص التمهيدي ووصف المشروع.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع.

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي والمخطط الإنتاجي للمشروع.

المبحث الرابع: المخطط المالي والمخطط التمويلي للمشروع.

خ. منهج الدراسة:

لقد تم اختيار موضوع إعداد مخطط أعمال مؤسسة تخفيف الطماطم، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي نظرا لملائمته موضوع الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي في توضيح مراحل ومكونات مخطط الأعمال ودوره في تقليل عدم اليقين في المشاريع المقاولاتية، وتم استخدامه في إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي والمتعلق بتقديم مخطط أعمال مؤسسة تخفيف الطماطم وذلك بتقديم وعرض جميع البيانات والمعلومات المتحصل عليها حول المشروع.

د. أدوات الدراسة:

عند إعداد هذه الدراسة تم استخدام الأدوات في جمع البيانات: الاستبيان، المقابلة، المراسلة، الملاحظة.

ذ. عوائق الدراسة:

واجهت الدراسة مجموعة من العوائق وهي:

- صعوبة الحصول على المعلومات من الإدارات العمومية إلا بعد استخدام مجموعة من الوسائط.
- صعوبة الحصول على المعلومات دقيقة متعلقة بالمنافسة غير الرسمية.
- صعوبة في تقدير العرض في المخطط التسويقي الخاص بالمشروع.
- صعوبة الحصول على فواتير لجميع الآلات والمعدات، طلب مني مبالغ مالية لا أستطيع أن أنفقها.

الفصل الأول: الإطار

النظري لمخطط

الأعمال

تمهيد:

تتمتع الدول المتقدمة والنامية بالمشاريع المقاولانية، لأنها أحد العناصر الهامة التي تساهم في تحريك عجلة النمو والقيام باقتصاد الدول، وأنسب طريقة لإنشاء الثروة ومضاعفتها وذلك بوضع سياسة اقتصادية موضوعية لخلق مشاريع مقاولانية ناجحة.

يرتبط نجاح المشاريع المقاولانية بالإعداد الجيد لها وذلك بوضع خطة تبين الاستراتيجية التي سيتبعها صاحب المشروع في سبيل تحقيق الأهداف من خلال الوسائل البشرية والتقنية والمالية أي توضيح كافة التفاصيل المرتبطة بالمشروع، وتعطي صورة واضحة عليه، حيث تشمل كافة الجوانب (تسويقية، إنتاجية، تنظيمية، مالية، تمويلية) وهذه الخطة تعرف **بمخطط الأعمال**.

في هذا الفصل سنتعرض إلى أهم معالم وأساسيات مخطط الأعمال وذلك بتقسيمه إلى خمس مباحث:

المبحث الأول: عموميات مخطط الأعمال

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي والمخطط الإنتاجي

المبحث الرابع: المخطط المالي والمخطط التمويلي

المبحث الأول: عموميات حول مخطط الأعمال.

يعتبر مخطط الأعمال الركيزة الأساسية لمعرفة فرص نجاح المشاريع المقاولانية واستمراريتها، ولهذا سنقوم بتسليط الضوء على المفاهيم التي يجب معرفتها حول مخطط الأعمال من المفهوم، الأهمية، الخصائص، الوظائف، الأنواع ومراحل إعداده ومكوناته.

المطلب الأول: ماهية مخطط الأعمال

مخطط الأعمال هو خارطة طريق أساسية لتحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق النجاح في المشاريع، لذلك سنتطرق في هذا المطلب لكل من مفهوم مخطط الأعمال، وأهميته، أهدافه، وخصائصه.

أولاً: مفهوم مخطط الأعمال

تعددت المفاهيم التي أعطيت لمخطط الأعمال حسب وجهات نظر الباحثين في مجال المقاولاتية ومنها ما يلي:

تعريف 1: عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجيات الملائمة لبدء مخاطر جديدة. (السكرانة، 2008، صفحة 111)

تعريف 2: وثيقة مكتوبة تصف بالتفصيل رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها والموارد المادية والبشرية اللازمة واستراتيجيات التنمية. (Abdullah, 2020, p. 162)

تعريف 3: مخطط الأعمال هو استراتيجية تعتمد على سلسلة من الدراسات المتتابعة والمتراطة والمتكاملة للمشروع من كافة نواحي المشروع المقاولاتي، والتي تتعلق بالبيئة الخارجية (التسويقية، الفنية والهندسية وخاصة المالية منها) والداخلية، بغية التحكم في مدى صلاحية المشروع وبتالي التكيف مع هذه المتغيرات من أجل الاستمرارية. (عاشور، 2017، صفحة 4)

تعريف 4: وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد ومختلف الاستراتيجيات، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما يوضح للملكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها. (براهيمي، 2012، صفحة 8)

وعليه ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن مخطط الأعمال هو عبارة عن وثيقة مختصرة وشاملة مكتوبة من طرف صاحب المشروع، تحتوي على مجموعة من المخططات التفصيلية بطريقة منهجية لإعطاء تمثيل متكامل للمشروع بهدف توضيح الجانب التسويقي والتنظيمي والإنتاجي والمالي والتمويلي المتعلق بالمشروع المستهدف، وتحديد جدوى ومردودية المؤسسة المستقبلية.

ثانياً: أهمية مخطط الأعمال

تبرز أهمية مخطط الأعمال في توضيح مصداقية المشروع وذلك بتوفير المعلومات اللازمة والضرورية لتأكد من مدى جدواه لأصحاب المصالح المستهدفة (أصحاب المشروع، أصحاب البنوك والقروض، المستثمرين المحتملين، الموظفين)، وهناك عدة أسباب مهمة تجعل من إنجاز مخطط الأعمال أمر ضروري وهي: (شابي، 2020/2021، صفحة 5)

- دليل تعريفي للمشروع وذلك بتقديم جميع معلومات مرتبطة به لأصحاب المصالح.
- تحويل الأفكار إلى فرص أعمال ناجحة.
- أداة إقناع المؤسسات المالية بنجاح المشروع لتمويله بالإضافة إلى جذب المستثمرين والشركاء.
- أداة اتصال بين المقاول ومحيطه سواء الداخلي أو الخارجي.
- وسيلة لاختبار الفكرة وتحقيق من قابلية تطبيقها على أرض الواقع ومدى قابليتها لنمو وتطوير والاستمرارية مستقبلاً.
- المخططات التفصيلية التي يتكون منها مخطط الأعمال تسمح بجمع المعلومات اللازمة حول المشروع من محيطه الخارجي.
- يحدد المنافسين الذين يتشاركون في السوق المستهدفة ويوضح اختلافهم بكشف نقاط قوتهم وضعفهم.
- يقوم بتحديد عدة سيناريوهات من أجل مواجهة التغيرات المحتملة.
- وسيلة لتوضيح أهداف المشروع والاستراتيجية المتبعة لتحقيقها.
- أداة رقابة من خلال التأكد من مطابقة الأداء المنجز للأداء المخطط له، وتقييم واقتناص الفرص المتاحة في السوق.

ثالثاً: أهداف مخطط الأعمال

لمخطط الأعمال مجموعة من الأهداف يتم توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أهداف مخطط الأعمال

أداة اتصال: أداة وصل بين المقاول ومحيطه الداخلي والخارجي.	أداة استراتيجية: أداة للتفكير والتحليل الاستراتيجي والمحاكاة.
<ul style="list-style-type: none"> • بطاقة تعريفية لتوضيح وتحديد دقيق لفكرة المشروع لجميع الأطراف الآخذة. • إعلام أصحاب المصلحة الداخليين وإبلاغهم بالمعلومات اللازمة عن المشروع وكافة التغيرات الحاصلة من أجل اتخاذ الإجراءات والتكيف معها. • أداة لتحفيز الأطراف الداخلية (فريق العمل، مساهمين، شركاء). 	<ul style="list-style-type: none"> • توضيح أفكار المقاول وذلك بمعرفة المنتج، السوق، زبائن، منافسين... إلخ • إقناع المقاول نفسه وفريق عمله بجدوى الفرصة المقترحة ومدى ملاءمتها وقابلية تطبيقها. • اختبار مهارات وقدرات وكفاءة صاحب المشروع وفريق عمله. • أداة لرقابة والقيادة.
<ul style="list-style-type: none"> • بطاقة تعريفية للمشروع. • تقديم معلومات حول المشروع وعرضه بشكل جيد من أجل إقناع الجهات المالية بتمويل المشروع. 	<ul style="list-style-type: none"> • توضيح الجدوى التشغيلية والاستراتيجية للمشروع (رد فعل المؤسسة تجاه محيطها). • يعتبر مخطط الأعمال معلومة استراتيجية للجانب الخارجي (مؤسسات المسؤولة عن التمويل، هيئات دعم المؤسسات).

موردين، ...إلخ)	<ul style="list-style-type: none"> • إجراء عملية التسويق للمشروع وإبراز قيمته من خلال ثلاث عناصر: الفرد (صاحب المشروع)، مشروع في حد ذاته، فريق العمل.
--------------------	--

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على محاضرات الأستاذة جودي في مقياس مخطط الأعمال،

<https://www.youtube.com/watch?v=c4W3Q-xV7a0>

رابعاً: خصائص مخطط الأعمال

لمخطط الأعمال شكل محدد يساهم في جعله مفهوماً وذو مصداقية فالقراء المحتملين متنوعون وغالباً ما يكونون على عجلة من أمرهم، لذا يتوجب على المفاول أو المحرر الالتزام بمجموعة من الخصائص يتم توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): خصائص مخطط الأعمال.

الإيجاز	لا ينبغي أن يكون مخطط الأعمال طويل جداً، 30 صفحة هي تنسيق جيد، و25 أفضل، لأن 40 صفحة طويل جداً.
الوضوح	يجب على مخطط الأعمال أن يجعل المشروع مفهوماً، لا ينبغي أن يتطلب أي جهد خاص من القارئ (تفادي الغموض)
المقروئية	تجنب الحسابات المعقدة، والمصطلحات الفنية وما إلى ذلك.
الموضوعية	تقديم حقائق ملموسة وبيانات موضحة وإجراءات واضحة، استشهد دائماً بمصادر الأرقام والبيانات المقدمة.
تناسق والانسجام	يكشف عن ثلاث ثنائيات منسجمة فيما بينها تدعم بعضها البعض وهي: (أفراد/مشروع): هل إمكانيات الفرد تتوافق مع المشروع المرغوب. (عرض/سوق): هل عرض مقدم خدمة /سلعة تتوافق مع السوق. (أهداف/موارد): هل أهداف الفرد تتوافق مع موارده المتاحة.
النزاهة	التعبير وشرح الصعوبات وعدم التأكيد (بدون ذلك يفقد القراء الثقة في صحة الوثيقة بأكملها)، وإثبات ذلك بوضوح ليس اعتقاد بمواجهة العراقيل المذكورة.
تحديد الأولويات	تجنب الضياع في التفاصيل والاستجابة لما يبحث عنه القارئ، ضع المشروع في قلب الحجة وادعمه بعناصر ملموسة.
المرونة	لا يجب أن يقتصر المشروع على القيود بل وضح أن هناك بدائل وإمكانيات كبيرة.
الرسوم التوضيحية	اقترح الصور، الرسوم البيانية والجداول ثم يتم شرحها ويذكر ما يخرج منها.

Source : Michel Coster, *Entrepreneuriat*, (2009), Paris, Pearson Education France, p153

المطلب الثاني: أساسيات مخطط الأعمال

سنحاول في هذا المطلب توضيح وظائف مخطط الأعمال، وأنواعه، مكوناته، ومراحل إعدادة.

أولاً: وظائف مخطط الأعمال

يمثل مخطط الأعمال أداة من أدوات فحص فكرة المشروع بشكل دقيق من خلال تحديد الأهداف التي يسعى لها صاحب المشروع لإنجاح الفكرة وذلك بالاعتماد على الوظيفتين الأساسيتين لمخطط الأعمال (وظيفة داخلية، ووظيفة خارجية) يتم توضيحها فيما يلي: (Michl, 2009, pp. 137-143)

أ. الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال:

وفق هذا المنظور فإن وظيفة مخطط الأعمال هي القدرة على إرسال إشارة إلى البيئة حول الوجود الوشيك للمشروع، بطريقة مستهدفة من خلال تعبئة الطاقات واستغلال الموارد وتشمل الوظيفة الخارجية ما يلي:

1. التواصل حول المشروع: موجهة هذه الوظيفة للتحديث حول المشروع وتزويده بالموارد اللازمة لإنجازه، حيث يجب التحقق من الخصائص الخمسة التالية:

- الفهم السريع لطبيعة المشروع.
- توفير معلومات فعالة ودقيقة حول حامل المشروع.
- توضيح درجة إعداد وقابلية تطبيق المشروع.
- يسهل ويساعد الأطراف الأخرى على اتخاذ موقف بشأن المشروع.
- تسليط الضوء على جدوى واستمرارية ومردودية المشروع.

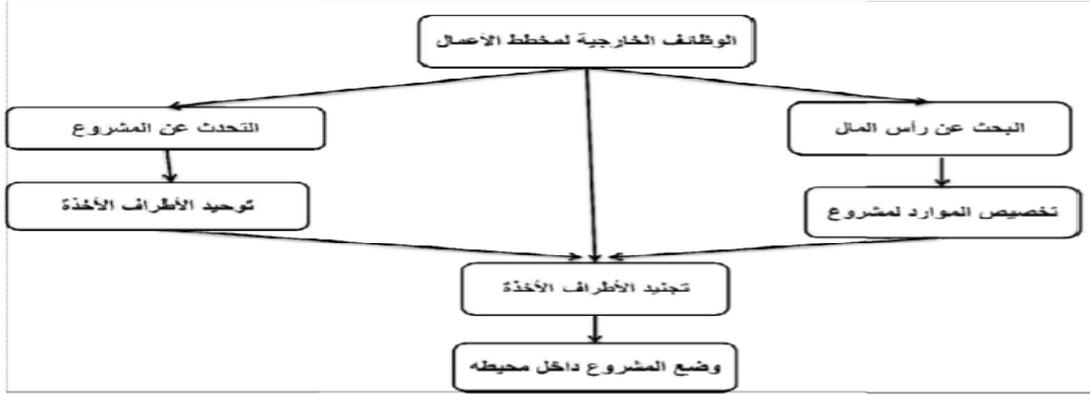
2. البحث عن رأس المال: يعتبر جمع الأموال تحدياً بالنسبة لرجل الأعمال وهو أمر ضروري لبداية انطلاق مشروع، فيمكن تلخيص وظيفة مخطط الأعمال هذه في النقاط التالية:

- يحدد المنشئ أثناء إعدادة لمشروعه أسس المنظمة التي ينوي إنشائها لتقدم إلى الأطراف الآخذة مقابل مساهمتهم.
- يطلب أصحاب رأس المال الاستثماري (مؤسسات رأس المال المخاطر) في جميع الحالات وقبل كل شيء تحديد موعد اجتماعات وتحديد محتوى مخطط الأعمال الذي يبين إذا ما كان المشروع قادراً على الانتقال إلى المرحلة التالية أم لا.
- يشكل مخطط الأعمال أول أداة اتصال مع المستثمرين المحتملين.
- مخطط الأعمال يعتبر وسيلة خارجية لإقناع مقدمي الموارد لذلك يأخذ شكل الوسيلة وليس القيادة.

3. تجنيد الشركاء الاستراتيجيين: باعتبار أن مخطط الأعمال وسيلة اتصال وإقناع، فإننا نركز هنا على وظيفتها الخارجية بهدف تجنيد الشركاء الاستراتيجيين المحتملين، أي جعلهم يلعبون دوراً ملموساً من أجل تعزيز فرص نجاح المشروع، في البداية يقوم المقاول

بتحديد الشركاء الاستراتيجيين الذين سيساهمون في نجاح المشروع، ثم يقوم بالسعي لجذبهم نحو مشروعه، مع العلم أن هؤلاء الشركاء مختلفين وهذا يشكل مصدر خطر في حالة وجود الكثير من وجهات النظر المختلفة بين أصحاب المصاح الذي يؤدي إلى فقد الثقة في المقاول كليا.

الشكل رقم (01): الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال



Source : Michel Coster, op. cit, p141.

ب. الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال:

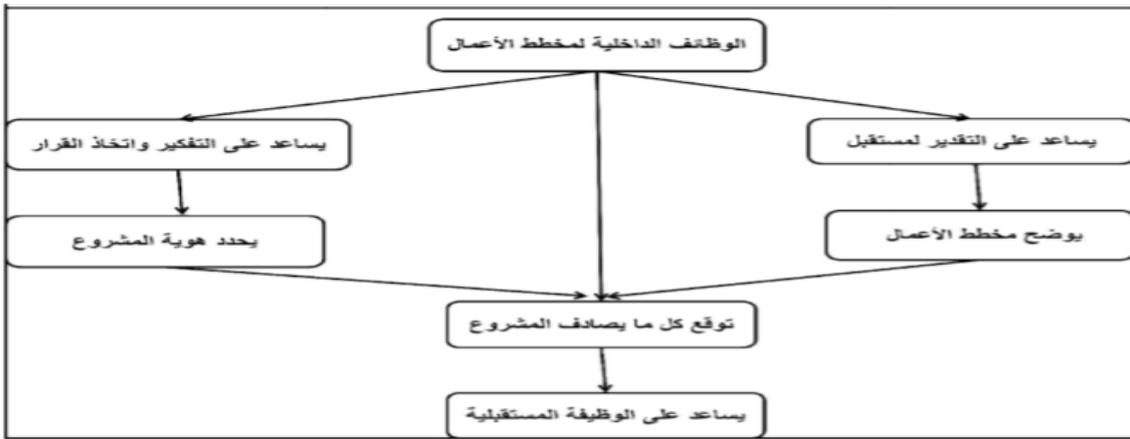
أثناء إنجاز مخطط الأعمال يركز المنشئ على شروط إنجاز مشروعه، إذ أن الفوائد المقدمة لرائد الأعمال من خلال إعداد مخطط الأعمال تكون ذات صلة مختلفة وتمثلة في:

ب.1. المساعدة على التفكير واتخاذ القرار: يضع نهجا تحليليا وبالتالي تحديد الهوية والتماسك العام للمشروع.

ب.2. المساعدة على التنبؤ بالمستقبل: يسعى للبحث عن توقعات لتطوير المشروع، وتحديد الإجراءات الواجب إتباعها من أجل تنفيذه وتطويره.

ب.3. المساعدة على العمل في المستقبل: لتمييز بين قيمة الخطة الواردة في مخطط الأعمال، بين التنبؤ والمساعدة على التفكير، من الضروري أن نعرف أن لمخطط الأعمال دورا فعالا في إدارة المؤسسة الجديدة، فبمجرد إطلاق المشروع سيعرف رائد العمال كيفية التصرف في مواقف معينة لأنه سيكون قد فكر في السيناريوهات مسبقا.

الشكل رقم (02): الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال



Source : Michel Coster, op. cit, p137.

ثانيا: أنواع مخطط الأعمال

يتكون مخطط الأعمال الكلي من مجموعة فرعية من الخطط وذلك حسب حاجة المؤسسة، نلخصها في العناصر التالية: (قبة، 2012، صفحة 6)

- أ. معيار خطة البدء: هو المخطط الذي يحدد الخطوات اللازمة للأعمال التجارية الجديدة، وهو يغطي المواضيع بما في ذلك مستوى المؤسسة، والمنتج أو الخدمة، والسوق، والتنبؤات، واستراتيجيات ومراحل التنفيذ، وفريق الإدارة، والتحليل المالي، تبدأ هذه الخطة مع موجز تنفيذي وتنتهي مع ملاحق شهرية تبين التوقعات بالنسبة للسنة الأولى.
- ب. مخطط العمليات: يمكن أيضا أن تسمى خطة داخلية أو خطة سنوية، قد تكون عادة أكثر تفصيلا عن معالم محددة للتنفيذ والتواريخ والمواعيد النهائية، ومسؤوليات فريق العمل والمديرين، كما لا بد من تحديد الأولويات الرئيسية من خلال التركيز على تواريخ مفصلة ومسؤوليات محددة.
- ت. خطط النمو: أو خطة التوسع أو خطة جديدة للمنتج تركز أحيانا على منطقة محددة من الأعمال، أو مجموعة فرعية من رجال الأعمال ويمكن أن تكون خطة داخلية أم لا، وهذا يتوقف على ما إذا كان يتم ربطها بطلبات الحصول على القروض أو الاستثمارات الجديدة.
- ث. مخطط الجدوى: هي بسيطة جدا لبدء الخطة التي تتضمن ملخصا، وبيان المهمة، مفاتيح النجاح، والتعليم الأساسي وتحليل السوق، وتحليل أولي للتكاليف، والتسعير، والنفقات المحتملة، هذا النوع جيد لمعرفة ما إذا كان هناك عمل يستحق المتابعة أو عدم المضي في العمل.

ثالثا: مكونات مخطط الأعمال

يتكون مخطط الأعمال غالبا من المكونات التالية: (مجدي، 2010، الصفحات 147-155)

أ. **الصفحة الرئيسية:** تتضمن إيجازاً عن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم وعنوان المنظمة الريادية، طبيعة الأعمال التي يقوم بها، وعنوانها وكافة أرقام الهواتف لها، والموقع الإلكتروني لها أيضاً، والحاجات المالية من أسهم وديون ووثيقة متعلقة بالضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائدة لأصحاب الفكرة.

ب. **الملخص التنفيذي:** وثيقة مختصرة تتكون من 3 إلى 4 صفحات تتضمن جميع معلومات المهمة حول المشروع من وصف المفهوم الأعمال والبيانات التي تعالج استراتيجية، وأنشطة التسويق والبيع والتمويل والإنتاج.

ت. **وصف الأعمال:** ويتم فيها توضيح ما يلي: (براهيمي، 2012، صفحة 9)

1. موقع المكاتب والعنوان.

2. الخلفية التاريخية للشركة.

3. الشكل القانوني والملكية.

4. التجهيزات الحالية للشركة.

5. بيان الرسالة/الرؤية.

6. غايات وأهداف مشروع الأعمال.

7. عروض المنتج/الخدمة (المنافع، التميز، المزايا والأسباب التي تفسر لماذا يشتري العميل سلعتنا أو خدمتنا)

8. كيف ستقابل أو تشبع الطلب.

9. فرص النمو بما فيها المكاسب المحتملة من الامتياز، إذا وجدت.

ث. **الخطة التسويقية:** تتضمن دراسة وتحليل سوق مستهدف من خلال دراسته على المستوى الكلي والقطاعي والجزئي بالإضافة إلى تحديد هيكل السوق، ونوعه، وتطور السوق المستهدف، كما تتضمن تحديد الاستراتيجية التسويقية المناسبة ودراسة المزيج التسويقي.

ج. **الخطة التنظيمية:** تساعد على تقوية العمل والمسؤولية والسلطة وهي تصف من يدير المشروع ويراقب عمليات يومية ويؤثر على القرار. تجيب الخطة التنظيمية على الأسئلة التالية:

1. ما هو نموذج الملكية في المشروع؟

2. إذا كان شركاء من هم؟ وما هي اتفاقيات والعقود؟

3. من هم المساهمين وقيمة المساهمة لكل واحد منهم؟

4. من هم المساهمين الذين لهم حق التصويت أولاً ويجوز لهم التصويت؟

5. من هم الأعضاء في مجلس الإدارة؟

6. من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات والرقابة؟

7. من هم الأعضاء في فريق الإدارة؟

8. ماهي الأوامر والمسؤوليات لأعضاء الفريق؟

9. ماهي آلية الدفع والمبيعات والنسب الربحية لأعضاء فريق الإدارة؟

ح. **الخطة الإنتاجية:** تعتبر الإطار العام الذي من خلاله يتم تحديد الإجراءات اللازمة لعملية الإنتاج وكافة تكاليف والمعدات والآلات والموارد الأولية التي تحتاجها المؤسسة بالإضافة إلى تحديد إجراءات التخزين والحصول على الموردين وكذلك خدمات ما بعد البيع والصيانة، وتجب الخطة الإنتاجية على ما يلي:

1. هل ستولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج والعمليات؟

2. إذا كان بعض من مراحل الإنتاج سوف تنجز من قبل الآخرين، وضع ذلك؟

3. لماذا تم عمل عقود الإنتاج مع الآخرين؟

4. ما هي تكاليف عمليات الإنتاج من خلال العقود؟

5. ماهي خطوات ومراحل تنفيذ عمليات الإنتاج؟

6. ماهي المعدات التي تحتاجها مباشرة لتنفيذ الإنتاج؟

7. ماهي المواد الخام التي تحتاجها للإنتاج؟

8. من هم الموردين للمواد الخام، وماهي التكاليف؟

9. ماهي تكاليف عمليات الإنتاج؟

10. ماهي تكاليف المعدات المستقبلية التي تحتاجها؟

11. ماهي آلية تخزين المواد الخام؟

12. ماهي آلية نقل المواد الخام؟

خ. **الخطة المالية:** وهي تتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع، وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة 3 سنوات مستقبلية، والتكاليف والربحية، وكذلك التدفقات النقدية لثلاث سنوات، وخطة الموازنة للأصول والديون.

د. **تقدير المخاطر:** يتم إحصاء المخاطر التي قد تواجه المشروع حالياً أو مستقبلياً، ويتم تحديد الاستراتيجيات والإجراءات اللازمة لمواجهة وتحويل هذه المخاطر إلى فرص تخدم أهداف وخطة العمل للمؤسسة.

ذ. **الملاحق:** يتم توضيح ووضع كافة الوثائق والنماذج والإحصائيات التي يراها المقاول ضرورية في الجزء الخاص بالملاحق مثل: الرسائل من العملاء، العقود، قائمة الأسعار من الموردين وأسعار المنافسين... الخ.

رابعاً: مراحل إعداد مخطط الأعمال

يسمح مخطط الأعمال بالإجابة على التساؤلات المهمة، وكتابته تأخذ صيغ متعددة وأوقات مختلفة، فقد تحتاج مرحلة إلى أسبوع بينما مرحلة أخرى فتحتاج إلى عدة أسابيع، ورغم عدم وجود طريقة واحدة مثلى لإعداده إلا أنه يمكن إعطاء خطوات عامة تتمثل فيما يلي: (الغالي، 2009، الصفحات 230-231)

أ. **الالتزام الشخصي:** يمثل استعداد وقدرة المقاول على بذل الجهد المطلوب من أجل تحقيق أهداف مسطرة والعمل على التطوير المستمر للمشروع.

- ب. **التحليل الشخصي:** يمثل عرض موضعي لجوانب القوة والضعف الفردية بموضوعية تامة دون تجاهل جوانب الضعف لمعالجتها، إن أهم ما يعرض هو الخبرة والمعرفة والتجربة في مجال الأعمال والإدارة، وذلك من أجل معرفة حقائق الأمور واتخاذ إجراءات تصحيحية لكتابة خطة العمل وتنفيذها بكفاءة.
- ت. **اختيار المنتج أو الخدمة:** تحديد طبيعة العمل الذي يريد أن يكون فيه ولماذا؟ وذلك يؤدي للبحث عن معلومات دقيقة وصادقة حول ذلك المجال وكيفية الدخول إليه.
- ث. **البحث عن الأسواق:** تعتبر أهم مرحلة يتم فيها بحث صاحب المشروع على جمع المزيد من المعلومات والبيانات ترتبط بالقدرة على تحقيق مبيعات كافية للوصول إلى إيرادات وأرباح مجزية.
- ج. **التنبؤ بالإيرادات من المبيعات:** إذا ما عرف السوق وحجمه باحتمالية صادقة ودقيقة يمكن للمقاول أن يقدر نسبة معينة للحصة السوقية التقديرية التي سيحصل عليها المنتج أو الخدمة، إن هذا أمر يجب أن يكون ضمن افتراضات واقعية تأخذ في الاعتبار المنافسة والوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المحددة.
- ح. **اختيار الموقع:** يتم دراسة المواقع المحتملة بتحديد مزاياها مساوئها، ثم يتم اختيار الأفضل والأنسب، من الضروري إجراء موازنة بين التفضيلات والرغبات الشخصية ومنطق متطلبات الأعمال.
- خ. **تطوير خطة التسويق:** في إطار هذه الخطة يتم التعامل مع الزبائن للحصول على أرباح مناسبة، ويتم الإشارة إلى قنوات التوزيع، والأسعار والإعلان، والبيع الشخصي والترويج.
- د. **تطوير خطة تنظيمية:** هنا تحدد المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية والاحتياج إليها في إطار المشروع وتطوره، كذلك يتم إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح.
- ذ. **تطوير الخطة القانونية:** يتم اختيار الشكل القانوني المناسب وتحديد نوع الملكية للعمل.
- ر. **تطوير خطة المحاسبة:** من الضروري تحديد الملامح الأساسية للنظام المحاسبي قبل بدء النشاط، حيث يزود متخذ القرار والجهات الخارجية بالمعلومات ضرورية حول المشروع وكذلك حساب الكلف وتحديد الحقوق والالتزامات.
- ز. **تطوير خطة تأمينية:** من الضروري عدم تجاهل تسجيل الجوانب التأمينية والسلامة المناسبة للعمل أو التفكير فيها بشكل متأخر، فهذه مرحلة تتعامل مع المخاطر بطريقة منهجية صحيحة، وهكذا يتم حماية العمل وخاصة في بداية ممارسة نشاط.
- س. **تطوير برنامج لإدارة الجودة الشاملة:** الجودة موضوع حيوي للنجاح لذلك يتطلب على صاحب المشروع الالتزام بتميز المنتج والاهتمام بالسلوك الأخلاقي لغرض الوصول إلى رضا كامل لزبائن وتحسين مستمر للمنتج والخدمة وإشراك الجميع فيها.
- ش. **تطوير الخطة المالية:** تمثل ملتقى جميع الجهود والتحليلات الأخرى، حيث يتم ترجمة أوجه العمل المختلفة بقيم نقدية، وهنا نستطيع معرفة الأموال المطلوبة وكيفية الحصول عليها من مصادر التمويل المختلفة.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

يعد المخطط التسويقي النواة الأساسية وركيزة مخطط الأعمال فهو أول خطوة لدراسة المشروع ومخرجاته تمثل القاعدة الأساسية التي تنطلق منها دراسات أخرى (تنظيمية، إنتاجية، مالية) لذا سنحاول في هذا المبحث توضيح أساسيات المخطط التسويقي.

المطلب الأول: وصف المشروع.

أي إعطاء نظرة حول المشروع فهو يمثل خارطة الطريق لأصحاب المصلحة ويشمل العناصر التالية:

أولاً: الملخص التمهيدي

عبارة عن وثيقة لا تتجاوز الصفحة تلخص جميع النقاط الهامة المتطرق لها في مخطط الأعمال كطبيعة المشروع، الاسم التجاري، قطاع النشاط، اسم صاحب المشروع، رمز السجل التجاري، اسم ومضمون النشاط، الشكل القانوني... إلخ، حيث يعطي لقارئه نظرة شاملة وواضحة حول المشروع، يعتبر آخر مرحلة يقوم بها المقاول بعد إعداد مخطط الأعمال.

ثانياً: تعريف بفكرة المشروع:

تمر عملية بلورة الفكرة بما يلي: (جودي، 2023/2024)

أ. **فكرة أولية:** هي الرؤية الأولى التي ينطلق منها المقاول وتنتج عن طريق تحفيز أو الاستفزاز أو العفوية، ليس بضرورة أن تكون الفكرة الأولية هي فكرة إنشاء المؤسسة بل يتم صقلها وتعديلها بما يتناسب مع معطيات المحيط.

ب. تقييم الفرصة:

هناك مدرستين للفرصة فالأولى تراها على أنها حقيقة موضوعية (موجودة وواضحة في السوق)، أما الثانية فتعتبرها بناء اجتماعي تنشأ نتيجة التفاعلات والتبادلات بين الفرد ومحيطه، وعليه توجد نوعين من الفرص وهي:

- **فرصة السوق:** هي نتيجة توليفة إنتاج جديدة من عوامل الإنتاج والتي تدخل في إنتاج منتج جديد، طريقة إنتاج جديدة خلال استغلال سوق جديد، الحصول على مصدر جديد للإمداد وأخيراً شكل جديد من التنظيم الصناعي.
- **فرصة الأعمال:** تعرف على أنها احتمالية مشروع تحقيق نشاط منشئ للقيمة ذو مردودية ولديه إمكانيات التطوير والاستمرارية مع أخذ بعين الاعتبار فرصة السوق وموارده المتاحة للفرد وتعتمد على أربعة عناصر (الفرد، المحيط، الوصول إلى الموارد، الوقت الضروري).

كما تمر عملية تقييم الفرصة بالمراحل التالية وهي:

تفكيك وإعادة تشكيل الفكرة الأولية:

. لا توجد فكرة جيدة وأخرى سيئة فالعمل الذي يمكن القيام به من الفكرة هو من يحدد ذلك.

. الفكرة الجيدة ليست بضرورة فرصة جيدة، الفكرة البسيطة تستطيع خلق قيمة كبيرة، الفكرة العبقريّة قد لا تستطيع خلق نفس القيمة، وهذا يحدده مدى تناسب الفكرة مع شروط البيئة المحيطة.

. اقتناص الأفكار الجديدة والناشئة يعني امتلاك البصيرة واليقظة المقاولاتية، فهما تساعدان على إثارة الفضول اتجاه الفكرة وما يحيط بها.

. لا يستطيع المقاول تفكيك الفكرة الأولية إلا إذا كانت لديه مهارات وكفاءات، وكذلك الاستعانة بمكاتب الاستشارة، والربائن لجمع المعلومات عن المحيط الخاص بالمشروع.

✚ **تقييم البدائل والخيارات:** عند تفكيك الفكرة الأولية تتشكل لدينا مجموعة من البدائل يمكن الاستفادة منها عند التوسع في المشروع أو عند مواجهة صعوبات وعراقيل تطبيق الفكرة المختارة، يتم تقييم البدائل عن طريق ثنائية (مقابل/محيط) بالإجابة على التساؤلات التالية:

. هل حامل المشروع يستطيع تطبيق الفكرة.

. هل السوق المستهدف يتقبل الفكرة؟

✚ **تحليل البدائل واختيار البديل الأمثل:** بدراسة كل بديل بطريقة غير منفصلة عن طريق معيارين هما:

• **المعيار الأول:** ماهي القيمة التي يقدمها هذا الخيار؟

• **المعيار الثاني:** في هذا المعيار يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

. تحديد المستفيدين من المنتج وأين نجدهم؟

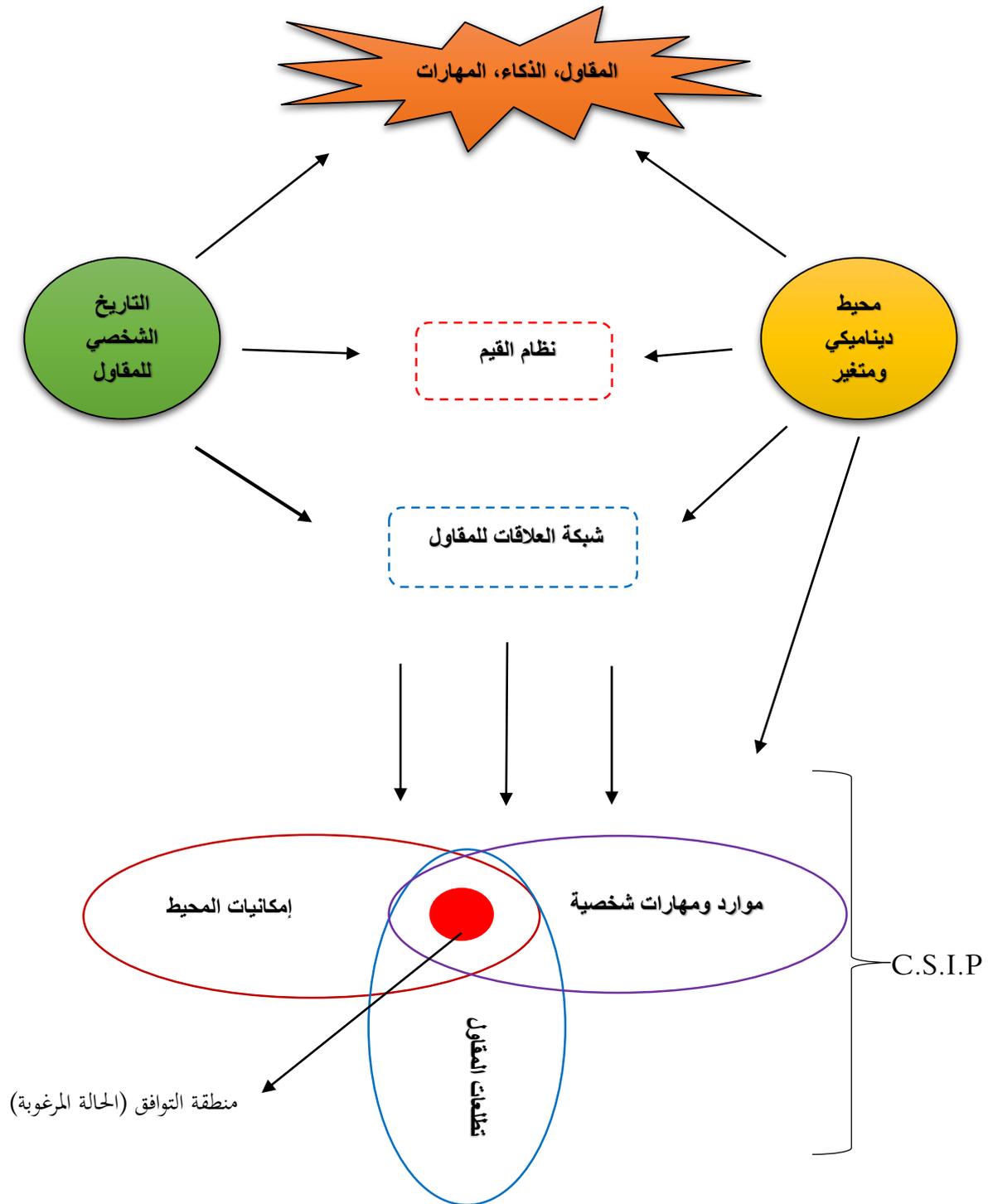
. ماهي حالة السوق؟

. ماهي الموارد الضرورية؟

. ماهي الميزة التنافسية التي تميز المنتج؟

ثالثا: النموذج التمثيلي للمشروع: هو محاولة التكيف مع الإشكالية الكلاسيكية لتسيير الاستراتيجي والأعمال المتعلقة بنمذجة سلوك اتخاذ القرار في لحظة معينة، هذا النموذج يحدد منطقة التوافق بين تطلعات مقاول وإمكانيات محيطه الحالية والمستقبلية وكذلك مهاراته وقدراته الخاصة، والشكل الموالي يوضح هذا المفهوم.

الشكل رقم (03): النموذج التمثيلي للمشروع



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على محاضرة الأستاذة جودي حنان مقياس إنشاء مؤسسة

المطلب الثاني: أساسيات المخطط التسويقي

باستمرار تغير البيئة التنافسية وتطور الاحتياجات والتوجهات للعملاء، يتعين على الشركات الابتكار وتطوير استراتيجيات تسويقية قوية لتحقيق النجاح، في هذا المطلب سنحاول التطرق لمفهوم وأهمية المخطط التسويقي، وخطوات أعداده، وعناصره.

أولاً: مفهوم المخطط التسويقي

تعددت تعاريف المخطط التسويقي ونذكر منها ما يلي:

تعريف 1: عرفه Malcolm McDonald بأنه: سلسلة منطقية من الخطوات التي تؤدي إلى تحديد الأهداف التسويقية وصياغة المخطط التي يمكن من تحقيقها. (Malcolm, 2004, p. 87)

تعريف 2: الخطة التسويقية هي عبارة عن خارطة طريق للنشاطات والفعاليات التسويقية بالمنظمة على مدى فترة زمنية محددة. (بشير، 2008، صفحة 24)

تعريف 3: التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء والعمل على حلها والاستفادة من الإيجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة الأمر وقت التنفيذ. (مراد و شلغاف، 2012، صفحة 7)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن المخطط التسويقي أداة لتحليل الاستراتيجي للمشروع، يسمح بتحديد الوضع التسويقي الحالي وتحددات السوق والفرص المتاحة، ونقاط القوة والضعف، كما يسمح بتقدير الطلب والعرض وتقدير المبيعات.

ثانياً: أهمية المخطط التسويقي

للمخطط التسويقي أهمية كبيرة نذكر منها ما يلي: (مراد و شلغاف، 2012، صفحة 8)

- يقوم بترتيب الأولويات، ويربط بوضوح بين الأهداف والاجراءات.
 - يوضح مسار المؤسسة: إلى أين تريد الوصول وما هي الوسائل التي تمكنها من الوصول؟
 - يحدد الموارد المطلوبة وأفضل الطرق في توزيعها.
 - يقلص المخاطر لأنه يتنبأ بمشاكل وتقلبات السوق.
 - يقدم منهجاً لقياس وتحسين وتطوير الأنشطة التسويقية.
- كما أن الخطة التسويقية تساعد المنظمة في المجالات والنشاطات والفعاليات الجوهرية التالية: (بشير، 2008، صفحة 30)
- تشخيص وتحديد وتطوير المهارات والإجراءات الجديدة المطلوبة في المستقبل.
 - تهيئة المنظمة للتغيير بحيث تكون قادرة على أخذ زمام القيادة والتغلب على تلك المؤسسات التي تكتفي بالاستجابة لتغيير كرد فعل فقط.
 - وسيلة لإيصال وتمير المتغيرات وتأثيرها بأسلوب مفتوح ولائق.
 - تقييم وتقليص الخيارات المتاحة للحصول على أفضل فرص للنجاح وأقل احتمالات للخطأ.

- تحديد وتشخيص دور كل دائرة أو قسم في الهيكل التنظيمي، وتوفير الوسائل الكفيلة لتحقيق التنسيق بين أنشطتها.

ثالثاً: خطوات إعداد المخطط التسويقي

تمر عملية إعداد المخطط التسويقي بستة مراحل هي: (مراد و شلغاف، 2012، الصفحات 10-11)

أ. **تحديد الأهداف:** من أولى خطوات تخطيط النشاط التسويقي أن تكون هناك مجموعة من الأهداف المحددة والواضحة والقابلة للقياس والتنفيذ.

ب. **وضع الفروض التخطيطية:** أي تحديد عناصر المحيط الخارجي والمتوقع أن تعمل فيه خطط المشروع في المستقبل ويعتبر التنبؤ من الأدوات الرئيسية لافتراضات التخطيط مثل التنبؤ بكمية المبيعات، مستويات الأجور، والأسعار، التكاليف، طبيعة الأسواق في المستقبل، معدلات الضريبة، سياسة التمويل، التطور التكنولوجي، معدل نمو السكان.

ت. **تحديد البدائل:** يتم فيها فحص ودراسة الوسائل البديلة لتحقيق الأهداف، والمشكلة عادة ليس العثور على بدائل ولاكن المشكلة هي تحديد عدد البدائل التي تكون أكثر فعالية من غيرها في الوصول إلى النتائج المطلوبة وبالنسبة للبدائل الخاصة بالخطط التسويقية الرئيسية، فإن هذا الاختيار قد يكون على جانب كبير من التعقيد ويستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف والإيرادات وللمركز المادي والكثير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملموسة.

ث. **تقييم البدائل:** تتم عملية المقاضلة بين هذه الخطط التسويقية على ضوء الاعتبارات الداخلية والخارجية المحتملة لعوامل البيئة التسويقية أيضاً على أساس معايير التكلفة/المنفعة، والتكلفة/الجهد، والجوانب الإنسانية وفي هذه الخطوة تقوم إدارة التسويق بالإجابة على الأسئلة مثل:

- هل تتلاءم هذه الخطة البديلة مع أهداف الشركة؟
- هل تتلاءم هذه الخطط مع أهداف إدارة التسويق؟
- ماهي التعديلات المطلوب إجراؤها في حالة تبني هذه الخطط؟
- هل يحق اختبار واحدة من هذه الخطط للوصول إلى الأهداف المطلوبة من حيث الفعالية والكفاءة، والتكاليف، والسرعة، وجودة العمل المطلوبة؟

ج. **اختيار الخطة التسويقية المقترحة:** تعتبر الخطوة الأخيرة في عملية إعداد الخطة التسويقية، وهنا يجب على إدارة التسويق وقبل اتخاذ القرار حول أي خطط الواجب اتخاذها الإجابة على التساؤلات التالية:

- مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟
- هل ستحظى الخطة التسويقية بقبول الإدارة العليا لشركة؟
- هل الخطة قابلة للقياس والتنفيذ؟
- هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل عند الضرورة؟
- ماهي إمكانيات واحتياجات الخطة من الإمكانيات المادية والبشرية؟
- هل تلاقي الخطة قبولا وترحيبا من قبل العاملين في إدارة التسويق؟

ح. **وضع الخطط التفصيلية:** بعد تحديد الخطة التسويقية الكلية يتم في هذه المرحلة إعداد الخطط التفصيلية التي تشمل جميع العمليات المطلوبة من كل قسم من أقسام التسويق، وتحديد الوقت الذي يجب أن تبدأ فيه الأعمال ووقت انتهائها، والأشخاص المسؤولين عن عملية التنفيذ.

وعليه يمكن القول إن الخطة ما هي إلا جدول يعكس الموارد والأهداف وأسلوب تنفيذها وتوقيت التنفيذ، وبعد الانتهاء من وضع الخطوات الأساسية لعملية التنفيذ تبدأ عملية تنفيذ المخطط ومتابعتها، وتبرز دور وظيفة الرقابة وعملية متابعة المخطط للتأكد أن التنفيذ يسير طبقاً للأهداف المسطرة وكشف الانحرافات وتصحيحها.

رابعاً: عناصر المخطط التسويقي

يتكون المخطط التسويقي من مجموعة عناصر أساسية سيتم توضيحها بتفصيل فيما يلي:

أ. دراسة السوق:

تعتبر أهم خطوة لدراسة المشاريع فهي تساعد على اتخاذ العديد من القرارات من خلال تحديد سوق المستهدف وحجمه واتجاهاته واحتياجات ورغبات الزبائن... إلخ، كما تعتبر أداة تمكن من متابعة وفهم تطورات الأسواق بطريقة ديناميكية وحديثة.

1. تعريف دراسة السوق:

تعريف 1: مختلف الأنشطة المنظمة تنظيمياً محكماً والإجراءات المحددة والمصاغة بهدف تكوين قاعدة للقرارات وتحديد الأخطار وتحسين الأداء التسويقي للمنظمات في دنيا الأعمال. (الهوري و بن ساعد، 2015، صفحة 304)

تعريف 2: إن دراسة السوق يجب أن تتضمن تحديد حجم السوق الكلي على السلع المنتجة ومقارنة الحجم المعروض من تلك السلعة وذلك من خلال استعمال الطرق الوصفية والكمية لتحديد نوع السوق، ومن ثم حجم الطلب على السلعة من خلال تحديد الربحية المستهلكة من تلك السلعة، وأيضاً تحديد أفضل الأسعار لتلك السلعة. (نعيم، 2017، صفحة 51)

2. أهمية دراسة السوق:

تتمثل أهمية دراسة السوق في كل من: (نصيب، 2004، صفحة 26)

- التأكد من الوجود الفعلي لزبائن المرتقبين بحاجات معينة غير مشبعة جزئياً أو بطريقة غير مرضية، وعددهم معتبر يمكن الاتصال بهم بدون صعوبات أو أي مشقة ويتوفر لديهم القدرة على الشراء الكافية.
- تمكن من قياس قدرات هذا الطلب من رقم الأعمال وأجل الإنجاز.
- تحديد بدقة عالية السلعة وتشكيلها السلع أو الخدمة المقترحة.
- تحديد ثمن السلعة أو الخدمة أو نوع التشكيلة السلعية المعروضة.
- اختيار الوسائل الأكثر نجاعة وفعالية لتحقيق رقم الأعمال (من أسلوب البيع وتقنيات تجارية مناسبة والاتصال والتوزيع).

ب. تجزئة السوق:

1. تعريف تجزئة السوق:

تعريف 1: وفقاً لفليب كولتر فإن تجزئة السوق تعني "عملية تقسيم السوق إلى مجموعات متميزة من المشترين الذين يحتاجون إلى منتجات منفصلة أو مزيج تسويقي منفصل". (Caurav , 2010)

تعريف 2: يعرفها Harper على أنها "عملية التي يقسم فيها المستثمر المستهلكين المحتملين إلى مجموعات أو أسواق صغيرة اتجاه المدخلات التسويقية المتماثلة". (براهيم و دحموي، 2016/2017، صفحة 6)

2. أسس تجزئة السوق:

يستخدم الباحثين ورجال التسويق مجموعة من الأسس والمعايير أثناء تقسيم الأسواق المستهدفة على النحو التالي: (شنشونة، 2018/2019، صفحة 19)

- **الأساس الجغرافي:** يحكم عادات الناس وتصرفاتهم من منطقة جغرافية لأخرى فإن الأساس الجغرافي يعتمد عليه في تقسيم السوق وهو يأتي في مقدمة الأسس التي تستخدم لهذا الغرض.
- **الأساس الديمغرافي:** يعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب تجزئة السوق شيوعاً في الاستخدام بما يتميز به من سهولة ودقة ووضوح مقارنة بالأسس الأخرى، وفقاً لهذه الطريقة فإنه يقسم إلى قطاعات وفقاً لمتغيرات الديمغرافية كالعمر، الجنس، مستوى التعليم، المهنة، حجم الأسرة، الدين... إلخ.
- **التقسيم على أساس الخصائص السلوكية للأفراد:** ويمكن حصره بصفة عامة في شخصية، نمط الحياة، حوافز الشراء، معرفة المنتج واستعمالاته، الولاء للعلامة.
- **التقسيم على أساس فائدة السلعة:** وفقاً لهذا الأساس فإن تقسيم السوق يتم بناءً على الفوائد التي يرى الزبون أنه يحصل عليها من السلعة.
- **التقسيم على أساس كثافة الاستعمال:** المؤسسة هنا تعتمد على درجة كثافة الاستعمال الفعلي لسلعة من أجل التمييز بين الفئات المختلفة.
- **التقسيم على أساس العامل التسويقي:** يمكن تقسيم السوق إلى قطاعات مختلفة بناءً على درجة استجابة الزبائن للعوامل التسويقية مثل: جودة المنتج، دراسة الحساسية للسعر، الإشهار... إلخ.

3. مراحل تجزئة السوق:

تمر عملية تجزئة السوق بالمرحلة التالية: (أبو قحف، 2001، صفحة 200)

- تحديد القطاعات السوقية في ضوء الأسس التي يتم تفريرها.
- جمع المعلومات الخاصة بكل قطاع.
- تحليل المعلومات التي تم جمعها حتى يمكن تحديد خصائص كل قطاع.
- تحديد النتائج السلوكية والتسويقية المتوقعة تمهيداً لتصميم الاستراتيجية الملائمة.
- تقدير الطلب المتوقع.
- تحديد تحليل الفرص التسويقية في ضوء المركز التنافسي للمنظمة في كل قطاع وتحديد البرنامج التسويقي الملائم لكل قطاع.
- تقرير ما إذا المنظمة سوف تخدم هذا القطاع أم لا، وكيف يمكن تنميته أيضاً.

ت. تحليل البيئة التسويقية:

1. **البيئة التسويقية:** هي كافة القوى والعوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على عمل الشركة وعليه فإن المحاور الأساسية لمفهومها عوامل داخلية تمثل نقاط القوة والضعف والعوامل الخارجية تمثل الفرص والتهديدات. (علي، 2010، صفحة 176) وتنقسم البيئة التسويقية إلى قسمين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حيث أن:

- **البيئة الداخلية (الخاصة، جزئية):** وتشمل بيئة داخلية مباشرة التي تشمل عناصر المزيج التسويقي، والداخلية غير مباشرة تتمثل في جميع وظائف المؤسسة ماعدا التسويق، والبيئة الخاصة تشمل مستهلكين، منافسين، الوسطاء، الموردين، العاملون والتجمعات.
- **البيئة الخارجية (العامة، الكلية):** وتشمل عناصر البيئة الاقتصادية، سياسية، ديمغرافية، قانونية، تكنولوجية، البيئية.
- 2. **أدوات التحليل البيئي:** إن الغرض من تحليل البيئة هو التنبؤ بالتغيرات والتخطيط لها باعتبار أن هذه تغيرات لها أثر كبير على السوق، يتم تحليل البيئة على المستوى الكلي (تحليل Pestel)، وعلى المستوى القطاعي (نموذج Porter)، وعلى المستوى الجزئي (تحليل SWOT).
- **تحليل Pestel: (تحليل البيئة الخارجية الكلية):** تعتبر أداة استراتيجية تستخدم لتحليل ومراقبة عوامل البيئة الكلية التي قد تكون لها تأثير على أداء المشروع، وسمي اختصاراً للحروف الأولى للعوامل الأساسية التي لها تأثير كلي على الاقتصاد الدول وهي:
 - ✓ **العوامل السياسية Politics:** كافة الإجراءات التي تتخذها الحكومات أو الهيئات التابعة لها أي توضيح كيفية ودرجة التدخل الحكومي في الاقتصاد.
 - ✓ **العوامل الاقتصادية Economics:** هي العوامل التي تؤثر على أداء اقتصاد معين، وتشمل مثلاً التضخم، الناتج المحلي الإجمالي، القدرة الشرائية، سعر الفائدة... إلخ.
 - ✓ **العوامل الاجتماعية Social:** تشكل الخصائص الديمغرافية ومعايير والعادات والقيم وثقافة مجتمع معين.
 - ✓ **العوامل التكنولوجية Technological:** تتعلق بالابتكارات التكنولوجية التي تؤثر على عمليات الصناعية والسوق وتشمل عمليات البحث والتطوير، الاختراعات والابتكارات الجديدة.
 - ✓ **العوامل البيئية Environmental:** توضح مدى تأثير المشروع على البيئة وكيفية تأثير البيئة على المشروع.
 - ✓ **العوامل القانونية Legal:** توضح القوانين والتشريعات التي تؤثر على صناعة معينة مثل قوانين مكافحة احتكار، وقوانين التوظيف، حماية المستهلك... إلخ.
- **نموذج Porter:**

يمثل نموذج Porter بشكل تخطيط البيئة التنافسية للشركة من خلال محاكاة الوضع التنافسي، الهدف الرئيسي للمؤسسة هو الحصول على الميزة التنافسية المستدامة في قطاعها، وبالتالي تحقيق الربح من خلال مقاومة تهديدات التي تمارس عليها والنموذج الأصلي يهمل شكل من أشكال الضغط على المؤسسة وهي القيود القانونية التي تفرضها الدولة، إذا التهديدات التي تواجه مشروع كما يلي: (Les 5 forces de Porter, 2024)

 - . شدة المنافسة.
 - . القوة التفاوضية لزبائن.
 - . القوة التفاوضية للموردين.
 - . منتجات الاحلال.
 - . داخولون الجدد.

. القيود التنظيمية لسلطات العامة.

• تحليل SWOT:

يلخص عملية التدقيق داخليا من حيث نقاط القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة وقدرتها التنافسية، ويلخص التدقيق الخارجي للبيئة وجاذبيتها في الفرص والتهديدات.

يستخدم لتحليل الخارجي والداخلي من أجل الحصول على المعلومات الضرورية التي تمكن المفاوض من اختيار استراتيجية مناسبة التي تساعد المنظمة على الاستفادة من نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها ومواجهة تهديدات البيئة الخارجية واستغلال الفرص المتاحة.

ت. الاستراتيجية التسويقية

سنتطرق في هذا العنصر إلى كل من تعريف الاستراتيجية التسويقية وأنواعها.

1. تعريف الاستراتيجية التسويقية:

تعريف 1: تعرف استراتيجية التسويقية على أنها: الوسيلة التي تستخدمها إدارة التسويق عند تخطيط أوجه النشاط التسويقي المتعلق بالمنتج، الذي سيتم تقديمه للسوق مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المتوقعة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. (لمين و صليحة، 2018، صفحة 11)

تعريف 2: يعرفها Philip Kotler: "السيورة التي تحتوي على تحليل الفرص الموجودة في السوق واختيار الهدف، التموضع، مخططات العمل ونظام الرقابة". (احمد ب.، 2019، صفحة 16)

2. أنواع الاستراتيجيات التسويقية:

قدم Porter ثلاث استراتيجيات عامة تتمثل في استراتيجية سيطرة بالتكاليف، واستراتيجية التركيز، واستراتيجية التميز، وكل استراتيجية تختلف عن الأخرى، تقوم المؤسسات باختيار الاستراتيجية التي تناسبها حسب ما يتوفر لها من إمكانيات ورؤية التي تبناها المؤسسة والرسالة التي تهدف لإيصالها، ويتم توضيح الاستراتيجيات كما يلي:

استراتيجية السيطرة بتكاليف: تقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبيا من التميز.

. الغاية من إتباع هذه الاستراتيجية تتوقف على ما تريد المؤسسة من وراء ذلك، فهناك من تهدف إلى تحقيق عائد أكبر وذلك باستثماره في ميدان البحث والتطوير للاحتفاظ بوضعيتها كقائد في السوق، ولكن معظم مؤسسات تطمح لأن تكون قائدة التكلفة بهدف تخطيم الأسعار وجلب أكبر قدر من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة. (مزوغ، 2013، صفحة 47)

استراتيجية التميز: تركز المؤسسة على إنتاج منتجات متميزة عن منافسيها وذلك عن طريق تلبية رغبات وحاجات الزبائن بصورة فريدة من نوعها في السوق، وتتميز هنا منتجات المؤسسة بالجودة والنوعية وصعوبة التقليد، وعادة تكون موجهة لزبائن الذين يهمهم التمييز والجودة أكثر من السعر.

استراتيجية التركيز: تهدف هذه استراتيجية إلى التركيز على منطقة جغرافية محدودة، أو قطاع محدد بدلا من المنافسة في قطاع واسع، وعادة ما تنتج هذه الاستراتيجية في حالة التركيز على فئة معينة من المستهلكين خاصة الفئة ذات القوة الشرائية العالية.

الشكل رقم (04): الاستراتيجيات التسويقية



المصدر: مزوغ عادل. دراسات نقدية لاستراتيجية بورتر التنافسية. (2013). الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مجلد 5، العدد 2، ص 47.

ث. المزيج التسويقي

في عالم الأعمال اليوم، تكمن الفعالية الحقيقية لأي استراتيجية تسويقية في قدرتها على دمج العناصر الأساسية للمزيج التسويقي بشكل فعال. يعتبر المزيج التسويقي أحد أهم الأدوات التي تمكن الشركات من تحقيق أهدافها التسويقية بنجاح، في هذا السياق سنحاول إبراز تعريف المزيج التسويقي وعناصره.

1. تعريف المزيج التسويقي:

تعريف 1: هو ذلك الخليط من الأنشطة الرئيسة التي يتم من خلالها دراسة السلعة بما يتناسب مع المستهلك، ثم دراسة وتحديد السعر المناسب والتنافسي لبيعها، ثم الترويج لها لدى المستهلكين ومن ثم توزيعها وإيصالها للمكان وفي الزمان المناسبين من أجل إشباع حاجات المستهلك بأعلى مستوى ممكن وتحقيق الربح المناسب. (السكرانة، 2008، صفحة 141)

2. عناصر المزيج:

يتضمن المزيج التسويقي أربعة عناصر تسمى بـ Ps4 وهي كالتالي:

المنتج: يقصد بالمنتج في مفهومه الضيق كل شيء مادي أو له خصائص مادية يتم بيعه إلى المشتري في السوق، إلا أن مفهومه الواسع يعني كل شيء مادي ملموس أو غير ملموس ويتعلق بالسلعة أو الخدمة التي تقدم إلى السوق المستهدف بما يتناسب مع احتياجات السوق من حيث الجودة المناسبة والمواصفات وما يتعلق بالتعبئة والتغليف والعلامة المميزة إضافة إلى البيانات والمعلومات المتعلقة بالسلعة من حيث مكوناتها ووزنها وطريقة استخدامها كذلك الخدمات الإضافية ما بعد البيع بالنسبة لبعض السلع. (سعد علي، 2020، صفحة 30)

التسعير: تعتبر عملية التسعير عملية معقدة ترتبط باعتبارات اقتصادية تنافسية وهي سلاح خطير لأن عدم الدقة في تحديده يؤدي إلى فقدان العميل أو إلحاق الخسائر بالمشروع، تتم عملية التسعير بناء على دراسات العرض والطلب ومستوى الجودة وأسعار المنافسين ويجب أن تكون في متوسط سائد للأسعار منتجات المماثلة مع محاولة اختيار سعر الذي يحقق أعلى ربح،

فالحصول على معلومات حول أسعار منتجات المنافسين وأسباب ارتفاعها وانخفاضها والحصول على نسبة عالية من الأرباح هي هدف الدراسة التسويقية للمشروع.

الترويج: يعتبر من أنشطة الاتصال بالجمهور والزبائن فمن خلاله تهدف المنظمة إلى زيادة المبيعات والحصول على حصة سوقية مناسبة، لذلك فهو إقناع وتعريف المستهلكين بالمنتجات الخاصة بالمنظمة ودفع هؤلاء المستهلكين لشراء هذه منتجات. (الغالي، 2009، صفحة 419)

ويشمل الترويج: الإعلان، البيع الشخصي، الدعاية والنشر، العلاقات العامة، تنشيط المبيعات.

التوزيع: هو النشاط الذي يساعد على انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل بكفاءة وفعالية والتنوعية والوقت الملائم ومن خلال قنوات التوزيع، ويعتبر نظام معقد يتطلب استثمارات مالية كبيرة وعلى المنظمات أن تحدد الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه التوزيع الكفء في نجاح الخطط التسويقية. (السكرانة، 2008، صفحة 158)

ج. التنبؤ بالطلب:

يعتبر التنبؤ بالطلب شيئاً أساسياً للمشاريع لأنه يمكنها من تخطيط انتاجها وتوزيع منتجاتها بكفاءة، مما يقلل من تكاليف التخزين الزائدة والنقل غير الضروري، ويساعد في تلبية احتياجات العملاء في الوقت المناسب.

1. تعريف التنبؤ بالطلب:

تعريف 1: التنبؤ بالطلب هو عبارة عن توقع وتقدير مستوى الطلب على منتج معين سواء كان سلعة أو خدمة، والتنبؤ وفق هذا المفهوم ليس عملية تخمين للمستقبل وحسب، بل هو منهج علمي وعملي ومنطقي للوصول إلى اكتشاف المستقبل من خلال الوصول إلى تقديرات لأحداث هذا المستقبل على درجة مقبولة من الدقة. (محمد ا.، 2012، صفحة 17)

تعريف 2: محاولة لتقدير حاجة السوق من سلعة أو خدمة معينة أو مزيج من السلع خلال فترة زمنية مقبلة. (بن عوالي، 2013، صفحة 203)

2. أهمية التنبؤ بالطلب:

تكمن أهمية التنبؤ بالطلب فيما يلي: (بن عوالي، 2013، صفحة 203)

- إيجاد عملية التوازن ما بين طلب المستهلكين وعرض المنتجين، حيث لا بد من التعرف على حجم الطلب المتوقع وإخبار إدارة الإنتاج بالكمية المراد إنتاجها لتسويقها بالأسعار المناسبة وفي الوقت الملائم.
- يعتبر التنبؤ بالطلب نقطة الانطلاق في التخطيط لطاقة الإدارات، فهو يمكن من معرفة الإيراد المتوقع، كما يعتبر أيضاً الأساس في اتخاذ القرارات التسويقية من ترويج، توزيع وتسعير، إضافة إلى تحديد تكاليف الإنتاج والتوزيع، وتوزيع نفقات على أساس المقدرة المالية للمنظمة.
- كما تكمن أهميته أيضاً في إعداد جداول الإنتاج والمخزون والشراء وتقدير الاحتياجات من الأيدي العاملة والاحتياجات المالية وعمل الجدوى الاقتصادية لتحديد الأرباح.

3. أساليب التنبؤ بالطلب:

تتنوع أساليب التنبؤ بالطلب على منتجات المشروع، إلا أنها تقسم إلى قسمين أساسيين هما أساليب كمية وأساليب النوعية ويتم توضيح ذلك فيما يلي:

✚ الأساليب النوعية:

الأساليب النوعية مبنية على الخبرة والحس ونذكر منها الأساليب شائعة الاستخدام المتمثلة فيما يلي: (محمد، 2012، الصفحات 25-26-27)

- **بحوث التسويق:** هنا تقوم المنظمة بوضع التنبؤ بناء على استقصاء آراء المستهلكين حول السلع المراد التنبؤ بشأنها وفقاً لمنهجية البحث التسويقي المعروفة، تمتاز بحصولها على معلومات حديثة لتقدير الطلب ودقتها الجيدة، مساوئها تتمثل في التكاليف العالية، والجهد والوقت الكبيرين، واحتمالية تحيز المستهلكين.
- **تقديرات رجال البيع:** في هذه الطريقة يطلب من كل مندوب مبيعات الاتصال المباشر بمراكز البيع في منطقة عمله، وتقدير الطلب على السلعة التي يقوم بتسويقها، على ضوء المبيعات الحالية.
- **طريقة دلفي:** في ظل هذه الطريقة يشترك عدد معين من الخبراء في تقدير الطلب على منتجات المشروع، إذ يقوم كل خبير بإرسال تقديراته للطلب، وبشكل فردي، ثم يقوم منسق المجموعة بجمعها ومقارنتها وطلب استفسارات إضافية من الخبراء وإعادة إبداء الرأي، حتى التوصل إلى أعلى درجة اتفاق فيما بين الخبراء على تقدير حجم الطلب المتوقع.
- **أسلوب لجنة الخبراء:** يجتمع مجموعة من الخبراء في مكان واحد لتقدير حجم الطلب المتوقع من السلعة أو الخدمة، ويكون لهذه المجموعة منسقا يطلب من كل عضو في المجموعة تقديم فكرة رئيسية واحدة، من ثم تبدأ مناقشة هذه الأفكار، ويمكن دمج أو حذف هذه الأفكار بعدها يجري تصويت سري على الفكرة الرئيسية لتقدير حجم الطلب المتوقع.

✚ الأساليب الكمية:

الأساليب الكمية مبنية على النماذج الرياضية، سنقوم بتوضيح ثلاث طرق أساسية متمثلة فيما يلي: (زرولة، 2015/2016، الصفحات 33-37)

- **أسلوب الاتجاه العام:** تستعمل معادلة الاتجاه العام لتقدير الطلب على المستقبل، حيث تتكون من متغيرين هما:
 - متغير مستقل: يتمثل في الفترة الزمنية، بيانها يمثل قيمتها على المحور الأفقي.
 - متغير تابع: حجم الطلب أو حجم المبيعات المراد تقديرها، بيانها تمثل المحور العمودي.

$$Y_i = a + bX_i$$

معادلة الاتجاه العام هي:

حيث أن: a: رقم المشاهدة / Y: حجم الطلب المراد تقديره / a: ثابت الانحدار / b: ميل معادلة الاتجاه العام.

- **أسلوب المتوسطات المتحركة العادية:** يعتبر من أساليب التي تستعمل في تحديد اتجاه العام للظاهرة أو السلسلة، حيث يتم حساب المتوسط المتحرك العادي وفق الصيغة التالية:

$$MA_t = \frac{\sum_{i=1}^n AD_{t-i}}{n}$$

حيث أن:

MA_t : يمثل المتوسط المتحرك للفترة t/AD : المبيعات الفعلية/ i : مؤشر لقيم المبيعات الفعلية/ n : عدد الفترات.

- أسلوب المتوسطات المتحركة المرجحة: تبنى فكرة هذا الأسلوب على مبدأ أن ظروف العام القادم أكثر شبها لظروف العام الحالي منها بظروف الأعوام السابقة، وبذلك يكون مقدار الطلب على منتجات العام القادم أقرب لمقدار المبيعات الفعلية للعام الحالي منها للأعوام السابقة، ومن هذا المنطلق، تعطي مبيعات العام الحالي وزنا أكثر من مبيعات العام الماضي. الصيغة العامة لأسلوب المتوسطات المتحركة هي:

$$WMA_t = \sum_{i=1}^n (W_{t-i})(AD_{t-i})$$

حيث ان: WMA_t : المتوسط المتحرك المرجح/ W : اوزان الترجيح/ AD : المبيعات الفعلية.

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي والمخطط الإنتاجي

في عالم الأعمال المعاصر، تتسم الشركات الناجحة بقدرتها على تخطيط وتنظيم عمليات الإنتاج بشكل فعال، بالإضافة إلى تحديد الهياكل التنظيمية المناسبة لتحقيق الكفاءة والفعالية.

المطلب الأول: المخطط التنظيمي

يعتبر التنظيم الفعال للمؤسسات أمراً حاسماً لتحقيق النجاح والاستمرارية في بيئة متغيرة باستمرار، يعتبر المخطط التنظيمي أداة أساسية تساهم في توجيه الأعمال وتحديد الهيكل الداخلي للمنظمة بطريقة تعزز الكفاءة والفعالية.

أولاً: مفهوم المخطط التنظيمي

تعددت تعريفات المخطط التنظيمي ونستعرض منها ما يلي:

تعريف 1: يحدد المخطط التنظيمي المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية والاحتياج إليها في إطار المشروع وتطوره ونموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح. (طاهر محسن، 2009، صفحة 230)

تعريف 2: المخطط التنظيمي هو وصف لكيفية الملكية للمشروع، وكذلك خطوط الصلاحية والمسؤوليات للأفراد العاملين، والرقابة على الأعمال، وكيفية أداء الأعمال. (مجدي، 2010، الصفحات 147-155)

ثانياً: أهمية المخطط التنظيمي:

تتمثل أهمية المخطط التنظيمي فيما يلي: (زكريا، بلال، جمهر، و محمد، 2011، الصفحات 121-122)

- يحدد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المنظمة فالجميع يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداهها.
- يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المادية المتاحة في المنظمة.
- يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المنظمة، ويحدد علاقات العمل.
- يحقق التقسيم السليم للعمل، والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية بما يقلل احتمالات التعارض وضيق الجهد.
- يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق الأهداف بالوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل وقوعها.
- يحقق الفهم التام للأهداف والخطط والبرامج والسياسات مما يعطي للعاملين شعور بالمشاركة وينمي لديهم الرغبة في العمل.

ثالثاً: عناصر المخطط التنظيمي

يتكون المخطط التنظيمي من مجموعة من المكونات التي سنتطرق لها في العنصر التالي بتفصيل كما يلي:

أ. الهيكل التنظيمي:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه الشركات والمؤسسات في بيئة الأعمال المعقدة، يعتبر تصميم هيكل التنظيم المناسب أمراً حيوياً لتحقيق النجاح والاستدامة، يعكس الهيكل التنظيمي توزيع السلطات والمسؤوليات داخل المنظمة، ويحدد كيفية التواصل واتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات.

1. تعريف الهيكل التنظيمي:

هناك العديد من التعاريف التي نسبت للهيكل التنظيمي من بينها ما يلي:

تعريف 1: هو النظام الذي تحدد في إطاره المهام والعاقات بين الوحدات وروابط الاتصال بين أجزائه، لتحقيق نتائج أداء أفضل. (صالح مهدي و طاهر محسن، 2007، صفحة 329)

تعريف 2: عرفه عبد الباري بأنه "ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم، ويشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفعالية". (موسى، 2007، صفحة 45)

2. أهمية الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة أو أداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة، حيث أن المنظمة يتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف محددة، وكذلك الهيكل التنظيمي يصمم لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها وذلك من خلال: (حسين، 2000، الصفحات 49-48)

- تحقيق استخدام الأفضل للموارد المتاحة للمنشأة.
- تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات.
- تجنب الاختلافات في العمل.
- المساعدة على اتخاذ القرارات.
- تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والادوار.
- تمكين المنشأة من الاستجابة للتغيرات في داخلها وخارجها والعمل على التكيف مع هذه التغيرات.

3. أبعاد الهيكل التنظيمي:

يتفق الباحثين على ثلاث أبعاد رئيسية للهيكل التنظيمي وهي:

- **التعقيد:** يعتبر مبدأ تقسيم العمل والتخصص أساسا مهما في عملية التنظيم حيث يتم تقسيم التنظيم إلى عدة وحدات وفق أسس معينة، ويتم ترتيب هذه الوحدات عموديا، بحيث يشرف على كل منها عدد من الأقسام والفروع، مما يضمن الإشراف الدقيق والمساءلة وينتج التعقيد التنظيمي بسبب كثرة وتنوع الوحدات الإدارية أفقيا، عموديا، وجغرافيا. (محمد ق.، 2000، الصفحات 110-111)
 - **الرسمية:** تشير إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والإجراءات والمعايير التفصيلية، في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداءه لعمله، ويرى أنه ليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين مكتوبة بل يكفي أن يعيها ويدركها العاملون سواء كانت مكتوبة أم لا. (حسين، 2000، صفحة 57)
 - **المركزية:** وتعني تركيز السلطة الرسمية أو حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة أو مستوى اداري واحد، أو بيد شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي. (محمد، 2000، صفحة 117)
- كما تم تحديد أبعاد أخرى متمثلة في: (بوخالفي، 2018/2019، صفحة 28)

- **التخصص:** وهو يشير إلى درجة التي يتم فيها تقسيم المهام إلى أنشطة متشابهة متخصصة في حقل معين ومنفصلة عن الأنشطة الأخرى.
- **نطاق الإشراف:** ويمثل عدد المرؤوسين الذي يمكن للمدير إشراف عليهم بفعالية أو عدد الأفراد الذين يجب أن يشرف عليهم المدير.
- **تفويض السلطة:** يمكن القول إنها عملية إعطاء المسؤولية اللازمة للموظف الذي كان يتوقع منه المساهمة الفعالة لمتطلبات العمل.

4. نماذج إعداد الهيكل التنظيمي:

هناك أكثر من نموذج يستخدم في تصنيف الهياكل التنظيمية ولعل الأكثر شيوعاً هي النماذج التالية: (موسى، 2007، صفحة 63.57)

- **التنظيم الوظيفي:** يركز هذا النموذج على الوظائف والنشاطات الرئيسية والتي يراعي في عملية توزيعها أن تكون في مستويات إدارية عليا وهذا النموذج يركز على توفير الكفاءات والتخصص ويركز على الرقابة الدقيقة.
- **التنظيم على أساس السلعة المنتجة:** يستخدم في منظمات متعددة الإنتاج والتي توفر في هيكلها التنظيمي فروع متعددة تقوم بإنتاج سلع مختلفة، ففي ظل هذا النموذج يمارس المدير سلطات واسعة.
- **التنظيم الجغرافي:** هناك الكثير من التنظيمات الإدارية المنتشرة في مساحات جغرافية واسعة لتقديم الخدمات أو إنتاج سلع معينة، وهذا النوع يقوم على تجميع الأنشطة المتعلقة به في هيكل تنظيمي معين وفي منطقة جغرافية لتسهيل أداء الأعمال وإنتاج السلع.
- **التنظيم على أساس العملاء:** بناء على هذا التنظيم يتم ترتيب التنظيمات الإدارية ونشاطاتها المختلفة على أساس تلبية حاجات مجموعة من الناس، وهذا يتم بتجميع الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة في تقسيم تنظيمي واحد.
- **التنظيم على أساس مراحل العملية الإنتاجية:** يتم تجميع النشاطات اللازمة لكل مرحلة من مراحل الإنتاج في تقسيمات تنظيمية منفصلة، حيث يتم ترتيب ما تحتاجه كل مرحلة ترتيباً تسلسلياً تتوافق مع مراحل التشغيل الأمر الذي يؤدي إلى اختصار الوقت والجهد.
- **التنظيم المختلط:** يتم ترتيب الأنشطة والوظائف المختلفة تحت تنظيم واحد ذو هيكل تنظيمي مرن، يتضمن أكثر من تنظيم داخل المنظمة، كأن يكون داخل هذا التنظيم، تنظيم على أساس الموقع الجغرافي أو تنظيم على أساس العملاء وعلى أساس المنتج.

5. خطوات تصميم الهيكل التنظيمي:

تصميم الهيكل التنظيمي لأي منظمة يمكن أن يتم وفق هذه الخطوات المرتبة ترتيباً منطقياً: (حسين، 2000، صفحة 67)

- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتقسيمها وتجزئتها لتكوين أعمال/وظائف، وتحديد المهام وواجبات كل عمل (تطبيق مبدأ تقسيم العمل أو التخصص).
- تجميع الأعمال/الوظائف لتكوين الوحدات التنظيمية.
- تحديد وتوزيع السلطات.
- التنسيق والربط بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

ب. أشكال الشركات التجارية التي نص عليها المشرع الجزائري والعوامل المؤثرة في اختيار الشكل المناسب: هناك العديد من الأشكال القانونية التي نص عليها القانون الجزائري التي تستطيع المؤسسات اختيارها، وتحكم عملية الاختيار العديد من العوامل التي سيتم توضيحها:

1. أشكال الشركات التجارية التي نص عليها المشرع الجزائري:

تنقسم اشكال الشركات إلى مجموعتين رئيسيتين هما: (هلاله، 2022/2023، الصفحات 3-4)

شركات الأموال: وهي الشركات التي تركز في المقام الأول على الاعتبار المالي، فالعبرة فيها بما يقدمه كل شريك من حصة في رأس مالها، بغض النظر عن شخصية الشريك وما تنطوي عليه من صفات. وتظهر بصمات هذا الاعتبار المالي عند تكوين الشركة وأثناء حياتها وعند انقضاءها. ويضم هذا النوع ما يلي:

- **شركة المساهمة:** وهي الشركة المثلى لشركات الأموال، ينقسم رأسمالها الى أجزاء متساوية القيمة تسمى الأسهم، قابلة للتداول بالطرق التجارية، ولا يكتسب الشريك فيها صفة التاجر، وتنحصر مسؤوليته عن ديون الشركة في حدود الأسهم التي يملكها.
- **شركة التوصية بالأسهم:** هي الشركة التي تضم نوعين من الشركاء، شركاء متضامنون لهم نفس المركز القانوني الذي للشركاء في شركة التضامن. وشركاء موصون أو مساهمون يتطابق مركزهم القانوني في بعض الوجوه مع مركز الشركاء الموصين في شركة التوصية البسيطة، وفي البعض الآخر مع مركز الشركاء في شركة المساهمة.

شركات الأشخاص: وهي الشركات التي تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء. فشخصية الشريك لها دور رئيسي في قيامها واستمرارها وانقضاءها، فهي لا تقوم إلا بين عدد قليل من الأشخاص يعرف بعضهم بعضا ويثق كل في الآخر، ودعما لهذه الثقة وحفاظا عليها لا يجوز كأصل عام التنازل عن الحصص للغير إلا بقيود معينة. وتضم هذه الطائفة شركات التضامن والتوصية البسيطة.

- **شركة التضامن:** وهي الصورة المثلى لشركات الأشخاص، فالشريك فيها يكتسب صفة التاجر ويسأل عن ديون الشركة في ذمته الخاصة، أي مسؤولية مطلقة وتضامنية.
- **شركة التوصية البسيطة:** هي تلك التي تتكون من نوعين من الشركاء، شركاء متضامنون لهم نفس المركز القانوني الذي للشركاء في شركة التضامن. وشركاء موصون لا يكتسبون صفة التاجر ولا يسألون عن التزامات الشركة قبل الغير إلا في حدود ما تعهدوا بتقديمه من حصص.
- **شركة ذات المسؤولية المحدودة:** وهي الشركة التي لا يجب أن يزيد الشركاء فيها عن 50 شريكا ولا يسألون إلا بمقدار حصصهم وللشركاء حرية في تحديد رأس مالها.

2. العوامل المؤثرة في اختيار الشكل القانوني:

يتأثر اختيار الشكل القانوني المناسب للمشروع بعدة عوامل منها ما يلي: (الغالي، 2009، صفحة 134 . 135)

- رؤية، ورسالة، والأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها، حيث أن الشكل القانوني يتأثر بالتوجه الاستراتيجي الذي يتبناه الفرد أو الأفراد المالكين أو المؤسسين لهذا العمل.
- رغبة المالك أو المالكين في السيطرة على العمل وأسلوب وطرق إدارته.
- هيكل الضرائب وطرق الاستفادة منه وفق اعتبارات الشكل القانوني المعتمد.

- المتطلبات المالية وحجم رأس المال المطلوب لقيام المنظمة، وأن ما يلاحظ هناك أن بعض الأشكال تتاح أمامها فرص أكبر لتوفير رأس مال أكبر من الأشكال الأخرى.
 - المخاطر المحتملة من العمل ودرجة تحمل المسؤولية من قبل المالك أو المالكين.
 - المدة اللازمة لإقامة العمل ومدى الحاجة لاستمرارية هذا العمل لفترات طويلة.
 - التدخل الحكومي والقوانين السائدة في البلد والتي تختص بتنظيم عملية إقامة الأعمال على مختلف قطاعاتها.
 - خطط التتابع الإداري، أي يتم اختيار الأشكال التي تتميز بسهولة نقل الملكية لشخص آخر عن طريق إجراءات بسيطة.
- ت. وظيفة الموارد البشرية:**

تلعب وظيفة الموارد البشرية دورا حيويا في المؤسسات من خلال توظيف وتطوير إدارة الموظفين لضمان تحقيق الأهداف، وتساهم هذه الوظيفة في تعزيز بيئة عمل إيجابية.

1. **مفهوم وظيفة الموارد البشرية:** يقصد بها الإجراءات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية للمؤسسة، والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق الاستثمار الأمثل لهذه الموارد بما يساعد على تفوق المؤسسة على المؤسسات المنافسة، وتتمحور هذه الممارسات حول الحصول على الموارد البشرية، وتنميتهم والمحافظة عليهم. (مهني، 2017/2018، صفحة 22)
2. **أهداف وظيفة الموارد البشرية.**

- تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف، وتهتم بتحقيق التوازن بين متطلبات المنظمة، ووظائف وسياسات الموارد البشرية، والمجتمع ويمكن القول وبصفة عامة أن أهم أهداف إدارة الموارد تتمثل فيما يلي: (رافدة، 2019، الصفحات 25-26)
- **الأهداف الاجتماعية:** تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته، وذلك عن طريق استخدام الأفراد وتوظيفهم للقيام بالمهام المختلفة وفقا لتخصصاتهم وخبراتهم، وذلك يتيح للمجتمع التطور والنمو، كما تعمل على تمكين الأفراد من بذل الجهد والحصول على مقابل لهذا الجهد مع تأمين الأمن والحماية للعاملين والمحافظة عليهم وبالتالي رفع المستويات المعيشية.
 - **الأهداف التنظيمية:** بما أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما في المنظمة، وتعتبر جزء من النظام الأشمل فإنها تؤدي وظائف بشكل مترابط مع أجواء الأخرى، وتبلور أهداف التنظيمية لها من خلال وظائفها التنفيذية واستشارية.
 - **الأهداف الوظيفية:** تتحقق من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها التخصصية المتعلقة بالعاملين وفقا لحاجاتهم، وإتاحة لهم فرص التطور، وتوفير ظروف العمل التي تمكن العاملين من العمل القائم على التعاون الفعال الذي يزيد من قدراتهم الإنتاجية، كما يزيد من رواتبهم.
 - **الأهداف الإنسانية:** تتمثل في مساعدة العاملين من إشباع حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم، على اعتبارهم أنهم هدف العملية الإنتاجية والعنصر الأساسي والمهم من عناصر الإنتاج، ومراعاة العدالة في معاملة الأفراد سواء من ناحية توزيع المهام أو من ناحية منح الحوافز والمكافآت.

3. الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

- لوظيفة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف يتم توضيحها فيما يلي: (شنشونة، 2018/2019، الصفحات 38-39)
- **تحليل العمل:** يقصد به التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيفها وتحديد المسؤوليات ومن يقوم بها وتصميمها بالشكل المناسب.

- **تخطيط القوى العاملة:** تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وإعداد العاملين، والتايرين للعمل. يمثل عدد العمال الذين سيغادرون المؤسسة لسبب أو لآخر ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران العمل للمسرحين من العمل} = (\text{عدد المسرحين من العمل} / \text{معدل عدد العاملين في المنظمة}) \times 100$$

. تحليل عبء العمل المطلوب إنجازها: يبين العمال اللازمين لتنفيذ كمية العمل المطلوب ويتحدد وفق العلاقة التالية:

$$\text{عدد العمال} = \text{إجمالي عبء العمل في الوظيفة} / \text{عبء العمل الذي يقوم به الفرد}$$

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

المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي

يعتبر وضع مخطط إنتاجي فعال أمر ضروري لضمان تحقيق أهداف المشروع المسطرة، ويهدف إلى تحسين العملية الإنتاجية وتحقيق الأهداف المحددة للشركة من خلال تنظيم الإجراءات واستخدام الموارد بكفاءة، وعليه سيتم في هذا المبحث توضيح أساسيات المخطط الإنتاجي.

أولاً: مفهوم المخطط الإنتاجي:

للمخطط الإنتاجي العديد من التعاريف نذكر منها ما يلي:

تعريف 1: وظيفة من الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج، فهي العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر التي تحتاجها المنشأة لغرض تنفيذ عملياتها الصناعية المستقبلية، وكذلك تخصيص تلك المصادر لغرض إنتاج السلع المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل التكاليف.

(مؤيد، 2007، صفحة 26)

تعريف 2: المخطط الإنتاجي هو خطة يتم فيها تحديد كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف، المعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين، والمواد الأولية، المزودين، وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والبيع والصيانة. (السكرانة، 2008، صفحة 118)

ثانيا: أهمية المخطط الإنتاجي:

إن القرار المتضمن خطة الإنتاج يعد من أهم القرارات الاستراتيجية لإدارة أي منظمة، فلا يمكن أن تنجح المنظمات من دون إتباعها أساليب علمية وموضوعية في تخطيط إنتاجها، فتخطيط الإنتاج يقوم بتحديد كل من: (محمد ا.، 2012، الصفحات 51-52)

- الأهداف الاستراتيجية والنهائية للمنظمة، فأهداف تخطيط الإنتاج تنبثق من الأهداف التسويقية، وتستلزم خطط داعمة من قبل الأنشطة الأخرى للمنظمة.
 - الإمكانيات والموارد سواء المادية أو مالية أم البشرية اللازمة لإنجاح هذه الخطة وبلوغ أهدافها.
 - السبل أو الطرق والإجراءات والسياسات اللازمة لتطبيق هذه الخطة.
 - الفترة الزمنية اللازمة لانتهاء الأعمال والعمليات لإنجاز أو تنفيذ خطة الإنتاج.
 - التتابع الأمثل للعمليات وبما يحقق إنجاز بنود الخطة في المواعيد المحددة.
- وهكذا نجد أن خطة الإنتاج تمثل نشاطا محوريا يتكامل ويتقاطع مع مختلف أنشطة المنظمة.

ثالثا: أنواع المخطط الإنتاجي:

تصنف أنشطة تخطيط الإنتاج بوجه عام إلى المجموعات الرئيسية التالية: (بن عنتر، 2018، صفحة 98)

1. **التخطيط الطويل المدى:** يتعلق هذا النوع بمحاولات ذات أفق أبعد من تلك الأعمال والأنشطة الإنتاجية المتكررة في المدى القصير، ومن أبرز مجالات ممارسة هذا النوع من التخطيط:
 - إنشاء المرافق والتسهيلات الإضافية وتزويدها بالمعدات والأجهزة الآلية.
 - تحديث وتطوير العمليات الإنتاجية المتبعة حاليا لمواكبة التطورات التقنية المستحدثة.
 - تصميم المنتجات وتحديد مواصفاتها الشكلية والتقنية.
 - رفع مستويات الكفاءة والمهارة للعاملين لتمكينهم من الاستجابة والتعامل مع الأساليب والوسائل الإنتاجية التي أفرزتها التطورات التقنية.
 2. **التخطيط المتوسط المدى:** يرتبط هذا النوع من التخطيط بتأمين التوازن والتوافق المناسبين بين مستلزمات ومتطلبات الإنتاج، والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
 3. **التخطيط القصير المدى:** يركز هذا النوع من التخطيط على تلك الاعتبارات المتعلقة بضرورة العمل على مواجهة الاحتياجات من الإنتاج، على ضوء الظروف والأوضاع المالية للطاقت الإنتاجية.
- رابعا: مراحل تخطيط الإنتاج**

يضم المخطط الإنتاجي عدة مراحل مترابطة ومتداخلة كما يلي: (زهواني، 2006/2007، الصفحات 55-58)

1. **تحليل وتقييم الظروف البيئية:** تبدأ بعملية تخطيط البيئة المحيطة، وذلك من خلال كشف ومعرفة عناصر محيطها، وتشخيصها والتنبؤ بما وتحدد أثرها على أدائها وكذلك القيود التي تفرضها والفرص التي تقدمها مما يقود في النهاية إلى تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة.
2. **تحديد الأهداف:** تعتبر مرحلة أساسية، إذ توضح اتجاه المؤسسة، وماذا يراد تحقيقه في مجال نشاطها، وكذلك القرارات الخاصة باختيار هذه الأهداف وتحدد بدرجة كبيرة المسار المستقبلي لها.
3. **تحديد البدائل أو طرق العمل الممكنة:** لا بد من حصر أهم الطرق المتاحة للوصول إلى الأهداف تمهيدا لتقويمها واختيار أنسبها، وتتطلب العملية إيجاد المعايير ليتم التقويم ومن ثم المفاضلة على أساسها.
4. **صياغة الخطط وتنفيذها:** يتم وضع الخطط اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة على ضوء الفرص والمخاطر البيئية، لكي تنجح العملية التخطيطية بالكامل فعلى الإدارة أن تضع مجموعة من الخطط للمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة من أجل صياغة الخطط نجد أن هناك مجالات كثيرة لصنع القرارات الإدارية لتسيير النظام وتحقيق أهدافه ومن أهم تلك القرارات ما يلي:
 - قرارات خاصة بتخطيط العمليات مثل مواصفات المنتجات، ومدى إمكانية إنتاجها، وأخرى متعلقة بتحديد المعلومات والموارد اللازمة للوفاء بمتطلبات العملية الإنتاجية.
 - قرارات الخاصة بتخطيط العملية الإنتاجية، واختيار وتصميم النظم الفرعية التي تستخدم في عمليات الإنتاج.
 - قرارات الإنتاجية ترتب على نتائج تنفيذ العملية الإنتاجية، والتي ينتج عنها تقييم لمستوى الإنجاز في نظام الإنتاج بالنسبة لعناصر المخرجات.

خامسا: اختيار موقع والعوامل المؤثرة في اختياره

- أ. **اختيار الموقع:** يشمل مفهوم اختيار موقع المصنع البحث عن موقع المصنع الذي ينشأ فيه لأول مرة، أو لمصنع ينشأ لجانب مصانع أخرى تابعة لشركة واحدة ويمتد هذا المفهوم ليشمل أيضا اختيار موقع المخازن التابعة للشركة سواء كانت هذه المخازن للمواد المصنعة أم نصف المصنعة أو للمواد الخام وذلك لأن نشاط التخزين يعد مكملا لنشاط الإنتاج. (السكراتنة، 2008، صفحة 122)
- تمر عملية اختيار الموقع الملائم للمشروع بمرحلتين هما:

1. **المرحلة الأولى:** يتم فيها تحديد الموقع العام للمشروع المقترح، أي يتم اختيار المنطقة الجغرافية من بين عدة مواقع بديلة.
 2. **المرحلة الثانية:** يتم فيها تحديد الموقع داخل تلك المنطقة، أي في أي جهة (شمالية، الوسطى، الجنوبية) من المنطقة أو المحافظة المحددة في المرحلة الأولى.
- ب. **العوامل المؤثرة في اختيار موقع المشروع:**
- يتحكم في تحديد الموقع المناسب مجموعة من العوامل التي بواسطتها تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتوفرة واختيار أنسب موقع، ويتم عرض هذه العوامل فيما يلي: (السكراتنة، 2008، الصفحات 127-130)

- أ. **إنتاجية العمل:** يتم اختيار الموقع بناء على مبدأ انخفاض الأجور في بلد ما، ولكن على المؤسسة ألا تكتفي بدافع أجور العمل وإنما البحث عن مقدار إنتاجية العمل في ذلك البلد أو الإقليم، فبعض الدول معروفة بارتفاع الإنتاجية فيها أما البعض الآخر فمعروف بانخفاض الإنتاجية.

- ب. **القرب من الأسواق:** تعد عملية نقل السلع من المصانع إلى الأسواق وإيصالها بالوقت المناسب إلى الزبائن من الأهداف الرئيسية لإدارة الإنتاج وكلما اقترب المصنع من الأسواق ومراكز تجمع المستهلكين كلما أمكن تخفيض تكاليف النقل وتقديم خدمات أفضل للمستهلكين.
- ت. **القرب من مصادر المواد الأولية:** هناك عدد كبير من الصناعات يفضل أن يكون المصنع قريب من مصادر المواد الأولية الداخلة في العملية الإنتاجية وكذلك مصادر التزود بالطاقة المشغلة للمصنع، فبعض مدخلات العملية الإنتاجية تعد سريعة التلف (مثل اللحوم، الحليب، الخضروات...)، أو تكون ثقيلة ويتم نقلها بأحجام كبيرة مما يؤدي ذلك إلى ارتفاع تكاليف النقل (كصناعة الحديد، الإسمنت...).
- ث. **القرب من شبكات الطرق:** يفضل أن يكون موقع المصنع قريبا من شبكات الطرق الرئيسية بأنواعها المختلفة إذ أن ذلك يتيح عملية نقل المواد الخام إلى المصنع، ونقل المواد التامة الصنع إلى المخازن ومراكز التوزيع، كما يساعد على نقل العمال من المصنع وإليه، يفضل أن تكون شبكة الطرق غير وعرة لأن ذلك يرفع تكاليف النقل ويرفع تكاليف إدامة وسائل النقل.
- ج. **توافر وسائل النقل:** يعد توافر وسائل النقل من العوامل الضرورية لنقل السلع والمواد الخام وينبغي اختيار موقع المصنع بالقرب من وسائل النقل الأكثر مناسبة لطبيعة مدخلات ومخرجات المصنع من أجل تخفيض تكاليف النقل.
- ح. **توافر القوة العاملة:** ينبغي أن تتوفر مصادر مناسبة من القوة العاملة من حيث الكم والخبرة لأن بعض الصناعات تتطلب مهارات عالية كما في الصناعات الجلدية وصناعة الملابس، وكلما كانت أغلبية العمليات تتطلب مهارات مختلفة فإنه من الصعب بمكان توفر جميع المهارات اللازمة في موقع واحد، وللتغلب على هذه المشكلة فإن المصانع تقوم بتطوير برامج تدريبية للحصول على المهارات اللازمة للعمليات الإنتاجية.
- خ. **توافر الأرض وصلاحياتها:** يجب أن تكون الأرض التي سيتم إنشاء المصنع عليها صالحة من الناحية العملية أي أنها قوية وغير رخوة تتحمل الآلات والاهتزازات الناتجة عن تشغيل المصنع، يفضل أن تكون الأرض متوفرة بشكل يسمح بإجراء التوسع في المستقبل وبكلفة معقولة.
- د. **توافر شبكات صرف النفايات:** من المشاكل الكبيرة التي أصبحت تواجه معظم الصناعات في الوقت الحاضر هو كيفية تصريف النفايات الصناعية، وأصبحت بعض الصناعات التي تتعامل بالمواد المشعة والمضادات الحيوية والمواد السامة أمام مشكلة تصريف نفاياتها وتواجه هذه الصناعات انتقادات كبيرة من أنصار حماية البيئة، بالإضافة إلى وجود تشريعات تنظم عملية التخلص من النفايات لتقليل الضرر الذي يلحق بالبيئة، لذلك يفضل أن يكون الموقع بالقرب من شبكات تصريف النفايات.
- ذ. **القرب من مصادر الطاقة المحركة:** تستهلك المصانع أنواعا مختلفة من مصادر الطاقة المحركة، كالنفط والفحم والغاز والكهرباء وذلك حسب نوع الصناعة وحجمها، يفضل أن يكون الموقع بالقرب من أهم مصادر الطاقة المحركة له.

المبحث الرابع: المخطط المالي والمخطط التمويلي

يشمل المخطط المالي والتمويلي فحص البيانات المالية الحالية، وتحديد الأهداف المالية المستقبلية، وتقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة، وتحديد الاحتياجات التمويلية واختيار أفضل وسائل للتمويل.

المطلب الأول: المخطط المالي

يعتبر المخطط المالي خطوة حاسمة في عملية تأسيس أو تطوير مشروع تجاري، يهدف هذا المطلب إلى إعطاء نظرة عامة للمخطط المالي بالنظر إلى: تعريفه، أهميته، خطوات إعدادة، معايير اختيار المشروع.

أولاً: تعريف المخطط المالي

تعريف 1: تعتبر الخطة المالية قسم من خطة العمل الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية للعوائد، والكلف والأرباح. (الغالي، 2009، صفحة 227)

تعريف 2: التخطيط المالي هو نشاط ذهني يختص بالتنبؤ بما ستكون عليه شركة الأموال في الفترات اللاحقة تمهيدا للاستعداد المسبق بالوسائل التمويلية أو الاستثمارية المناسبة. (السكرانة، 2008، صفحة 229)

تعريف 3: التخطيط المالي هو عملية تقدير رأس المال اللازم لإنجاز أنشطة المنظمة، وهو عملية صياغة السياسة المالية فيما يتعلق بتوفير الأصول والاستثمارات وإدارة أموال المنظمة، وهو عملية صياغة الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج والميزانية التي تشير إلى الأنشطة المالية للمنظمة. (Vesna, Katerina, & Nikolche , 2017, p. 121)

ثانياً: أهمية المخطط المالي:

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أهمية المخطط المالي فيما يلي:

- تقدير رأس المال اللازم لإنجاز المشروع.
- تقليل عدم اليقين من خلال تحليل التدفقات النقدية وتقييم المخاطر المالية.
- يساعد التخطيط المالي على ضمان الاستقرار وربحية المؤسسة.
- يضمن التنسيق الفعال بين الوظيفة المالية ووظائف المؤسسة الأخرى.
- يساعد على مواجهة الظروف الطارئة التي قد تواجه المشروع من خلال توفير العديد من الخطط البديلة.
- يجب الاعتماد على الآراء الشخصية والتقديرات الخاصة.
- يساعد على إقناع جهات التمويل بتمويل المشروع.
- تسهيل عملية الرقابة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات إن وجدت.
- توضيح الأهداف المالية والاستراتيجيات وخطوات تنفيذ هذه الأهداف.

ثالثاً: خطوات إعداد المخطط المالي:

اختلفت الرؤى في هذا المجال بين المختصين، فهناك طرف يرى أن مراحل التخطيط المالي هو تشكيل الميزانيات المختلفة وآخر يرى بأن عملية التخطيط المالي شأها شأن التخطيط، حيث تتطلب تحديد ما يجب القيام به مستقبلاً، وماهي الإجراءات اللازمة لبلوغ ذلك، ويمكننا حصرها فيما يلي: (شنشونة، 2018/2019، الصفحات 50-51)

1. إعداد الميزانيات التقديرية: وكما سبق الذكر الغاية من تقدير المبيعات حصر كل تكاليف اللازمة لإعداد الميزانيات المختلفة، وضع الخطط المالية ما هو إلا تحويل التقديرات والتكاليف والموارد المتاحة لدى المؤسسة في جداول رقمية في فترة معينة يطلق عليها اسم الميزانيات التقديرية، من خلالها يمكن الحكم على وضعية المؤسسة المالية وآفاقها المستقبلية كما توضح الخطة المالية المتبعة.

- تضم الموازنات التقديرية أغلب نشاط المؤسسة المستقبلي المقدر من قبل هذه الأخيرة في شكل تنبؤات، وعلى ضوء ذلك يتم تقسيم الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية ومن هذا المنطلق، تتشكل الموازنات التقديرية.
- 2. الحصول على التمويل: بعد تقدير كل الاحتياجات والتكاليف وتحديد المورد الآلية اللازمة، وتقدير حجم التمويل اللازم يتم انتقاء طبيعة التمويل ومقداره ومصدره، ويعني التمويل بصفة عامة البحث عن إمكانيات التسيير التي تضمن توفير الموارد المالية الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.

رابعاً: معايير اختيار المشروع:

معايير اختيار المشروع من الناحية المالية تشكل جزءاً أساسياً في عملية اتخاذ القرار في الاستثمار وإدارة المشاريع، تهدف هذه المعايير إلى تقييم جاذبية المشروع من الناحية المالية وضمان استمراريته ونجاحه على المدى الطويل وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

أ. فترة الاسترداد:

هي الفترة اللازمة لاسترداد الأموال المستثمرة، وتحسب للمشروع الواحد، وكذلك للمفاضلة بين مشروعين بديلين أو أكثر، في حالة المفاضلة أقل فترة استرداد هو المشروع الأفضل. كما يمكن تعريف معيار فترة الاسترداد على أنه الفترة التي يكون خلالها العائد على الاستثمار مساوياً في القيمة لرأس المال المستثمر. (احمد ي.، 2020، الصفحات 45-46)

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{\text{الانفاق المبدئي على المشروع}}{\text{صافي التدفقات النقدية السنوية بعد الضريبة}}$$

ب. صافي القيمة الحالية: يقصد به العجز الناتج في نهاية استغلال المشروع.

تتضمن طريقة صافي القيمة الحالية تعديل الوقت لجميع التدفقات النقدية باستخدام معدل العائد المطلوب بواسطة الإدارة على المشروعات الاستثمارية الجديدة (أي تكلفة رأس المال)، ويتخذ القرار بناء على رقم صافي القيمة الحالية الناتج، وتتبع الخطوات الآتية لتحديد صافي القيمة الحالية: (محمد و سعيد، 2010، صفحة 294)

- اختيار معدل مناسب للفائدة (المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال).

- حساب القيمة الحالية لصافي التدفقات النقدية السنوية المتوقعة من المشروع.
 - حساب القيمة الحالية للتدفقات الاستثمارية النقدية المطلوبة بواسطة المشروع.
- ويمكن التعبير عن معيار صافي القيمة الحالية بالمعادلة الرياضية التالية:

$$VAN = \sum CF \left(\frac{1}{1+i} \right)^n - I$$

حيث أن VAN: صافي القيمة الحالية / CF: تدفقات النقدية الحالية / i: معدل الخصم / n: عدد السنوات / I: استثمار النقدي
نقوم باختيار أكبر VAN في حالة المفاضلة بين مشروعين، أما في حالة $I_A \neq I_B$ نقوم بحساب مؤشر منسوب الربحية بالعلاقة

$$VAN = \frac{VAN}{I}$$

الرياضية التالية:

ت. معدل العائد الداخلي:

تستخدم هذه الطريقة مفاهيم القيمة الحالية لإيجاد معدل الخصم الذي يجعل القيمة الحالية لصافي التدفقات السنوية بعد الضريبة المستقبلية مساوية للإنفاق المبدئي في المشروع الاستثماري، وهذا المعدل يمكن إيجاده بواسطة التجربة والخطأ وذلك باتباع الخطوات التالية: (محمد و سعيد، 2010، الصفحات 305 – 306)

- يتم اختيار معدل خصم عشوائي وتستخدم القيمة الحالية لحساب القيمة الحالية لصافي التدفقات النقدية السنوية على أساس هذا المعدل.
- يحسب الفرق بين مجموع القيم الحالية لصافي التدفقات النقدية السنوية للمشروع والإنفاق المبدئي فيه، وإذا كان الفرق بين الإنفاق المبدئي ومجموع القيم الحالية صفراً أو قريباً من الصفر يكون معدل الخصم الذي تم اختياره هو معدل العائد الداخلي للمشروع.

$$TIR=i / VAN=0 \iff \sum CF \left(\frac{1}{1-i} \right)^n - I = 0$$

ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

المطلب الثاني: المخطط التمويلي

يهدف المخطط التمويلي إلى تقديم نظرة شاملة عن احتياجات التمويل المستقبلية للمشروع وكيفية تلبيتها، سنقوم في هذا المطلب يتطرق إلى كل من: تعريفه، مراحل إعدادة، ومصادر التمويل المتاحة أمام المؤسسات.

أولاً: تعريف المخطط التمويلي:

تعريف 1: يعرف المخطط التمويلي على أنه دفتر شامل يجمع مختلف الآثار النقدية لقرارات الاستثمار والتمويل على المدى الطويل. (Couland, 1997, p. 190)

تعريف 2: يعرف بأنه من أهم الجداول التقديرية لتسيير المالي للمؤسسة حيث يوضح هذا مختلف الاستخدامات التي سيتم تمويلها في المستقبل ومختلف مصادر الأموال التي سيتم بواسطتها تغطية هذه الاستخدامات، ويتم إعداد المخطط لمدة تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات. (بالودمو و بوسكايه، 2018/2019، صفحة 16)

ثانيا: مراحل إعداد المخطط التمويلي

تمر عملية إعداد المخطط التمويلي بمرحلتين أساسيتين هما: (مراش، 2014/2013، صفحة 41)

- **تحديد احتياجات التمويل:** وذلك بغرض تقدير التمويلات الأخرى الضرورية بغض النظر عن الموارد الموجودة. يتم تقدير الاحتياجات إما عن طريق زيادة الأصول أو تراجع الخصوم.
 - **تحديد وادراج التمويلات:** التي تسمح بتوازن مخطط التمويل. يتم تقدير الموارد عن طريق زيادة الخصوم أو تراجع الأصول.
- عند إعداد مخطط التمويل يجب أن يأخذ بعين الاعتبار العقبات التي يضعها مقدمي الأموال (مقرضون أو مساهمون) من تحديد حد أدنى لتوزيع الأرباح من قبل المساهمين وشروط التسديد وتغطية القروض المفروضة من المقرضين.

ثالثا: مصادر التمويل

يعتمد اختيار مصادر تمويل المشاريع على نوع المشروع وطبيعته، ويعتبر اختيار مصادر التمويل أحد الخطوات الأساسية في عملية تخطيط المشروع، وهنا سنقوم بتطرق إلى نوعين أساسيين لمصادر التمويل وهي: (عاطف، 2007، الصفحات 369-391)

- أ. **مصادر التمويل قصيرة الأجل:** وتمثل الخصوم المتداولة مصادر التمويل قصيرة الأجل للمشروع، وغالبا ما يستخدم التمويل قصير الأجل لتمويل احتياجات المشروع من الأصول المتداولة، وأهم مصادر التمويل قصيرة الأجل ما يلي:
- **الائتمان التجاري:** ويأخذ عادة صورة تسهيلات ائتمانية يقدمها دائنو وموردو المشروع.
 - **الائتمان المصرفي:** ويتمثل في القروض والتسهيلات قصيرة الأجل التي تقدمها البنوك للشركة وتكون أجلها في حدود السنة.
 - **المصرفيات المستحقة:** التي تتمثل في الائتمان المستحق على المشروع لأطراف أخرى تتعامل مع المشروع.

ب. مصادر التمويل طويلة الأجل:

1. **أموال الملكية:** تمثل أهم مصادر التمويل التي تعتمد عليها الشركة لتمويل إنفاقها الاستثماري، وتشكل مصادر التمويل الذاتي أو مصادر الملكية في العناصر التالية:
- **الأسهم العادية:** تمثل صكوكا متساوية القيمة تشكل جزء من رأس مال الشركة، وهي بذلك تعد بمثابة سند ملكية في الشركات المساهمة والتوصية بالأسهم، وتعتبر الأسهم من مصادر التمويل طويلة الأجل حيث أنه ليس لها تواريخ استحقاق محددة لطالما كانت الشركة المصدرة لها قائمة ومستمرة.

➤ الأسهم الممتازة:

وهي تمثل مستند ملكية لصاحبها وتختلف عن الأسهم العادية فيما يلي: (فاطمة، 2011/2012، صفحة 50)

- يتمتع حملة الأسهم الممتازة بحق الأولوية بحق الأولوية على حملة الأسهم العادية فيما يتعلق بالحصول على الأرباح الموزعة.

- عادة نجد أن هناك حد أقصى لمقدار العائد الذي يمكن لحملة الأسهم الممتازة الحصول عليه.
- غالباً لا يكون لحملة الأسهم الممتازة الحق الدائم في التصويت.
- وتشارك مع الأسهم العادية فيما يلي:
- الشركة ليست ملزمة بدفع عائد ثابت على هذين النوعين من الأوراق المالية.
- استحقاق العائد بعد الدفع أو الأخذ بعين الاعتبار جميع النفقات اللازمة لقيام الشركة بأعمالها.
- يتمتع حامل السهم الممتاز بكافة المزايا والحقوق التي يتمتع بها حامل السهم العادي.
- إن إصدار الأسهم الممتازة يؤدي إلى زيادة الموارد المالية المتاحة للشركة والمتاجرة بالملكية واستعمال أموال الغير دون اشتراكهم في الإدارة.
- **الأرباح المحتجزة:** تمثل أحد المصادر الهامة للتمويل الذاتي التي تلجأ إليه المنشأة لتغطية احتياجاتها طويلة الأجل، وتمثل الأرباح المحتجزة الرصيد التراكمي لذلك الجزء من الأرباح السنوية التي لم يتم توزيعه على ملاك المؤسسة أو لم يتم تجنيبه كاحتياطات للمؤسسة.
- **الاحتياطات:** تمثل أرباح يتم تجنيبها من الأرباح المحققة لتدعيم المركز المالي للمنشأة أو لمواجهة خسائر محتملة الوقوع.

2. الاقتراض طويل الأجل:

- يرتب الاقتراض طويل الأجل عبء المديونية على المنشأة بتعيين الوفاء به في تاريخ لاحق، ويأخذ الاقتراض طويل الأجل شكلين أساسيين هما:
- **السندات:** تمثل صكوكاً قابلة للتداول يعتبر حاملها دائناً في مواجهة المنشأة المصدرة وله الحق في الحصول على دخل ثابت يدفع سنوياً أو كل نصف سنة دون النظر إلى الدخل الذي تحققه المنشأة، وذلك إلى جانب إعادة سداد أصل السندات.
 - **القروض طويلة الأجل:** تحصل المنشأة على القروض طويلة الأجل من المؤسسات المالية كالمصاريف وشركات التأمين أو من مؤسسات خارجية، وبخلاف السندات تمثل القروض وسيلة عن طريق التفاوض المباشر يتم من خلالها انتقال الأموال من المقرض إلى المقرض وفقاً لشروط محددة بالعقد المبرم بينهما.

خلاصة الفصل الأول:

ناقشنا في هذا الفصل مخطط الأعمال وأهميته الجوهرية في اتخاذ القرارات الاستثمارية الصحيحة، استعرضنا كيفية إعداد مخطط الأعمال بشكل منهجي، بما يتضمنه من تحليل السوق والمنافسين وتحديد الأسعار المناسبة، بالإضافة إلى وضع استراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المشروع، وتأكد من مدى مردودية ونجاعة المشروع.

بدأنا بشرح أهمية المخطط التسويقي كأول خطوة للمخطط الأعمال، وبيننا دوره في تقييم مدى جدوى المشروع من خلال جذب الجمهور المستهدف، ثم تطرقنا للمخطط التنظيمي، بعدها الإنتاجي، ثم المالي والتمويلي ووضحنا أهميتهما في دراسة الجوانب المالية للمشروع وتقدير تكاليفه وإيراداته المتوقعة.

الفصل الثاني: إعداد

مخطط الأعمال لمشروع

تجفيف الطماطم

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول للجانب النظري الذي يخص مخطط الأعمال ومحاوره أساسية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم دراسته على فكرة مشروع تجفيف الطماطم الذي يعتبر فرصة استثمارية مهمة نظرا لطلب المتزايد عليها في الأسواق المحلية والعالمية، تتميز الطماطم المجففة بطول مدة صلاحيتها وسهولة تخزينها ونقلها، مما يجعلها منتجا مرغوبا ومستداما، تم تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: الملخص التمهيدي ووصف المشروع.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع.

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي والإنتاجي للمشروع.

المبحث الرابع: المخطط المالي والتمويلي للمشروع.

المبحث الأول: الملخص التمهيدي لمشروع تجفيف الطماطم

سنسلط الضوء في هذا المبحث على فكرة المشروع، وتوضيح الغرض والأهداف العامة للمشروع بشكل موجز، بالإضافة إلى ذكر السياق الذي ينشأ منه المشروع، وتوفير المعلومات اللازمة حوله التي تساعد على تقديم تمهيد دقيق ومناسب حول مشروع تجفيف الطماطم في بلدية المزيرعة.

المطلب الأول: الملخص التمهيدي ووصف المشروع

سنطرق في هذا المطلب إلى فرعين الأول تقديم ملخص تمهيدي حول مشروع الطماطم وذلك من خلال تعريف بالمشروع وصاحبه والفرع الثاني سنتطرق إلى وصف المشروع بتقديم أصل فكرة وتعريف بالمؤسسة وأهداف ودوافع اختيار المشروع.

أولاً: الملخص التمهيدي

أ. تعريف بالمشروع:

الجدول رقم 03: جدول التعريف بالمشروع

العنصر	التفصيل
طبيعة المشروع	إنتاج الطماطم المجففة وتغليفها وتعبئتها بطريقة طبيعية وصحية بتشكيلة متنوعة
اسم المؤسسة	مؤسسة أرياف ARYAF
قطاع النشاط	الصناعة الغذائية
صاحب المشروع	فضلاوي انفال
نطاق	محلي (بلدية بسكرة)
الفئة المستهدفة	. العائلات في ولاية بسكرة . مؤسسات التصدير . مطاعم الأكل الصحي والأكل التقليدي والأكل العصري في بسكرة . الأشخاص المرضى (حساسية القمح، السرطان، أمراض المناعة)
عدد العمال	13 عامل
رمز النشاط	107609
تسمية النشاط	تحويل وتصبير الخضر والفواكه
مضمون النشاط	. صنع مصبرات الخضر والفواكه بالتجميد أو التليج، التجفيف، التصبير بالتعقيم الحراري، التجفيد. . صنع مصبرات البطاطس (نيئة، نصف مطبوخة ومطبوخة) بالتجميد، أو التليج، التجفيف، التصبير بالتعقيم الحراري، التجفيد... إلخ

إلخ	. صنع مصبرات الفواكه بالتجميد أو التليج، التجفيف، التصبير بالتعقيم الحراري، التجفيد ... إلخ
شكل القانوني	مؤسسة ذات شخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة
ملكية	خاصة
شكل التمويل	شخصي ذاتي
رؤية المؤسسة	نسعى لتقديم منتجاتنا مزيجا مثاليا بين التقاليد والابتكار في الانسجام الدائم مع الطبيعة
رسالة المؤسسة	عززت أرياف التزامها بتقديم منتجات ذات جودة عالية وقيمة غذائية محسنة بصورة مستمرة
رأس مال المؤسسة	10,456,300.00 د.ج.
فترة الاسترداد	1 سنة و 10 أشهر و 3 أيام

المصدر: من إعداد الطالبة

ب. التعريف بصاحب المشروع:

الجدول رقم 04: التعريف بصاحب المشروع

العنصر	التفاصيل
الاسم واللقب	انفال فضلاوي
تاريخ ومكان الميلاد	2001/09/13 ششار
البريد الالكتروني	Anfalfadlaoui734@gmail.com
الشهادات العلمية	شهادة ليسانس إدارة الأعمال شهادة ماستر مقاولاتية
المهارات	. تحمل المسؤولية . الالتزام . إدارة الوقت والتنسيق . تجربة في تجفيف المنتوجات الزراعية (طماطم، ثوم، بصل، الفلفل) . تجربة في زراعة بعض المنتوجات (الطماطم، الفلفل، الباذنجان... إلخ)

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: وصف المشروع

أ. فكرة المشروع:

ظهرت فكرة مشروع تجفيف الطماطم خلال حوار دار بين أفراد العائلة عن مجموعة من الشباب التونسيين الذين قاموا بكراء أرض في منطقة المزرعة وشراء الطماطم من المزارعين وتجفيفها ثم نقلها إلى تونس من أجل تغليفها وتعبئتها ثم تصديرها إلى إيطاليا على

أما منتج تونسي اصلي، هنا تبلورت الفكرة حول إنشاء ورشة لتجفيف المنتج الوطني، كما دعم الفكرة مجموعة من شكاوي الفلاحين حول حساسية المنتج وتلفه بسرعة وعدم تحمله تخزين لفترة طويلة مما يؤدي إلى خسارة كبيرة للفلاح، وتذبذب الأسعار في الأسواق، إضافة إلى شكاوي المستهلكين من المواد المسرطنة المضافة إلى منتجات المتوفرة وخاصة أمراض حساسية القمح، السرطان، أمراض المناعة من المواد التي تؤدي إلى تفاقم المرض لديهم، وقولهم أن المنتج المتوفر حاليا في الأسواق لا يلبي متطلباتهم بسبب جودته الرديئة وعدم نظافته، والطلب المتزايد عليه في الدول الاوربية الذي يشجع على إنتاج المنتج وتصديره ، تم اختيار هذا المشروع تحديدا لأنه يعتبر فرصة لتحقيق تغيير إيجابي في المجتمع والاقتصاد المحلي لأنه يجمع بين التقاليد والابتكار مما يجعله فرصة استثمارية واعدة، كما يساهم في تقليل الهدر الغذائي الذي تشهده المنطقة، سيعمل المشروع على توفير منتجات الطماطم المجففة المتمثلة في مسحوق الطماطم، وطماطم شبه المجففة ، وطماطم شبه مجففة المنقوعة في زيت الزيتون والأعشاب، هذه تشكيلة تعتبر بديلا صحيا ولذيذا وفريدا للمستهلكين مما يعزز الصحة العامة ويساهم في تحسين نوعية الحياة.

ب. العلامة التجارية للمؤسسة:

الشكل رقم (05): العلامة التجارية للمشروع



المصدر: من إعداد الطالبة

ج. أهداف المشروع:

لمؤسسة أرياف مجموعة من الأهداف المسطرة التي تسعى إلى تحقيقها لإعطاء صورة جيدة لمؤسستنا وهي على النحو التالي:

- تحقيق العائد المالي لصاحب المشروع وضمان استمراريته.
- تطوير المنتج المحلي وتغيير نظرة أن الإنتاج المحلي رديء الجودة.
- تقديم منتجات صحية خالية من مواد الحافظة والملونات المسرطنة.
- تحسين قيمة المحاصيل الزراعية: من خلال تحويل الطماطم الطازجة إلى منتجات ذات قيمة مضافة مثل مسحوق الطماطم والطماطم المجففة والمنقوعة في الزيت بالأعشاب، يمكن للمشروع زيادة قيمة المحاصيل الزراعية وبالتالي تحقيق أرباح أكبر للمزارعين.
- توفير فرص العمل وتنمية المجتمعات الريفية: يمكن لمشروع تجفيف الطماطم أن يساهم في خلق فرص عمل جديدة في منطقة المزرعة، مما يعزز التنمية المستدامة ويحد من الهجرة إلى المدن.

- التقليل من الهدر الغذائي: من خلال تجفيف الطماطم وتحويلها إلى منتجات قابلة للتخزين لفترة طويلة، يمكن تقليل الهدر الغذائي والحفاظ على الموارد الغذائية.
- توفير منتجات صحية وعالية الجودة: يسعى المشروع إلى إنتاج منتجات طماطم مجففة ومنقوعة في زيت بالأعشاب تحافظ على القيم الغذائية والنكهة الطازجة للطماطم، مما يلبي احتياجات العملاء من منتجات صحية وعالية الجودة.
- تعزيز الاقتصاد المحلي: من خلال توسيع نطاق الإنتاج والتسويق لمنتجات الطماطم المجففة، يمكن أن يسهم المشروع في تعزيز الاقتصاد المحلي وزيادة الدخل للمنتجين والمزارعين.

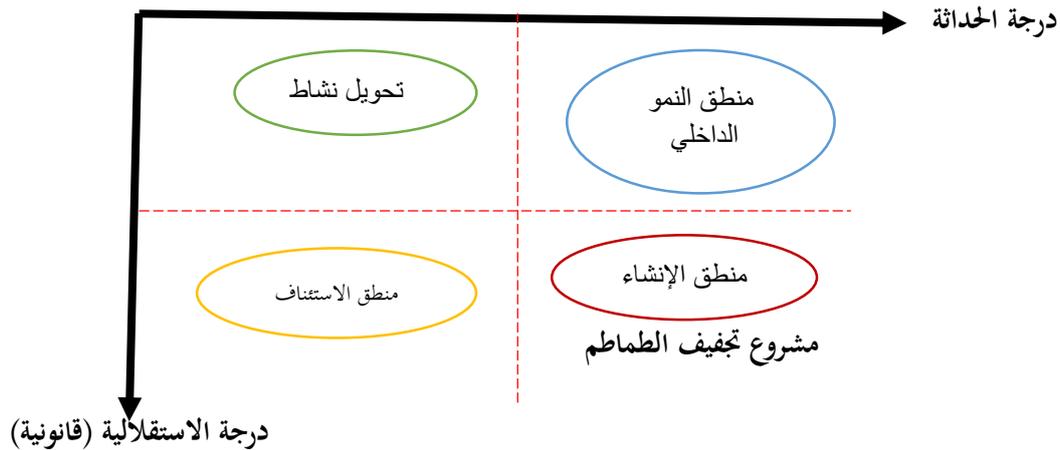
ح. أسباب اختيار المشروع:

- الرغبة الشخصية.
- وجود طلب كبير على المنتجات الخالية من المواد الحافظة والملونات في مثل هذه المنتجات واسعة الاستخدام.
- دعم عائلي بسبب امتلاكهم مزرعة في بلدية المزيرة.
- اهتمامي بالمجال الزراعي وبالمنتجات التقليدية وطرق الحفظ الطبيعية.
- وجود طلب كبير للمنتوج في الدول الأوربية.
- وجود العديد من الحملات التحسيسية التي تندد بخطورة مواد المستعملة في حفظ الأغذية وتلويثها.

المطلب الثاني: تصنيف المؤسسة

أولاً: تصنيف المؤسسة على أساس معياري الحدائة (بالنسبة للمحيط) والاستقلالية

الشكل رقم (06): مصفوفة تصنيف المشروع حسب معياري الحدائة والاستقلالية

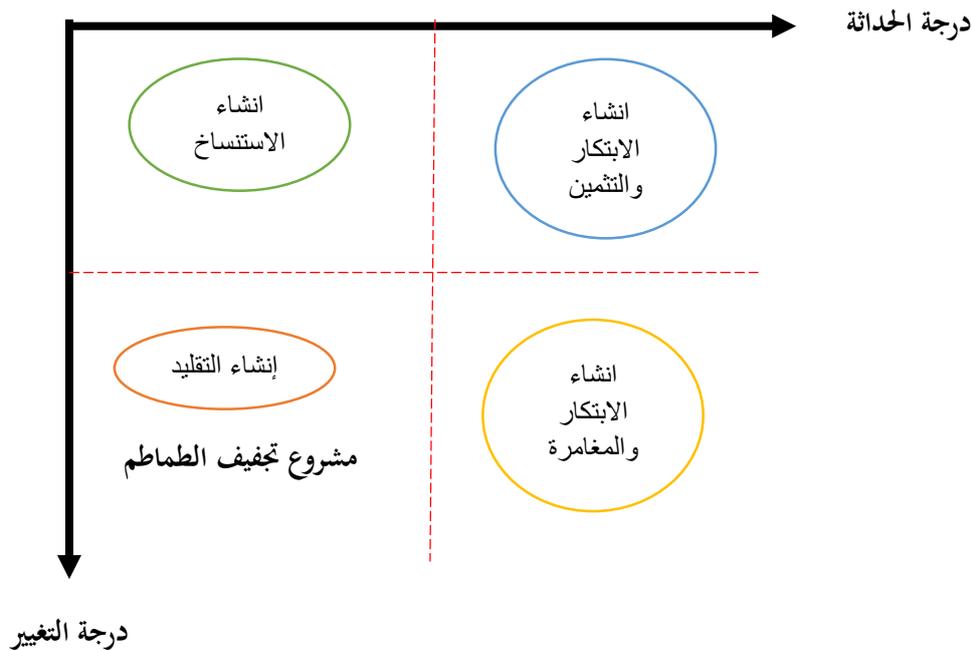


المصدر: من إعداد الطالبة

حسب هذا المعيار يصنف المشروع ضمن منطق إنشاء مؤسسة، أي أن المشروع يمتاز بدرجة حداثة منخفضة لأنه لا يخلق نشاطا جديدا (تجفيف الطماطم)، ودرجة الاستقلالية لديه مرتفعة لأنه مستقل على المستوى القانوني، ولا يتبع أي مؤسسة أخرى، ومستقل على المستوى المالي.

ثانيا: تصنيف المؤسسة على أساس معياري الحدائة (بالنسبة للمقاول) والتغيير

الشكل رقم (07): مصفوفة تصنيف المشروع حسب معياري الحدائة والتغيير



المصدر: من إعداد الطالبة

يدخل المشروع ضمن تصنيف إنشاء التقليد، لأن درجة التغيير بالنسبة لصاحب المشروع مرتفعة، إذ أنه لم يجرب تسيير أي مشروع من قبل، ويتالي عليه تطوير كفاءاته ومهاراته مما يؤدي إلى إحداث تغيير كبير في المقاول، أما بالنسبة للحدائة فهي منخفضة لأن المشروع غير جديد بالنسبة للمحيط.

ثالثا: نموذج CSIP

يعتبر نمذجة لسلوك المقاولاتي حيث يتم البحث عن منطقة التوافق بين تطلعات المقاول وإمكانيات المحيط ومهارات وموارد المقاول الشخصية وعليه سيتم تطبيق ذلك فيما يلي:

أ. تطلعات صاحب المشروع:

- إنشاء مشروع عي الخاص وتحقيق الربح.
- تجسيد المشروع على أرض الواقع.
- دخول منتجات المؤسسة لسوق واكتساب حصة سوقية جيدة فيه.

- وإنشاء سمعة جيدة للمؤسسة وكسب ولاء الزبائن وجذب آخرين.
- توسع في المشروع (اقتناء خط إنتاج أوتوماتيكي وتنوع في المنتجات).
- خلق فرص عمل جديدة لشباب المنطقة.
- توجيه منتجات المؤسسة نحو التصدير لدول الأوربية بكميات كبيرة جدا.

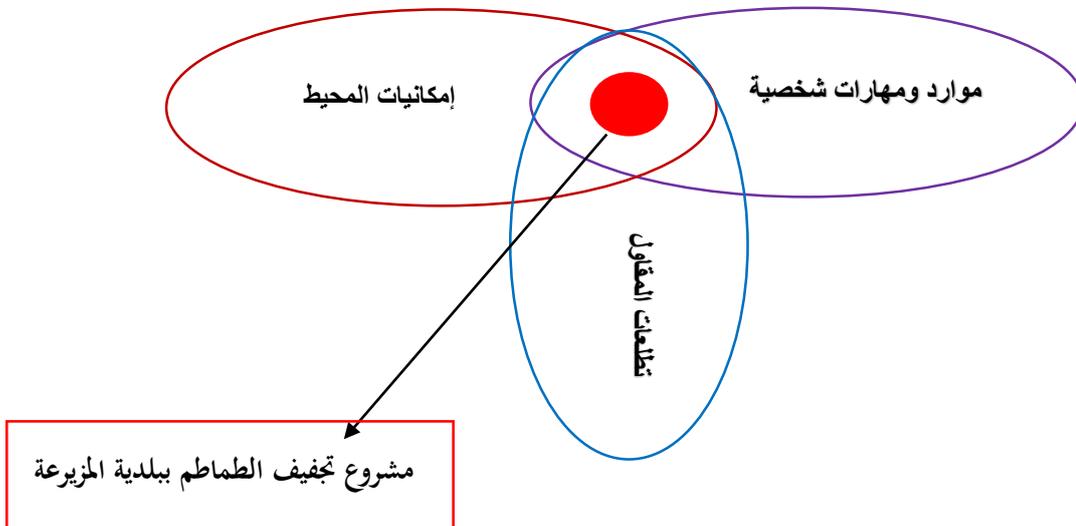
ب. ما يقدمه المحيط من إمكانيات:

- تشجيع الدولة للاستثمار الخاص وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومرافقتها.
- توفر موقع لبداية المشروع.
- توفر المواد الأولية بالقرب من الموقع.
- شكاوى الفلاحين بسبب تلف الطماطم لديهم بكميات كبيرة نتيجة عدم تحمله التخزين لمدة طويلة.
- تشجيع الدولة للإنتاج المحلي بوقف استيراد نحو 185 منتج من بينهم الخضر والفواكه المجففة.
- توفر الآلات والمعدات بأسعار جيدة.
- تذبذب في أسعار الطماطم (بسبب تزايد نسبة الفاقد).

ج. الموارد والمهارات:

- متحصلة على شهادة ليسانس في إدارة الأعمال.
- متحصلة على شهادة الماستر في المقاولاتية.
- امتلاك شبكة علاقات جيدة تمتلك الخبرة في الميدان.
- امتلاك المعلومات المفيدة والجوهرية حول المشروع وكيفية الإنتاج.
- تجربة سابقة بسيطة في تجفيف الطماطم ومنتجات أخرى وذلك للاستخدام الشخصي فقط.
- تحمل المسؤولية والالتزام وإدارة الوقت.

الشكل رقم (08): نموذج C.S.I.P للمشروع



المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

يمثل الحجر الأساسي لباقي المخططات التفصيلية الأخرى (إنتاجية، تنظيمية، مالية، تمويلية)، كما يعتبر وثيقة استراتيجية تفصيلية تهدف إلى تحقيق أهداف المشروع لذا سنقوم في هذا المبحث بالتطرق لكل من: دراسة وتحليل السوق، تحديد الزبائن والمنافسين والموردين، تحديد الاستراتيجية التسويقية، تحديد المزيج التسويقي، ثم التنبؤ بالطلب والعرض ثم تقدير حجم المبيعات.

المطلب الأول: دراسة السوق

دراسة السوق هي تحليل مفضل للطلب والعرض والمنافسين وتوجهات السوق المستهدف لفهم البيئة التجارية واتخاذ القرارات الاستثمارية.

أولاً: تحليل البيئة الخارجية الكلية

رقم الجدول (05): جدول تحليل البيئة الكلية

عوامل التحليل	التحليل	التأثير المحتمل	نوع الأهمية
العوامل السياسية	● الاستقرار السياسي والحكومي: يساهم في ثبات البيئة القانونية لصناعة الغذائية ويوفر الأمن، مما يجعل القدرة على تخطيط المشروع وتنفيذه يكون بشكل فعال.	مرتفع	إيجابي
	● البيروقراطية الإدارية الشديدة: الاعتماد على عدد كبير من الإجراءات واللوائح في العمل الذي يتطلب مراحل وأوراق عديدة لاتخاذ قرار قبول المشروع في الجزائر، والهياكل الإدارية المتشعبة تجعل تنفيذ المشروع أكثر تعقيداً.	متوسط	سلبي
	● تشجيع الدولة لقطاع الصناعة الغذائية: وذلك من خلال توفير البنية التحتية اللازمة، ودعم حملات التسويق والترويج للمنتجات الغذائية الوطنية لتعزيز استهلاكها محلياً والترويج لها في الأسواق الدولية.	مرتفع	إيجابي
	● الدعم الحكومي لإنشاء المشاريع: وذلك من خلال القوانين والتشريعات الجديدة التي تهدف إلى دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	مرتفع	إيجابي
	● تشجيع الإنتاج المحلي: وذلك من خلال وقف استيراد نحو 851 منتج من بينهم الخضر والفواكه المجففة.	مرتفع	إيجابي

<p>إيجابي</p> <p>سلي</p> <p>إيجابي</p> <p>سلي</p>	<p>مرتفع</p> <p>مرتفع</p> <p>مرتفع</p> <p>مرتفع</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ارتفاع معدل النمو بـ 3,0% (2023): مما يؤدي إلى زيادة الدخل الشخصي وبتالي زيادة الإنفاق على المنتجات الغذائية. ● التضخم قدر بـ 6%: يؤدي إلى تقلبات في أسعار المواد الأولية وبتالي زيادة تكاليف إنتاج الطماطم المجففة، مما يؤدي إلى تأثر أسعار المنتجات النهائية. ● سوق العمل: توفر القوى العاملة ذو الخبرة بحكم أن أفراد منطقة المزرعة لديهم خبرة في التعامل مع الطماطم، وانخفاض أجرة اليد العاملة بسبب ارتفاع نسبة البطالة. ● انخفاض القدرة الشرائية: الطماطم المجففة ليست من المنتجات الأساسية وعليه قد يكون المستهلك ليس على استعداد لشراؤها. 	<p>العوامل الاقتصادية</p>
<p>إيجابي</p> <p>إيجابي</p> <p>سلي</p> <p>إيجابي</p>	<p>ضعيف</p> <p>متوسط</p> <p>مرتفع</p> <p>متوسط</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● التوجهات الثقافية والدينية: يعتبر التحفيف من الأساليب التقليدية لحفظ الأغذية وعليه لا تتناهي المنتجات مع الثقافة المجتمع. ● الصحة والوعي الغذائي: مع تزايد نسبة التعليم والتوعية الصحية المنتشرة يصبح المستهلك قادرا على فهم فوائد الطماطم المجففة وتفضيلها على المنتجات التي يكون بها إضافات مسرطنة. ● العادات الشرائية لدى الزبائن: تزايد استهلاك المنتجات الأخرى التي تحتوي على المواد الحافظة والملونات فالمستهلك يهتم بالسعر على حساب القيمة الغذائية. ● ممارسة المسؤولية الاجتماعية: يميل المستهلك أكثر إلى دعم علامة التجارية التي تظهر التزاما بالاستدامة البيئية، والقضايا الاجتماعية، ومشروع تحفيف الطماطم هو مشروع صديق للبيئة، كما أن المنتجات تعالج مشكل تحول المواد الحافظة عند تسخينها إلى مواد سامة تسبب أمراض مزمنة وأورام سرطانية. 	<p>العوامل الاجتماعية</p>
<p>إيجابي</p> <p>إيجابي</p>	<p>مرتفع</p> <p>مرتفع</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● توفر الآلات والمعدات الداخلة في عملية التصنيع في الأسواق. ● توفر البنية التحتية للإنترنت وشبكات الاتصال الأخرى مما يسهل على العملاء الوصول إلى منتجات المؤسسة والتواصل معنا. 	<p>العوامل التكنولوجية</p>

العوامل			
العوامل الإيكولوجية	●	طقس المنطقة المساعد على عملية الإنتاج.	إيجابي
	●	توفر المواد الأولية بالمنطقة بشكل كبير	إيجابي
	●	قوانين حماية البيئة من التلوث: المشروع صديق للبيئة وليس له أي أضرار عليها.	متوسط
العوامل القانونية	●	وجود النشاط في السجل التجاري متعلق بتحويل الخضر والفواكه.	إيجابي
	●	قوانين تشجيع إنشاء مؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومرافقتها.	إيجابي
	●	قوانين ضمان سلامة الأغذية وجودتها.	إيجابي
	●	قوانين وتشريعات حماية المستهلك.	إيجابي
	●	القوانين واللوائح المشجعة على حماية البيئة.	متوسط
	●	قانون الضرائب.	إيجابي

المصدر: من إعداد الطالبة

بعد القيام بتحليل البيئة الكلية الخارجية التي توفر فهما شاملا للعوامل الخارجية التي تؤثر بشكل كبير على المشروع خلال جميع مراحل مساره، وذلك بفحص الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والإيكولوجية والقانونية، حيث تم ملاحظة أن معظم العناصر لها تأثير إيجابي على المشروع مما يجعله فرصة استثمارية واعدة، فالمشروع يستفيد من بيئة سياسية مستقرة والدعم الحكومي اللذان يعززان فعالية التخطيط والتنفيذ، بالإضافة إلى توفر معدات ووسائل التواصل اللذان يعززان كفاءة الإنتاج والتسويق، وارتفاع مستوى وعي الأفراد بتشجيع المنتجات المحلية الصحية الذي شجع بشكل كبير لتنفيذ المشروع على أرض الواقع، إضافة إلى امتثال المشروع لجميع القوانين المتعلقة بضمان السلامة الغذائية، وحماية المستهلك وحماية البيئة، إلا أن المشروع يواجه بعض العراقيل والصعوبات حيث يتطلب التعامل مع البيروقراطية الشديدة و العرقلة الإدارية بتكوين شبكة علاقات تحدم صاحب المشروع بطرق قانونية عند إنشاء السجل التجاري، بالإضافة إلى الأعباء الضريبية التي تتحملها المؤسسة، إضافة إلى العادات الشرائية التي يتبناها الزبون بتفضيله السعر على القيمة الغذائية، وهنا على المؤسسة التركيز على عملية ترويج من خلال توضيح خصائص ومميزات المنتجات الصحية والطبيعية.

ثانيا: تحليل القوى الخمس لبورتر

تحليل القوى الخمس لبورتر هو أداة تحليل استراتيجي تستخدم لفهم بيئة الصناعة، التي يعمل فيها مشروع تحفيف الطماطم، يساعدنا هذا التحليل في فهم وتحديد العوامل التي تؤثر على قدرة المشروع في تحقيق التنافسية والنجاح في السوق.

أ. تحليل شدة المنافسة في الصناعة:

الجدول رقم (06): جدول تحليل شدة المنافسة

المؤشر	التحليل
--------	---------

عدد المنافسين	هناك عدد كبير من المنافسين غير الرسميين في الأسواق ولكن تتميز منتجاتهم بالجودة الرديئة، كما أن هناك بعض المؤسسات التي تقدم المنتج لكن ليس بنفس التشكيلة والجودة اللتان تتوفران في مؤسستنا.
تركيز الصناعة	بما أنه لا يوجد عدد كبير من المؤسسات المنتجة للمنتج فإن تركيز الصناعة متوسط وهو مؤشر متوسط بالنسبة للمشروع.
نمو الصناعة	لا يوجد عدد كبير من المؤسسات الناشطة في هذا النشاط لكنه غير معدوم، إذن معدل نمو الصناعة للمشروع هو متوسط.
فروقات الجودة بين المنافسين	هناك فروقات كبيرة في جودة المنتجات المنافسة وهو مؤشر جيد للمؤسسة.
ثقافة العميل	يملك العميل وعي مرتفع حول أهمية المنتجات الصحية فهو واع بضرر المواد الحافظة والملونات وتسببها بالأمراض الخطيرة والمزمنة، ويشجع على الإنتاج المحلي.
عوائق الخروج من الاستثمار	لا يوجد حواجز الخروج من المشروع.
الحصة السوقية	لا يوجد حصص كبيرة لمنافسين بعينهم وهذا يعتبر مؤشر جيد للمؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات وتحليل السوق

من خلال ما سبق يمكن القول إن شدة المنافسة في هذا المشروع تكون متوسطة، مع وجود فرص لتمييز من خلال تقديم منتجات عالية الجودة تلي حاجات العميل المتزايدة للمنتجات الصحية والمحلية، ومن المهم للمشروع أن يستثمر في عملية التسويق وتمييز الجودة لبقائه واستمراره في السوق.

ب. تحليل تهديد دخول المنافسين الجدد:

الجدول رقم (07): جدول تحليل تهديد دخول منافسين جدد

المؤشر	التحليل
السياسات الحكومية	لا يوجد موانع قانونية أو حكومية أو سياسية من أجل تطبيق مشروع تحفييف الطماطم، لكن يجب الالتزام بإجراء تحليل على المنتجات المصنعة طبقاً لأحكام المادة 12 من القانون 09-03 المؤرخ في 29 فيفري 2009 والمتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش، وذلك بإعطاء المواد التي تدخل في عملية تصنيع ونسبها.
تكاليف الدخول	مشروع تحفييف الطماطم يحتاج إلى رأس مال كبير من أجل شراء معدات والآلات اللازمة لتجفيف، وتكاليف توفير المكان التجفيف والحصول على المواد الخام وتخزينها.

تكاليف الخروج	قد يتطلب الانسحاب من المشروع بعض التكاليف الكبيرة من أجل بيع المعدات بحساسة، وقد يواجه صعوبات في التخلص من المخزون.
عدم وجود براءات اختراع	يمكن للمنافسين الجدد الدخول إلى أسواق بسهولة وذلك لعدم وجود حواجز الدخول.
شبكات والتسويق	المؤسسات الجديدة لا تجد صعوبة في إنشاء شبكة فعالة لتوزيع وتسويق منتجاتها، وذلك لسهولة الدخول إلى قنوات التوزيع وأسواق البيع.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات السوق

من خلال ما سبق، هناك احتمالية دخول منافسين في مجال تخفيف الطماطم لأن الحكومة الجزائرية تشجع الاستثمار في مجال الصناعة الغذائية، إضافة إلى ضعف حواجز الدخول لهذا النشاط، إضافة إلى أن المؤسسات التي تقوم بإنتاج الطماطم المعلب وغيره من منتجات الطماطم تستطيع أن تزاو هذا النشاط وهذا يشكل تهديدا كبيرا للمؤسسة.

ت. تحليل تهديد منتجات الإحلال:

الجدول رقم (08): جدول تحليل تهديد منتجات الإحلال

المؤشر	التحليل
عدد المنتجات البديلة	لا تعتبر طماطم مجففة منتج بديل لطماطم الطازجة والمركزة، بل هي منتج داعم لهم.
تميز المنتج مقارنة بالبديل	منتج المؤسسة متميز وفريد بتشكيلته وجودته عالية، وهو منتج صحي وطبيعي وله مميزات لا يمكن الحصول عليها في المنتجات البديلة، وهناك فوارق كبيرة ولموسة بين منتج مشروع وبدائله.
المنافسة	متوسطة وذلك لوجود عدد من المصانع التي تقوم بإنتاج المنتجات البديلة.
استجابة المؤسسة للتهديد	المؤسسة قادرة على التكيف مع المنافسة من المنتجات البديلة وذلك عبر التحسين المستمر والابتكار.
تكلفة التحول إلى المنتجات البديلة	غير مرتفعة ويعتبر مؤشر غير جيد للمؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال ما سبق فإن المؤسسة تتأثر بالمنتجات الإحلال المتواجدة في الأسواق لذا يجب على المؤسسة أن تتبنى استراتيجيات متعددة لمواجهة التحديات بشكل فعال، بما في ذلك تعزيز العلامة التجارية والتركيز على التميز في الجودة والتكنولوجيا والابتكار.

ث. تحليل القوة التفاوضية للمورد:

الجدول رقم (09): جدول تحليل القوة التفاوضية للمورد

المؤشر	التحليل
--------	---------

عدد وحجم الموردين	المواد الخام: عددهم كبير جدا وهم الفلاحين الذين يوفرون الطماطم وهي المادة الأساسية للمشروع بالإضافة إلى أن موردي الأعشاب وزيت الزيتون متواجدون أيضا بشكل كبير. الآلات: عددها كبير سواء محليا أو عن طريق الاستيراد. مواد التعبئة والتغليف: عدد الموردين كبير جدا ويوفرون السلع بجودة عالية جدا. العمالة: متوفرة ولها خبرة في التعامل مع الطماطم وذلك بسبب معدل البطالة المرتفع وخاصة أن المشروع لا يحتاج إلى كفاءات عالية.
تنوع منتجات الموردين	جميع الموردين يملكون نفس المنتجات ولا يتميزون بالتفرد في سلعهم.
عدم اعتمادية المورد	لدى المؤسسة القدرة على استبدال المورد وذلك لأن هناك العديد من الموردين البديلين المتاحين للمؤسسة بالإضافة إلى أن تكاليف تبديل المورد غير مرفعة.
حجم المشتريات	المؤسسة تقوم بشراء كميات كبيرة من المواد وذلك سيمنحها قدرة تفاوضية أكبر مع المورد، حيث يمكنه تحقيق تخفيضات في الأسعار وتحسين الشروط.
وجود تكتلات بين الموردين	لا يوجد تكتلات بين الموردين وكل مورد يتمتع بالاستقلالية.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات السوق

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن القوة التفاوضية للمورد ضعيفة جدا كون أن المواد الداخلة في عملية الإنتاج متواجدة بكميات كبيرة، وأما بالنسبة للآلات واليد العاملة فهي أيضا متوفرة فلا يوجد قدرة تفاوضية للمورد وهذا يحسب لصالح المؤسسة.

ج. تحليل القوة التفاوضية لزبائن:

الجدول رقم (10): تحليل القوة التفاوضية لزبائن

المؤشر	التحليل
عدد العملاء	هناك عدد كبير من الزبائن الذين يقومون باستخدام الطماطم المجففة لأنها تدخل في طبخ العديد من الأطباق.
تنوع الزبائن	نعم هناك تنوع في الزبائن (المطاعم، الأشخاص العاديين، الأشخاص المرضى، المصدرين....)
حجم طلب كل مستهلك	بالنسبة للأشخاص العاديين والمرضى فهو من منخفض إلى متوسط أما المطاعم فحجم طلبهم كبير، أما المصدرين فحجمه كبير جدا.
الحساسية للسعر	مرتفعة لكن المؤسسة تقدم أسعارا تنافسية أمام جودة المنتج مقارنة بالمنتج المتوفر حاليا في الأسواق.
قدرة المشتريين على الإحلال	نعم يستطيع الزبون استبدال المنتج بمنتجات البديلة في الأسواق مع العلم أن المنتجات المتوفرة غير صحية وغير طبيعية.

ليست مرتفعة هذا مؤشر غير جيد للمؤسسة.	تكلفة انتقال الزبون إلى المنتجات البديلة
نعم هناك اختلافات كبيرة في جودة المنتجات المتوفرة حالياً في الأسواق.	اختلاف جودة المنتجات المتوفرة في السوق
نعم يوجد تماثل في طلبات الزبائن وهذا يساعد المؤسسة على توجيه جهودها لتطوير المنتجات التي تتناسب مع احتياجاتهم، وبالتالي تحسين رضا العميل وزيادة فرص النجاح للمؤسسة.	تماثل بين طلبات الزبائن

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات السوق

من خلال ما سبق يمكن القول إن القوة التفاوضية لزبائن تكون من متوسطة إلى مرتفعة، لكنها تتأثر بعوامل الجودة التي تتميز بها المؤسسة وتكاليف الإحلال بين منتجاتنا والمنتجات المتوفرة في الأسواق، لذا يجب على مؤسستنا الحفاظ على علاقات جيدة مع الزبائن والعمل على تلبية متطلباتهم بشكل كبير وفعال للمحافظة على مكانتها في السوق.

ثالثاً: دراسة السوق (الزبائن، منافسين، الموردين)

سنقوم في هذا العنصر بدراسة جميع الجوانب المتعلقة بالسوق مشروع تخفيف الطماطم، باعتبار أن المحيط الخارجي الذي يتعامل معه المشروع له تأثير مباشر على إنتاجيته لأنه يتولى عملية توفير المدخلات والمواد الأولية واستقبال مخرجاته، وعليه سيتم دراسة السوق من حيث زبائن والمنافسين والموردين من أجل تحديد حجم الطلب والعرض وتحديد الفجوة التسويقية، والتي تعتبر أساس التنبؤ بالمبيعات التي تعتبر خلاصة المخطط التسويقي وأساس المخططات الأخرى.

أ. طبيعة السوق المستهدف:

بالنسبة لمشروعنا تخفيف الطماطم سيغطي السوق المحلية لولاية بسكرة.

ب. دراسة وتحليل الزبائن المستهدفين:

تحليل الزبائن المستهدفين لمشروع تخفيف الطماطم يعتمد على الفهم العميق للاحتياجات ومتطلبات الأشخاص الذين سيشترون المنتج النهائي.

1. أنواع الزبائن:

- المزارعين والمنتجين الزراعيين: يمكن أن يكون المزارعون هم أحد الزبائن المستهدفين، خاصة إذا كانوا يملكون محاصيل كبيرة من الطماطم، فيكونون مهتمين بتحويل الطماطم الزائدة إلى منتج يمكن تخزينه لفترة طويلة وبيعه في وقت لاحق.
- المطاعم: تعتبر المطاعم من الزبائن المحتملين حيث يمكن استخدامها في تحضير مجموعة متنوعة من الوجبات، وهنا تكون لدينا فئتان المطاعم العادية والمطاعم الصحية.
- المستهلكين النهائيين:

العائلات يعتبرون من الزبائن المحتملين وذلك لاهتمامهم بالأطعمة الصحية والذوق المميز. المرضى حيث يعتبرون أشخاص المرضى بمرض السرطان وحساسية القمح وأمراض المناعة من الزبائن مستهدفة وذلك لمنعهم من أكل المنتجات التي بها مواد حافظة وملونات لتسببها في تفاقم المرض لديهم.

- **المصدرين:** يهتمون المصدرين بشراء الطماطم المجففة لتصديرها إلى الأسواق الاوربية.

2. تجزئة السوق:

بما أن المشروع في بدايته فطاقته الإنتاجية لا تسمح بتغطية طلبات جميع الفئات المذكورة سابقا وخاصة المزارعين والمنتجين الزراعيين، ولهذا سنقدم تحليلا للشرائح المستهدفة كما يلي:

الجدول رقم (11): الزبائن المستهدفين

تفضيلات الزبائن المستهدفين	حاجات الزبائن المستهدفين	الزبائن المستهدفين	تجزئة السوق
الجودة الجيدة/ السعر	توفير تشكيلة متنوعة من الطماطم المجففة التي تكون صحية وطبيعية ذات جودة عالية	العائلات لولاية بسكرة	01
الجودة الجيدة/ منتجات طبيعية خالية من أي إضافات/ سعر/ توفرها بالأسواق بشكل دائم		الأشخاص المرضى بمرض السرطان وحساسية القمح وأمراض المناعة	02
الجودة الجيدة/ السعر المناسب/ تشكيلة تناسب الاطباق المحضرة		المطاعم المتواجدة في ولاية بسكرة	03
الجودة الجيدة ومطابقة المنتج المواصفات القياسية/ الكمية/ الوقت		مؤسسات التصدير	04

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات السوق

ح. تحديد وتحليل المنافسين:

للمشروع عدد محدود من المنافسين الرسميين الذين يتوزعون في مناطق مختلفة عبر التراب الوطني، ومجموعة من المنافسين غير الرسميين الذين صعب تحديدهم وفيما يلي سيتم توضيح ذلك بتفصيل:

1. المنافسين الرسميين:

هناك عدد من المؤسسات التي تعمل بشكل مهني متخصص في هذا المجال وإن كان عددهم قليل ويتم توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): تحليل المنافسين

منافسين	نقاط القوة/الضعف	الخبرة	الموقع الجغرافي	التغطية الجغرافية	تشكيلة المنتجات	سعر المنتج
الطاحونة الملكية Moulin Royal	. لديهم خبرة كبيرة في المجال. . توفير منتجات عالية الجودة. . تقدم تشكيلة متنوعة من التوابل. . لا تقدم تشكيلة واسعة لطماطم مجففة.	تنشط في السوق منذ 2017 أي أن لها خبرة تقدر بـ 7 سنوات وهي كافية لاكتساب الخبرة	الأغواط زقاق فيليبكس حي الغربية الطلعة المقابلة لرحبة دهينة	له محل في الاغواط	. مسحوق الطماطم 200 غ . جميع التوابل . حبوب وبقوليات . مكسرات . أعشاب طبية	300 دج
النكهات الامازيغية Mnhsaveurs Amazigh	. تشكيلة متنوعة من منتجات المختلفة . لا يعتبر تجفيف الطماطم النشاط الأساسي . رداءة تغليف المنتج . استخدام الطريقة التقليدية أي أن طاقة إنتاجية ضعيفة وجودة المنتج رديئة	تنشط في سوق منذ 2018 أي لديها خبرة تقدر بـ 6 سنوات	الجزائر العاصمة مصطفى بن بولعيد 25 مركز الجزائر العاصمة	الجزائر البلدية	. شرائح الطماطم مجففة بالشمس الكسكس . دقيق الحبوب والسميد . بهارات والأعشاب العطرية	1200 دج
شركة نجوم الفردوس لتحويل وتجفيف الفواكه	. خبرة كبيرة في المجال وسمعة جيدة . توفير منتجات عالية الجودة	تنشط في المجال منذ 2014 أي تقدر خبرتها بـ 10 سنوات	حي أقادير باب العقبة تلمسان	جميع ولايات الوطن	. شرائح الطماطم 250 غ . مسحوق الطماطم 200 غ	500 دج 300 دج

	. برقوق مجفف . مسحوق الفلفل الأحمر . عنب مجفف			مما أكسبها خبرة كبيرة وسمعة في السوق	. لا تتوفر العلامة في ولاية بسكرة.	SARL Noujoum Elfirdaous
280 دج	. مسحوق الطماطم 100 غ . جميع أنواع الفواكه المجففة . جميع أنواع الخضر المجففة . تجفيف التمر	متعاقدة مع موزع	أولاد سي سليمان باتنة	تنشط في سوق منذ سنة 2020 أي لديها 4 سنوات خبرة في مجال التجفيف	تشكيلة متنوعة من المنتوجات . تعبئة المنتج غير جيدة ليست متوفرة في أسواق بسكرة . غير معروفة	مؤسسة بعيطي لتجفيف الخضر والفواكه

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات المتحصل عليها من السجل التجاري ومعلومات السوق

2. المنافسين الغير رسميين:

يشهد قطاع تجفيف الطماطم منافسة غير رسمية تتخللها ممارسات غير ملتزمة بالمعايير الصحية والجودة، يقوم المنتجين الغير رسميين بتميز منتجاتهم برداءة وعدم نظافة المنتج، حيث يعتمد على الطرق غير سليمة لتجفيف الطماطم، مما يؤدي إلى تدهور جودتها وتأكد المنتج ونلاحظ ذلك عند ظهور اللون الأسود عليه، هذا التدهور يجعل المنتجات غير صالحة للاستهلاك الآمن، ويشوه سمعة المنتجات المحلية في السوق، تتركز المنافسة الغير رسمية للقطاع بكثرة في منطقتي الشلف وقالة، ومنطقة الوادي غالبا يوجه المنتج إلى بيعه إلى أشخاص تونسيين.

ومع ذلك ستحاول مؤسستنا بذل جهودا جادة لتحسين جودة المنتجات والالتزام بالمعايير الصحية والجودة العالمية، إلا أنها ستواجه تحديات كبيرة في ظل المنافسة الغير رسمية.

بشكل عام يجب على السلطات المحلية والمعنيين في القطاع الزراعي والصناعي اتخاذ الإجراءات فعالة لتعزيز الالتزام بالمعايير الصحية والجودة في صناعة وتجفيف الطماطم وغيره من المنتوجات الفلاحية، وتوعية المستهلكين حول أهمية الصحة والسلامة الغذائية في هذا القطاع.

خ. تحديد وتحليل الموردين:

تتعامل المؤسسة مع مجموعة من الموردين ومنهم موردي المواد الخام (الطماطم)، وموردي المعدات والتقنيات، وموردي المواد الخام الإضافية، وموردي الخدمات اللوجستية، ويتم توضيح ذلك بالتفصيل في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): تحليل الموردين

المورد	مكان تواجده	المادة/ المنتج	معيار المفاضلة	طبيعة التوريد
. الفلاح فضلاوي عصام . الفلاح قصباية الصادق	المزيرعة المزيرعة	طماطم طازجة من نوع سان مارزانو ونابولي	الكمية الكبيرة من نوع محدد + سعر + جودة المنتج + المواد الداخلة في عملية معالجة الطماطم + شبكة العلاقات المتواجدة	توريد دائم خلال عملية التصنيع ويكون بشكل يومي لأن منتج حساس
مؤسسة كلورال لصناعة الملح	لوطاية	الملح	كمية كبيرة + الجودة وخلق المنتج من الاتربة	دائمة خلال عملية الإنتاج
. محل هشام موسى أعشاب وتوابل الغريب	زرية الوادي	الأعشاب العطرية	البيع بالجملة + جودة ونقاوة المنتجات + السعر + القرب من الموقع + خدمة التوصيل	دائمة خلال عملية الإنتاج
. معصرة هنودة . معصرة الزيتون العصرية منصورى	سيدي عقبة لوطاية	زيت الزيتون	البيع بالجملة + توفر المنتج بشكل مستمر + سعر + الجودة	دائمة خلال عملية الإنتاج
EURL Ziani hocine	سطيف	آلة تقطيع الطماطم + آلات التعبئة والتغليف	سعر + الخدمات ما بعد البيع	مؤقت مرة واحدة عند تجهيز المشروع
MASTER MACHINE	البليدة	آلة تحفييف الطماطم	سعر + الخدمات ما بعد البيع	مؤقت مرة واحدة عند تجهيز المشروع
شركة تلي أوراس	باتنة	مطحنة التوابل	سعر + الخدمات ما بعد البيع + الآلة تطحن وتقوم بغريلة المنتجات	مؤقت مرة واحدة عند تجهيز المشروع
SARL Rak Emballage	الجزائر	علب الزجاجية	سعر + خدمة التوصيل + الجودة والسمعة	دائم
Inpak Emballage	الجزائر	أكياس حفظ الأغذية + علب الكارتون	سعر + الجودة + خدمة التوصيل	دائم

فضلاوي ياسين	بسكرة	طاولات من الفلاذ المقاوم للصدأ + ادراج تستعمل في الغرفة مبردة لتخزين منتوجات	سر + الثقة	مؤقت عند تجهيز المشروع
Ets Belmabrouk	بسكرة	تجهيزات البناء والانارة	تنوع في منتجات + معرفة التاجر ودائم معاملة معه + ثقة	مؤقت عند تجهيز موقع المشروع
Casa Phone	بسكرة	تجهيزات الاعلام الآلي	الثقة + الجودة + السعر	مؤقت
مؤسسة بحري زوينة لتجهيزات الإدارية والمدرسية	بسكرة	اثاث مكثي	تنوع في منتجات + أسعار معقولة + جودة جيدة + الثقة	مؤقت
طهراوي	بسكرة (شارع الزعاطشة)	أجهزة كهربائية	ثقة + خدمات ما بعد البيع + السعر	مؤقت
صيدلية رفاي صيدلية عاشوري سليم صيدلية دخيلي عبد الله	المزيرة	كمادات، قفازات، أغطية الرأس	منتجات معقمة ونظيفة + القرب من الموقع	دائم عند عملية الإنتاج
الخطاط مزوجي نبيل	بسكرة	طقم الملابس	الجودة + السعر	مؤقت
اتصالات الجزائر زريبة الوادي	زريبة الوادي	الهاتف + الانترنت	القرب من الموقع	دائم
سونلغاز	زريبة الوادي	كهرباء / ماء / غاز	القرب من الموقع	دائم

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات السوق

تتعامل المؤسسة مع مجموعة كبيرة من الموردين الذين منهم دائمين وآخرين مؤقتين، ويظهر من خلال الجدول أعلاه أن توريد يتمحور في عملية الإنتاج والتصنيع، أما بالنسبة للقوة التفاوضية للمورد فهي ضعيفة إلى متوسطة كون أن الموردين متوفرين، وللمؤسسة حرية الاختيار والمفاضلة وذلك حسب الجودة وسعر والخدمات ما بعد البيع والوقت.

رابعا: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

بعد أن قمنا بتحليل البيئة الخارجية ومن خلال تحليل كل من المنافسين والزبائن والموردين، هنا يمكننا القيام بتحليل SWOT الذي يساعد على فهم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على مشروع تحفييف الطماطم وبالتالي إتباع استراتيجية المناسبة لتحقيق النجاح في السوق وفيما يلي يتم توضيح ذلك:

أ. نقاط القوة والضعف:

الجدول رقم (14): تحليل نقاط القوة والضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> . تقديم تشكيلة متنوعة من المنتج. . إنتاج بجودة عالية. . سعر في متناول الجميع. . فترة حياة المنتج طويلة. . منتج طبيعي خالي من المواد المسرطنة. . المشروع لا يحتاج أيدي عاملة ذوي كفاءة عالية. . توفر الآلات والمعدات المستخدمة في عملية التحفييف. . توفر موقع المشروع. . إتباع المعايير الصحية في الإنتاج. . سهولة الحصول على المواد الأولية. . امتلاك شبكة علاقات جيدة في مجال. 	<ul style="list-style-type: none"> . نقض الخبرة في ميدان الأعمال بسبب عدم القيام بتسيير مشروع من قبل. . البعد عن نقاط البيع. . عدم توفر وسيلة نقل المنتج. . المشروع في بدايته.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات مجمعة في دراسة السوق

ب. فرص وتهديدات المشروع:

الجدول رقم (15): تحليل الفرص والتحديات

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> . توفر المادة الأولية بالقرب من موقع المشروع. . وجود شكاوى من الفلاحين حول تلف منتج الطماطم. . شكاوى المستهلكين حول الجودة الرديئة للمنتج المتوفر. . شكاوى مستهلك من المواد الغير صحية مضافة إلى المنتجات الأخرى. . استقرار الأمني يساعد على توزيع المنتجات بسهولة. . نسبة البطالة مرتفعة في المنطقة مما يؤدي إلى نقص أجرة اليد العاملة. 	<ul style="list-style-type: none"> . الإنتاج في البيوت وبيع بأسعار منخفضة. . قدرة المصانع المتواجدة على التوجه نحو النشاط خاصة إذا عرف المنتج نجاحا في السوق. . تذبذب في أسعار المادة الأولية. . البيروقراطية الشديدة. . إمكانية ظهور منافسين جدد.

	<p>. اليد العاملة لها خبرة في التعامل مع الطماطم ومنتجات الفلاحية الأخرى.</p> <p>. تنوع الزبائن وتشجيعهم للإنتاج المحلي في مثل هذه المنتجات.</p> <p>. وجود طلب كبير على المنتج في الأسواق الأوربية.</p>
--	---

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات المحيط الخارجي للمشروع

ت. كيفية معالجة نقاط الضعف وتجنب التهديدات:

الجدول رقم (16): معالجة نقاط الضعف وتجنب التهديدات

تجنب التهديدات	معالجة نقاط الضعف
<p>. الإنتاج بجودة عالية وتغليف الجيد للمنتج ليميز عن منتج المنازل.</p> <p>. الاعتماد على شبكة العلاقات في القيام بالأمر الإدارية.</p> <p>. القيام بعملية ترويج فعالة من أجل كسب الوقت وزيادة انتشار علامة المؤسسة.</p> <p>. التعامل مع فلاحين من العائلة من أجل ضمان جودة وثقة في المنتج.</p>	<p>. تعامل مع صاحب شاحنة تبريد لمدة معينة إلى حين تصبح المؤسسة قادرة على شراء شاحنة خاصة.</p> <p>. الاعتماد على العائلة من أجل تمويل المشروع.</p>

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: الاستراتيجية التنافسية ورؤية ورسالة المؤسسة

استراتيجية المؤسسة ورؤيتها تشكل الإطار الأساسي الذي يوجه نشاطات المؤسسة وقراراتها نحو تحقيق أهدافها الرئيسية على المدى الطويل، وفي هذا المطلب سنتطرق لكل من الاستراتيجية التنافسية ورؤية ورسالة المؤسسة.

أولاً: استراتيجية الانطلاق والتوسع للمشروع

أ. استراتيجية الانطلاق:

بما أن المشروع في بدايته فإنه يركز على منطقة واحدة وهي بلدية بسكرة (عائلات، مطاعم) ويركز على العمل مع مؤسسات التصدير، أي أن المؤسسة ستبنى استراتيجية التركيز وذلك رغبتنا في تلبية احتياجات العملاء وتحسين الجودة وتحقيق الريادة في السوق، وتوفير الطلبات في الوقت المناسب وبالجودة المحددة وبتشكيلة الموصوفة.

كما أن المؤسسة تنني استراتيجية التمييز من خلال التركيز على الجودة العالية، والابتكار في تشكيلة المنتجات الطبيعية لمنتوج الطماطم المجفف، واستخدام التكنولوجيا في عملية تجفيف عكس المؤسسات المنافسة التي تعمل بطريقة التقليدية، وبالاعتماد على هاتين الاستراتيجيتين ستمكّن المؤسسة من تعزيز مكانها في السوق وزيادة الولاء لعلامتها التجارية.

ب. استراتيجية التوسع:

بعد دخول المؤسسة لسوق بلدية بسكرة وتحقيقها التميز واكتساب سمعة جيدة من خلال جودة منتوجاتها وأسعارها المعقولة وتشكيلتها المتنوعة وضمن ولاء زبائنها، وهنا المؤسسة ستحاول القيام بما يلي بشكل تدريجي:

- تركيز على منطقة الشرق والوسط وتوزيع منتوجاتنا في هذه الأسواق.
- تطوير المشروع باقتناء خط اوتوماتيكي لعملية التجفيف والتعبئة وبتالي توسيع في مساحة المشروع.
- توسيع المشروع وذلك بزيادة منتوجاتنا بشكل تدريجي: تجفيف الفلفل الأحمر، تجفيف البصل، تجفيف الثوم، والانتقال إلى تجفيف أنواع معينة من الفواكه.
- بالإضافة الى زيادة نشاط آخر خاص بإنتاج المخللات: مثال على بعض المنتوجات فيما يلي:

مخلل الزيتون



مخلل الفلفل المشوي



مخلل الخرشوف المشوي المنسم



ثانيا: رؤية ورسالة وهدف المؤسسة

أ. رؤية المؤسسة:

نسعى لتقديم بمنتوجاتنا مزيجا مثاليا بين التقاليد والابتكار في الانسجام الدائم مع الطبيعة.

ب. رسالة المؤسسة:

عززت أرياف التزامها بتقديم منتجات ذات جودة عالية وقيمة غذائية محسنة بصورة مستمرة.

ت. هدف المؤسسة:

نهدف لتحقيق التميز في كل منتج نقدمه، وأن نكون دائما في مقدمة الصناعة وفي قلوب عملائنا.

ثالثا: شعار وعلامة التجارية للمؤسسة

أ. شعار المؤسسة:

تراث الأجداد يتباه الأحفاد.

ب. العلامة التجارية للمؤسسة:

الشكل رقم (09): العلامة التجارية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تطبيق canva

- اسم المؤسسة **ARYEF**: اسم يستحضر أجواء الريف الخلاب والأراضي الزراعية أي يعبر عن الطابع الطبيعي والزراعي للمشروع، وينبعث من هذا الاسم السحر والجمال الذي ينقلنا إلى المنتجات الطبيعية الطازجة والصحية التي تقدمها المؤسسة، اختيار أرياف يعكس جودة وأصالة المنتجات ويعبر عن رؤية صحية ومستدامة، هنا في أرياف نحن نصنع بعناية لنقدم لكم الطعم الطبيعي بأعلى معايير الجودة والفخامة.
- اللون الأخضر في الخلفية: يرمز إلى الطبيعة والنظارة ويعكس جودة المنتجات وأصولها الطبيعية.
- حيز الطولي باللون الأحمر: يشير إلى نوع الطماطم المستخدمة من طرف المؤسسة سان مارزانو التي تتميز بشكل الطولي واللون الأحمر الداكن.
- استخدام اللون الأبيض في كتابة اسم وشعار المؤسسة: من أجل إعطاء طابعا من البساطة والوضوح.
- ورقة شجرة باللون الأخضر الزاهي: ترمز إلى النمو والحياة والاستدامة.
- كتابة شعار مؤسسة: من أجل توضيح مبادئ وقيم المؤسسة وتوضيح طبيعة منتجات التي تأخذ الطابع التقليدي الأصيل.

المطلب الثالث: المزيج التسويقي

أولا: المنتج

ستنتج المؤسسة ثلاثة منتجات متمثلة فيما يلي شرائح الطماطم الشبه الجافة، والطماطم المجففة المنقوعة في زيت الزيتون بالأعشاب، ومسحوق الطماطم وفيما يلي سيتم توضيح المنتجات:

الجدول رقم (17): وصف المنتج

المنتج	مسحوق الطماطم	شرائح الطماطم الشبه جافة	طماطم منقوعة بزيت الزيتون بالأعشاب
المؤشر			

صورة المنتج			
وصف المنتج	<p>هو منتج يتم إعداده بوضع الطماطم شبه المجففة في زيت الزيتون والأعشاب العطرية، لمدة معينة حتى تتشبع الطماطم بنكهات المختلفة.</p>	<p>هي طماطم طازجة تم تقطيعها بشكل طولي وتميرها إلى عملية التجفيف على درجة 60°C للحفاظ على نكهتها الطبيعية وفوائدها الغذائية، تكون شرائح طبيعية مع لون أحمر زاهي ونكهة غنية.</p>	<p>هو عبارة عن منتج مصنوع عن طريق تجفيف الطماطم الطازجة بصفة كلية على درجة حرارة 50°C من أجل فقد جميع العصارة ثم القيام بطحنها إلى مسحوق ناعم ذو لون أحمر ونكهة قوية.</p>
مميزات المنتج	<ul style="list-style-type: none"> - غنية كثيفة، ومتنوعة النكهات. - مرونة في الاستخدام في جميع الأطباق لمحبي زيت الزيتون، أو استخدامها كمقبلات خفيفة مع الجبن وأنواع من الزيتون فهو منتج له محتوى غذائي متوازن... إلخ. - تتميز بفترة صلاحية طويلة بفضل حفظها بزيت الزيتون. - تحسن من النظام المناعي فالأعشاب المستخدمة غنية بالعناصر الغذائية، والمضادات الحيوية التي تساهم في تعزيز الجهاز المناعي والحفاظ على صحة الجسم بشكل عام. - سهولة الاستخدام والتخزين. 	<ul style="list-style-type: none"> - نكهة غنية وكثيفة ولكنها أقل من المسحوق. - مرونة الاستخدام أي يمكن استخدامه كعنصر مكمل للعديد من الأطباق كسلطات، البيتزا الأطباق الرئيسية... إلخ. - تتميز بفترة صلاحية طويلة نسبياً. - سهولة التخزين. - صحية تتوفر على فيتامين A و C والبوتاسيوم، والكثير من المعادن. 	<ul style="list-style-type: none"> - مسحوق ناعم أحمر اللون. - مرونة الاستخدام فيستخدم كنوع من أنواع التوابل لتحسين النكهة والقوام، فيتم استخدامه في تبيل الخضار، اللحوم، الأسماك، إضافته إلى المرق والحساء لتعزيز اللون والذوق... إلخ. - تتميز بفترة صلاحية طويلة جداً. - سهولة التخزين والحمل مما يجعله خياراً مثالياً للاستخدام في المخيمات والرحلات. - صحية تتوفر على فيتامين A و C والبوتاسيوم، والكثير من المعادن.
مكونات	<p>طماطم، ملح، زيت زيتون، زعيرة، إكليل الجبل.</p>	<p>طماطم، ملح.</p>	<p>طماطم، ملح.</p>
التعبئة	<p>يتم تعبئة المنتج في عبوات زجاجية محكمة الإغلاق، لعدم تعريض المنتج</p>	<p>تتم التعبئة في أكياس غذائية شفافة اللون تتيح رؤية المنتج</p>	<p>يتم تعبئة المنتج في عبوات زجاجية محكمة الإغلاق، لعدم تعريض</p>

المنتج للهواء للمحافظة على نكهته، يلصق على العبوة ملصقة بها علامة التجارية للمؤسسة مكونات المنتج، شروط تخزينه، ورقم الهاتف والبريد الإلكتروني ومقر المؤسسة، وتاريخ الإنتاج، حجم المنتج.	مسحوبة الهواء للحفاظ على الجودة، ويتم وضع ملصقة بها علامة التجارية للمؤسسة مكونات المنتج، شروط تخزينه، ورقم الهاتف والبريد الإلكتروني ومقر المؤسسة، وتاريخ الإنتاج، حجم المنتج.	المنتج للهواء للمحافظة على نكهته، يلصق على العبوة ملصقة بها علامة التجارية للمؤسسة مكونات المنتج، شروط تخزينه، ورقم الهاتف والبريد الإلكتروني ومقر المؤسسة، وتاريخ الإنتاج، حجم المنتج.	
. عبوة ذو 250 غ	. كيس ذو 500 غ.	. عبوة ذو 200 غ	الأحجام
يتم وضع 10 عبوات في علب الكارتون			التغليف
<p>من أجل تحقيق الجودة في منتوجاتنا نقوم بما يلي:</p> <p>. متابعة الفلاحة خلال عملية الزراعة وتأكد من عملية زراعة تتم وفق معايير محددة.</p> <p>. تنظيف الطماطم جيدا.</p> <p>. تمليح بنسبة صغيرة جدا حتى لا تؤثر على جودة وذوق المنتج، عكس المنتوجات المتوفرة حاليا في السوق.</p> <p>. تحفيف باستخدام الآلات لتجنب التلوث البيئي والغبار.</p> <p>. تغليف وتعبئة المنتج بشكل يضمن نظافته وجودته ودوام نكهته.</p> <p>. تلتزم المؤسسة بجميع قوانين والمعايير الصحية لضمان الجودة.</p>			الجودة
ليس هناك خدمات ما بعد البيع.			الخدمات
وصول المنتجات بالجودة الموصوفة والمحددة وبجالة جيدة لزبون.			الضمان

المصدر: من إعداد الطالبة

يتم استخدام المنتوجات في العديد من الأطباق التقليدية والعصرية ونعطي أمثلة على ذلك فيما يلي:

أ. الأطباق التقليدية:



ب. المعجنات:



ث. سلطات:



ج. السندويشات:



ح. مقبلات:



. كما يتم استخدام الطماطم المجففة في استخراج الليكوبين الذي يعتبر صبغة نباتية تستخدم في صناعة بعض أنواع الأدوية (الخاصة بأمراض السرطان، وأمراض المناعة)، وبعض مواد التجميل.

ثانياً: التسعير

أ. استراتيجية التسعير المتبعة من طرف المشروع:

يعتمد المشروع على استراتيجية التسعير القائمة على التكلفة، وذلك من خلال حساب التكاليف الثابتة والمتغيرة لإنتاج منتجات الطماطم المجففة، ثم يضاف لها هامش الربح، كما تأخذ المؤسسة في عين الاعتبار أسعار المنافسين لضمان تنافسية الأسعار، بالإضافة إلى احتياجات الزبائن وتفضيلاتهم.

ب. اسعار المنتوجات:

الجدول رقم (18): أسعار المنتج

المؤشر	المنتج	مسحوق طماطم عبوة ذو 200 غ	شرايح الطماطم شبه مجففة كيس ذو 500 غ	طماطم مجففة منقوعة في زيت الزيتون بالأعشاب عبوة ذو 250 غ
أسعار المنافسين		من 270 دج إلى 300 دج	/	/
سعر الأكثر ارتفاعا		300 دج	/	/
أدنى سعر		270 دج	/	/
سعر الذي أقترحه		280 دج	350 ج	500 دج
سعر تكلفة		265 دج	300 دج	400 دج
السعر النهائي		280 دج	350 دج	450 دج

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفضيلات الزبائن وأسعار المنافسين

ث. طريقة الطلب والدفع: قمنا بالاختيار الطريقة التالية لضمان تجربة سلسلة ومرضية للعميل وتعزيز الثقة بينه وبين المؤسسة ويتم

توضيح الطريقة فيما يلي:

- **التواصل المباشر:** يبدأ العميل بالتواصل مع المؤسسة لتحديد المنتجات المطلوبة والكميات ويتم ذلك عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني للمؤسسة.
- **تحديد التفاصيل:** يتم تحديد التفاصيل المرتبطة بالمنتجات المطلوبة، والكميات، ووقت التوصيل، وطريقة التسليم سواء كان التسليم من مؤسسة مباشرة أو توصيل الطلبية، وهنا يقوم العميل بدفع جزء من المبلغ يقدر بـ 20% من قيمة الطلبية الاجمالية (مع مراعاة عدة عوامل عند الطلب).
- **اعداد الطلبية:** تقوم مؤسسة أرياف بتجهيز الطلبية ومراقبتها لضمان الجودة وتعبئتها بشكل مناسب لشحن أو التسليم بشكل مباشر.
- **ترتيب التسليم:** في حالة طلب خدمة التوصيل تقوم المؤسسة بالترتيب مع أشخاص الذين يملكون شاحنات التبريد لتوصيل الطلبية إلى العنوان والوقت المحددين.

- استلام الطلبية: يستلم العميل طلبيته في الوقت المحدد، ويتأكد منها لضمان أنها تتوافق مع المواصفات المطلوبة، ويتم إكمال دفع المبلغ كاملا في هذه المرحلة.
- الخصومات: يتم تقديم خصومات للعملاء الذين يطلبون بكميات كبيرة من منتجاتنا، وتقديم خصومات أيضا للعملاء الدائمين وذلك كجزء من برنامج الولاء، وتكون الخصومات على شكل تخفيضات على الطلبات المستقبلية.

ثالثا: الترويج

هناك العديد من الطرق الترويجية التي تستطيع المؤسسة استخدامها وفي الجدول الموالي نوضح وسائل الترويجية التي ستستخدمها المؤسسة بالتفصيل.

الجدول رقم (19): الأدوات والوسائل الترويجية للمؤسسة

الوسيلة الترويجية	التفاصيل	التكاليف
فتح موقع الكتروني	إنشاء موقع إلكتروني محترف لأرياف يتوفر فيه جميع المعلومات المفصلة حول عملية التحفييف وفوائدها، وعرض منتجاتنا بشكل جذاب مع معلومات متعلقة بها وتوضيح رسالة ورؤية وهدف المؤسسة.	مجاني
الدعاية والإعلان على مواقع التواصل الاجتماعي	وذلك من خلال إطلاق حملات إعلانية مستهدفة في منصات التواصل الاجتماعي: فيسبوك، انستغرام، تيك توك، يوتيوب، وذلك بنشر مقاطع الفيديو والصور واستخدام القصص القصيرة، وحتى مشاركة بعض الوصفات التي تستخدم فيها الطماطم المجففة...إلخ	مجانية
التعاون مع المؤثرين المحليين الذين لهم علاقة بالطبخ.	قيام المؤسسة بالتعامل مع بعض المؤثرين مثل أم منير التي لديها قناة في اليوتيوب لتحضير الوصفات وغيرها من أجل استخدام المنتج في فيديوهات وأطباق المحضرة.	10000 دج
التعاون مع المطاعم ذات الشهرة في الولاية التي تتعامل مع المؤسسة	تقوم المؤسسة بتعامل مع مطاعم التي لديها سمعة وشهرة في الولاية من أجل استخدام المنتج في قوائم الطعام الخاصة بهم ونشرها عبر مواقعهم الخاصة.	10000 دج
المشاركة في الفعاليات والمعارض المحلية	المشاركة في المعارض الخاصة بصناعة الغذائية وإعطاء فرصة تذوق وتجريب المنتج للعميل مباشرة،	20000 دج

	واستخدام الفرصة لبناء شبكة علاقات مع العملاء كالمعارض التي تقام في غرفة الصناعة التقليدية والحرف لولاية بسكرة.	
10000 ج	وذلك بوضع طاولة صغيرة أمام المحلات التي تباع بها منتوجاتنا ونعطي للزبائن فرصة تذوق منتوجاتنا في أطباق تكون بسيطة ومجانية.	تعامل مع الزبائن بشكل مباشر
50000 دج		المجموع

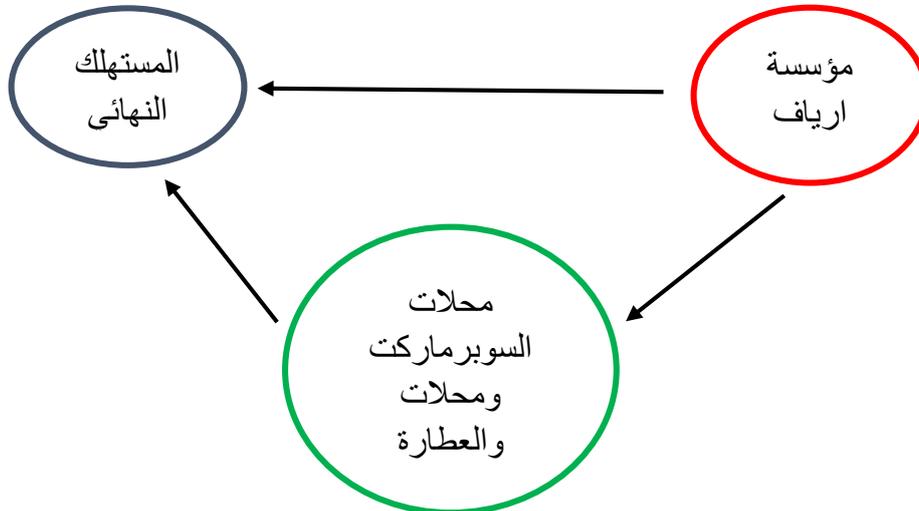
المصدر: من إعداد الطالبة

رابعاً: التوزيع

قنوات التوزيع تشير إلى الطرق التي تستخدمها المؤسسة لتوصيل منتجاتها إلى عملائها النهائيين، تختلف قنوات التوزيع باختلاف نوع المنتج، واحتياجات العملاء، واستراتيجية التسويق، لذلك ستعتمد أرياف على قناتين لتوصيل منتجاتها وهي:

- قناة التوزيع قصيرة جداً: تكون مباشرة من مؤسسة أرياف إلى مؤسسات التصدير والمطاعم.
 - قناة التوزيع القصيرة: تقوم المؤسسة ببيع منتجاتها إلى محلات السوبر ماركت ومحلات العطارة (تجار التجزئة)، التي بدورها تبيع المنتج للمستهلك النهائي.
- معلومات أخرى خاصة بعملية التوزيع:
- التوصيل: تتعامل المؤسسة مع مجموعة من الأشخاص يملكون شاحنات مبردة التي توصل الطلبية للعميل عند طلبه خدمة التوصيل ويتم زيادة تكلفة التوصيل إلى سعر الطلبية.
 - المخازن: تمتلك المؤسسة غرفة تبريد لحفظ منتجاتها، وترتب منتجاتها حسب الأنواع، وخروجها يكون على طريقة FIFO أي الداخل أولاً يخرج أولاً لتلبية الطلبات.

الشكل رقم (10): قنوات التوزيع



المصدر: من اعداد الطالبة

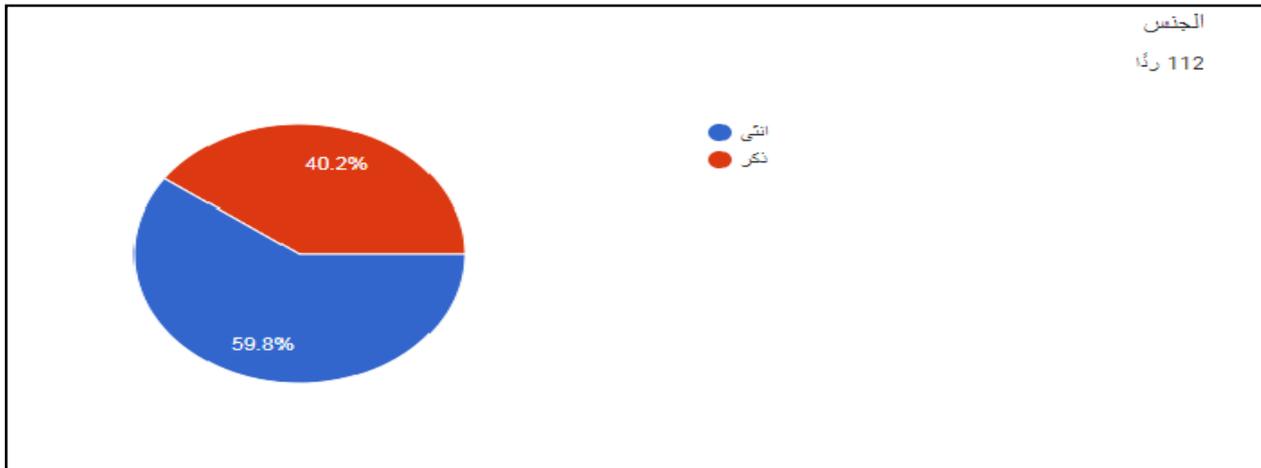
المطلب الرابع: تحليل العرض والطلب

تحليل العرض والطلب هو عملية تقييم تفاعل العرض (الكمية المعروضة من المنتجات) مع الطلب (الكمية المطلوبة من المنتجات) في سوق معين تهدف هذه العملية إلى فهم تفاعل العوامل المؤثرة في السوق وتحديد التوجهات والاتجاهات المستقبلية، مما يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

أولاً: تحليل الطلب

بعد القيام بتجزئة السوق وتحديد الزبائن المستهدفين اللذين سنوجه لهم المنتج، قمنا بإعداد استبيان وزع على عينة من الزبائن، حيث قمنا بطبع 130 استمارة وزعت كلها في محلات سوپرماركت ومحلات العطارة المتواجدة في ولاية بسكرة، ولقد تم استرجاع 116 استمارة منها 112 قابلة للدراسة وكانت نتائج الاستبيان كالتالي:

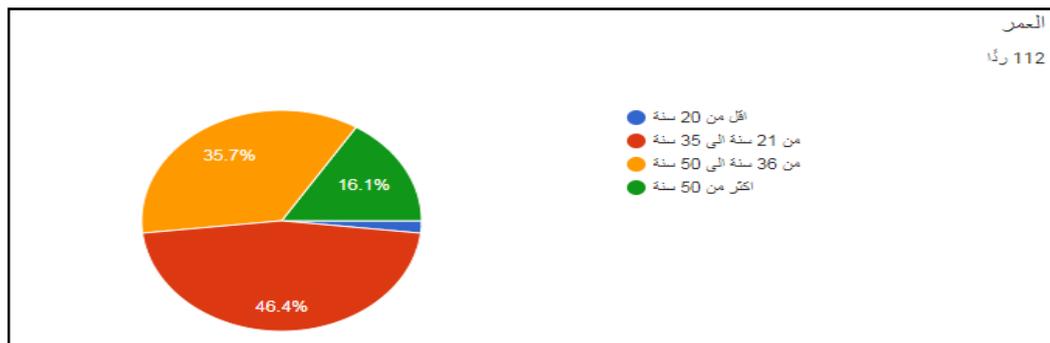
الشكل رقم (11): التمثيل البياني للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً عن نتائج الاستبيان

حسب نتائج فقد كانت نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور فهذا يدل على أن المرأة اليوم هي من تقول بعملية شراء مستلزمات المنزل من المواد الغذائية والتوابل والأعشاب أكثر من الرجل.

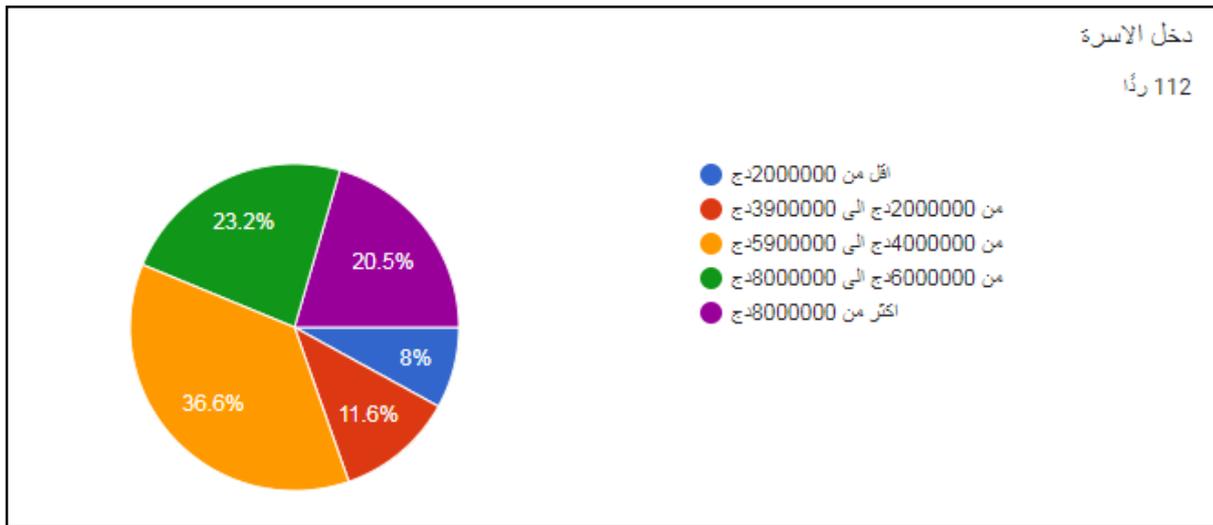
الشكل رقم (12): أعمار العينة.



المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج الاستبيان

نلاحظ من الشكل أن نسبة 46% كانت أعمارهم تتراوح بين 21 و35 سنة وهي أكبر نسبة من أعمار العينة المأخوذة، ولدينا نسبة 35,7% تتراوح أعمارهم بين 36 و50 سنة، وأقل نسبة تحصلنا عليها هي 16,1% وتتمثل في أعمار أشخاص الذين يزيد عمرهم عن 50 سنة.

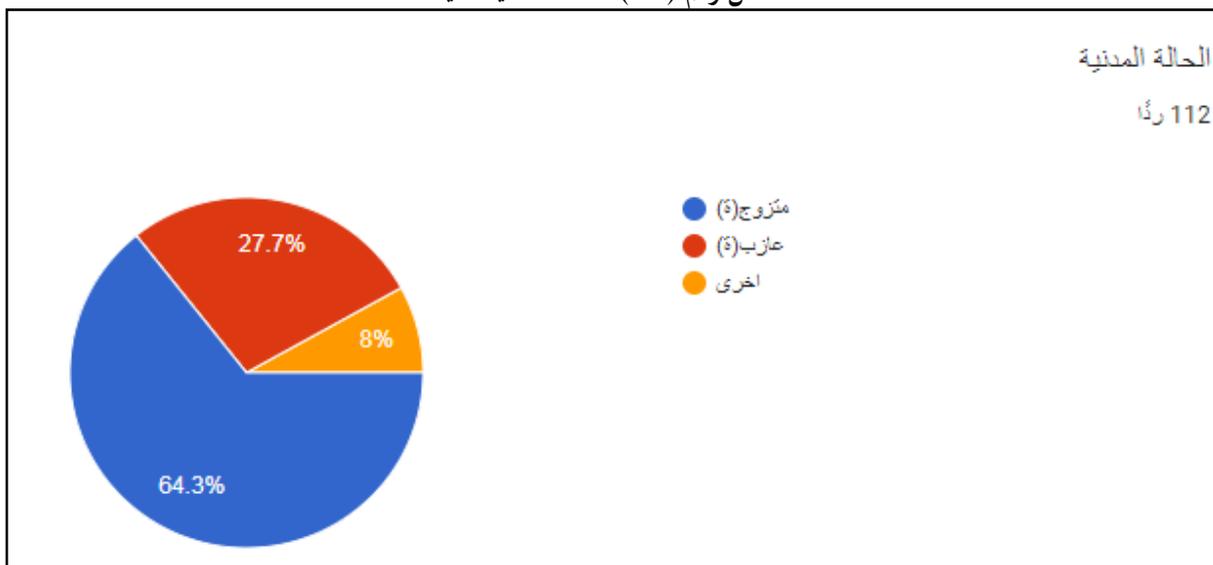
الشكل رقم (13): دخل الأسرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يمكن القول إن دخل الاسرة المنتشر يتراوح بين 4000000 دج و5900000 دج حيث قدرة نسبه ب 36.6%، ثم يليه دخل يتراوح ما بين 6000000 دج و8000000 دج بنسبة 23.2%، ثم يليه الدخل الأكثر من 8000000 دج بنسبة 20.5% وهنا يمكن القول إن القدرة الشرائية لزبائن متوسطة، أي يمكنهم شراء المنتج.

الشكل رقم (14): الحالة المدنية للعينة

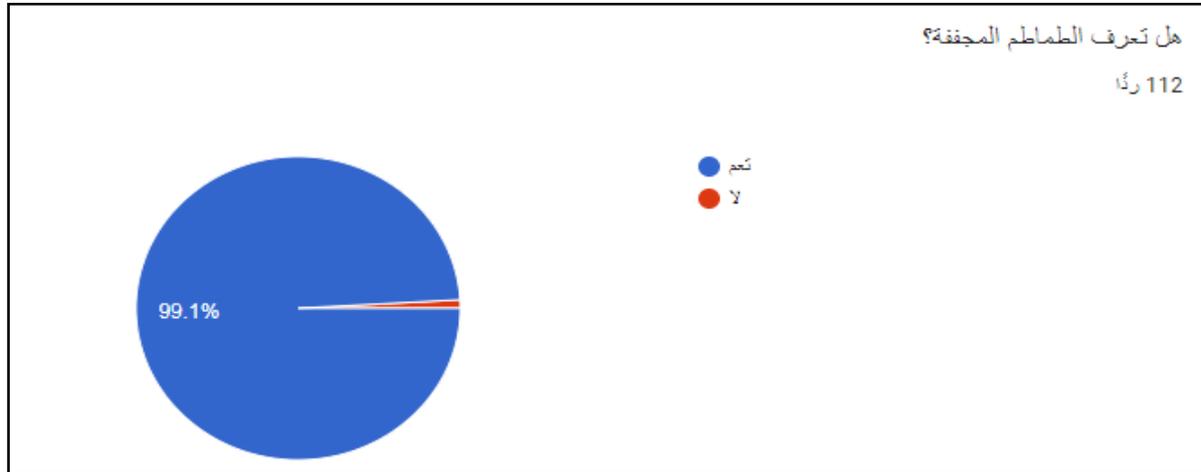


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة 64.3% من العينة أفراد متزوجين وهذا راجع لأسباب الدراسة التي ركزت بشكل كبير على عائلات الذين يعتبرون هم أكثر طلب للمنتوج، حيث أن العزاب لا يقومون بعملية شراء مستلزمات المنزل.

المعلومات المرتبطة بالمنتج.

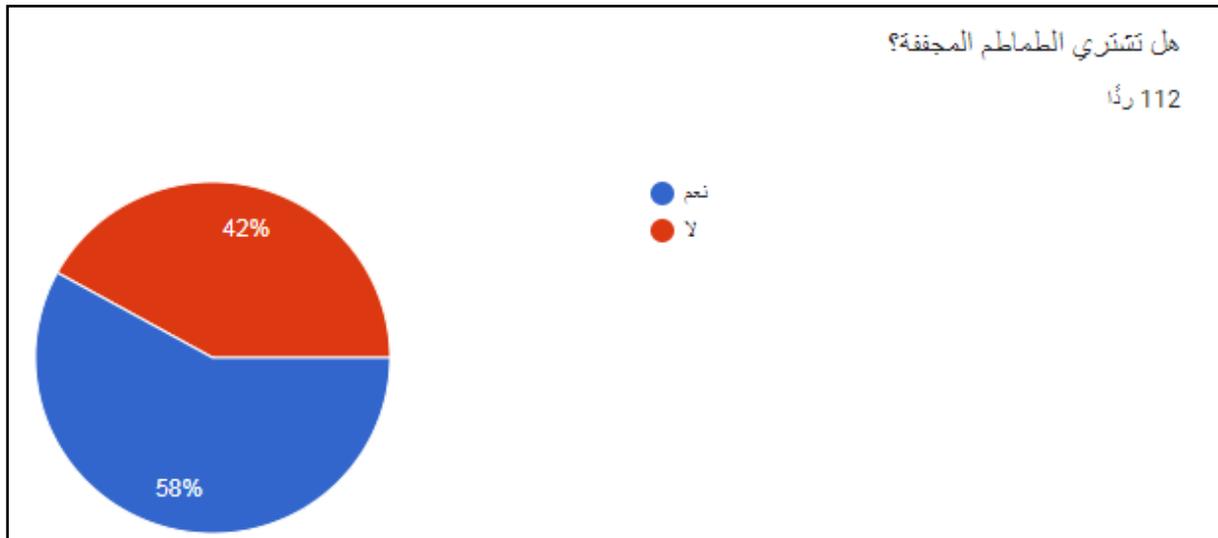
الشكل رقم (15): معرفة الطماطم المجففة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

كانت النتائج إيجابية حيث أن جميع أفراد العينة يعرفون الطماطم المجففة، فكانت الإجابة بنعم بنسبة 99.1%، وذلك راجع إلى أن المنتوج يعتبر من المنتوجات التقليدية التي توارثناها من الأجداد.

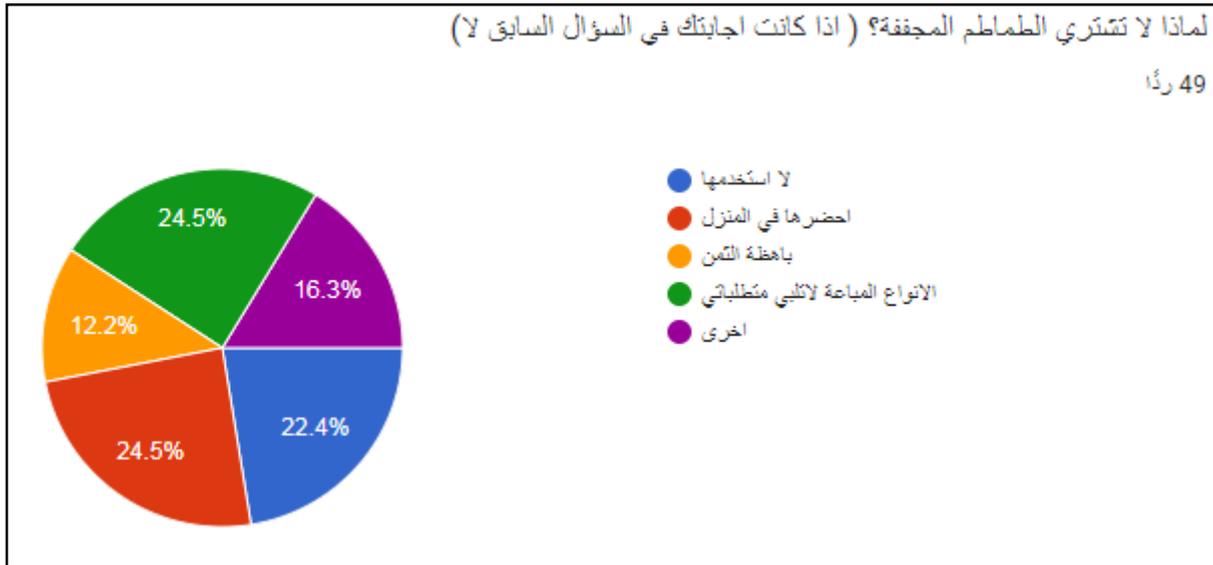
الشكل رقم (16): شراء الطماطم المجففة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الشكل أعلاه أن نسبة الأشخاص الذين يشترون الطماطم المجففة بشكلها التقليدي قدر بنسبة 58%، وهذا يدل على تقبل الزبون للمنتج، أما 42% الباقية فهم لا يشترون الطماطم المجففة وذلك لأن المنتوج المتوفر في أسواق لا يلي متطلباتهم التي يحتاجونها.

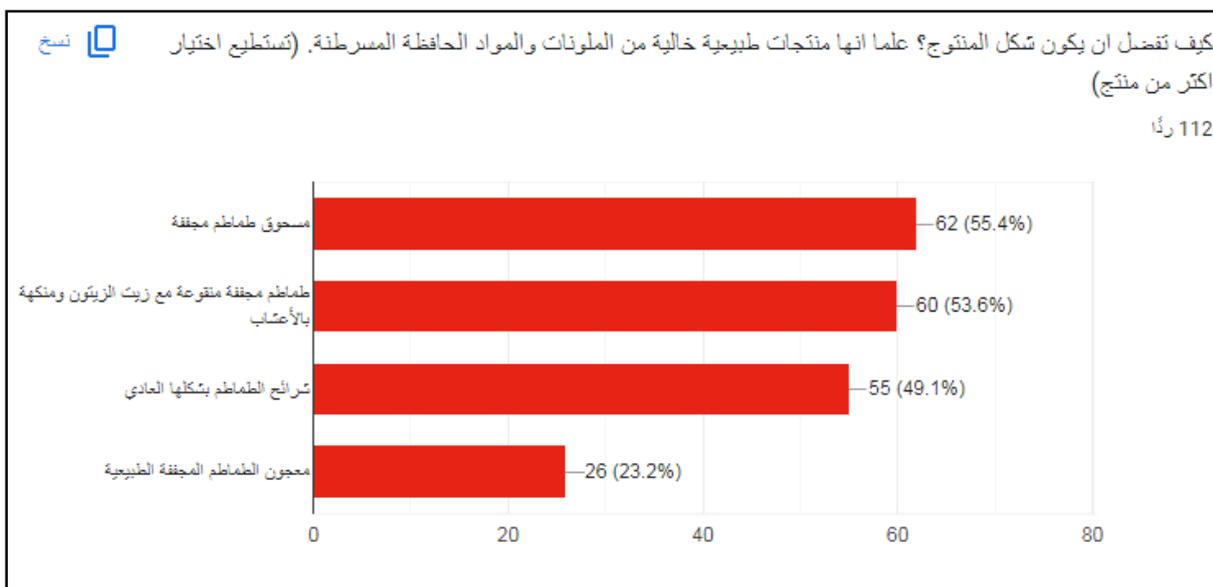
الشكل رقم (17): أسباب عدم شراء الطماطم المجففة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

بعد أن قمنا بتعيين الأفراد الذين لا يشترون الطماطم المجففة سابقاً، قمنا بتحديد أسباب عدم شرائهم لها فكانت النتائج كالتالي: 24.5% الذين قالو أن أنواع المباعه لا تلبي لهم متطلباتهم وذلك بسبب عدم نظافة المنتج، وعدم توفر تشكيلة مناسبة من منتج من أجل استغلاله في أطباق التي تحضر اليوم، وكانت نفس النسبة السابقة الذين قالو أن المنتج يتم تحضيره في المنزل وذلك بسبب نقص الثقة في جودة المنتج المباع في الأسواق، وبنسبة 22.4% كانوا لا يستخدمون المنتج وذلك بسبب قلة الوقت لدى ربت البيت بسبب ارتباطاتها المتنوعة و حسب قولهم أن المنتج الحالي يحتاج إلى عدة مراحل من أجل استخدامه خاصة عند العاملات، أما نسبة 12.2% فكانت إجاباتهم بأنها باهظة الثمن.

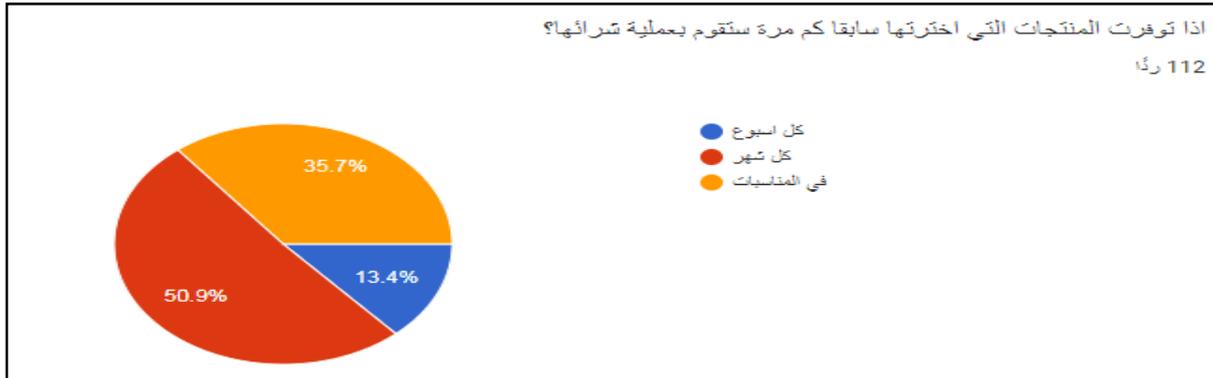
الشكل رقم (18): تفضيلات الزبون



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

حسب البيان أعلاه تم تفضيل مسحوق الطماطم المجففة حيث قدرت نسبة اختياره بـ 55.4% وذلك بسبب سهولة استخدام المنتج وإدخاله في الكثير من أطباق، أما في المرتبة الثانية فكان طماطم المجفف المنقوع مع زيت الزيتون بالأعشاب بنسبة 53.6% وذلك بسبب قيمتها الغذائية و اعتبارها منتج مميز لم يلاحظ في السوق من قبل، أما في المرتبة الثالثة فكانت شرائح الطماطم بشكلها العادي قدرت نسبتها بـ 49.1%، ومعجون الطماطم المجففة الطبيعي تم اختياره بنسبة 23.2% ولقد لوحظ أن الأفراد الذين اختاروا كانوا يعانون من مرض حساسية القمح الذي يمنعهم من تناول منتجات التي بها المواد الحافظة.

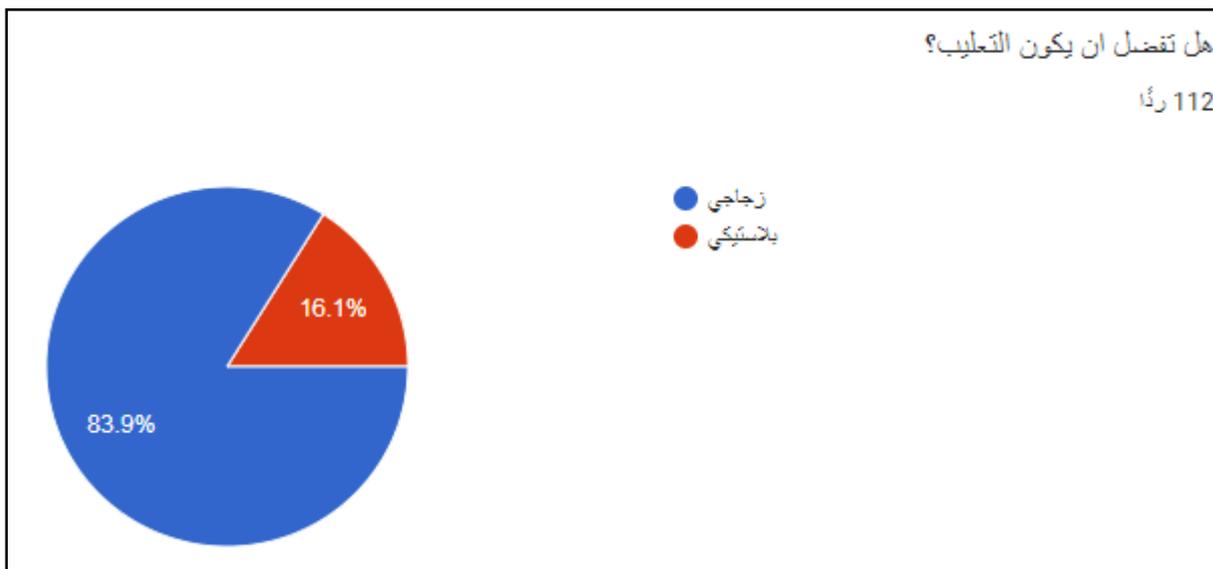
الشكل رقم (19): عدد مرات شراء المنتج



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

إن نتائج التمثيل المرفق أعلاه تدل على أن تقبل الزبون لوجود مصنع يقوم بإنتاج منتجات الطماطم المجففة جد كبير، حيث أن نسبة شراء المنتج أسبوعيا قدر بـ 13.4%، ونسبة شرائه شهريا قدر بـ 50.9% وذلك لأن أسرة تقوم بشراء مستلزمات البيت من المواد الغذائية والتوابل شهريا، أما في المناسبات فكانت نسبتهم بـ 13.4% وذلك حسب قوتهم بسبب أن الدخل لا يكفي لشراء هذه المنتجات شهريا أو أسبوعيا فيكتفون بشرائها عند وجود مناسبة معينة (لمة الأصحاب والأقارب).

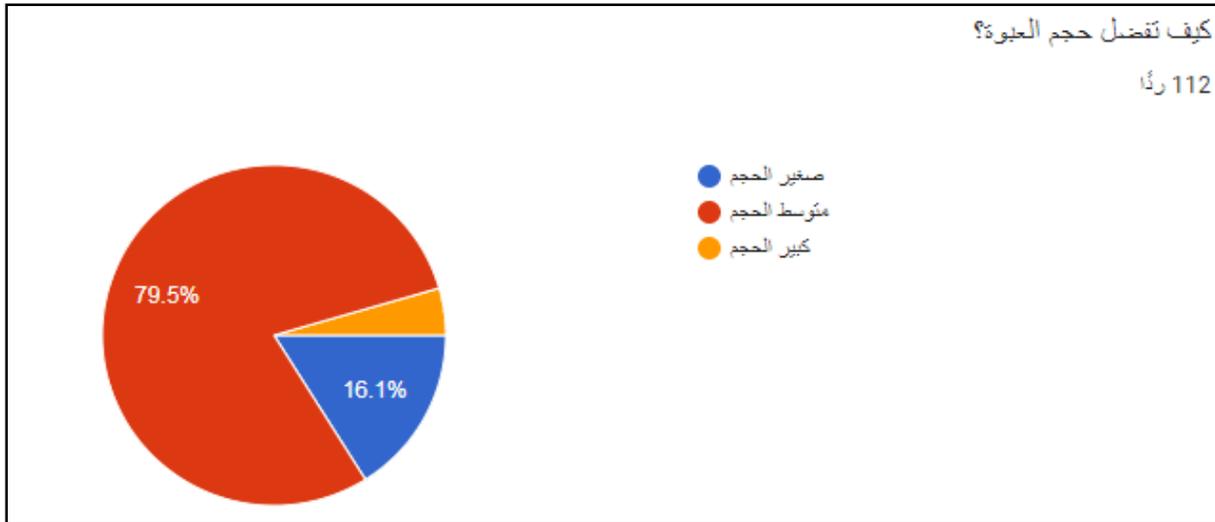
الشكل رقم (20): طريقة التعليب



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

حسب النتائج أعلاه تم تفضيل التعليب الزجاجي بنسبة 83.9% وذلك لأن الزجاج يعتبر صحي أكثر من البلاستيك ومواد التعليب الأخرى، وآمن بنسبة للبيئة.

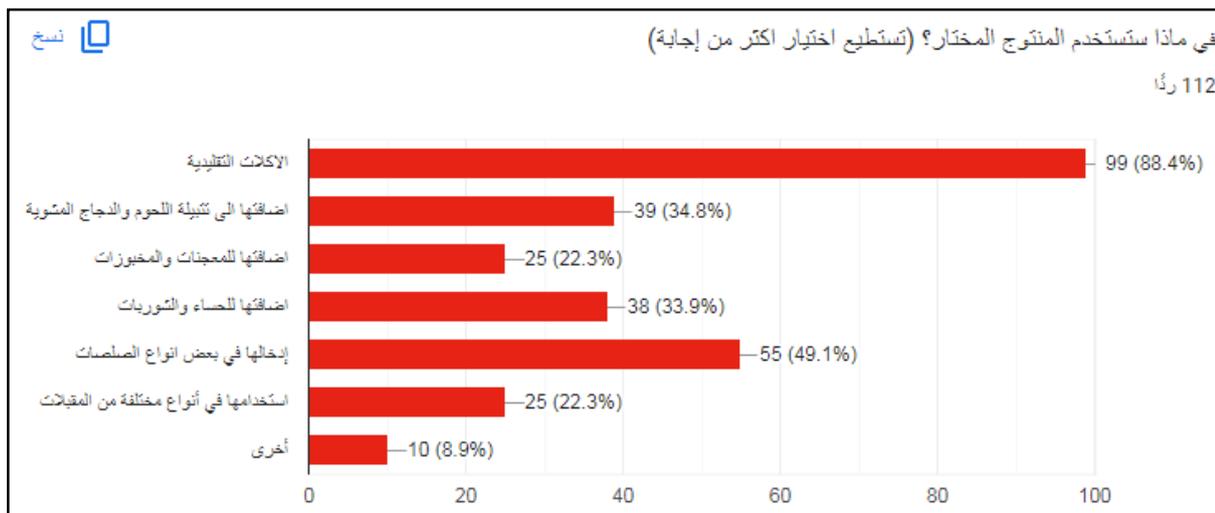
الشكل رقم (21): حجم العبوة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج البيان أعلاه، يمكن القول إن المنتج سيكون متوسط الحجم لأن الزيتون فضله بنسبة 79.5% وذلك لأنه يعتبره جد مناسب ما بين فترات إعادة عملية الشراء مرة أخرى، أما الذين قاموا باختيار حجم صغير بنسبة 16.1% فكان بسبب أنهم يقومون بعمليات الشراء كل أسبوع، أما الذين قاموا باختيار حجم كبير قدروا بـ 4.5% وذلك لان حجم العائلات كبير.

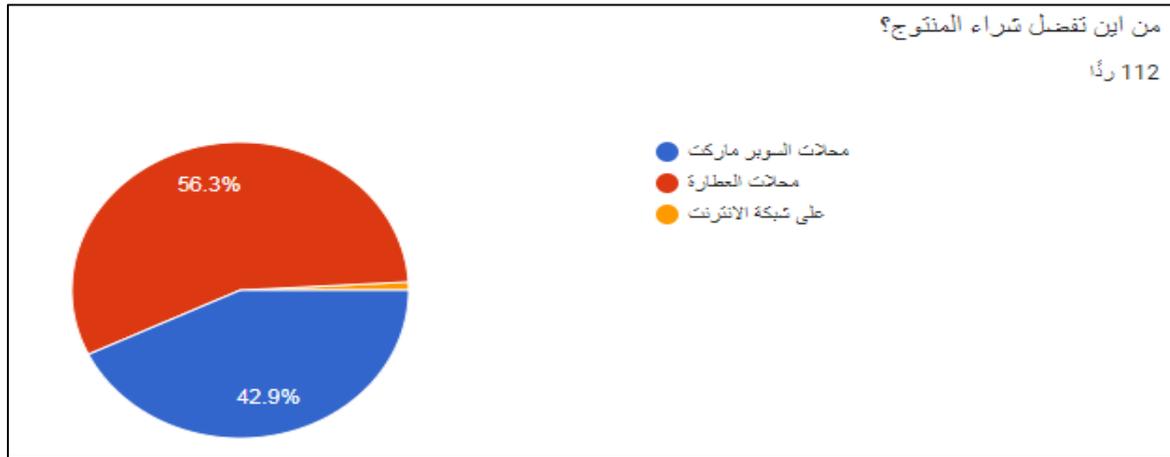
الشكل رقم (22): استخدامات المنتج



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن الزيتون له علم باستخدامات المنتج داخل المطبخ فلا يقتصر استخدامه فقط في المنتجات التقليدية كما هو متعارف عليه.

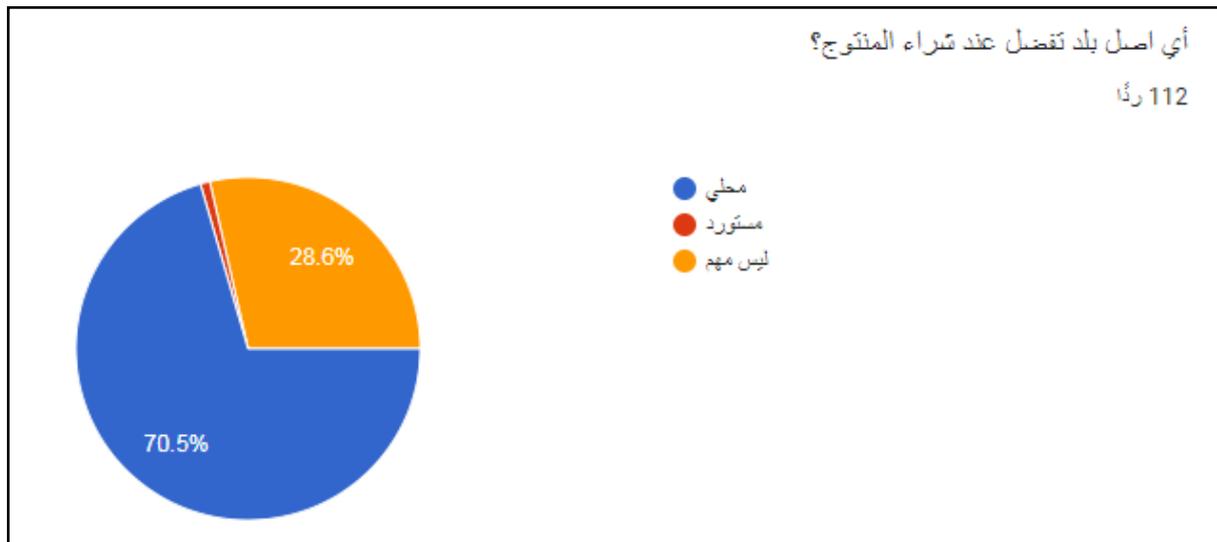
الشكل رقم (23): مكان شراء المنتج



المصدر: من أعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج أعلاه تم استنتاج أن الزبون يفضل اقتناء المنتج من محلات العطارة لأن ذلك ما تعود عليه فقدرت نسبته البيع في محلاة العطارة بـ 56.3%، أما نسبة 42.9% ففضلت أن يكون المنتج في محلات سوبرماركت من أجل تسهيل عملية الشراء، أما البيع عبر الانترنت فلم يحظى بقبول من طرف الزبون.

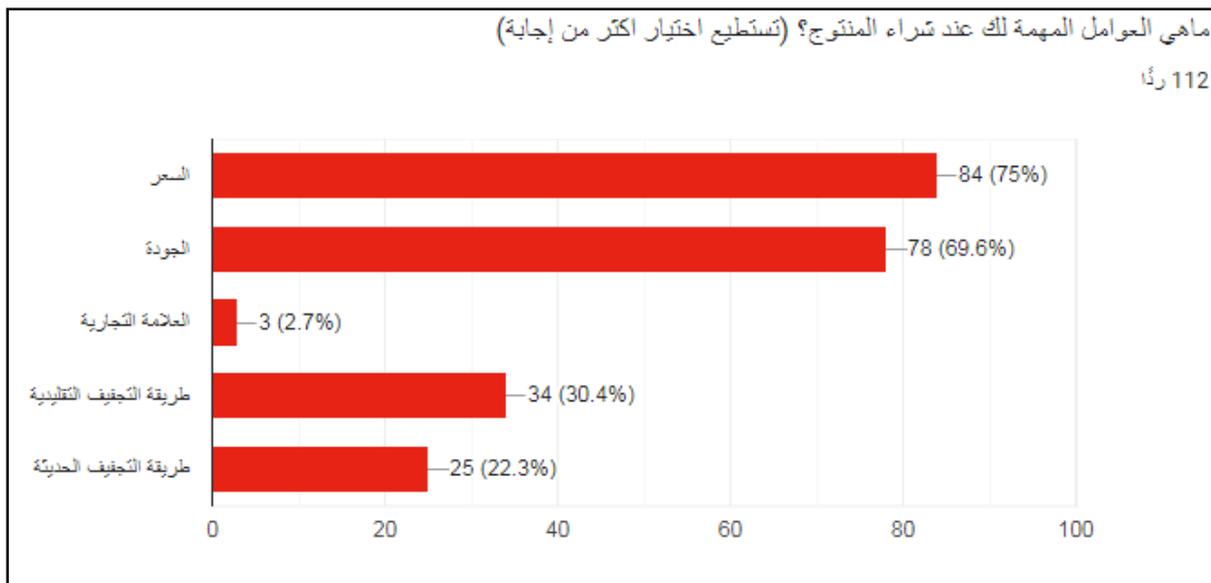
الشكل رقم (24): بلد الإنتاج



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

حسب النتائج أعلاه الزبون يشجع الإنتاج المحلي بنسبة 70.5%، وهناك من لا يهتمه بلد الإنتاج حيث تم تقديرهم بـ 28.6%، أما المنتج المستورد فهو غير مفضل في مثل هذه المنتجات.

الشكل رقم (25): العوامل المؤثرة على قرار الشراء



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

حسب البيان أعلاه فالزبون يبحث عن الجودة والسعر معا حيث قدرت نسبهم بترتيب ب 69.6% و 75%، كما أن الزبون يهتم بطريقة التحفييف التقليدية على طريقة التحفييف الحديثة.

• الاستنتاج:

. حسب نتائج أعلاه فإن هناك طلب يمكن تقديره بنسبة متوسطة إلى عالية نظرا لقبول المستهلك المنتج.

بعد القيام بإجراء مقابلات اثناء توزيع الاستبيان، مع أصحاب محلات السوبر ماركت ومحلات العطارة، والمطاعم تحصلنا على موافقة مبدئية للتعامل مع المؤسسة من طرف 18 محل عطارة، و 14 محل سوبر ماركت، و 7 مطاعم (4 منها كان خاص بالأكل التقليدي، وشخص يقوم بإعداد الأكل الصحي ليس له محل يعمل على حسب الطلب، 2 مطاعم أكل عصري نوعا ما) فكان متوسط الطلب خلال الشهر كما يلي:

الجدول رقم (20): متوسط حجم الطلب عند كل محل عطارة، ومحل السوبر ماركت، والمطعم

المنتج	الزبون	مطاعم	محلات العطارة	محلات السوبر ماركت
مسحوق الطماطم	4 علب	20 علب	7 علب	
شرائح الطماطم شبه مجففة	4 علب	18 علب	5 علب	
طماطم منقوعة بالزيت الزيتون بالأعشاب	4 علب	10 علب	15 علب	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج المقابلة مع أصحاب المحلات

من خلال الجدول نستطيع تحديد الطلب السنوي متوقع على منتجات المؤسسة من قبل المطاعم ومحلات السوبرماركت ومحلات العطارة كما يلي:

• مطاعم (مثال على طريقة الحساب):

1. حساب الطلب الشهري الكلي للمنتج عند المطاعم (7 مطاعم):

$$7 \text{ مطاعم} \times 4 \text{ علب} = 28 \text{ علبة}$$

2. حساب الطلب الكلي السنوي كون أن السنة بما 12 شهر:

$$28 \times 12 \text{ شهر} = 336 \text{ علبة}$$

الجدول رقم (21): حجم الطلب الشهري والسنوي لكل من محلات العطارة، السوبر ماركت، المطاعم

المنتج	الطلب الشهري الكلي			المنتج	الطلب السنوي الكلي		
	مطاعم	سوبرماركت	عطارة		مطاعم	سوبرماركت	عطارة
مسحوق الطماطم	28 علبة	98 علبة	360 علبة	486 علبة	336 علبة	1176 علبة	5832 علبة
طماطم شبه مجففة	28 علبة	70 علبة	324 علبة	422 علبة	336 علبة	840 علبة	5064 علبة
طماطم منقوعة في زيت الزيتون بالأعشاب	28 علبة	210 علبة	180 علبة	418 علبة	336 علبة	2520 علبة	5016 علبة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج المقابلة مع أصحاب المحلات

كما تم عمل مقابلة مع صاحب مؤسسة Sarl infinity bio export وهي مؤسسة لتصدير، حول منتجات المؤسسة ومدى الطلب عليها في الدول الأوروبية وكان جاوبه أنه يسعى لتوفير 900 قنطار من الطماطم المجففة، موزعة الكمية على منتجات التي اقترحتها كما يلي:

الجدول رقم (22): حجم الطلب على المنتجات من قبل مؤسسة التصدير

المنتج	مسحوق الطماطم	طماطم شبه مجففة	طماطم شبه مجففة منقوعة بالزيت الزيتون والأعشاب
الكمية بالقنطار	400 قنطار	200 قنطار	300 قنطار
عدد العلب للكميات المطلوبة	20000 علبة	4000 علبة	12000 علبة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج المقابلة مع صاحب المؤسسة

• حجم الطلب بالعلب (مثال مسحوق الطماطم)

1. تحويل الكمية من القنطار للكيلوغرام:

$$400 \text{ قنطار مسحوق طماطم} \times 100 = 40000 \text{ كيلوغرام}$$

2. العبوة تحتوي على 200 غ إذن:

$$200000 = 0.20 / 40000 \text{ عبوة}$$

3. العبوة الواحدة تحتوي على 10 عبوات إذن:

$$20000 = 10 / 200000 \text{ عبوة}$$

وعليه الطلب الكلي للمنتوجات تم تقديره كما يلي:

الجدول رقم (23): الطلب الكلي للمنتوجات

المنتوج	مسحوق الطماطم	طماطم شبه مجففة	طماطم شبه مجففة منقوعة بالزيت الزيتون والأعشاب
الكمية	25832 عبوة	9064 عبوة	17016 عبوة

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: تحليل العرض

مؤسستنا تقدم منتوجين لا يتواجدان في السوق حالياً (طماطم شبه مجففة، وطماطم شبه مجففة منقوعة بالزيت الزيتون)، أما مسحوق طماطم فهناك منافسين يقدمان هذا المنتج وقد صعب جمع معلومات حول الكميات التي يتم عرضها، إلا أنه هناك مجموعة من المعلومات التي قد تفيدنا في تقدير العرض حول مكاملة أجريت مع أحد المنافسين حيث تم طرح مجموعة من الأسئلة بطريقة غير مباشرة تبين ما يلي:

- أن مؤسسات التجفيف لا تركز على منتج الطماطم بل تضع تركيزها في الفواكه المجففة والأعشاب.
- تعاقد مع فلاح من أجل توفير له زراعة هكتار من الطماطم الطازجة.
- الهكتار ينتج حوالي 300 قنطار بسبب قلة المياه والجفاف الذي تشهده المنطقة.
- عند التجفيف تفقد الطماطم العصارة بنسبة 90% لتصل كمية الطماطم المجففة إلى 30 قنطار سنوياً.
- يتم تحويل جميع الكمية إلى مسحوق الطماطم وبعاً بأكياس بلاستيكية 200 غ ويتم بيعه جملة بسعر 300 دج، في عبء تحتوي على 10 أكياس.
- وعليه ومما سبق فمؤسسة توفر 15000 عبوة.

بالإضافة إلى وجود منافسة غير رسمية التي صعب جداً تحديد أي معلومات عنها ماعدا أنها تتركز في مناطق الشلف وقلمة والوادي، إلا أن منتجات هذه الفئة لا ترضي العميل، سواء من ناحية النظافة أو الجودة أو الذوق أو التشكيلة.

ثالثاً: الفجوة التسويقية

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

بتعويض نجد ما يلي:

الجدول رقم (24): الفجوة التسويقية

المؤشر	مسحوق الطماطم	طماطم شبه مجففة	طماطم شبه مجففة منقوعة بالزيت الزيتون والأعشاب
الطلب	25832 علبة	9064 علبة	17016 علبة
العرض	15000 علبة	/	/
الفجوة التسويقية	10832 علبة	9064 علبة	17016 علبة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات العرض والطلب

المطلب الخامس: التنبؤ بالمبيعات

التنبؤ بالمبيعات هو عملية توقع كميات المبيعات المستقبلية لمنتجات المؤسسة. يعتبر التنبؤ بالمبيعات جزءاً أساسياً من استراتيجية الأعمال لأي شركة تسعى لتحقيق النجاح والنمو في السوق.

اولاً: الطاقة الإنتاجية للمؤسسة

تستطيع المؤسسة تجفيف 800 كغ من الطماطم الطازجة يوميا لإنتاج 115 كغ من الطماطم المجففة، أي نسبة الفاقد حوالي 85.71% (عند استخدام نوعية سان مارزانو او النابولي اف1 فإن كل 7 كغ من طماطم الطازجة تنتج 1 كغ من الطماطم المجففة، وآلة المؤسسة المستخدمة في التجفيف تستوعب 700 كغ من الطماطم الطازجة يوميا).

وعليه وحسب طاقة المتوفرة لدى المؤسسة فإن طاقتها الإنتاجية ستكون كما يلي:

الجدول رقم (25): الطاقة الإنتاجية للمؤسسة

المنتج	مسحوق الطماطم	طماطم شبه مجففة	طماطم شبه مجففة منقوعة بالزيت الزيتون والأعشاب
الطاقة الإنتاجية			
طاقة الإنتاجية في الشهر بالكيلو غرام	1200 كغ	800 كغ	1000 كغ
عدد العلب المنتجة في الشهر	600 علبة	160 علبة	400 علبة
عدد العلب المنتجة في السنة	7200 علبة	1920 علبة	4800 علبة

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال النتائج أعلاه المؤسسة لا تستطيع تغطية كل الفجوة التسويقية وإنما تغطية جزء منها فقط.

ثانياً: تقدير المبيعات

تقدير المبيعات يساعد المؤسسة على تخطيط أنشطتها بفعالية، وتحديد الموارد المطلوبة، وتقييم الأهداف واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة لتحقيق النجاح في السوق، وعليه سيتم تقديرات مبيعات مؤسسة أرياف كما يلي:

أ. مسحوق الطماطم:

الجدول رقم (26): تقدير المبيعات لمنتج مسحوق الطماطم

الأشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
الكمية المنتجة	600 عبلة	7200											
سعر البيع بـ (دج)	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800
رقم الاعمال	1680000	1680000	1680000	1680000	1680000	1680000	1680000	1680000	1680000	1680000	1680000	1680000	20160000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات المشروع

ب. طماطم شبه المجففة:

الجدول رقم (27): تقدير المبيعات لمنتج طماطم شبه المجففة

الأشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
الكمية المنتجة	160 عبلة	1920 عبلة											
سعر البيع (دج)	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500
رقم الاعمال (دج)	560000	560000	560000	560000	560000	560000	560000	560000	560000	560000	560000	560000	6720000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات المشروع

ت. طماطم شبه مجففة المنقوعة في زيت الزيتون والأعشاب العطرية:

الجدول رقم (28): تقدير المبيعات لمنتج طماطم شبه مجففة المنقوعة في زيت الزيتون والأعشاب العطرية

الأشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
الكمية المنتجة	240 عبلة	4800 عبلة											
سعر البيع (دج)	450	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500
رقم الاعمال (دج)	1080000	1080000	1080000	1080000	1080000	1080000	1080000	1080000	1080000	1080000	1080000	1080000	21600000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات المشروع

وعليه رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة كما يلي:

الجدول رقم (29): تقدير حجم المبيعات الكلي للمؤسسة

رقم الأعمال	المنتجات
-------------	----------

د.ج. 20,160,000.00	مسحوق الطماطم
د.ج. 6,720,000.00	طماطم شبه مجففة
د.ج. 21,600,000.00	طماطم شبه مجففة منقوعة في زيت الزيتون
د.ج. 48,480,000.00	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات المستخرجة من تقدير الطلب لكل منتج

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي والإنتاجي للمشروع

سنتطرق في هذا المبحث إلى تفاصيل المخطط التنظيمي المرتبطة بالموارد البشرية والهيكل التنظيمي والجانب القانوني، ثم نتطرق في المطلب الثاني إلى المخطط الإنتاجي بتطرق إلى التفاصيل التي ترتبط بنظام الإنتاج ومراحل العملية الإنتاجية للطماطم المجففة واحتياجات المشروع.

المطلب الأول: المخطط التنظيمي

المخطط التنظيمي هو توضيح هيكلية المشروع وتنظيم العمليات الداخلة، يهدف المخطط التنظيمي إلى تحديد الهيكل التنظيمي للمشروع وتوضيح توزيع المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات الوظيفية بين الأقسام والموظفين وتبيين الشكل القانوني الذي تتخذه المؤسسة.

أولاً: القوى العاملة المخصصة للمشروع (فريق العمل) وتكلفتها

أ. القوى العاملة المخصصة للمشروع

عدد العمالة اللازمة ومسؤوليات كل فرد يمكن أن تتغير بناءً على حجم المشروع ونوعية المعدات المستخدمة وكفاءة العمليات، ولذلك سنقدم في هذا الجدول عدد العمال الذي يحتاجه المشروع وإعطاء توصيف لكل وظيفة كما يلي:

الجدول رقم (30): بطاقة توصيف الوظائف

الوظيفة	العدد	الكفاءات والمهارات	مسؤوليات كل وظيفة
المسير (صاحب المشروع)	01	. ليسانس في إدارة الأعمال. . ماستر في المقاولاتية. . المهارات القيادية والإدارة. . القدرة على التخطيط والتنظيم. . مهارات التفاوض وحل المشكلات. . فهم عميق للعمليات والمبادئ الإدارية. . القدرة على تحليل البيانات واتخاذ القرارات.	. يدير العمليات العامة للمشروع. . يخطط وينظم الإنتاج وتوزيع. . يتولى اتخاذ القرارات الاستراتيجية وإدارة الموارد. . يتابع التكاليف ويضمن تحقيق الأرباح. . التعامل مع الموردين والزبائن. . الإشراف على العمليات الإنتاجية المختلفة.
المحاسب	01	. تقني سامي 3 سنوات. . خبرة سابقة. . التحكم الجيد في الأمور المحاسبية. . الأمانة والانضباط والمسؤولية في العمل. . متابعة جميع مستجدات والتعديلات المحاسبية.	. المتابعة المالية والمحاسبية للمؤسسة. . الرقابة والإشراف على كافة المستندات الصادرة والواردة إلى قسم المحاسبة. . تنظيم مواقيت دفع الأجور. . تسجيل العمليات المالية في الدفاتر وإعداد الميزانيات وقوائم المصروفات وإيرادات للمؤسسة، وكذا الحسابات الختامية.

			. التعامل مع التأمينات والضرائب.
فنيو التحفييف	01	. بدون مؤهل علمي . معرفة الفنية بعمليات التحفييف . وأنواع المعدات المستخدمة. . القدرة على مراقبة وضبط الظروف البيئية لعمليات التحفييف.	. يدير عمليات التحفييف بشكل مباشر. . يتابع درجة حرارة ورطوبة المعدات ويضبطها حسب الحاجة. . يتحكم في عمليات التحفييف لضمان الجودة والكفاءة.
عمال الإنتاج	04	. بدون مؤهل علمي. . قدرة على العمل بشكل منظم وفعال. . مهارات في التعامل مع الأدوات المستخدمة. . الخبرة في التعامل مع منتج الطماطم. . الالتزام بمعايير الجودة والنظافة. . التزام والانضباط في العمل.	. فرز الطماطم بعد الحصول عليها من الفلاح. . يقومون بغسل وتنظيف الطماطم وتجهيزها لعمليات التحفييف. . تقطيع الطماطم بشكل طولي إلى نصفين ورصها في صواني التحفييف. . تمليح الطماطم.
عمال التعبئة والتغليف	04	. بدون مؤهل علمي. . دقة والانتباه في عملية التعبئة والتغليف. . العمل بسرعة وفعالية. . مهارات في التعامل مع مواد التعبئة والتغليف بشكل صحيح.	. يقومون بتعبئة الطماطم المحففة في عبوات مناسبة. . يتأكدون من سلامة ونظافة العبوات قبل التعبئة. . يضمنون تسمية وتاريخ الانتهاء والبيانات الأخرى على العبوات بشكل صحيح.
عمال التخزين	01	. القدرة على العمل بدقة وفعالية. . التحلي بالأمانة والانضباط والمسؤولية. . بدون مؤهل علمي.	. تنظيم المخزون وفحص المنتجات. . صيانة المخزن. . تتبع المخزون والتقارير. . التعامل مع الطلبات وتجهيزها لشحن. . الامتثال بمعايير الجودة ونظافة.
عاملة نظافة	01	. القدرة على العمل بدقة وفعالية في تنظيف المعدات والمساحات. . معرفة مواد التنظيف وكيفية الاستخدام بشكل آمن. . الالتزام بنظافة الشخصية ومعايير السلامة اثناء العمل.	. تقوم بتنظيف وتطهير المعدات والمساحات المستخدمة في عمليات التحفييف. . تضمن النظافة العامة للمشروع والامتثال لمعايير السلامة والصحة.

	/	/	13	المجموع
--	---	---	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبة

ب. تكاليف اليد العاملة والأجور:

المستحقات المدفوعة مقابل العمل المنجز تخضع لاشتراك الضمان الاجتماعي، ويقدر معدل الاشتراك المطبق بـ 34%، ويوزع كالتالي:

- 25% على حساب صاحب العمل.
- 9% على حساب الأجير.

يتم توضيح تكاليف اليد العاملة والأجور في الجدول الموالي بناء على النسب السابقة:

الجدول رقم (31): أجور العمال

المنصب	العدد	الدخل الخام للعامل الواحد	مبلغ الضمان الاجتماعي على حساب صاحب العمل	الدخل الصافي	الدخل الخام للعمال
المسير	1	80,000.00 د.ج.	20,000.00 د.ج.	60,000.00 د.ج.	80,000.00 د.ج.
المحاسب	1	50,000.00 د.ج.	12,500.00 د.ج.	37,500.00 د.ج.	50,000.00 د.ج.
فنيو التحفييف	1	45,000.00 د.ج.	11,250.00 د.ج.	33,750.00 د.ج.	45,000.00 د.ج.
عمال الإنتاج	4	35,000.00 د.ج.	8,750.00 د.ج.	23,750.00 د.ج.	140,000.00 د.ج.
عمال التعبئة والتغلييف	4	35,000.00 د.ج.	8,750.00 د.ج.	23,750.00 د.ج.	140,000.00 د.ج.
عمال التخزين	1	35,000.00 د.ج.	8,750.00 د.ج.	23,750.00 د.ج.	35,000.00 د.ج.
عمال النظافة	1	20,000.00 د.ج.	5,000.00 د.ج.	15,000.00 د.ج.	20,000.00 د.ج.
المجموع	13 عامل	/	/	/	510,000.00 د.ج.
المجموع السنوي	13 عامل				6,120,000.00

المصدر: من إعداد الطالبة

ت. توقيت العمل:

يتم العمل كل أيام الأسبوع ماعدا يوم الجمعة يكون إجازة، وتنقسم فترة العمل إلى دوامين:

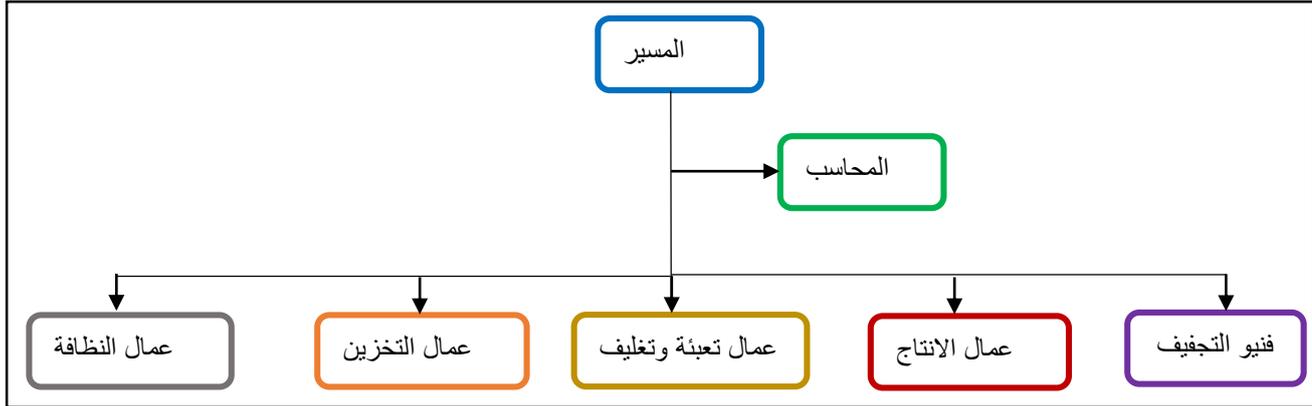
- الفترة الصباحية: من 8:00 إلى غاية 12:00
- الفترة المسائية: من 13:00 إلى غاية 16:00

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يشير الهيكل التنظيمي إلى تنظيم السلطة والمسؤولية داخل مؤسسة أرياف، وتتخذ المؤسسة الهيكل الوظيفي أي تقسيم على أساس

الوظائف الموجودة داخل المؤسسة، ويتم توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (26): الهيكل التنظيمي لمؤسسة أرياف



المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: الجانب القانوني للمشروع

سنترك في هذا الفرع إلى كل ما يخص الجوانب القانونية وذلك بتوضيح صيغة القانونية للمؤسسة والتراخيص المطلوبة من أجل السماح لمشروع تجفيف الطماطم في مباشرة العمل.

أ. الشكل القانوني للمؤسسة:

هناك العديد من الأشكال القانونية التي تم التطرق لها في الجانب النظري حسب القانون التجاري، ويتم اختيار الشكل الذي يتناسب مع مؤهلات المادية والمالية للمؤسسة، ويتميز كل شكل من أشكال بتسهيلات وامتيازات معينة.

وجد أن مؤسستنا أرياف تأخذ شكل الشركة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة (EURL) وعليه حسب القانون سيتم كتابة مؤسستنا بالشكل التالي (ش.ذ.ش.و.ذ.م.م ARYEF) وتعتبر هذه الصيغة:

- مؤسسة لفرد واحد (كشريك وحيد).
 - لا يجوز أن يكون رأس مال الشركة أقل من 100.000 دج.
 - تكون الأموال الشخصية لصاحب المؤسسة منفصلة عن أملاك مؤسسة ولا يلزم إثر ذلك بديون المؤسسة إلا في حدود الرأسمال الاجتماعي.
 - القيد في سجل التجاري يكسب المؤسسة الشخصية المعنوية وصفة التاجر لمسيرها.
 - تخضع لنوع واحد من الضرائب وهي الضريبة على أرباح الشركات.
 - القدرة على تحويلها من الطابع الفردي إلى الطابع الجماعي دون أي عوائق ودون التعرض لمخاطر الحل القضائي.
- ويتم تمثيل الصيغة القانونية للمؤسسة (ش.ذ.ش.و.ذ.م.م ARYEF) في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): ملخص الشكل القانوني للمؤسسة

مؤسسة ذات طابع معنوي	الطبيعة القانونية
تحويل وتصبير الخضر والفواكه	تسمية نشاط المؤسسة في السجل التجاري
107609	رمز نشاط المؤسسة في السجل التجاري

قطاع الخاص مؤسسة فردية	قطاع المؤسسة
ش.ذ.ش.و.ذ.م.م ARYEF	اسم المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة

ب. التراخيص المطلوبة لإنشاء مشروع تحفييف الطماطم:

حسب القانون الجزائري لا يوجد قوانين تمنع من إنشاء مثل هذه النشاطات، بل تعمل الدولة على دعمهم بمنحهم الأموال والأراضي، لذلك سنحاول إبراز جميع التراخيص التي تحتاجها مؤسسة أرياف لمزاولة نشاطها.

1. ملف التسجيل في السجل التجاري:

الملف يجب أن يحتوي على الوثائق التالية:

- طلب محرر على استمارات يسلمها المركز الوطني لسجل التجاري.
- عقد ملكية المحل التجاري أو عقد ايجار توثيقي (باسم الشركة).
- نسخة من القانون التأسيسي لشركة.
- نسخة من الإعلان للقانون التأسيسي للشركة في النشرة الرسمية لإعلانات القانونية في جريدة يومية وطنية.
- مستخرج من عقد الميلاد ومستخرج من صحيفة السوابق العدلية للمسيرين والمتصرفين الإداريين وأعضاء مجلس المديرين أو أعضاء مجلس المراقبة.
- وصل تسديد حقوق الطابع الضريبي المنصوص عليه في التشريع الجبائي (4000دج)
- وصل دفع حقوق القيد في السجل التجاري كما هو محدد في التنظيم المعمول به.
- الاعتماد أو الرخصة اللذان تسلمهما الإدارات المختصة عندما يتعلق الأمر بممارسة نشاطات أو مهن مقننة.

المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي للمشروع

يعد المخطط الإنتاجي أداة أساسية للمؤسسات لتحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية من خلال تنظيم وتخطيط عمليات الإنتاج بكفاءة وفعالية، وعيه سنتطرق في هذا المطلب إلى تحديد موقع المشروع، والمواد الأولية اللازمة وكيفية تسيير العملية الإنتاجية للمؤسسة.

أولاً: تحديد الموقع والتصميم الداخلي للمشروع

أ. الموقع الجغرافي للمشروع:

يقع المشروع في بلدية المزرعة بولاية بسكرة تحديدا بمنطقة لقحف بضبط علب بو عتروس وهو عبارة عن مبنى في أرض زراعية للعائلة، ويتم توضيح الموقع في الصورة التالية:

الشكل رقم (27): الموقع الجغرافي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تطبيق خرائط Google

ب. أسباب اختيار الموقع:

- توفر جميع المرافق والامدادات اللازمة والمتمثلة في الكهرباء الغاز والمياه وأترنت وشبكة الهاتف.
- تقليل تكاليف النقل للمادة الأولية.
- الحفاظ على جودة المنتج وتقليل نسبة الفاقد وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج (منتج الطماطم حساس جدا).
- زيادة الكفاءة الانتاجية من خلال تقليل وقت الانتظار بين جمع ومعالجة الطماطم.
- التخلص من تكاليف الايجار أو شراء موقع.
- سهولة الوصول وتوفير اليد العاملة المحلية التي لها خبرة في التعامل مع المنتج.

ت. التصميم الداخلي للمشروع:

المساحة الاجمالية للمشروع هي 350 متر مربع، والعلو يقدر بـ 3.89 متر، تعتبر كافية لإنجاز المشروع وهي مقسمة كما يلي:

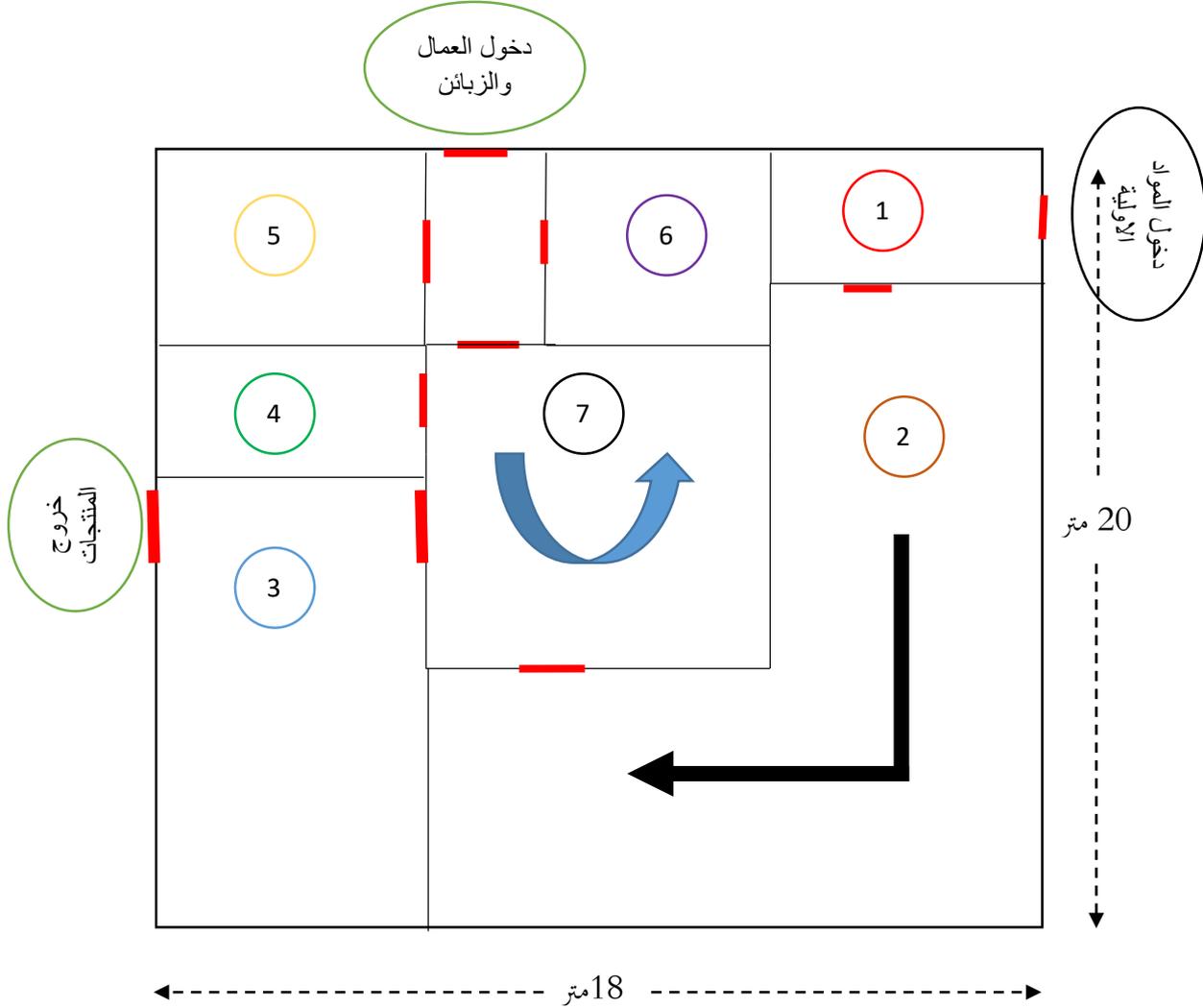
الجدول رقم (33): التصميم الداخلي للمشروع

المساحة	الترقيم	المكان
15 متر مربع	1	استقبال المادة الأولية
200 متر مربع	2	قاعة الإنتاج
45 متر مربع	3	الغرفة المبردة
9 متر مربع	4	دورة المياه
40 متر مربع	5	الإدارة
17 متر مربع	6	غرفة راحة العمال

مساحة فارغة	7	18 متر مربع
-------------	---	-------------

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (28): المخطط الهندسي لمؤسسة ارياف



المصدر: من إعداد الطالبة

يحتاج المشروع إلى تهيئة بسيطة أي ترميم المكان ونوضح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): ترميم مبنى المشروع

التكلفة	البيان
50000 دج	تركيب المقابس الكهربائية
80000 دج	طلاء الجدران
400000 دج	تجهيزات أخرى
530000 دج	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

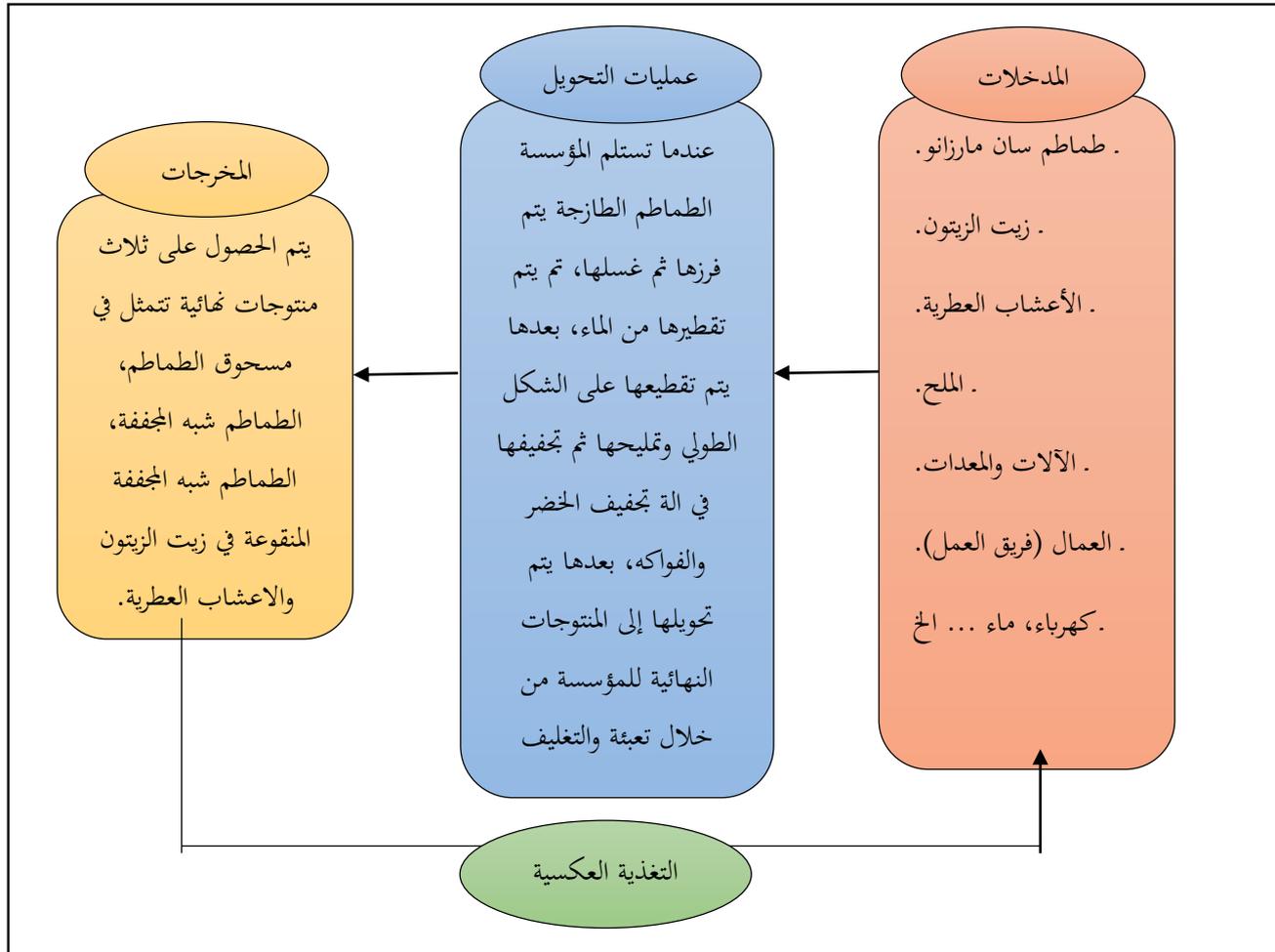
ثانيا: نظام الإنتاج ومراحل العملية الإنتاجية

تتجلى أهمية عملية الإنتاج في تحويل المدخلات إلى مخرجات، فهي تعتبر الجسر الحيوي بين الموارد والمنتجات، حيث تندمج مراحل تخطيط الموارد والتصنيع، والتوزيع لتحقيق النجاح في السوق.

أ. نظام الإنتاج لمؤسسة أرياف:

لمؤسسة أرياف نظام إنتاجي يتكون من عدة عناصر يتم توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (29): نظام إنتاج مؤسسة أرياف



المصدر: من إعداد الطالبة

ب. مراحل العملية الإنتاجية:

تمر العملية الإنتاجية لمؤسسة أرياف بمراحل التالية التي سنحاول توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): مراحل العملية الإنتاجية

المرحلة الإنتاجية	شرح المرحلة	صورة توضيحية
-------------------	-------------	--------------

	<p>استلام الطماطم الطازجة وتقييم وذلك لضمان جودتها من خلال تقييم نضجها المناسب وصلابتها، كما يتم تسجيل المعلومات المرتبطة بتاريخ الاستلام والوزن وعدد الدفعات التي تم تسليمها في اليوم.</p>	<p>استلام الطماطم الطازجة</p>
 	<p>تغسل الطماطم جيدا من أجل إزالة جميع الأتربة والشوائب وآثار المبيدات الحشرية، وتكون المياه المستخدمة في عملية الغسل صالحة للشرب ويجب تغيير المياه بانتظام حسب تكرار الاستخدام، يتم استخدام طريقة الغمر التي تعتمد على ثلاث غسلات كما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تنقع الطماطم في الماء لإزالة الأتربة والشوائب وتعتبر الغسلة الأولى. - تنقع الطماطم المرة الثانية في ماء به كلور من أجل تعقيمها وتعتبر الغسلة الثانية. - تشطف الطماطم بماء النقي لإزالة بقايا الكلور وتعتبر الغسلة الأخيرة. <p>ثم يتم وضعها في صناديق نظيفة من أجل تقطيرها من الماء.</p>	<p>غسيل الطماطم الطازجة</p>
	<p>يتم فرز الطماطم المغسولة وذلك بإزالة الطماطم الخضراء والطرية، ثم يتم تصنيف الطماطم حسب حجمها لضمان جودة التجفيف.</p>	<p>مرحلة الفرز</p>
	<p>يتم في هذه المرحلة تقطيع الطماطم طوليا إلى نصفين متساويين باستخدام أدوات غير قابلة لصدأ وتكون حادة ونظيفة يتم تعقيمها بشكل دوري، ثم يتم رص الأنصاف في صواني التجفيف</p>	<p>مرحلة القطع</p>

	<p>مرحلة التمليح</p> <p>يتم التمليح مباشرة بعد تقطيع الطماطم من أجل تقليل من النشاط المائي للطماطم ومنع تكاثر الميكروبات وتفاعلات الإنزيمية، مستوى التمليح المعتمد في المؤسسة يكون بنسبة 5% (أي كل 5 كيلو غرام من الملح يتم استخدامها لـ 100 كيلو غرام من الطماطم الطازجة)، يتم استخدام مصفاة من أجل تأكد من توزيع الملح بشكل متساوي.</p>
	<p>مرحلة التجفيف</p> <p>يتم تجفيف الطماطم بواسطة المجفف الصناعي وذلك للحصول على منتج عالي الجودة، ولضمان ذلك يجب وضع الطماطم بشكل متوازي على الرفوف وعدم ترك مساحات كبيرة بينهم، كما يجب مراقبة درجة الحرارة/ الرطوبة/ الوقت، ويتم قلب العربات للحصول تجانس جيد لعملية التجفيف.</p>
	<p>فرز الطماطم الجففة</p> <p>بعد التجفيف يتم فرز الطماطم من أجل التخلص من التي تحتوي على العيوب في اللون أو المظهر وتتم العملية على طاولات مصنوعة من الفولاذ المقاوم للصدأ ويتم تصنيفها إلى فئتين الطماطم الجففة والطماطم شبه مجففة.</p>
	<p>طحن الطماطم</p> <p>يتم نقل طماطم كاملة التجفيف لطحنها في مطحنة الخاصة بالتوابل تتراوح درجة رطوبتها بين 6 و 10 درجات فتكون صلبة جدا وهشة.</p>

	<p>تعبئة وتغليف</p> <p>يتم تعبئة منتوجات المؤسسة كما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تعبئة مسحوق الطماطم في عبوات من الزجاج سعتها 200 غرام. - تعبئة طماطم شبه مجففة في أكياس غذائية خاصة ويسحب منها هواء يكون وزنها 500 غرام. - نقع الطماطم شبه مجففة في زيت الزيتون وإضافة الأعشاب العطرية في عبوات زجاجية سعتها 250 غرام. <p>ثم يتم بعد ذلك لصق ملصقات بها معلومات مرتبطة بالمنتج.</p> <p>وبعدها يتم تجميع العبوات في علب كل علبه تحتوي على 10 عبوات من كل منتج.</p>	
	<p>مرحلة التخزين</p> <p>يتم نقل العلب إلى الغرفة المبردة التي تكون معدلة على درجة حرارة 5 درجات مئوية ورطوبة منخفضة نسبياً، وهنا يمكن أن يبقى منتج في حالة جيدة لمدة 18 شهراً.</p>	
		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المجمعة من قبل أصحاب الخبرة في المجال

ثالثاً: احتياجات المشروع

يتطلب مشروع تجفيف الطماطم العديد من الآلات والمعدات التي يتم استعمالها، في هذا الفرع سنتطرق لكل من الآلات المستعملة في عملية الإنتاج، المعدات، تجهيزات المكتب، بالإضافة إلى احتياجات المشروع من المواد الأولية.

أ. احتياجات المشروع من الآلات:

يحتاج المشروع إلى عدد من الآلات التي ستدخل في عملية الإنتاج للحصول على المواد النهائية للمشروع والجدول التالي يبين الآلة المستخدمة، العدد الذي يحتاجه المشروع، السعر، وصف الآلة وصورة من أجل التوضيح.

الجدول رقم (36): الآلات المستخدمة في المشروع

صورة	الوصف	السعر	الكمية	الآلات
	<p>. آلة تقوم بتقطيع الطماطم إلى نصفين . . الطاقة 1.8 كيلو واط . . الجهد 380 فولت . . الوزن 300 كلغ . . التردد 50 هرتز .</p>	350,000.00 د.ج.	01	آلة تقطيع الطماطم
	<p>. لها طريقة في التجفيف بالكهرباء وأخرى بالغاز . . درجة الحرارة بطريقة التجفيف الكهربائية من 50 الى 450 درجة مغوية . . درجة الحرارة بطريقة التجفيف بالغاز من 50 الى 300 درجة مغوية . . مصنوعة من الألمنيوم المقاوم لصدأ . القوة تقدر بـ 60 كيلو واط (أي 60000 واط) . . مستوردة من الصين</p>	385,000.00 د.ج.	01	آلة التجفيف الخضر والفواكه
	<p>. منتج محلي مصنوع في باتنة مؤسسة تلي أوراس . . تطحن المنتج وتقوم بغربلته في نفس الوقت . . محرك 9 أحصنة . . القدرة الإنتاجية 2 قنطار في الساعة . الطاقة: كهرباء</p>	250,000.00 د.ج.	01	آلة طحن التوابل

	. تقوم بلحم وتفرغ الاكياس من الهواء. . تستهلك 100 واط ما يجعلها موفرة للطاقة. . الطاقة: كهرباء	د.ج. 160,000.00	01	الة التغليف وسحب الهواء من الاكياس
	. الطاقة الكهربائية: 200 واط . مصنوعة من الالمنيوم المقاوم للصدأ. . تستوعب قطر الزجاجية من 10 إلى 120 ملم والارتفاع من 40 إلى 300 ملم. . وزن الآلة 18 كلغ.	د.ج. 400,000.00	01	آلة تعبئة وغلق العلب الزجاجية وسحب الهواء منها
	. شاشة ديجيتال سهلة القراءة. . السعة القصوى: 50 كلغ. . الجهد الكهربائي: 220 فولت. . سهولة الاستخدام والتنظيف. . صنع محلي.	د.ج. 12,000.00	03	ميزان الكتروني
/	/	د.ج. 1,557,000.00	08	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الموردين

ب. المعدات التي يحتاجها المشروع:

إضافة للآلات المستخدمة يحتاج المشروع إلى مجموعة من المعدات من أجل إكمال عملية الإنتاج بسلاسة ونجاح والحصول على المنتوجات النهائية بصفة سليمة وجودة عالية والجدول يوضح كل المعدات المحتاجة:

الجدول رقم (37): المعدات المستخدمة في المشروع

المعدات	العدد	السعر	صورة
---------	-------	-------	------

	د.ج. 2,000,000.00	01	الغرفة المبردة
	د.ج. 30,000.00	01	حوض غسيل الطماطم
	د.ج. 40,000.00	04	طاولات من الفولاذ المقاوم لصدأ
	د.ج. 20,000.00	10	كراسي للعمال
	د.ج. 1,000.00	12	سكاكين
	د.ج. 800.00	02	مصفاة
	د.ج. 1,500.00	50	صناديق بلاستيكية

	د.ج. 30,000.00	12	طقم الملابس
/	د.ج. 2,123,300.00	/	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات المقدمة من طرف الموردين

ث. التجهيزات المكاتب الادارية:

الجدول رقم (38): التجهيزات والمعدات المكتبية

التجهيزات	العدد	سعر الوحدة الواحدة	سعر الإجمالي
مكتب المدير	1	د.ج. 100,000.00	د.ج. 100,000.00
مكتب المحاسب	1	د.ج. 80,000.00	د.ج. 80,000.00
كراسي مكتب	2	د.ج. 10,000.00	د.ج. 20,000.00
كراسي استقبال	4	د.ج. 6,000.00	د.ج. 24,000.00
جهاز الحاسوب	2	د.ج. 35,000.00	د.ج. 70,000.00
طابعة	2	د.ج. 10,000.00	د.ج. 20,000.00
مدمام أنترنت	1	د.ج. 4,500.00	د.ج. 4,500.00
هاتف أرضي	1	د.ج. 1,500.00	د.ج. 1,500.00
مكيف	2	د.ج. 60,000.00	د.ج. 120,000.00
علبة الإسعافات	1	د.ج. 3,000.00	د.ج. 3,000.00
مطفأة الحريق	3	د.ج. 5,000.00	د.ج. 15,000.00
المجموع	/	/	د.ج. 458,000.00

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على اسعار الموردين

ج. الخدمات الضرورية للمشروع:

يحتاج المشروع الى العديد من الخدمات التي سنحاول توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (39): الخدمات الضرورية للمشروع

الخدمات	الاستهلاك في الثلاثي	التكلفة الثلاثي	التكلفة السنوية
الكهرباء	24648	د.ج. 158,134.36	د.ج. 632,537.43
الماء	1560	د.ج. 107,642.72	د.ج. 430,570.88
الصيانة	/	/	د.ج. 50,000.00

24,000.00 د.ج.	/	غير محدود	الأنترنت
12,000.00 د.ج.	/	غير محدود	الهاتف
1,149,108.31 د.ج.	/	/	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

خ. المواد الأولية الداخلة في عملية الإنتاج:

لإنتاج منتجات المؤسسة نحتاج إلى مجموعة من المواد الأولية التي سنوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (40): المواد الأولية التي يحتاجها المشروع

الاشهر	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	المجموع
الطماطم الطازجة (نوعية سان مارزانو، نابولي اف1) كمية بالكيلو غرام													
الكمية	19600	19600	19600	19600	19600	19600	19600	19600	19600	19600	19600	19600	235200
سعر الكيلو	50 دج												
تكلفة	980000 دج	11760000 دج											
الملح (يتم استعمال 5 كيلو من الملح لكل من 100 كيلو من الطماطم)													
الكمية	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980	11760
سعر الكيلو	50 دج												
تكلفة	49000 دج	588000 دج											
زيت الزيتون (كمية بال لتر)													
الكمية	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
سعر اللتر	700 دج												
تكلفة	350000 دج	4200000 دج											
الزعيترة (كمية بالكيلو)													
الكمية	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
سعر الكيلو	700 دج												
تكلفة	56000 دج	672000 دج											
إكليل الجبل (كمية بالكيلو)													
الكمية	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840
سعر الكيلو	300 دج												
تكلفة	21000 دج	252000 دج											
الكلور لتعقيم (العبوة تحتوي على 5 لتر)													
الكمية	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
سعر الوحدة	400 دج												
تكلفة	4000 دج	48000 دج											

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على أسعار الموردين

كما تحتاج المؤسسة إلى عدة مواد لتغليف وتعبئة المنتجات والتي يتم توضيحها فيما يلي:

الجدول رقم (41): مواد التعبئة والتغليف التي يحتاجها المشروع

الأشهر	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	المجموع
علب الزجاجية 200 غرام													
الكمية	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	72000
سعر الوحدة	دج30												
التكلفة	دج180000	دج2160000											
	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج
العلب الزجاجية 250 غرام													
الكمية	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	48000
سعر الوحدة	دج35												
التكلفة	دج140000	دج1680000											
	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج
أكياس حفظ الأغذية (أكياس مكونة من 50 قطعة)													
الكمية	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	384
السعر الوحدة	دج300												
التكلفة	دج9600	دج115200											
	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج
العلب الكرتونية (عموة تتكون من 30 علبة)													
الكمية	1160	1160	1160	1160	1160	1160	1160	1160	1160	1160	1160	1160	13920
السعر الوحدة	دج1000												
التكلفة	دج1160000	دج13920000											
	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج
الملصقات التي تحمل معلومات حول المنتجات													
الكمية	11600	11600	11600	11600	11600	11600	11600	11600	11600	11600	11600	11600	139200
سعر الوحدة	دج5												
التكلفة	دج58000	دج696000											
	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على أسعار الموردين

المبحث الرابع: المخطط المالي والتمويلي

المطلب الأول: المخطط المالي

يعد المخطط المالي أداة حيوية لتحديد الأهداف المالية وتوجيه العمليات المالية للفرد أو العمل التجاري، يوفر المخطط المالي رؤية شاملة للوضع المالي الحالي والمستقبلي، مما يساعد في اتخاذ القرارات المالية بناء على المعرفة الدقيقة.

أولاً: رقم الأعمال المتوقع

بافتراض أن نشاط المؤسسة ينمو بمعدل 2% سنوياً، بالاعتماد على نمو المؤسسة وزيادة الإنتاج في السنوات القادمة، فإن رقم الأعمال المتوقع لمدة 10 سنوات القادمة يمكن توضيحه كما يلي:

الجدول رقم (42): رقم الأعمال المتوقع خلال 10 سنوات

السنوات	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
الطلب المتوقع	48480000									
نسبة النمو	/	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
رقم الأعمال	48480000	49449600	50438592	51447363.8	52476311.12	53525837.34	54596354.09	55688281.17	56802046.8	57938087.73

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: تحديد تكاليف المشروع

تنقسم تكاليف المشروع إلى التكاليف التشغيلية، وتكاليف الاستثمار، وهو ما يتم توضيحه من خلال هذا العنصر.

أ. التكاليف التشغيلية:

التكاليف التشغيلية هي النفقات التي ترتبط مباشرة بتشغيل مؤسسة أرياف وإنتاج منتجاتها، تتضمن هذه التكاليف جميع المصروفات التي يتعين دفعها للحفاظ على العمليات اليومية للمؤسسة وضمان استمراريتها، ويتم توضيح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم (43): التكاليف التشغيلية

البيان	التكاليف التشغيلية
أجور العمال	د.ج. 6,120,000.00
مواد أولية	د.ج. 17,520,000.00
مواد التعبئة والتغليف	د.ج. 18,571,200.00
تكاليف الطاقة (كهرباء وماء)	د.ج. 1,063,108.31
تكاليف الترويج	د.ج. 50,000.00

50,000.00 د.ج.	الصيانة
127,500.00 د.ج.	التأمينات
36,000.00 د.ج.	الهاتف والإنترنت
748,400.00 د.ج.	الإهلاكات
44,286,208.31 د.ج.	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات السابقة

ب. تكاليف الاستثمار:

الجدول رقم (44): هيكل الاستثمار

التكاليف الاستثمارية	البيان
50,000.00 د.ج.	مصاريف إعدادية
530,000.00 د.ج.	ترميم بسيط للمبنى
1,557,000.00 د.ج.	الآلات
2,123,300.00 د.ج.	المعدات
458,000.00 د.ج.	أثاث مكتبي
3,690,517.36 د.ج.	رأس مال العامل
8,408,817.36 د.ج.	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات السابقة

ملاحظة:

رأس مال العامل = التكاليف التشغيلية / 12

ج. اهتلاكات الاستثمار:

كما سبق الذكر تتكون أصول المشروع من:

- الآلات تمتلك لمدة 10 سنوات.
- المعدات: لدينا الغرفة المبردة تمتلك لمدة 10 سنوات، أما المعدات الأخرى فحسب الموردین تمتلك خلال 3 سنوات.
- التجهيزات المكتبية تمتلك لمدة 5 سنوات.
- المباني تمتلك لمدة 20 سنة.
- التكاليف الإعدادية تمتلك لمدة 5 سنوات.

وعليه ومن المعلومات السابقة يتم توضيح قيمة الاهتلاكات بنسبة للمؤسسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (45): اهتلاك الاستثمارات

البيان	المبلغ	العمر الإنتاجي (بالسنوات)	قيمة الاهتلاك
الآلات	1,557,000.00 د.ج.	10	155,700.00 د.ج.
الغرفة المبردة	2,000,000.00 د.ج.	10	200,000.00 د.ج.
المعدات الأخرى	123,300.00 د.ج.	3	41,100.00 د.ج.
المباني	5,000,000.00 د.ج.	20	250,000.00 د.ج.
التجهيزات المكتبية	458,000.00 د.ج.	5	91,600.00 د.ج.
تكاليف اعدادية	50,000.00 د.ج.	5	10,000.00 د.ج.
المجموع	/	/	748,400.00 د.ج.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مأخوذة من طرف أستاذ المحاسبة

المطلب الثاني: المخطط التمويلي

يعتبر التمويل من أهم العوامل الحاسمة لنجاح أي مشروع أو مؤسسة، يشمل التمويل جميع الأنشطة التي تهدف إلى توفير الموارد المالية اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.

الفرع الأول: الهيكل التمويلي

سيتم تمويل مشروع تحفييف الطماطم بالمصادر خاصة 100% (تمويل ذاتي)، برأس مال يقدر بـ 10,456,300.00 د.ج.

الجدول رقم (46): الهيكل التمويلي للمشروع

البيان	المبلغ	نسبة المساهمة
صاحب المشروع	10,456,300.00 د.ج.	100%
المجموع	10,456,300.00 د.ج.	100%

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: إعداد القوائم المالية

القوائم المالية هي عبارة عن وثائق مالية تقدم معلومات محددة ومنظمة حول وضع وأداء شركة أو منظمة خلال فترة زمنية معينة.

أ. الميزانية الافتتاحية:

الجدول رقم (47): الميزانية الافتتاحية بتاريخ 2025/01/01

الخصوم		الأصول	
د.ج. 10,456,300.00	أموال خاصة	د.ج. 2,123,300.00	الأصول الغير جارية
		د.ج. 1,557,000.00	المعدات
		د.ج. 530,000.00	الآلات
		د.ج. 458,000.00	تهيئة (ترميم موقع)
			تجهيزات مكتبية
			الأصول الجارية
		د.ج. 4,788,000.00	مخزونات
		د.ج. 1,000,000.00	بنك
د.ج. 10,456,300.00	المجموع	د.ج. 10,456,300.00	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

ب. جدول حساب النتائج التقديري:

يتم من خلاله توضيح جميع التكاليف والإيرادات المتوقعة لمشروع تحفيظ الطماطم، أي يسمح بتتبع تطور المشروع خلال 10 سنوات من أجل إعطاء قرارات صحيحة، (تقدر نسبة النمو بـ 2%).

الجدول رقم (48): جدول حسابات النتائج التقديري

57938087.73	56802046.79	55688281.17	54596354.09	53525837.34	52476311.12	51447363.84	50438592	49449600	48480000	إنتاج السنة المالية
20938021.8	20527472.36	20124972.9	19730365.59	19343495.67	18964211.44	18592364.16	18227808	17870400	17520000	مشتريات المواد الأولية
22194303.11	21759120.7	21332471.27	20914187.52	20504105.41	20102064.13	19707906.01	19321476.48	18942624	18571200	مشتريات مواد التغليف
152374.3025	149386.5711	146457.4226	143585.7085	140770.3024	138010.1004	135304.02	132651	130050	127500	النفقات
59754.62843	58582.96905	57434.28338	56308.12096	55204.04016	54121.608	53060.4	52020	51000	50000	تكاليف التوزيع
1373290.802	1346363.531	1319964.246	1294082.594	1268708.426	1243831.79	1219442.931	1195532.286	1172090.476	1149108.31	الخدمات
44717744.65	43840926.12	42981300.12	42138529.53	41312283.85	40502239.07	39708077.52	38929487.77	38166164.48	37417808.31	استهلاك السنة المالية
13220343.08	12961120.67	12706981.05	12457824.56	12213553.49	11974072.05	11739286.32	11509104.23	11283435.52	11062191.69	القيمة المضافة للاستغلال
7313966.52	7170555.412	7029956.286	6892114.006	6756974.516	6624484.819	6494592.96	6367248	6242400	6120000	أجور العمال
5906376.561	5790565.256	5677024.761	5565710.55	5456578.971	5349587.226	5244693.359	5141856.234	5041035.524	4942191.69	الفاصل الإجمالي للاستغلال
748400	748400	748400	748400	748400	748400	748400	748400	748400	748400	الاهتلاك
5157976.561	5042165.256	4928624.761	4817310.55	4708178.971	4601187.226	4496293.359	4393456.234	4292635.524	4193791.69	نتيجة الاستغلال
980015.5467	958011.3987	936438.7046	915289.0045	894554.0044	0	0	0	0	0	ضرائب على أرباح الشركات
4177961.015	4084153.858	3992186.056	3902021.546	3813624.966	4601187.226	4496293.359	4393456.234	4292635.524	4193791.69	النتيجة الصافية

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: التقييم المالي للمشروع

التقييم المالي للمشاريع هو عملية تحليلية تستخدم لتقدير جدوى المشاريع الاقتصادية، يهدف التقييم المالي إلى تقدير العوائد المالية المتوقعة من المشروع، وتحليل المخاطر المحتملة، وتقدير قيمته المالية في الوقت الحالي والمستقبلي.

أ. حساب صافي القيمة الحالية:

الجدول رقم (49): التدفقات النقدية المحينة المتراكمة

4177961.015	4084153.858	3992186.056	3902021.546	3813624.966	4601187.226	4496293.359	4393456.234	4292635.524	4193791.69	النتيجة الصافية
748400	748400	748400	748400	748400	748400	748400	748400	748400	748400	الاهلاك
4926361.015	4832553.858	4740586.056	4650421.546	4562024.966	5349587.226	5244693.359	5141856.234	5041035.524	4942191.69	التدفقات النقدية الصافية
2748909.446	2860871.884	2972347.457	3092530.328	3216227.601	3996141.658	4153797.14	4319159.237	4486521.616	4660486.764	التدفقات النقدية المحينة
									36506993.13	مجموع التدفقات النقدية المحينة

المصدر: من إعداد الطالبة

لدينا:

$$VAN = \sum CF \left(\frac{1}{1+i} \right)^n - I$$

وعليه: صافي القيمة الحالية = مجموع التدفقات النقدية الحالية - الاستثمار المبدئي

$$36506993.13 - 8408817.36 = 28098175.77$$

بما أن قيمة موجبة **28098175.77** فإن المشروع ذو مردودية.

ب. فترة الاسترداد:

الهدف من حساب فترة الاسترداد هو إيجاد الفترة الزمنية اللازمة لاسترداد قيمة الاستثمار.

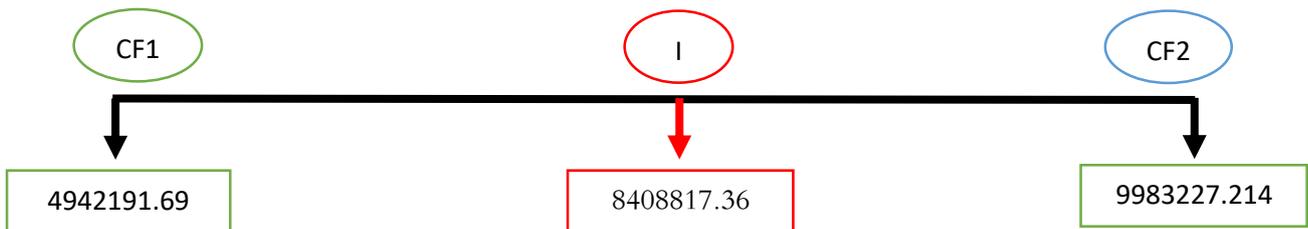
الجدول رقم (50): التدفقات النقدية الصافية المتراكمة

4926361.015	4832553.858	4740586.056	4650421.546	4562024.966	5349587.226	5244693.359	5141856.234	5041035.524	4942191.69	التدفقات النقدية الصافية
49431311.47	44504950.46	39672396.6	34931810.54	30281389	25719364.03	20369776.81	15125083.45	9983227.214	4942191.69	التدفقات النقدية الصافية المتراكمة

المصدر: من إعداد الطالبة

وعليه حسب الجدول أعلاه نرى أن فترة الاسترداد تكون بين السنة الأولى والثانية، وعليه سنقوم بتحديد الفترة بتفصيل فيما يلي:

الشكل رقم (30): فترة استرداد المشروع



المصدر: من إعداد الطالبة

ومنه لدينا:

$$9983227,214 \longrightarrow 312$$

$$8408817,36 \longrightarrow X$$

$$X = 263 \longleftarrow (8408817.36 * 312) / 9983227.214 = X \text{ وعليه:}$$

وعليه فترة الاسترداد تقدر بـ 1 سنة و 10 أشهر و 3 أيام.

ت. المردودية الاقتصادية:

تعتبر المردودية الاقتصادية عن مدى كفاءة استعمال الموارد المتاحة من طرف المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، بغض النظر عن طريقة التمويل، وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \text{نتيجة الاستغلال} / \text{مجموع الأصول}$$

الجدول رقم (51): المردودية الاقتصادية

المبلغ	البيان
د.ج. 4,193,791.69	نتيجة الاستغلال
د.ج. 10,456,300.00	مجموع الأصول
د.ج. 0.4	المردودية الاقتصادية

المصدر: من إعداد الطالبة

وعليه بما أن سعر الفائدة الذي يترتب على المؤسسة هو 0%، إذن 4% أكبر من 0% وهو نتيجة موجبة وعليه نقول المشروع ذو مردودية.

خلاصة الفصل:

في نهاية هذا الفصل يمكننا القول إننا عملنا جاهدين لتوضيح فكرة مشروع تخفيف الطماطم، من خلال قيامنا بدراسة شاملة عن طريق استخدام ما درسناه نظريا في الفصل الأول، أي قمنا بإنجاز مخطط الأعمال للمشروع، انطلاقا من الفكرة مرورا بجميع التفاصيل، وصولا إلى تحديد تكاليفه وتقدير مدى مردوديته.

ومن خلال الدراسة التطبيقية السابقة نستطيع الحكم بأن المشروع قابل للتجسيد وذو مردودية بناء على النتائج المتحصل عليها في التقييم المالي للمشروع.

الختامة

في ختام هذه المذكرة تبرز أهمية مخطط الاعمال كأداة حيوية في تحقيق نجاح المشاريع الريادية، من خلال دراسة معمقة للجوانب النظرية والتطبيق العملي على مشروع تجفيف الطماطم، يمكن أن نستخلص العديد من الدروس القيمة التي تساهم في فهم كيفية تحويل الأفكار إلى مشاريع ناجحة ومستدامة، كما أكدت الدراسة أن المقاولاتية ليست مجرد مفهوم نظري، بل منهجية عملية تتطلب فهما عميقا للسوق، والقدرة على تحليل الفرص والمخاطر، وتطوير استراتيجية فعالة لتحقيق الأهداف، إن وضع مخطط أعمال متكامل يمثل الخطوة الحاسمة في هذا الإطار، حيث ساعد على تنظيم الأفكار، وتحديد الموارد اللازمة، ووضع الخطط التنظيمية والإنتاجية والمالية، مما يزيد من فرص نجاح المشروع ويقلل من المخاطر المحتملة.

تعد عملية تجفيف الطماطم مثالا عمليا على كيفية تطبيق هذه المبادئ النظرية في واقع الأعمال، من خلال تحليل السوق وتحديد الفرص المتاحة، ووضع استراتيجية تسويقية شاملة، واستغلال التكنولوجيا الحديثة في عمليات الإنتاج، يمكن تحويل منتج زراعي بسيط إلى سلعة ذو قيمة مضافة عالية، هذا التحول لا يعزز فقط من القيمة الاقتصادية للمشروع، بل يساهم أيضا في دعم الاقتصاد المحلي وتوفير فرص عمل جديدة.

في النهاية تظهر هذه المذكرة أن النجاح في مجال المقاولاتية يتطلب مزيجا من المعرفة النظرية والتطبيق العملي، إن فهم المفاهيم الأساسية للمقاولاتية، جنبا إلى جنب مع القدرة على تطبيقها في سياقات حقيقية، يمكن أن يحول الأفكار إلى مشاريع ناجحة، وعليه توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

النتائج النظرية:

- مخطط الأعمال يمثل وثيقة مختصرة حول المشروع.
- إعداد مخطط الأعمال يتم حسب منهجية وخطوات محددة وواضحة.
- مخطط الأعمال يدرس جميع الجوانب المتعلقة بالمشروع من خلال الخطة التسويقية، التنظيمية، الإنتاجية، المالية، التمويلية.

النتائج التطبيقية:

- تعلم كيفية إسقاط الدراسة النظرية لإعداد مخطط الأعمال على واقع تطبيقي بحت.
- إعداد مخطط الأعمال لا يعتبر بالشيء الهين والسهل أبدا فهو يحتاج إلى كمية كبيرة من المعلومات والعديد من المهارات وشبكة العلاقات الجيدة.
- المخطط التسويقي يعتبر الحجر الأساسي لانطلاق المخططات الأخرى والدقة في إنجازها يعني نجاح ودقة مخطط الأعمال بأكمله.
- المخطط الإنتاجي ساعد في حصر جميع احتياجات مشروع تجفيف الطماطم ومعرفة جميع المعلومات التقنية المرتبطة بالمشروع.
- المخطط التنظيمي يساعد على تحديد حجم العمالة ونوعيتها ومهارات اللازم توفرها بهم، وتحديد كيفية توزيع المهام والسلطات من خلال الهيكل التنظيمي.
- المخطط المالي هو من حدد نجاح الخطة السابقة أو فشلها، ووضح مدى مردودية مشروع تجفيف الطماطم.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. أبو قحف عبد السلام. (2001). التسويق "وجهة النظر المعاصرة". الطبعة الأولى. الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية.
2. أحمد بن مويزة. (2019). إعداد الاستراتيجية التسويقية وعملياتها. عمان: دار اليازوري العلمية.
3. أحمد يوسف دودين. (2022). إدارة المشاريع المعاصرة. عمان: دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع.
4. بشير العلاق. (2008). التخطيط التسويقي (مفاهيم وتطبيقات). الطبعة العربية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
5. بلال خلف السكارنة. (2008). الريادة وإدارة منظمات الأعمال. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة لنشر والتوزيع.
6. بن عنتر عبد الرحمن. (2018). إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية. عمان: دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع.
7. حسين محمد الحريم. (2000). تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل. الطبعة الثانية. الأردن: دار حامد لنشر والتوزيع.
8. زكريا الدوري، وآخرون. (2011). مبادئ إدارة الاعمال في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع.
9. سعد علي، ربحان المحمدي. (2020) استراتيجية الإعلان والاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي. عمان: دار اليازوري العلمية.
10. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي. (2017). إدارة الأعمال. الطبعة الأولى. عمان: دار وائل لنشر والتوزيع.
11. طاهر حسن الغالي، منصور الغالي. (2009). إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة. الطبعة الأولى. عمان: دار وائل لنشر والتوزيع.
12. طاهر محسن الغالي. (2009). إدارة الاستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة. الطبعة الأولى. عمان: دار وائل لنشر والتوزيع.
13. عاطف وليم اندراوس. (2007). التمويل والإدارة المالية للمؤسسات. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
14. علي فلاح الزغي. (2010). الاتصالات التسويقية (مدخل منهجي وتطبيقي). الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة لنشر والتوزيع.
15. مجدي عوض مبارك. (2010). الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية. الطبعة الأولى. الاردن: عالم الكتب الحديث.
16. مجدي عوض مبارك. (2010). الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية. الطبعة الأولى. الأردن: عالم الكتب الحديث.
17. محمد أديوي الحسين. (2012). تخطيط الإنتاج ومراقبته. الطبعة الأولى. عمان: دار المنهاج لنشر والتوزيع.
18. محمد قاسم القيروتي. (2000). نظرية المنظمة والتنظيم. الطبعة الأولى. عمان: دار وائل لنشر والتوزيع.

19. محمد محمود العلجوني، سعيد سامي الحلاق. (2010). دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات. عمان: دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع.
20. مرفدة الحريبي. (2019). اتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري لنشر والتوزيع.
21. موسى اللوزي. (2017). التنظيم وإجراءات العمل. الطبعة الثانية. عمان: دار وائل لنشر والتوزيع.
22. مؤيد الفضل. (2007). تخطيط ومراقبة الإنتاج منهج كمي مع حالة دراسية. الرياض. المملكة العربية السعودية: دار المريخ لنشر.
23. نصيب رجم. (2004). دراسة السوق. الطبعة الأولى. عنابة: دار العلوم لنشر والتوزيع.
24. نعيم نمر داود. (2017). دراسة الجدوى الاقتصادية. الطبعة الأولى. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

المداخلات والمناقشات:

1. عاشور بوتيار، عنتر بيسار، عبد الحلیم بدار. (2017). اليقظة الاستراتيجية في إنجاز ومتابعة مخطط الاعمال في ظل بيئة ديناميكية معقدة. الملتقى العلمي الدولي حول: التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنموية على المعطيات الكبيرة. مسيلة: جامعة محمد بوضياف.
2. قبة فاطمة. (2012). الحاضنات... كآلية لضمان نجاح مخطط الاعمال. الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
3. مراد إسماعيل، شلغاف بن اعمر. (2012). أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
4. نوال براهيمي. (2012). السيرورة المقاولاتية: من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال. الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية: فرص وحدود المقاولاتية. بسكرة: جامعة محمد خيضر.

المقالات:

1. الهاوي جمال، بن ساعد فطنة. (2015). دراسة السوق ودورها في خلق أداء تسويقي فعال حالة البنوك الجزائرية. مجلة الابتكار والتسويق. العدد 01. المجلد 02.
2. حنان بن عوالي. (2013/05/01). التنبؤ بالطلب كمؤشر في عملية تخطيط الإنتاج. مجلة الباحث الاقتصادي. العدد 01. المجلد 01.
3. موزع عادل. (2013/07/01). دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. العدد 02. المجلد 02.
4. لمين علوطي، صليحة خنوش. (2018/09/01). واقع الاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الخدمية دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية فرع المدية. مجلة البحوث والدراسات التجارية. العدد 02. المجلد 02.

المحاضرات والمطبوعات:

1. جودي حنان. (2024). محاضرات مقياس إنشاء مؤسسة سنة ثانية مقاولاتية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
2. جودي حنان. (2024). محاضرات مقياس مخطط الأعمال سنة ثانية مقاولاتية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
3. رفيق زراولة. (2016). محاضرات في إدارة الإنتاج. كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير. قلعة: جامعة 8 ماي 1945.
4. نادية هلاله. (2023/2022). محاضرات شركات الأموال تخصص قانون الاعمال. كلية الحقوق والعلوم السياسية. قسم الحقوق. سطيف: جامعة محمد لمين دباغين.

المذكرات والاطروحات:

1. باللودمو هاجر، بوسكايه هاجر. (2019/2018). أثر مخططات التمويل على الهيكل المالي للمؤسسة-دراسة حالة شركة الرواد للصناعة والخدمات (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الوادي: جامعة الشهيد حمه لخضر.
2. براهيم فاطمة، دحموي فاطمة. (2017/2016). تجزئة السوق باستخدام التحليل العملي اعتماد على مؤشري الملموسية والاعتمادية دراسة حالة مؤسسة وكالة ادار. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. أدرار: جامعة أحمد دراية.
3. بوخالفى الجموعى. (2019/2018). إعداد مخطط اعمال لنادي القيادة بأسلوب الترفيه والمحاكاة -طويلة-عن طريق وكالة ANSEJ (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
4. زهواني رضا. (2007/2006). تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسة الرمال بلاستيك تقرت (مذكرة ماجستير). كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
5. شابي انهار. (2021/2020). إعداد مخطط الأعمال " إنتاج بديل الخشب المضغوط MDF من مخلفات النخيل" (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
6. شنشونة كمال. (2019/2018). اعداد مخطط الاعمال تهيئة وإنجاز مشروع المساحات الخضراء (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
7. الحاج قويدر فاطمة. (2012/2011). التمويل كأداة لاستمرارية المشاريع الاستثمارية -دراسة حالة شركة Cap_Ti للخدمات الاستشارية (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
8. مزاشر محمد لمين. (2014/2013). اعداد مخطط الاعمال مشروع انشاء مؤسسة لصناعة العطور (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
9. مهني اشواق. (2018/2017). مساهمة ممارسة وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة: عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. بسكرة: جامعة محمد خيضر.

المراجع الأجنبية:

Livers:

1. Coster Michel. (2009). Entrepreneuriat. Paris : Pearson éducation.

2. Couland Alain. (1997). Gestion Financière "analyse et décisions". Paris : Demos
3. Malcom McDonald. (2004). Les plan Marketing : comment les établir ? Comment les utiliser ? Paris : de boeck.

 **Article :**

1. Abdullah Ruqayah. Importance and Contents of Business Plan: A Case-Based Approach. Jurnal Managemen Indonesia.vol20.noumero02. August 2020
2. Vesna Grozdanovska, Katerina Bojkovska, Nikolche Jankulovski. FINANCIAL MANAGEMENT AND FINANCIAL PLANNING IN THE ORGANIZATIONS. European Journal of Business and Management. Vol09. Noumero02. 2017.

 المواقع الالكترونية:

1. Caurav Akrani. Market Segmentation Importance in modern marketing. (2010/07/25). Sur kalyan city life: https://kalyan-city.blogspot.com/2010/07/market-segmentation-importance-in.html#google_vignette
2. <https://www.marensense.com/conseil/conseil-en-strategie/5-forces-de-porters/>

الملاحق

الملحق رقم (01)

نموذج العمل التجاري لمشروع تجفيف الطماطم

<p>الشركات الرئيسية:</p> <p>المزارعين ملحين لتوريد الطماطم. الأشخاص الذين يمكنهم شراء شاحنات نقل الأعدنية. موردوا المواد الأولية (ملح + أعشاب + زيت الزيتون) + مواد التعقيم... الخ). موردوا الآلات والمعدات. موردوا مواد التعبئة والتغليف. مؤسسات التأمين.</p>	<p>الأنشطة الرئيسية:</p> <p>تقاهم مع المزارعين حول توفير نوعية معينة من الطماطم. عمليات التجفيف والتعبئة. الحفظ في غرفة البرودة. التأكد من الجودة. التسويق والتوزيع.</p> <p>الموارد الرئيسية:</p> <p>معدات التجفيف والتعبئة. ورشة الإنتاج. فريق العمل (عمال: إنتاج، تعبئة، مراقبة المخزن، التنظيف). البرازيخ وشهادات الجودة.</p>	<p>القيمة المضافة:</p> <p>إنتاج الطماطم المجففة وتعبئتها. دمج بين التقاليد والتكنولوجيا. تقديم تشكيلة متنوعة لم تكن تتواجد في سوق من قبل. تقديم منتجات طبيعية خالية من المواد المسرطنة وملونات.</p> <p>تقديم منتجات ذات جودة عالية وتخضع لمعايير النظافة عكس تلك المتواجدة في الأسواق. منتجات جاهزة للاستخدام لفترة طويلة. دعم الزراعة المحلية وتقليل الفاقد.</p>	<p>العلاقة مع العملاء:</p> <p>إنشاء موقع الكتروني. إنشاء صفحات عبر وسائل التواصل الاجتماعي. المشاركة في المعارض. إعلانات مموله عبر الانترنت.</p>	<p>شراخ العملاء:</p> <p>العائلات في ولاية بسكرة. مطاعم الاكل التقليدي. مطاعم الاكل المصري. مطاعم الاكل الصحي. مؤسسات التصدير. الأشخاص المرضى الذين يبحثون عن منتجات صحية بدون إضافات مسرطنة</p>
<p>مصادر التكاليف:</p> <p>الترويج: 50000 دج آلات: 1557000 دج المعدات: 2123300 دج أثاث مكبي: 458000 دج ترميم المبني: 530000 دج</p>	<p>مصادر التكاليف:</p> <p>تكاليف المواد الأولية: 17520000 دج تكاليف الخدمات الضرورية: 38676208,31 دج تكاليف مواد التعبئة: 18571200 دج تكاليف التأمين: 127500 دج تكاليف الإمتلاك: 748400 دج</p>	<p>قنوات التوزيع:</p> <p>قناة قصيرة جدا (مباشرة): من المؤسسة للمطاعم، أو مؤسسات التصدير. قناة قصيرة (غير مباشرة): من المؤسسة لخللات سوبر ماركيت أو العطارة للمستهلك النهائي</p>	<p>مصادر الإيرادات:</p> <p>بيع مسحوق الطماطم بـ 2800 دج للعبوة (العبوة تحتوي على 10 عبوات) بيع طماطم شبه مجففة بـ 3500 دج للعبوة (العبوة تحتوي على 10 أكياس) بيع طماطم شبه مجففة المتوقعة في زيت زيتون والأعشاب بـ 4500 دج للعبوة (العبوة تحتوي على 10 عبوات).</p>	<p>مصادر الإيرادات:</p> <p>بيع مسحوق الطماطم بـ 2800 دج للعبوة (العبوة تحتوي على 10 عبوات) بيع طماطم شبه مجففة بـ 3500 دج للعبوة (العبوة تحتوي على 10 أكياس) بيع طماطم شبه مجففة المتوقعة في زيت زيتون والأعشاب بـ 4500 دج للعبوة (العبوة تحتوي على 10 عبوات).</p>

الملحق رقم (02)

	وزارة التجارة و ترقية الصادرات المركز الوطني للسجل التجاري	
التسميات للأنشطة الاقتصادية		
التاريخ : 2024/05/25		
التسمية		
تحويل و تصبير الخضرو التواكه		رمز النشاط 107609

111

الملحق رقم (03)

استبيان حول استهلاك الطماطم المجففة

في إطار تحضير مذكرة التخرج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير مقاولاتية نريد من سيادتكم التعاون معنا في ملء هذه الاستمارة، إن مساهمتكم في الإجابة الموضوعية على هذا الاستبيان، سوف تمكننا من الرؤيا الواضحة لموضوعنا، والوصول الى إجابات لمختلف تساؤلاتنا، كما نحيطكم علما بأننا سوف نضمن السرية التامة للإجابات، وعدم تحديد المجيبين.

في انتظار ذلك تقبلوا منا كل معالي الاحترام والتقدير.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) عند إجابة مناسبة.

معلومات شخصية:

- الجنس: ذكر انثى
- العمر: أقل من 20 سنة 21 - 35 سنة 36 - 50 سنة أكثر من 50 سنة
- الحالة المدنية: متزوج(ة) عازب(ة) اخرى
- دخل الاسرة: أقل من 2000000 دج
- من 2000000 الى 3900000 دج
- من 4000000 الى 5900000 دج
- من 6000000 الى 8000000 دج
- أكثر من 8000000 دج

معلومات خاصة بالنشاط ومسبباته:

1. هل تعرف الطماطم المجففة؟ نعم لا
2. هل تشتري الطماطم المجففة؟ نعم لا
3. لماذا لا تشتري الطماطم المجففة (اجب على هذا السؤال إذا كانت الإجابة في السؤال السابق لا)
- لا استخدمها احضرها في المنزل الأنواع المباعة لا تلبى احتياجاتي
- أخرى
4. هل تفضل ان يكون تعليب في؟ علب زجاجية علب بلاستيكية علب حديدية
5. هل تفضل ان يكون المنتج على شكل؟ (تستطيع اختيار أكثر من إجابة)
- مسحوق طماطم مجففة طماطم مجففة منقوعة مع زيت الزيتون ومنكهة بالأعشاب
- شرائح الطماطم بشكلها العادي معجون طماطم مجففة

6. كم مرة تشتري الطماطم المجففة؟
 كل أسبوع كل شهر في المناسبات
7. كيف تفضل حجم العبوة؟
 صغير الحجم متوسط الحجم كبير الحجم
8. في ماذا تستخدم الطماطم المجففة؟ (تستطيع اختيار أكثر من إجابة)
 الاكلات التقليدية اضافتها الى اللحم والدجاج المشوي اضافتها للمعجنات والمخبوزات
 اضافتها للحساء والشوربات إدخالها في بعض أنواع الصلصات
 استخدامها كمقبلات مع أنواع مختلفة من الاجبان وزيتون
9. اين تفضل شراء الطماطم المجففة؟
 محلات السوبرماركت محلات العطارة على شبكة الانترنت
10. من أي بلد تفضل الطماطم المجففة؟
 محلي مستورد ليس مهم
11. ماهي العلامة التجارية التي تفضلها عند شراء الطماطم المجففة؟ ولماذا؟

12. ماهي العوامل المهمة بالنسبة لك عند شراء الطماطم المجففة؟ (تستطيع اختيار أكثر من إجابة)
 الجودة السعر بلد الإنتاج العلامة التجارية
 طريقة التجفيف الحديثة طريقة التجفيف التقليدية

(04) الملحق رقم



PROFORMA INVOICE

Date: May 17th, 2024

Invoice No.: PI240517HM071

Seller: Henan Qianying Machinery Co., Ltd

Address: Room 801, Unit 1, Wenhuiyuan, No. 8 Guijiang Road, Yuanhui District, Luohe City, Henan Province, China

Tel: +86-395-3386258 ; Fax: +86-395-3386258

Buyer: Amfal Fadlaoui

Delivery Terms: EXW price

Payment Terms: T/T or Alibaba trade assurance credit card

Package: export standard packing

No.	Picture	ITEM	Specification	Quantity (SET)	Unit price (USD)
1.		Fruit And Vegetable Cutting Machine	Model: QD-QLY Power: 1.8 kW Voltage: 380v Frequency: 50 Hz Size: 2200 * 850 * 1200 mm Weight: 300kg	1	2290USD
Total EXW price				2290 USD	

BANK INFORMATION

Beneficiary Name: HENAN QIANYING MACHINERY CO., LTD

Beneficiary Account Number: 3974000011161

Swift Code: CITIHKHX or CITIHKHXXX

Country/Region: HongKong

Beneficiary Address: 20/F, TOWER ONE, TIMES SQUARE, 1 MATHESON STREET, CAUSEWAY BAY, HONG KONG

Beneficiary Bank: CITIBANK N.A. HONG KONG BRANCH

Beneficiary Bank Address: Champion Tower THREE Garden ROAD CENTRAL, HONG KONG

Bank Code: 006

Branch Code: 391



Tel: +86-0395-3386258 Fax: +86-0395-3386258
Add: Room 801, Unit 1, Wenhuiyuan, No. 8 Guijiang Road, Yuanhui District, Luohe City, Henan Province

(05) الملحق رقم

MASTER MACHINEVENTE ET MAINTENANCE DES MACHINES INDUSTRIELLES ET
OÙED EL ALLEUG BLIDA ALGERIE

0774216123 / 0551155054 dzrechange@gmail.com

N° RC : 23D1407520 - 09/00

N° Art : 0904002483

N° IF : 19609010064716600900

N° IS :

BLIDA, le 16/05/2024

**FACTURE PROFORMA**
N°:000086

Client : ANFAL FADLAOUI

BISKRA BISKRA

TEL : 0671527026

N° RC :

N.I.S :

N.I.F :

N°

Mode de paiement :

Page : 1 / 1

N°	REF	DESIGNATION	QTE	P.U HT	Montant HT	TVA		Montant TTC
						Taux	Montant	
1	1000000001	CY60 SECHEUR FRUITS 60 PLTAEUX	1	385 000.00	385 000.00	0	0.00	385 000.00

Total HT	385 000.00
Total TVA	0.00
Timbre	0.00

Total TTC	385 000.00
Remise	0.00
Net a payer	385 000.00

Arrêter la présente facture proforma a la somme de :

TROIS CENT QUATRE VINGT CINQ MILLE Dinar Algérien

الملحق رقم (06)



EURL TELLI AURES

CITÉ ARAAR, ROUTE DE CONSTANTINE - BATNA
Tél : 0557 89 24 97
CA : 050111758 - MF : 1059 0501 E1432 - Art : 05012801704

Batna, le 27/05/2024

FACTURE PRO FORMA N° 02/2024

Doit : ANFAL FADLAOUI
W. BSKRA

N°	RECU	Unité	Qnt	P.U	Montant
01	Broyeur à marteau 550 Cap = 250 Kg Moteur 12cv	U	01	250.000,00	250.000,00
				TOTAL TTC	250.000,00

Arrêt la présente facture à la somme de :
Deux cent cinquante mille Dinars Algériens.



(07) الملحق رقم

ORIGINAL

焦作市丰发贸易有限公司
JIAOZUO FONFAR INTERNATIONAL TRADE CO.,LTD

NO.1618 CHAOYANG ROAD,JIAOZUO,HENAN,CHINA,Post Code: 454000
 TEL:0086 158 3915 8277 FAX:0086 391 8985225 EMAIL: kiidy@fonfar.com

QUOTATION

TO: MR. Anfal Fadlaoui
 Algeria

NO:FF240516-K17
 DATE: MAY.16th.,2024

1) DESCRIPTION,QUANTITY & VALUE.

DESCRIPTION	SPECIFICATION	PICTURE	QUANTITY	UNIT PRICE	AMOUNT
	L*W*H(CM)		Sets	USD/Set	USD
Vacuum & Capping Machine Type: FF-V9 Diameter lid: customized Glass bottle height: customized Voltage: 220V/50Hz Plug: European	138*38*100		1	2860	2860
EXW Factory China			1		2860

2) SHIPPING MARKS: N/M

3) DELIVERY: THE SELLER WILL SEND THE GOODS OUT TO FORWARDER WAREHOUSE IN CHINA WITHIN 7 WORKING DAYS AFTER GETTING THE PAYMENT.

4) PACKING: IT WILL BE PACKED IN ONE WOODEN CASE 150CM*100CM*90CM, ABOUT 300KGS. SAYING: 1 EXPORT WOODEN CASE, ABOUT 300KGS, ABOUT 1.35CBM.

5) PAYMENT: BY 100% T/T IN ADVANCE.

6) RECEIVER'S INFORMATION:

THE SELLER
 JIAOZUO FONFAR INTERNATIONAL TRADE CO.,LTD
 MS.KIIDY DOU
 SALES MANAGER

焦作市丰发贸易有限公司
 JIAOZUO FONFAR INTERNATIONAL TRADE CO.,LTD
 MS.KIIDY DOU

THE BUYER

Mr. Anfal Fadlaoui
 Manager

الملحق رقم (08)

JiangMen Kolice Refrigeration Equipment Co., Ltd.

Address: Sanjiao Di, 4th Team, Donghong Sec. Of Huanzhen Road, Ujya Town, Jianghai District, JiangMen City 529060, Guangdong Province, China

Proforma Invoice

Buyer: Antel Fadlaoui

PI No. : PI#k120240521Y

Tel:

Date: May, 21th, 2024

Address: state of Algeria, exactly in the city of Biskra, the Riyadh cooperative neighborhood.

Contact Person: Yan Yu

Zip code:07000

Phone: +86-18127526682

Contact person: Antel Fadlaoui

Email: sales7@kolice.cc

Model No.	Picture	Description	Quantity	Unit Price (USD)	Amount
KL-300		Table type Vacuum packager Voltage:220V/50HZ Power Consumption:0.57KW Sealing Power:0.25KW Ultimate Vacuum: 0.2MPa(mbar) Pump Capacity:10m³/h Sealing Length:300mm Sealing Width:6mm Vacuum Chamber Depth:55mm Packing size:390*440*450mm N.W.:3800kgs/G.W.:48kgs	1	\$850.00	\$850.00
		Delivery price by FEDEX to your door(in this way you need to pay the import duty)	1	\$550.00	\$550.00
		Total			\$1,200.00

Remarks:

- The price will be valid for 30 days and the exchange rate of chinese Currency (RMB) to US Dollar is 7.2:1
- Payment Terms: 100% before the mass production.
- Production time: about 10 days after received payment.
- One year warranty: free replace part with shipping fee if any problems of the machine in one year (non-human damage); warranty cost is not higher than the machine price

3. Beneficiary Name: Jiangmen Kolice Refrigeration Equipment Co., Ltd.

Beneficiary account number: 3974000000012

Country/ Region: HongKong

Swift Code: CITIHKHK or CITIHKH000

Beneficiary Address: 20/F, TOWER ONE, TIMES SQUARE, 1 MATHESON STREET, CAUSEWAY BAY, HONG KONG

Beneficiary Bank: CITIBANK N.A. HONG KONG BRANCH

Beneficiary Bank Address: Champion Tower THREE Garden ROAD CENTRAL, HONG KONG

Bank Code: 008

Branch Code: 391

BISKRA LE-18-05-2024

VENT PRODUITS ELECTROMINAGER TAHRAOUI BISKRA

فضلاوي انفال-client

FACTURE PROFORMA

N	DESIGNATION	MARQUE	QT	PU	MONTANT
1	CLIMATISEUR	MIDEA	02	48600.00	97200.00
2	B ALONCE	ZENATI	03	3240.00	9720.00
TOTAL HT					106920.00
TVA 19					25080.00

Total ttc-132000.00

Arret ala somme de -cent trente deux mille dinar algerian

Signature et cachet

شركة للاجهزة الكهربائية
بجاية
22 شارع ابن خلدون
R 1507.3/12252

الملحق رقم (10)



TEL : 0550313837
BD ZAATCHA BISKRA

N°24/427

FACTURE PARFORMA

DATE : 16/05/2024

NOM ET PRENOM : ANFAL FADLAOUI

DESCRIPTION	QTÉ	PRIX UNITAIRE	TOTAL
PC PORTABLE	2	35000 DA	70000 DA
IMPREMENT	2	10000 DA	20000 DA



CASA PHONE BISKRA ©



الملحق رقم (11)



ETS-ANNASR@HOTMAIL.FR
033-55-86-75 @ETSANNASR

ETABLISSEMENT BAHRI ZOUINA

Equipement Administratif - Scolaire et Informatique

Rue famille Ben Jedidi n°17 - Dali-Ali Khoudja - Biskra

E-mail : ets-annasr@hotmail.fr - Tel / Fax n° : 033-55-86-75

Registre de commerce n° 1221149 A 01 du 25/03/2001

Compte bancaire n° RIB 004-00305-400-0027536-92 C.P.A agence 305 Biskra

Matricule fiscal : 897607090005033 / Article d'imposition : 07010113283

NIS N° 897607090005033 -- NIF N° 263070900050412

Date :16/05/2024

Page : 1 / 1

Doit : أنفال فضلاوي

Facture proforma N° : FP2024/0303

N°	REF.	DESIGNATION	QUANTITE	PRIX HT	TOTAL HT
1	03302	BUREAU 1.60M MELAMINE OPERATEUR 3T	1	10 000,00	10 000,00
2	02868	BUREAU 1.40M MELAMINE OPERATEUR 3T	1	8 000,00	8 000,00
3		CHAISE DE BUREAU	2	1 000,00	2 000,00
4		CHAISE VISITEUR SIMPLE	4	6 000,00	24 000,00

Modalité de paiement : Chèque

Reste à payer :

44 000,00

Total H.T.

44 000,00

Net à payer

44 000,00

Arrêtée la présente facture proforma à la somme de : Soixante Deux Mille Dinars



الملحق رقم (12)

BON POUR

Le: 2024.05.16

700 دينار جزائري زعيتره

300 دينار جزائري زكلكيل الجليل

معمل هشام موسي
اعشاب وتوابل الغريب
زريبة الوادي/25,28,64,67406

الملحق رقم (13)

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



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

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: **أحمد قاضي لاوي**

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 110011323001060009 الصادرة بتاريخ: 2020/09/13

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

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: إعداد مخطط الأعمال لمشروع

تقييم السوق المستهدفة

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: 2020/12/27

إمضاء المعني بالأمر