



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



## الموضوع

إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنشاء وحدة لتربية النحل وإنتاج العسل  
- بولاية قالمة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: إدارة الأعمال  
تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

رماني احمد

إعداد الطالب:

قمريش شمس الدين

الموسم الجامعي: 2015-2016

رقم التسجيل:	Master-GE/MAN -Entrep /2016/.....
تاريخ الإيداع	.....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ  
تُضَوِّبُ السَّحَابَ الْمَوْبِقَ  
فَيُنزِّلُ مِنْهُ مَاءً بَارِكًا  
فِيهِ نَحْيُ الْوَحْشَ وَالرَّيْحَ  
يَنْفِثُ بِهِ الرِّيَّاحَ لِيُحْيِيَ  
بِهَا الْأَرْضَ إِنَّ رَبَّهُ  
لَسَدِيدٌ إِلَىٰ عَرْشِهِ  
الرَّحِيمُ

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة ورزقنا من العلم ما لم نكن نعلم والذي سهل لنا السبيل لانجاز هذا العمل المتواضع.

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف "رمانى أحمد" الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل فجزاه الله كل خير و له مني كل التقدير والاحترام فهو لم يدخر جهداً في مساعدتي ولم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذه المذكرة.

ولا يفوتني أن أشكر كل أساتذة كلية علوم التسيير والاقتصاد و بالأخص الأستاذة جودي حنان التي كانت سنداً لي ولكل طلبة المقاولاتية.

- ألف شكر -



# الإهداء

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلها إلى من ربّنتي وأنارت دربي وأعانتني بالدعوات  
إلى أعلى إنسانة في هذا الوجود

"أمي الحبيبة"

إلى من علموني طعم الحياة إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة أخواتي

"لمياء و أنيس"

إلى أبي العزيز

إلى من كانوا ملاذي وملجئي إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات إلى من سأفتقدهم

إلى من جعلهم الله إخوتي بالله ومن أحببتهم بالله

"طلاب قسم ثانية مقاولاتية"

إلى أخوتي اللذين لم تلدهم أمي... إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن

لا أضيعهم، إلى كل أصدقائي وبالأخص

"اللوز، جليل، عمار، عمر، كريم، باديس، حسام، محمد، حمد"

إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل وبالأخص أستاذي الكريم "أحمد رماني"

إلى كل من نساهم قلبي ولم تنساهم ذاكرتي

كهر قمريش شمس الدين



### الملخص :

أصبح مفهوم التنافسية حتمية لبقاء الشركات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في سياق التطورات العالمية، من خلال اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية في المستقبل القريب، ترتب عنه إيجاد حلول لترقية و دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف زيادة قدرتها التنافسية .

إن نقطة البداية الأساسية لأي مشروع هي دراسة مخطط الأعمال الخاصة به وقد أثبتت التجارب أن الخطة المدروسة جيدا هي أساس نجاح أي مشروع واستمرار تواجده، كما أظهرت العديد من الدراسات التي أعدت حول الصعوبات التي تقف أمام قيام هذا النوع من المؤسسات أن قلة خبرة المسيرين وعدم قدرتهم على إعداد مخططات مالية وتسويقية تساهم في تحقيق الإدارة الفعالة للمشروع تمثل احد أهم الأسباب لفشل الكثير من المشروعات بمجرد بزوغها، لدى على المسير الذي يسعى إلى إنجاح فكرته وإنشاء مؤسسته أن يتعامل مع هذه الصعوبات والمتغيرات وذلك بغية تحقيق أهدافه ، ومن هنا كان لا بد من وضع خطة عمل فعالة .

تهدف هذه الدراسة إلى إسقاط الضوء على مخطط الأعمال وهذا للأهمية البالغة التي يلعبها هذا الأخير لمعرفة مدى إمكانية نجاح أي مشروع، فهو عبارة عن وثيقة عمل يتم من خلالها توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق، المالية، الإنتاج والموارد البشرية، إذ يشكل صورة مفصلة لتصميم المشروع وتنفيذه وتطويره في المستقبل ، وفي المقابل عدم الاهتمام به ينجم عنه مشاكل قد تؤدي إلى زوال المؤسسة.

حيث قمنا في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، بإعداد مخطط الأعمال لمشروع وحدة لتربية النحل وإنتاج العسل ممول بقرض بدون فوائد من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب في ولاية قلمة، حيث قمنا بتقديم المؤسسة ثم قمنا بإعداد المخطط التنظيمي، المخطط التسويقي، المخطط الإنتاجي، وأخيرا المخطط المالي ، و نتيجتا لهذه الدراسة تبين أن مشروع تربية النحل و إنتاج العسل لديه فرصة كبيرة لدخول الأسواق، وتحقيق سمعة جيدة لدى الزبائن في المستقبل.

**الكلمات المفتاحية :** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مخطط الأعمال ، التسويق ، الإنتاج ، التنظيم، المالية .

### **Résumé :**

Le concept de compétitivité est devenue inévitable pour la suivre des petites et moyennes entreprises Algériennes dans le contexte des développements mondiaux , grâce à des accords de partenariat avec l'UE et l'adhésion à l'Organisation mondiale du commerce dans un avenir proche , ceci a conduit a la mise à niveau pour soutenir et trouver de solutions pour les petites et moyennes entreprise afin d'accroître leur compétitivité .

Le point de départ fondamental pour tout projet est d'examiner ses propres actions , des expériences on démontré que le plan étudié est bien la base de la réussite de tout projet et la poursuite de sa présence , comme de nombreuses études ont prouvé que les difficultés qui se dressent devant des gestionnaire qui ont peu d'expérience et une incapacité à consulter la préparation des plans financiers et de marketing en vue de contribuer à la gestion efficace du projet représente l'une des raisons les plus importantes pour l'échec de nombreux projets , le bon gestionnaire qui cherche à réussir son idée et de créer une fondation pour faire face à ces difficultés et des changements dans le but d'atteindre ses objectifs, doit donc élaborer un plan et une action efficace .

Cette étude vise pointer la lumière sur le plan d'affaires et la grande importance joué par ce dernier pour déterminé le succès potentiel d'un projet , il est un document de travail à partir du quel on peut clarifier toutes les questions liées à la commercialisation , le financement , la production des ressources humaines , car il constitue une image détaillée de la conception et l'exécution des projets à développer à l'avenir. En revanche, le manque d'attention et les problèmes qui en résultent peuvent conduire à la disparition de l'entreprise .

Là ou nous avons le coté pratique de cette étude est de préparer le plan d'affaires pour le projet d'unité pour l'apiculture et production du miel , financé avec un prêt sans intérêt par l'Agence nationale pour le soutien et l'emploi des jeunes dans la province de Guelma , ou nous présentons le projet , alors nous avons étudié ses plans : réglementaires , marketing , productions , financier .

A la suite de cette étude montre que le projet a une excellente occasion d'entrer sur le marché et de réaliser une bonne réputation auprès des clients dans le futur.

**Mots clés :** petites et moyennes entreprises , plan d'affaire , marketing , production , règlement , finance .

# قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
I	البسمة
II	شكر وتقدير
III	إهداء
VI	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
أ	الملخص
ب-ج	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال</b>	
5	تمهيد
6	المبحث الاول : مفاهيم شاملة حول مخطط لأعمال
6	المطلب الأول : مفهوم مخطط الأعمال
7	المطلب الثاني : أهمية مخطط الأعمال
7	المطلب الثالث : أهداف مخطط الأعمال
8	المطلب الرابع : مراحل مخطط الأعمال
12	المبحث الثاني : المخطط التسويقي
12	المطلب الأول : مفهوم المخطط التسويقي وأهدافه
13	المطلب الثاني : دراسة السوق والإستراتيجيات التسويقية
15	المطلب الثالث : تحليل Swot
18	المطلب الرابع : عناصر المزيج التسويقي
31	المبحث الثالث : المخطط التنظيمي
31	المطلب الأول : ماهية المخطط التنظيمي



33	المطلب الثاني : خطوات بناء الهيكل التنظيمي
34	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي
35	المطلب الرابع : تحديد الهيكل القانوني للمؤسسات (الأشكال القانونية)
39	<b>المبحث الرابع : المخطط المالي</b>
39	المطلب الأول : مفهوم المخطط المالي
40	المطلب الثاني : أهمية المخطط المالي
40	المطلب الثالث : مصادر التمويل
44	المطلب الرابع : محتويات المخطط المالي
45	المطلب الخامس: مراحل عملية المخطط المالي
46	<b>المبحث الخامس: المخطط الإنتاجي</b>
46	المطلب الأول: ماهية المخطط الإنتاجي
50	المطلب الثاني: تخطيط الإنتاج والجودة
51	المطلب الثالث: مكونات النظام الإنتاجي
52	المطلب الرابع: خطوات المخطط الإنتاجي
55	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع تربية النحل وإنتاج العسل</b>	
58	<b>المبحث الأول: أساسيات المشروع</b>
58	المطلب الأول: وصف المشروع
59	المطلب الثاني: الدراسة القانونية للمشروع
61	المطلب الثالث: موقع المشروع
62	المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالمشروع
62	<b>المبحث الثاني: الدراسة التنظيمية للمشروع</b>
62	المطلب الأول: المخطط التنظيمي

63	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمشروع
64	المطلب الثالث: تحديد السلطات والمسؤوليات
64	المطلب الرابع: الحجم الساعي للعمال
65	المبحث الثالث: الدراسة التسويقية
65	المطلب الأول: دراسة السوق
66	المطلب الثاني: المزيج التسويقي
69	المطلب الثالث: تحليل نقاط القوة / الضعف ، الفرص / التهديدات SWOT
70	المبحث الرابع: الدراسة الإنتاجية للمشروع
70	المطلب الأول: الأساليب الإنتاجية
71	المطلب الثاني: المراحل الإنتاجية
73	المطلب الثالث: تحديد متطلبات المشروع
77	المبحث الخامس: الدراسة المالية للمشروع
77	المطلب الأول: تكاليف المشروع
79	المطلب الثاني: الهيكل التمويلي للمشروع
81	المطلب الثالث: مكونات المخطط المالي
86	خلاصة الفصل
88	خاتمة
90	قائمة المراجع
93	الملاحق

# قائمة الأشكال والجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
16	عناصر القوة والضعف	جدول (1-1)
17	عناصر الفرص والتهديد	جدول (2-1)
22	دورة حياة المنتج	جدول (3-1)
58	ملخص المشروع	جدول (1-2)
60	الشكل القانوني للمشروع	جدول (2-2)
63	احتياجات اليد العاملة	جدول (3-2)
65	تقدير الطلب على المنتج	جدول (4-2)
69	عناصر القوة والضعف للترويج	جدول (5-2)
69	يوضح عناصر الفرص والتهديدات للمشرف	جدول (6-2)
71	منتجات المشروع	جدول (7-2)
73	احتياجات الآلات والمعدات	جدول (8-2)
74	المواد الأولية واللوازم	جدول (9-2)
74	تجهيزات مكتب	جدول (10-2)
75	المصاريف الإنتاجية والإدارية	جدول (11-2)
77	قيمة الاستثمار	جدول (12-2)
78	رأس مال العامل	جدول (13-2)
78	تكاليف التشغيل السنوي	جدول (14-2)
III	الهيكل التمويلي	جدول (15-2)
79	اهتلاك القرض	جدول (16-2)
80	يبين الاهتلاك الاجمالي	جدول (17-2)
81	يبين الميزانية الافتتاحية	جدول (18-2)
82	الايرادات المتوقعة	جدول (19-2)
82	الايرادات المتوقعة لـ 8 سنوات.	جدول (20-2)
83	حسابات النتائج للسنوات الـ 8 القادمة	جدول (21-2)
87	يوضح الميزانية الختامية في 2016/12/31	جدول (22-2)

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
17	العلاقة التفاعلية بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية	الشكل (1-1)
19	مستويات السلعة	الشكل (2-1)
21	دورة حياة المنتج	الشكل (3-1)
28	عناصر المزيج الترويجي	الشكل (4-1)
44	مصادر تمويل المشروع	الشكل (5-1)
49	أفق عملية التخطيط	الشكل (6-1)
63	الهيكل التنظيمي للمشروع	الشكل (1-2)



### مقدمة:

تعد البطالة مشكلة اقتصادية واجتماعية، وحتى سياسية تواجه الدول النامية والمتقدمة على السواء ونظرا لكثرة التبعات الناجمة عن هذه المشكلة فقد أولت مختلف هذه الدول - وخاصة المتقدمة - اهتماما بالغا بمحل هذه المشكلة والتخلص من تبعاتها، ومن بين الحلول التي وجدتها والتي ساهمت بشكل فعال في التقليل من هذه المشكلة والتخفيف من آثارها بشكل فعال الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك أزلت الجزائر عناية فائقة لهذا القطاع رغبة منها في الاستفادة من مزاياه بصفة عامة من جهة، إضافة لإدراكها لدورها الكبير الذي تلعبه في الحد من تداعيات أزمة البطالة - خاصة في ظل الظروف الراهنة- من جهة أخرى .

إن إعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقييمها ووضع خطة عمل لها يعتبر من الأمور المهمة، إلا أن نجاحها واستمرارها يعتبر أكثر أهمية ولذلك لا بد من وضع مخطط أعمال كامل ومناسب لهذه المؤسسة، حيث يعتبر مخطط الأعمال وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل وهو مخطط لتسهيل الأعمال، كما يعطي معلومات واضحة ومنظمة للمؤسسة ويحدد ويعدد أعمالها، حيث نجد فيه تحليل لدراسة المحيط الداخلي والخارجي . وبالتالي يعتبر هذا المخطط الوثيقة الأساسية التي تتسم بالمصداقية حول إمكانية تطبيق المشروع وكذا مدى نجاحه، كما أنه يعتبر وسيلة إقناع في يد حاملها والتي تمكنه من إقناع البنوك والمؤسسات المالية بتمويل مشروعه حيث تعتبر الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب أحد الآليات التي تساهم بشكل فعال في توفير الدعم لهذه المشاريع وزيادة فرص النجاح لحاملي المشروع . وبالتالي سنحاول في هذه الدراسة التطرق لكل الخطوات المتعمقة بكيفية إنشاء مشروع ومخطط الأعمال المناسب له، والذي يكمن تطبيقه فعليا وكما في مشروع إنشاء وحدة لتربية النحل وإنتاج العسل، ومن هنا يمكننا أن نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

### كيف يتم إعداد مخطط الأعمال لمشروع تربية النحل وإنتاج العسل بولاية قالمة ؟

من خلال هذا التساؤل الرئيسي نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية ونوردها فيما يلي :

- ما المقصود بمخطط الأعمال، وما هي أهميته ؟
- ما هو دور مخطط الأعمال ؟
- ما هي المحاور الأساسية لإعداد مخطط الأعمال ؟
- كيف يمكن تجسيد مخطط الأعمال تطبيقيا من خلال مشروع تربية النحل وإنتاج العسل ؟

### أسباب الدراسة :

- تلبية حاجات السوق.
- نقص الدراسات في هذا الميدان.
- المشروع يصب في محور المقاولاتية.
- الميول الشخصي لدراسة هذا الموضوع.

### أهداف الدراسة :

- القيام بمخطط أعمال لتحديد مدى صلاحية فكرة المشروع للتنفيذ.
- دور مخطط الأعمال في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- توفير منتج ذو جودة عالية .

### أهمية الدراسة :

- إبراز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال توفير مناصب شغل.
- أهمية مخطط الأعمال ودوره في نجاح المشاريع.
- تكمن أهمية المشروع بتميزه بالديمومة والاستمرارية.

### منهج الدراسة :

لقد تم اختيار موضوع اعداد مخطط أعمال لمشروع إنشاء وحدة لتربية النحل وإنتاج العسل، وتم الاعتماد فيه على المنهج الوصفي لوصف وتحليل ما جاء في الجانب النظري، والمنهج التحليلي في إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي والمتعلق بتقديم مخطط أعمال لانجاز المشروع .

### هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين الأول نظري والثاني تطبيقي، كما يلي:

**الفصل الأول:** يتم التطرق فيه إلى ماهية مخطط الأعمال، والعناصر الأساسية لمخطط الأعمال.

**الفصل الثاني:** يتم التطرق فيه إلى تقديم فكرة حول المشروع، مخطط أعمال المشروع، المخطط التسويقي للمشروع،

المخطط الإنتاجي للمشروع، المخطط التنظيمي للمشروع، المخطط المالي للمشروع.



الفصل الأول:  
الإطار النظري  
لمخطط الأعمال

### تمهيد :

يتسارع التطور التكنولوجي في العالم حالياً، كما تتزايد حدة المنافسة بين الاستثمارات خاصة مع تحرير التجارة العالمية وزيادة حركة الاستثمارات، ويطلب ذلك ضرورة الاهتمام بمجال دراسة مخطط الأعمال وتوسيع نطاقه ليشمل متغيرات كانت لا تمثل أهمية كبيرة عند تقييم المشروعات المقترحة، خاصة التأثير المتبادل بين البيئة والمشروع وأشهر الأسعار العالمية ومعدلات التضخم العالمية وغيرها .

و بما ان مخطط الاعمال متشعب التخصصات، من تسويقية، انتاجية، مالية و تنظيمية فنية وغيرها فان الأمر يحتاج الى الخبرة والدقة .

وسنركز في موضوعنا هذا على دراسة جدوى المشروعات والتي ستكون على الشكل التالي :

✓ المبحث الأول : مفاهيم شاملة حول مخطط الأعمال .

✓ المبحث الثاني : المخطط التسويقي .

✓ المبحث الثالث : المخطط التنظيمي .

✓ المبحث الرابع : المخطط المالي .

✓ المبحث الخامس : المخطط الانتاجي .

## المبحث الاول : مفاهيم شاملة حول مخطط لأعمال

كما نعرف أنه وقبل أن نقرر انطلاق أي عمل أو انشاء مؤسسة لابد من اخذ الوقت الكافي لوضع مخطط أعمال كامل والمناسب لتفادي مجموع الصعوبات في التمويل، التسيير وغيرها .. التي قد تواجهنا بعد مدة من انطلاق الأعمال.

### المطلب الأول : مفهوم مخطط الأعمال

تعددت تعاريف مخطط الأعمال وذكر منها ما يلي :

" هو دراسة يقوم بها صاحب فكرة مشروع جديد لدراسة إمكانية تطبيق المشروع ونجاحه ، أي دراسة مخطط الأعمال لتوضيح الاستثمارات المطلوبة والعائد المتوقع والمؤشرات الخارجية على المشروع، مثل قوانين الدراسة والمنافسة و التطور التكنولوجي".<sup>1</sup>

" مخطط الأعمال هو عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والإستراتيجية الملائمة لبدأ مخاطر جديدة، وعن طريقه يتوجب توضيح كافة الامور المتعلقة بالتسويق والمالية والانتاج والموارد البشرية، حيث يسعى مخطط الاعمال للإجابة عن الأسئلة التالية :

- أين نحن؟ وأين نذهب؟ وكيف نصل إلى نقطة ما؟".<sup>2</sup>

" يعرف بأنه مجموعة من الدراسات التي تبدأ بدراسة فكرة المشروع او عدة مشروعات وتنتهي بتقييم مدى صلاحية المشروع-أو عدم صلاحيته- مرورا بجوانب جدواه التسويقية والفنية والمالية والبيئة والقانونية وذلك تحقيقا لهدف إختيار المشروع الأصح من وجهة نظر المستثمر أو من وجهة نظر الدولة بالإضافة إلى عدد آخر من الأهداف".<sup>3</sup>

" يمكن النظر إلى مخطط الأعمال في مفهومه الواسع أو مفهومه الضيق على أنه إتخاذ قرار برفض أو قبول التنفيذ لإقتراح إستثماري معين، وينصرف المفهوم الواسع لدراسة مخطط الأعمال إلى كافة دراسات المشروع الإستثماري عند إكتشاف فرص الاستثمار حتى لحظة القرار النهائي بقبوله أو برفضه وهو يتضمن أربع خطوات، تتمثل في دراسة الفرص الإستثمارية وتصنيفها، دراسة مخطط الأعمال التمهيدي ، دراسة مخطط الأعمال التفصيلي وتقدير صلاحية تنفيذ المشروع".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> .سيد سالم عرفة، دراسة جدوى المشروعات، ط1، دار الراجحة لنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص15.

<sup>2</sup> . بلال خلاف السكارنة، الريادة وإدارة الأعمال، ط1، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص111.

<sup>3</sup> . يحيى عبد الغاني أبو الفتوح، دراسة جدوى المشروعات (بيئية، تسويقية، مالية)، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر2003، ص10.

<sup>4</sup> . المرجع السابق، ص 12.

## المطلب الثاني : أهمية مخطط الأعمال

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة لفاعات المقرضين والمستثمرين و الموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع وجدواه ، وهناك عدة أسباب مهمة تجعل إعداد مخطط الأعمال ضروري بل حتمي وتمثل في :<sup>1</sup>

- عملية مخطط الأعمال تدعم عملية الإعداد ، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع ، وبالتالي تساعد عملية التخطيط إلى ديمومة المشروع وإمكانية نجاحه .

- مخطط الأعمال هو اداة إتصالية يساعد على إقناع البنك بديمومة المشروع و امكانية توسعه وهو يؤثر على قارئه للتصرف، وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الأستثمار.

- يساعد مخطط الاعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة ، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية .

- إن خطة الأعمال تعطي للشركاء الماليين المحتملين نظرة عنك، فهي تعطيهم فكرة عنك، ولماذا تفعل ما تفعله الآن، إذا ما كانت لديك افكار سديدة أو افكار رديئة، لذلك فإن خطة الأعمال لا بد ان تتضمن كل ما يحتاجه صاحب القرض او المستثمر من أجل اتخاذ قرار سديد بشأن إقراضك أوالإستثمار في شركتك، وبدون خطة الأعمال لن تتمكن حتى من بدأ عملك.

## المطلب الثالث : أهداف مخطط الأعمال

تسعى دراسة الجدوى إلى تحقيق بعض الأهداف والتي نذكر منها :<sup>2</sup>

أ. إختيار المشروعات الاستثمارية التي تحقق للمجتمع أعلى منفعة صافية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق التخصيص الأمثل للموارد الاستثمارية النادرة، فدراسات مخطط الأعمال تتضمن تحديد كل من المنافع الإجمالية والتكاليف الإجمالية لكل مشروع، وهو ما يتيح فرصة تحديد المنفعة الصافية خاصة المشروعات القابلة للقياس ومن ثم يتم إختيار المشروعات التي تحقق منفعة صافية أعلى، يتعين أن تصف المشروعات التي تقع عليها الاختيار بأعلى مستوى من :

<sup>1</sup>. شوقي جباري، شوقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرفقة عمليات بحث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العالمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال، الإعداد والتنفيذ) كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 19/18/17 أفريل 2012، ص11.

<sup>2</sup>. عبد القادر محمد عبد القادر عطيه، دراسات الجدوى التجارية والإقتصادية والإجتماعية مع المشروعات-Bot - ط2، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر 2001، ص 14-16.

- **الفعالية Effectiveness:** والتي تشير إلى درجة تحقيق المشروع للهدف منه .
  - **الكفاءة Efficuency:** والتي تشير إلى معدل العائد من كل وحدة استثمار .
  - **القابلية للنمو Viability:** والتي تشير إلى مقدرة المشروع على التوسع و الإستمرار .
  - **الملائمة Rebrance:** والتي تشير إل أي مدى توائم أو إتساق نشاط المشروع مع البيئة العامة في المجتمع من النواحي الاجتماعية و الاقتصادية والبيئية التفاعلية والسياسية وغيرها.
- ب. تحدي مقدرة المشروعات المختلفة على المساهمة في حل المشاكل الاقتصادية و الإجتماعية في المجتمع مثل البطالة والتضخم وعجز ميزان المدفوعات وعدم عدالة توزيع الدخل وعدم توفر العمالة الماهرة، وهو ما يساعد على إختيار توليفة من المشروعات تقوى على المساعدة في حل هذه المشاكل.
- ج. التأكد من أن المشروع سوف يحقق الهدف الذي يقام من أجله بأقل تكلفة ممكنة، وذلك على وجه الخصوص في حالة المشروعات الإجتماعية الغير قابلة للقياس كما هو الحال في مجال الصحة والتعليم والتصرف الصحي وغيرها، فالهدف من دراسة مخطط الأعمال في حالة هذه المشروعات لا يمكن أن يكون هو تحديد المنافع الصافية في صورة نقدية نظرا لصعوبة قياسها.
- د. ومن الاهداف الفرعية الأخرى، الحصول على ترخيص لإقامة المشروع من الجهات الحكومية المختصة، فصاحب المشروع يتعين عليه أن يتقدم بدراسة المخطط للجهات الحكومية المختصة قبل أن يحصل على ترخيص بإقامة المشروع، وقد تقوم هذه الجهات بدورها عمل تعديلات على هذه الدراسة لتختبر الربحية الاجتماعية، فإذا أثبت أن المشروع مربحا من وجهة النظر الخاصة، فإن هذه الجهات قد تمنح صاحب المشروع ترخيصا بإقامته، وقد تقدم له دعما لتشجيعه.
- هـ. تقدم دراسة الجدوى للبنوك أو للمساهمين كمستند يثبت ربحية المشروع لقبول اقراضه و تمويل إنشائه.

### المطلب الرابع : مراحل مخطط الأعمال

إن النجاح في إطلاق مؤسسات جديدة يتطلب تخطيطا دقيقا وعادة ما تكون نتائج خطط الأعمال قد تم دراستها في مخطط الأعمال، حيث أن مخطط الأعمال هو شرط أساسي للحصول على التمويل اللازم لإنطلاق المؤسسة، إن النظرة الاستشرافية المنبثقة عن عملية إعداد مخطط الأعمال لا تقدر بثمن، ان تطوير و تحسين الأعمال القائمة أو إنشاء مؤسسات من فكرة جديدة تفرض على المستثمر أن يكون مخططه جاهزا أو أن يكون مقنعا للإدارة العليا ولأصحاب

التمويل، وفي الواقع لا يوجد نموذج محدد يمكن إعماله في كل الحالات، حيث يختلف محتوى المخطط وشكله وحجمه من مؤسسة إلى أخرى، ورغم هذا الاختلاف فإن مخططات الأعمال تشترك في إحتوائها على البيانات التالية: <sup>1</sup>

### -الخطوة الاولى : تحديد الزبائن المستهدفين :

وذلك بتوفير المعلومات والبيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية : هل أنهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين أو من الصنفين؟ فإن كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري(بيع بالتفصيل، الصناعة، الخدمات..)؟ ماهي المناطق الذين ينشطون بها؟ هل انهم اصحاب مؤسسات صغرى أو كبرى وإن كانوا من صنف المستهلكين فماهي الشريحة العمرية التي ينتمون إليها؟ هل أنهم من الرجال أو من النساء او الأطفال؟ ماهو حجم دخولهم؟ ماهي مناطق إقامتهم ومواقع عملهم؟

وهذه الخطوة يجب أن تمكن من مراجعة تحقيق المشروع، بمعنى الربط ما بين : الشخصية،الخوافظ، الأهداف،المعرفة،مصادره والضغوط الشخصية،الضغوط الخاصة بالمنتج، في السوق،الوسائل التي يجب وضعها،من يجب أن يسيطر عليه،لأجل ذلك يجب جلب الوثائق،النصائح و الاستثمارات، تحليل كل ما نخشى حدوثه،ثم تحديد الخطوط الكبرى للمشروع،وإذا ظهر هناك عدم توافق ما بين متطلبات المشروع والوضعية الشخصية لبعض الأسهم التصحيحية يجب تعديل أو تأجيل المشروع، إعادة تشكيل أو البحث عن شركاء.

### -الخطوة الثانية : التعرف على المنافسين :

تتمثل المنافسة في وجود طرفين أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج، كما يمكن اعتبار المؤسسة منافسة إذا ما كانت تقدم منتجاً أو خدمة بديلة لما تعرضه مؤسسة أخرى، ومثال ذلك فإنه بإمكاننا اعتبار المنجد(مصلح الأثاث) وتاجر الأثاث منافسين لبعضهما إذ إن الأول يوفر للمستهلك فرصة إصلاح أو حشو أريكته بينما يعرض الثاني إمكانية إقتناء أريكة جديدة، ولذلك فإن معرفة المنافس تعد ضرورة لتحديد مكان الإقامة المناسب لمشروعك.

### -الخطوة الثالثة : ضبط قائمة بالمزودين والمجهزين :

وتتضمن هذه القائمة إسم المورد وعنوانه وقائمة المعدّات والتجهيزات التي يوفرها وصيغ التسديد التي يعتمدها.

### -الخطوة الرابعة : إعداد دراسة السوق :

بعد تحديدك للزبائن المستهدفين وتعرفك على المنافسين المحتملين وضبطك لقائمة المزودين يمكنك الإنطلاق في إعداد دراسة السوق، وذلك بهدف التحقق من وجود طلب على منتجاتك وخدماتك وإتخاذ قرارات واعية بخصوص مواصفات

<sup>1</sup>. علي فلاح الزغي، مخطط الأعمال كمدخل إستثمار في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال، الأيام العالمية الدولية الثالثة حول المقاولة(مخطط الأعمال:فرص وحدود مخطط الأعمال)الإعداد التنفيذ، كلية العلوم الإقتصادية والإجتماعية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012، ص 8-10 .

هذه المنتجات والخدمات وثن يبيعها ومكان تركيز مؤسستك... وذلك لتحديد حصتك من السوق وتقدير حجم أعمالك، فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع، لأنه بدون زبائن لا يمكن أن تكون هناك مؤسسة محتملة. وهكذا فإن فكرة جيدة جدا يمكن ان تصبح مشروعاً فاشلاً، خطأ الزبائن في نفس الوقت، ففكرة تافهة، موضوعة في إطار صحيح يمكن أن تنجح، إن دراسة ناجحة للسوق تمكن من تحقيق الأمور التالية :

- تحديد بدقة من سيكون الزبائن .
- التوقع في موقع المنافسة .
- تكييف المنتج أو الخدمة حسب العناصر المكتسبة .
- من جهة أخرى فدراسة ما ينتظره الزبائن ودراسة التنافسية تمكن من :
- تحديد مستوى أسعار مقبولة من طرف الزبائن الجدد.
- تحديد وتسجيل الأسهم التجارية التي ستكون ضرورية من أجل جذب الزبائن.
- تحديد نظام تطوير رقم المعاملات المتوقع .

#### -الخطوة الخامسة : إعداد خطة التسويق :

تضبط خطة التسويق بالإستناد إلى النتائج التي أفرزتها دراسة السوق، وهي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الإتصال بالزبائن وإقناعهم بشراء منتجاتكم أو الإقبال على خدماتكم، لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة على مجموعة البيانات الخاصة بمكان تركيز مشروعك، خصائص منتجاتك وخدماتك، من البيع، طريق الترويج التي ستعتمدها، الموازنة التي ستخصصها للتعريف بها، وسائل الإعلان التي تستخدمها وإستراتيجية البيع التي ستبعتها .

#### -الخطوة السادسة : أعداد تقديرات الموازنة :

يتم إعداد تقديرات الموازنة لمدة نشاط لا تقل عن سنتين أو ثلاث سنوات، وهي عملية تهدف إلى التحقق من قدرة المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط ، وكذلك إلى طمأنة المياكل المقرضة بخصوص حتمية الإسترجاع .

-توزيع المبيعات والمشتريات لمدة 30 أو 60 يوماً.

-بيان الربح و الخسائر، ويمكن الحصول على هذه البيانات بطرح كل المصاريف من إجمالي حجم المبيعات، ميزانية المؤسسة(التقييم المالي)،وتتطلب هذه الخطوة ترجمة جميع العناصر المجتمعة إلى مصطلحات مالية ومراجعة إمكانية المشروع.

#### -الخطوة السابعة : إيجاد التمويل والمساعدات :

التمويل الصحيح للمشروع من أهم الشروط لنجاحه، بحيث يجب جمع ما يكفي من المال لسد إحتياجات المؤسسة بعد إجراء جرد للإحتياجات والموارد الحالية المتاحة، يجب البحث على حلول فيما يخص ما ينقص من مال لدعم مؤسسة لها

دراية واسعة بأساليب التمويل الموجودة قرب المستخدمين، قرب المؤسسة، رأس مال مجازف به، حساب جاري، دائنية، هي ضرورة في هذه المرحلة، ويوجد هنالك مجموعة من أساليب المساعدة على تأسيس المؤسسة التي يجب أن تعرف الإستعلام جيدا ومسبقا حول هذه الأساليب وهذا يمكن من وضع الطلبات في الاجال المحددة، إنتباه إعطاء مساعدة لا يجب أن يضع شروطا على إطلاق المؤسسة.

#### -الخطوة الثامنة : إختيار هيئة قانونية :

كيفما كانت أهمية وطبيعة الأنشطة، فإختيار هيئة قانونية متوافقة والمشروع يجب أن تحدد : مؤسسة فردية أو شركة؟ الهيكل القانوني تتعلق بالغطاء الصحيح الذي ستمارس ضمنه أنشطتها، هذا الإختيار يجب أن يدرس بدقة وحذر، بمساعدة مهني لأنه قد يؤدي إلى بعض النتائج في الهيئة، سواء على المستوى المتعلق بالذمة الحالية أو على المستوى المؤسساتي والمالي.

يمكن أيضا أن يلزم مستقبل المؤسسة، يجب عدم الإعتماد على فكرة معروفة، ولكن الإنكباب على مختلف الهيئات في تمكين تحليل الإيجابيات والمساوى فيما يخص المشروع ووضع الشخصى، إجراءات التأسيس بعد الإنتهاء من تحضير المشروع على المستوى التجاري، المالي والقانوني، أصبح ممكنا القيام بالإجراءات المفروضة حسب طبيعة النشاط وحسب الهيكل القانوني المختارة.

#### - الخطوة التاسعة : تحليل إدارة المخاطر والتخفيف من حدتها .

- الخطوة العاشرة : إقامة المؤسسة(التنفيذ): أول هدف في هذه المرحلة هو الحفاظ على العلاقة بين الزبائن، التي تحققت عند بداية تأسيس المشروع لأجل الحصول في أقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية ثم تنظيم أسلوب الإنتاج، من جهة أخرى يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة و وضع بعض الأساليب التي تسمى "دليل" والتي تمكن من مراقبة صعود المؤسسة وكذلك تنزيل وتصحيح كل الإنحرافات التي يمكن أن تحدث، أنشطة الأشهر الأولى. كل موجهي المؤسسة محولون لأخذ بعض القرارات سواء المالية، أو الحسابية للمؤسسة للابتعاد عن المفاجآت، وليكون في مقام جميع الإدارات المعنية، وللإلتزام بجميع الإجراءات التي تفرض يجب على مسير المؤسسة أن يكون على دراية بالمبادئ الأساسية للمالية وإدارة المؤسسات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . المرجع السابق، ص 11 .



## المبحث الثاني : المخطط التسويقي

لقد تم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المخطط التسويقي وأهدافه، تحليل SWOT، وعناصر المزيج التسويقي. سنتطرق لكل عنصر فيما يلي:

### المطلب الأول : مفهوم المخطط التسويقي وأهدافه

#### الفرع الأول : مفهوم المخطط التسويقي :

المخطط التسويقي يقصد به " مجموعة من الدراسات والبحوث التسويقية التي تتعلق بالسوق المالية والمتوقع للمشروعات المقترحة Proposed Projects محل الدراسة، ينجم عنها توافر قدر من البيانات والمعلومات التسويقية تسمح بالتنبؤ بحجم قيم المبيعات من منتجات محددة ومشروعات معينة خلال فترة مقبلة أو مستقبلية".<sup>1</sup>

المخطط التسويقي هو " وثيقة مكتوبة بخطوط عامة وتوضح فيها كافة الأنشطة الضرورية لتنفيذ إستراتيجية التسويق".<sup>2</sup> المخطط التسويقي هو عبارة عن العمليات المسبقة والمرتبطة بأحداث أو حالات مستقبلية وإقرار الفعل المناسب لإنجاز الأهداف التسويقية المرتبطة بخط الإنتاج، القرارات السعرية، إختيار القنوات التوزيعية، تنفيذ الحملات الترويجية".<sup>3</sup>

#### الفرع الثاني : أهداف المخطط التسويقي :

في ضوء التعريف بالمخطط التسويقي، يمكن تحديد عدد من الأهداف التي يرجى تحقيقها من خلال القيام بتلك الدراسات لعل من أهمها :<sup>4</sup>

1. تقدير حجم الطلب المتوقع على منتجات المشروع ومعدلات نمو وتحديد الحجم الكلي للسوق المرتقب والشريحة التسويقية للمشروع، بما يتضمنه ذلك من دراسة العوامل المحددة للطلب على منتجات المشروع.
2. تحديد هيكل ونوع السوق ودرجات المنافسة التي يمكن أن يتعرض لها المشروع، بالإضافة إلى تحديد التقسيم الجغرافي والتقسيم القطاعي للسوق وحسب نوعيات المستهلكين ودخولهم وأعمارهم.
3. تحديد نمط الأسعار وإتجاهاتها في الماضي، الحاضر والمستقبل وتحديد الإستراتيجية السعرية.
4. تحديد مدى إمكانية تسويق المنتج المزعم إنتاجه وتقديمه للسوق، مع التوصيف الدقيق للمنتج والسوق الخاص بهذا السوق.

<sup>1</sup> .P. Kotler et B. Dubois : **marketing management**, 12 édition Pearson, 2006 , p 9.

<sup>2</sup> . ثامر البكري، إستراتيجية التسويق، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 152.

<sup>3</sup> . المرجع السابق، ص 151.

<sup>4</sup> . أحمد عارف العساف وآخرون، الأصول العلمية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 456.

5. تحديد الحملات الإعلانية والترويجية الخاصة بالسلع أو بالخدمة محل الدراسة.
6. الوصول إلى الأسلوب المناسب لتقدير حجم الطلب على منتجات المشروع.
7. تقدير وتوصيف العرض الحالي والمستقبلي ومن ثم تقدير الفجوة التسويقية بتحديد حصة المشروع في السوق.
8. التوصية بحجم الإنتاج الملائم طوال العمر الافتراضي للمشروع مع أخذ ردود فعل المستهلكين والمنافسة في الاعتبار، بل تحديد الأسلوب الملائم لتقدير حجم العرض الحالي والعرض المستقبلي لمنتجات المشروع.

## المطلب الثاني : دراسة السوق والإستراتيجيات التسويقية

### الفرع الأول : تعريف بدراسة السوق وأهميتها :

1-1. تعريف دراسة السوق : هنالك عدة تعاريف نذكر منها ما يلي :

- تعرف دراسة السوق على أنها " مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تسمح بالبحث عن المعطيات الكمية والكيفية عن سوق معينة، وتحليلها بهدف مساعدة رجل التسويق على إتخاذ القرار التسويقي المتعلق بالسلعة أو خدمة حالية أو متوقعة في السوق. " <sup>1</sup>

- " التحليل الكيفي والكمي لسوق معينة وهذا يعني تحليل الطلب أ والعرض الفعلي أو المحتمل، لسلعة أو خدمة من أجل إتخاذ القرار. " <sup>2</sup>

- " تعد وسيلة بيد إدارة التسويق وتستخدم لتمكين المسوق ومن ثم المسيرين من إتخاذ القرارات التسويقية المناسبة وذلك من خلال الإستفادة من المعلومات بالسوق وبالسلع والخدمات الموجودة وغير الموجودة داخله. " <sup>3</sup>

### 1-2. أهمية دراسة السوق :

- تظهر أهمية دراسة السوق فيما يترتب على نتائجها من إتخاذ قرار بالبدء في المرحلة التالية من دراسات الجدوى الفنية والهندسية للمؤسسة، أما إذا كانت غير مشجعة فيتخذ القرار بالتوقف عن الدراسات الجدوى الاقتصادية.

- إن قصور دراسات السوق وعدم التحقق من وجود سوق محلي أو خارجي ودراسة قدراتها الإستيعابية قد يكون اخطر بكثير من قصور رأس المال والعملات الأجنبية اللازمة لإنشاء المؤسسة.

- إن دراسة السوق تنفيذ في إختيار مواقع المؤسسات أو التوسعات المقترحة وذلك في ضوء عوامل التوطن.

<sup>1</sup> . عبد المطلب عبد الحميد، دراسة الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 103.

<sup>2</sup> . شقري نوري موسى، أسامة عزمي سلام، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص 58.

<sup>3</sup> . مجي عيسى وآخرون، تحليل السوق، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2007، ص 43.

- إن دراسة السوق تؤدي إلى ترشيد في التكاليف مما يحقق زيادة ربحية المؤسسة أثناء التشغيل.
- تعتبر دراسة السوق مهمة لإستكمال الدراسات التفصيلية الأخرى اللاحقة وأن أي خطأ أو سوء تقدير في إنجاز هذه الدراسة والنتائج الرئيسية التي يمكن التوصل إليها، سوف تؤثر بشكل مباشر على طبيعة الدراسات اللاحقة لها أو حتى على مستقبل المشروع المتوقع تنفيذه وإتخاذ المناسب إزاءه.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : إستراتيجيات المخطط التسويقي :

وللمخطط التسويقي عدة إستراتيجيات نذكرها فيما يلي :<sup>2</sup>

#### 1.2 إستراتيجية التكلفة :

على وفق هذه الإستراتيجيات تسعى المؤسسة لتقديم المنتج بكلفة منخفضة وبأسعار أقل من المنافسين لغرض الحصول على حصة سوقية كبيرة وأن تكون منتجاتها مقبولة لدى المستهلكين، ولتحقيق هذه الإستراتيجية فإنه يتطلب ان تملك المؤسسة قدرات واضحة في مجال الإنتاج والعمليات التنفيذية والتوزيع المادي الذي يمنحها فرصة تفضيلية على المنافسين، فضلا عن انها تتوافق مع حالة الإنتاج الواسع لتخفيض هامش الربح وتعويض ذلك بزيادة كمية المبيعات لتوليد الأرباح .

#### 2.2 إستراتيجية التميز :

يعمل المشروع في ظل الإستراتيجية على تميز منتجاته وتنويعها بالمقارنة مع منافسيه بحيث يمكن إشباع رغبات واجهة عريضة من المستهلكين، ويولد إرتباطا قويا بين العملاء ومنتجاته، وتضم هذه الإستراتيجية عدد من العناصر تتمثل في تكثيف برامج البحث والتطوير لتمييز المنتجات وتنويعها وتحقيق التعاون الوثيق بين قنوات التوزيع في أماكن عديدة.

#### 3.2 إستراتيجية التركيز :

صياغة هذه الإستراتيجية تقوم ايضا على قيادة الكلفة والتمايز، ولكن وجه الإختلاف مما سبق هو في كونها تتوجه نحو هدف سوقي محدد(جزء من السوق) والعكس مما سبق من الإستراتيجيتين السابقتين في التوجه نحو هدف سوقي واسع (السوق الشامل).

-إن إتباع هذه الإستراتيجية يعني التركيز على مجموعة معينة من المشترين أو جزء من السوق المستهدفة، بما يجعلها أكثر فعالية وكفاءة مقارنة بالمنافسين الذين يتنافسون على نطاق واسع، وبالتالي تستطيع الحصول على تميز وتفرد من خلال تلبية حاجات زبائنها أو عن طريق خفض التكلفة أو كلاهما.

<sup>1</sup>. المرجع السابق، ص 46-47.

<sup>2</sup>. ثامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص 128.

-ومن خلال هذه الإستراتيجية تستطيع المؤسسة ان تصمم برنامجها الترويجي والتوزيعي بما يتوافق مع خصوصيات ذلك السوق المستهدف، فضلا عن تصميم المنتج لزيائتها بما يشعروهم بمقدر إهتمام الشركة بهم وبما يميزها عن بقية الشركات المنافسة التي تنتهج التوجه الواسع في نطاق عملها وتعاملها مع المستهلكين.

### المطلب الثالث : تحليل Swot

إن القيام بوضع خطة المشروع Business Plan يعني القيام بعملية التقييم الذاتي ومعرفة مواطن القوة والضعف في المشروع، كما ستكون الخطة ورقة ناجحة بيد صاحب المشروع امام البنوك والممولين والمستثمرين، لقد ورد في تقييم الأفكار ضرورة تفحص مواطن القوة ومواطن الضعف حتى يتم التكيف مع هذه المعطيات، ويمكن إستعمال طريقة Swot للوصول للهدف.<sup>1</sup>

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

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

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

<sup>1</sup>. مروة أحمد، نسيم إبراهيم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر 2008، ص 66.

جدول (1-1): عناصر القوة والضعف

عناصر القوة S	عناصر الضعف W
إستخدام تكنولوجيا جديدة.	محدودية الموارد التمويلية ومصادرهما.
إتفاقات وعقود طويلة الإمد.	نقص في الموارد البشري و إنخفاض في منحى الخبرة.
موارد مالية متميزة.	قصور فى الأجهزة ة المعدات.
حملات ترويجية مكثفة وناجحة.	عدم إنتظام عمليات التجهيز.
إنخفاض واضح في كلفة العمليات.	محدودية ميزانية الترويج.
علامة تجارية قوية.	ضعف السيطرة على حركة المخزون.
خدمة المستهلك.	مهارات تسويقية ضعيفة
منافذ توزيعية مباشرة وغير مباشرة	عوامل أخرى...
عوامل أخرى...	

المصدر: ثامر البكري، مرجع سابق، ص 221.

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

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

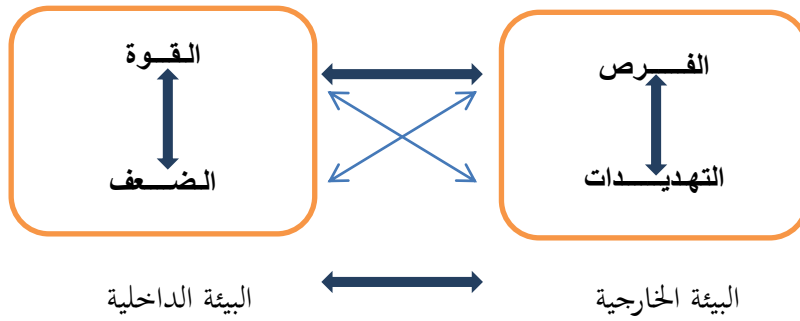
جدول (1-2): عناصر الفرص والتهديد

عناصر الفرص O	عناصر التهديد T
تسهيلات حكومية جديدة.	قيود حكومية مضافة.
منافذ جديدة للإستيراد والتصدير.	إرتفاع في مستوى أسعار الموارد والأجور.
سمحات جمركية.	إنفتاح إقتصادي مفاجيء.
قيود على المنتج الأجنبي.	ركود في النشاط الإقتصادي.
نمو أسرع في السوق.	أحداث سياسية إقتصادية.
ظهور تكنولوجيا جديدة.	تغيرات متسارعة في انماط حياة الفرد.
إستخدام وسائل ترويج متقدمة.	دخول منافسين جدد للسوق.
إكتشاف مواد خاصة جديدة.	ظهور سلع بديلة بسعر أقل.
عوامل أخرى ...	عوامل أخرى ...

المصدر: ثامر البكري، مرجع سابق، ص 222.

- ويمكن أن يعبر الشكل (1-1) عن التفاعلات الحاصلة ما بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية :

الشكل (1-1): يوضح العلاقة التفاعلية بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية.



المصدر: مروة أحمد، نسيم إبراهيم، مرجع سابق، ص 68.

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

قد يكون ذلك التأثير إيجابيا كما هو الحال في زيادة عنصر القوة لتقليل تأثير مكامن الضعف والتهديدات، أو بالعكس عندما يكون للتهديدات تأثير أكثر على زيادة نقاط الضعف ومحدودية الفرص المتاحة امام المنظمة في السوق، وهكذا الى بقية العناصر الأخرى المتفاعلة فيها.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع : عناصر المزيج التسويقي

#### الفرع الأول : تعريف المزيج التسويقي:

تعددت تعاريف المزيج التسويقي ونراها فيما يلي:<sup>2</sup>

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

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

1.أضاف نيل بوردون في عام 1964، الخدمات.

2.أضاف بومس وبيتر في عام 1981، البيئة والأفراد الطبيعية.

3.أضاف محراث (Magrath)، العمليات الإدارية والتسهيلية المادية.

4.أضاف كلوثر 1986،العلاقات العامة واللباقة.

5.أضاف جردوين، التبادل.

#### الفرع الثاني : عناصر المزيج التسويقي :

##### أولا : المنتج :

1.تعريفه :أولا لابد من التفريق بين المنتج والسلعة، فالسلعة شيء مادي يمكن لمسه أو رؤيته أما المنتج فتعريفه أنه :

مجموعة من الخصائص والصفات الملموسة وغير الملموسة التي يقدمها البائع للمستهلك بغرض إشباع حاجاته ورغباته".<sup>3</sup>

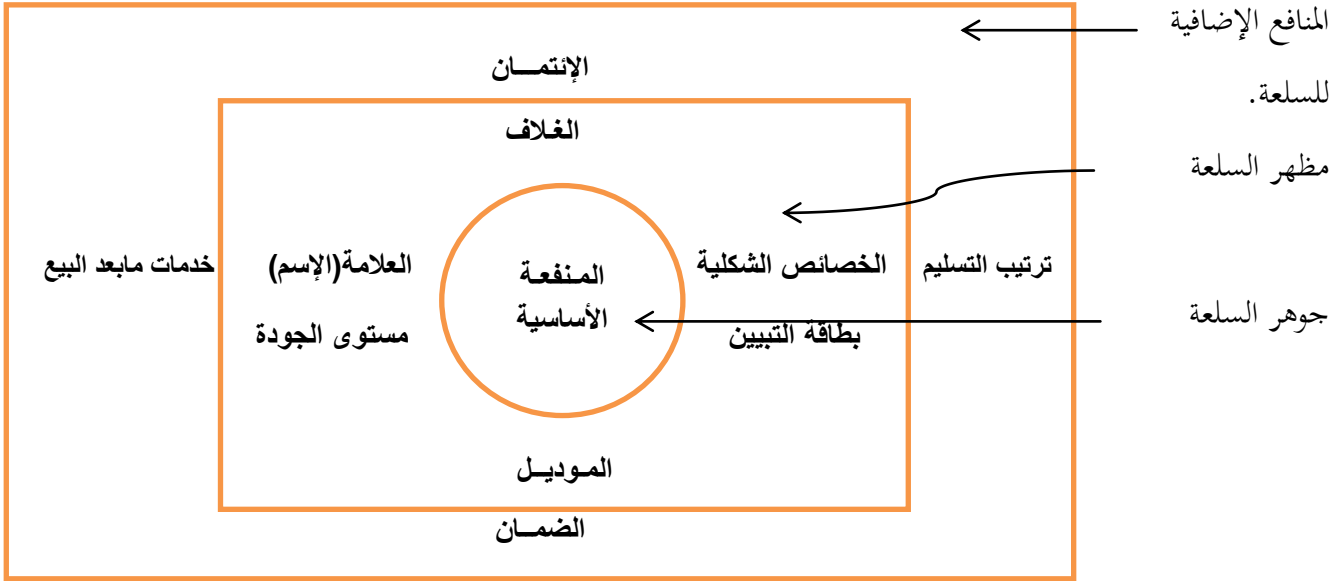
وفي الشكل التالي سنتعمق قليلا في مفهوم المنتج :

<sup>1</sup>.ثامر البكري، مرجع سابق، ص 220-222.

<sup>2</sup>. عاكف يوسف الزيادات، مبتدئ التسويق، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2014، ص 101.

<sup>3</sup>. المرجع السابق، ص 102.

الشكل (1-2): مستويات السلعة.



المصدر: عاكف يوسف الزيادات، المرجع السابق، ص 103.

## 2. تصنيف المنتجات :

يكون تصنيف المنتجات كالتالي:<sup>1</sup>

### 1.2 التصنيف على أساس المنتج : وتقسم السلعة هنا إلى :

أ. السلع المعمرة : وهي تلك السلع التي يشتريها المستهلك لإستخدامها لفترات طويلة نسبيا، كأجهزة الإستخدام المنزلي والسيارات... إلخ.

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

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

### 2.2. التصنيف على أساس الفرص من شراء السلعة :

أ. السلع الإستهلاكية: بالنظر لكون السلع الإستهلاكية تشتري بشكل عام بكميات صغيرة نسبيا في محلات التجزئة، فإن الآلة في تسويقها تطورت لتأخذ مجموعة من الطرق المختلفة التي يشتري بها المستهلكون ، وهذه الإختلافات في عادات شراء المستهلك، تعتبر الأساس الرئيسي لتصنيف السلع الإستهلاكية في الأنواع الثلاثة التالية:

– السلع السهلة المنال . – سلع التسوق. – السلع الخاصة.

<sup>1</sup>. بيان هاني حرب، مبادئ التسويق، الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2012، ص 123.



أ.1. السلع سهلة المنال (المسيرة): هي سلع إستهلاكية يقتنيها المستهلك النهائي في الحال وبجهد لا يذكر وهي منتجات يتكرر شرائها مثل : السجائر، الصحف والمجلات ...إلخ.

أ.2. السلع التسوق: هي أيضا منتجات إستهلاكية يقتنيها المستهلك، ويكون القرار النهائي للشراء يتخذ فقط بعد مقارنة عدة سلع من حيث الجودة، الموديل السعر وشكل المنتج مثل: المفروشات، الألبسة والمجوهرات...إلخ.

أ.3. السلع الخاصة: تمتلك بعض الجاذبية الخاصة من خلال خصائص متميزة وفريدة (علامة تجارية معروفة) تشجع المستهلك على وضع جهد خاص، لزيارة المحل الذي تباع فيه مثل: الآلات المكتنية المتطورة، الساعات العالمية العالية المواصفات والسيارات...إلخ.

ب. السلع الإنتاجية :

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

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

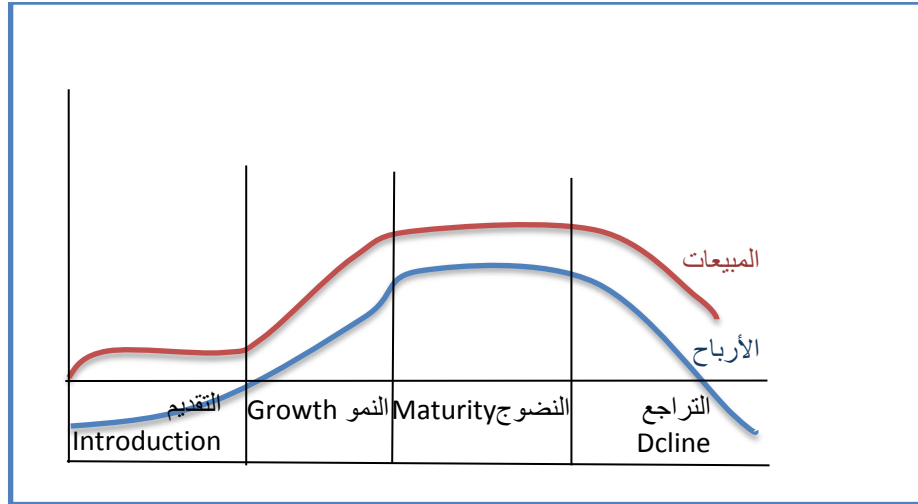
3. دورة حياة المنتج :

- تقسم حياة أي منتج إلى أربعة مراحل هي : <sup>1</sup>

يبين الشكل المرفق دورة حياة أي منتج يبدأ بمرحلة التقديم ثم النمو ثم النضج ثم التراجع:  
فحسب الرسم فإن: الخط الأحمر — يمثل المبيعات والخط الأزرق — الأرباح.

<sup>1</sup>. عاكف يوسف الزيادات، مرجع سابق، ص111

الشكل (1-3): دورة حياة المنتج



المصدر: عاكف يوسف الزيادات، مرجع سابق، ص 111.

**1.3. مرحلة التقديم:** يتم في هذه المرحلة التعريف بالمنتج في السوق ويكون معدل نمو المبيعات منخفضاً وبسبب كلفة

تطوير المنتج العالية وتكاليف الترويج فإن الخسارة تكون في البداية لا بد منها، والشركات هنا تراقب سرعة تبني المنتج وإذا كانت عملية تبني المنتج غير مقبولة فإن المنتج يقتل في هذه المرحلة.

**2.3. مرحلة النمو:** وهي المرحلة الثانية من عمر المنتج، تمتاز هذه المرحلة بزيادة حجم المبيعات والأرباح كما هو موضح في الشكل المرفق، فمؤ المنتج يعبر عن مدى تقبل السوق للمنتج بحيث يتم شراء المنتج مرارا وتكرارا.

**3.3. مرحلة النضج:** تصل المبيعات والأرباح هنا إلى مستويات قياسية ويصل السوق إلى مرحلة الإشباع ويخرج المنافسون الضعفاء، ففي هذه المرحلة يتم التركيز على بناء التمييز حيث أن الأقوياء في السوق هم في موقع السيطرة الكاملة على السوق .

**4.3. مرحلة التراجع :** في هذه المرحلة وعندما نعيش بدون تكنولوجيات جديدة وعزوف من المستهلكين نتيجة تغيير في الذوق يتراجع الطلب على المنتج وبالتالي المبيعات والأرباح، يتم وقف عمليات تطوير المنتج وكذلك حملات الدعاية.

وفي الجدول الآتي تلخيص لما سبق ذكره من حديث عن دورة حياة المنتج والإستراتيجيات المتبعة وخطط التسويق التي رافقت حياة المنتج :

جدول (1-3): دورة حياة المنتج

قرارات تسويقية	مرحلة التقديم	مرحلة النمو	مرحلة النضج	مرحلة التراجع
أهداف إستراتيجية تسويقية	التركيز على البناء	التركيز على البناء	بقاء الوضع كما هو عليه	التركيز على الحصول على النقد
التركيز الإستراتيجي	توسيع السوق	الإحتراق	حماية الحصة التسويقية	التركيز على الفعالية
هدف التمييز	خلق وعي بالمنتج والتجريب	تفضيل المنتج	التركيز على الولاء	التركيز على الإستغلال
شكل المنتج	عادي	متميز	متميز	التركيز على التعقل
نوع الترويج	خلق الوعي والتجربة	خلق الوعي والتجربة والشراء	خلق الوعي والشراء المتكرر	إلغاء ووقف
السعر	عالي	أقل	أقل ما يمكن	زيادة
قنوات التوزيع	على دفعات	بعمق أكثر من السابق	مركز	إختياري

المصدر: عاكف يوسف الزيادات، مرجع سابق، ص 113.

ثانيا : السعر :

1. تعريفه:

هو عبارة عن القيم النقدية لوحدة سلعة او خدمة أو أصل أو مدخل إنتاج ، و في بعض الأسواق يتحدد السعر بشكل كامل بواسطة قوى العرض و الطلب ، وبعبارة أخرى هو العنصر الأكثر مرونة إلا أنه أكثر تعقيدا في الوقت نفسه والسبب في ذلك يعود إلى كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد أفضل الأسعار التي ينبغي البيع بها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 31.

## 2. أهداف التسعير:

أهداف التسعير هي الأهداف العامة التي تصف الدور المعطى للعرض من التوليفة الإستراتيجية للمنتج، ويمكن أن نلخص أهداف التسعير بما يلي:<sup>1</sup>

**1.2. البقاء:** السعر يغطي التكاليف فإن المنتج سيعيش ، أي أن بقاء المؤسسة و إستمراريتها يتوقف على تحديد الأرباح التي يحددها السعر ، ويهدف السعر لتحقيق تدفق نقدي متواصل الذي يؤمن الإستمرارية لحياة المؤسسة مع مراعاة خاصية المرونة (Flexability) للسعر .

**2.2. الربح:** هو الهدف الأكثر شيوعا لدى المؤسسة مع الأخذ بعين الإعتبار صعوبة القياس هنا (مدى تحقيق أكبر ربح ممكن). وإن كان الرضا لدى المؤسسة عن العائد والأرباح يعتبر كافيا، فالفكرة هنا هي تحقيق أقصى ربح ممكن للمنتج في فترة زمنية محددة.

**3.2. تحقيق أعلى معدل عائد على الإستثمار:** هنا قد يكون هدف المؤسسة تحقيق اعلى عائد على الإستثمار وتأثر هذه النسبة للموقف التنافسي والظروف الإقتصادية الأخرى وهنا يكون العامل المهم تحقيق معدل دوران عالي للمنتج.

**4.2. تحقيق أقصى حجم مبيعات :** وهذا يعني زيادة الإنتاج وتعظيم الربح الإجمالي، وهنا يشترط وجود ثلاثة عوامل :  
أ. أن يكون الطلب على السلعة حساسا للتغير في السعر بحيث أن أي تخفيض للسعر يؤدي إلى التغير في حجم المبيعات.  
ب. أن تكون زيادة الإنتاج تؤدي إلى خفض التكلفة للوحدة الواحدة.  
ج. إن تخفيض السعر يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية.

## 3. طرق التسعير :

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

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

- السعر للوحدة الواحدة سوف سيرتفع كلما إنخفضت أحجام المبيعات، وهنا يوجد مشكلة منهجية في التعبير حيث أن حجم المبيعات يقدر سلفا قبل التسعير، وأخيرا هذا الأسلوب يركز على التكلفة (عامل داخلي) وليس على رغبة

<sup>1</sup>. عاكف يوسف الزيادات، مرجع سابق، ص 123.

المستهلك في دفع السعر، ولكن من حسنات هذا الأسلوب هو انه يعطي مؤشرا (بناء على حساب التكلفة) لمستوى السعر المطلوب الذي يحقق الربح.

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

**3.3. التسعير حسب السوق:** التركيز على القيمة التي يضعها العميل للمنتج في السوق وعلى طبيعة الإستراتيجية التسويقية للمنتج، حيث تلجأ الكثير من المؤسسات بالتسعير حسب السوق (حسب الطلب) حيث يتم تقدير مستوى الطلب على المنتج حسب السعر المحدد ثم تختار السعر الذي يحقق أعلى الأرباح. فكلما زاد الطلب زاد السعر وكلما قل السعر بشرط حساب التكاليف بدقة.<sup>1</sup>

**4. إستراتيجيات التسعير :** و تكون الإستراتيجيات التسعيرية كما يلي:<sup>2</sup>

#### 1.4. سياسة السعر الكشط (Skimming Price Policy):

وتتبع هذه السياسة بغرض أعلى سعر ممكن للسلعة بغض النظر عن العوامل الأخرى، وهنا تحقق المؤسسة اعلى حجم مبيعات ممكن من العادة قبل ظهور منافسين لها، ولكن لتحقيق هذه السياسة ماهو مطلوب منها يفضل توفر ما يلي:

أنه لا توجد بدائل للسلعة

أن تكون جودة السلعة عالية.

أن يكون حجم السوق المستهدف كبيرا

أن تكون تكاليف الإنتاج منخفضة لحجم إنتاج قليل

#### 2.4. سياسة السعر الكاسح (Penetration Price Policy) :

إن هدف الوصول إلى أكبر شريحة من المستهلكين يفرض وضع سعر منخفض للسلعة في السوق، وهنا لا بد من دراسة ماهو السعر المنخفض الذي يجذب أكبر عدد من المستهلكين وهنا نعيد الشروط الواجب توفرها لنجاح هذه السياسة :

<sup>1</sup> . المرجع السابق، ص 124.

<sup>2</sup> . زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)، دار المسيرة، دون بلد نشر، دون سنة نشر، ص 290-293.

أن يكون الطلب على السلعة حساسا للتغيير في السعر بحيث ان أي تخفيض للسعر يؤدي إلى تغير حجم المبيعات. أن تكون زيادة الإنتاج تؤدي إلى خفض التكلفة للوحدة الواحدة. إن تخفيض السعر يؤدي إلى زيادة في الحصة التسويقية.

#### 3.4. سياسة الأسعار الترويجية (Promotional Price Policy) :

يستخدم السعر هنا كوسيلة ترويج، وهي إما :

أ. خصم الكميات : يتم تخفيض السعر عند شراء كميات .

ب. خصم نقدي : يتم خصم مبلغ يتفق عليه بين المشتري والبائع عند السداد في الوقت المحدد، وهناك أشكال خصومات عديدة أخرى مثل: الخصم التجاري، الخصم الموسمي، خصم المناسبات الخاصة.

#### 5.4. سياسة الأسعار المغرية (Bait pricing Policy) :

تسعير السلع لحد سعر التكلفة أو اقل قليلا لإعطاء الإنطباع بأن جميع السلع في المتجر تتبع نفس السياسة ،حيث أن المستهلك لا يشتري السلع التي عليها العرض فقط بل يشتري السلع الأخرى بسعرها المعتاد ويحقق البائع زيادة في حجم المبيعات وبالتالي زيادة في الأرباح.

#### ثالثا :التوزيع :

1. إستراتيجية التوزيع : تشمل إستراتيجية التوزيع على عدم قرارات هامة والتي تشمل إختيار قنوات التوزيع التي تحقق توزيعا فعالا، وأن أفضل قناة توزيع هي مجموع أساليب توزيعية متكاملة ومتفاعلة وعادة ما تكون قنوات توزيع لخدمات القصيرة قياسا إلى السلع المادية الأخرى.<sup>1</sup>

2.وظائف القناة التسويقية: تهتم القناة التسويقية بشكل أساسي في عملية تحريك البضائع من المصنع إلى المشتري بالوقت والمكان والكمية المناسبة، وبما لا يحدث هناك فجوة بين تقديم الطلب و الإستجابة لذلك ولكن الحقيقة فمهام القناة التسويقية لا تنحصر في هذا الجانب فحسب، بل يؤدي أعضاء القناة الكثير من الوظائف الأخرى والتي يمكن إجمالها في :<sup>2</sup>

1. التملك المالي : وهي كافة العمليات المتعلقة بخزن ونقل وتحريك المنتجات المادية النهائية والمواد الأولية داخل القناة التسويقية و وصولها إلى المشتري النهائي.

2. الترويج : ممارسة الأنشطة الترويجية المتوافرة مع خصوصية المنتج الذي يتم توزيعه عبر القناة.

<sup>1</sup> أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 239.

<sup>2</sup> ثامر البكري، مرجع سابق، ص 326-328.

**3. التفاوض:** مجمل العمليات التي تحصل ما بين أعضاء القناة بهدف الإتفاق النهائي حول شروط الإنتقال المادي أو التملك ما بينهم حتى وصولها إلى المستهلك النهائي، ويعد الناتج المتحقق من عملية التفاوض بمثابة عقد ملزم للأطراف المتفقة عليه وبما يخدم مصالحهم المشتركة والحفاظ على سمعة ومكانة السلعة في السوق.

**4. التمويل:** تتعلق بكافة الجوانب المالية ذات العلاقة مع القناة التسويقية والتي تنصب أساسا على قيمة الإستثمار المتحقق من المخزون الموجود لدى أعضاء القناة ومدى تأثيره على المركز المالي للمنظمة في حالة البطء في دورانه.

**5. الخطر:** بسبب الإهمال و إحتتمالات تعرض المواد إلى الفساد والتلف جراء الخزن لدى الوسطاء، تعد مسألة الخطر المحتمل حصوله في القناة التسويقية من الوظائف المهمة التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة عند تعاملها مع أعضاء القناة لكي لا يحدث ما يؤثر سلبا على المنتجات التي تتعامل بها.

**6. الطلب:** تتمثل بعمليات الشراء التي تحصل في القناة الموجهة نحو حاجات إشباع حاجات المستهلك أو تنظيم عملية تدفق هذه المنتوجات على فترات زمنية محدودة (فصلي، شهري، أسبوعي، أو أجزاء الأسبوع) وبما يؤول إلى تحقيق تدفق مستمر إلى السوق وعدم حدوث شحه أو فقدان للبضاعة، لأن ذلك ينعكس سلبا على سمعة المنتج وإحتتمالية دخول منتجات بديلة لذات المنتج.

**7. المعلومات:** تنصب المعلومات هنا على ما يتعلق بإستمرار تدفق المنتجات إلى السوق عبر القناة التسويقية المتعددة وذلك بإتجاه تعظيم الفرص السوقية التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة. وهذه المعلومات تتعلق بشكل خاص بحالة الأسعار السائدة في السوق، حالة المنافسة لإقرار شكل وخصوصية الوسطاء الذين يتم إعتمادهم في القناة، جودة المنتج وقدرة الوسطاء على تعزيز مكانته في السوق... إلخ.

### 3. العوامل المؤثرة في إختيار القناة التسويقية :

تتعدد هذه العوامل حسب :<sup>1</sup>

**1.3. الإعتبرات المتعلقة بالسوق:** إن تحديد المنفذ التسويقي يتوقف على تقدير عدد المتعاملين في السوق ودرجة الكثافة السكانية وموزعة على أجزاء السوق المختلفة، فضلا عن حجم الطلب المتوقع على المنتجات التي يتم توزيعها ومستوى الدخل في تلك الأسواق.

**2.3. الإعتبرات المتعلقة بالمنتج:** تؤثر الخصائص والصفات التي يمتاز بها المنتج إلى حد كبير في إختيار المنفذ التسويقي، والتي تتمثل بقيمة البضاعة للوحدة الواحدة، ودرجة سرعة تعرضها للتلف فضلا عن الخصائص الفنية التي تمتاز بها وما تتطلبه من خدمات إرشادية في كيفية الإستخدام والخدمات ما بعد البيع.

<sup>1</sup>. ثامر البكري، مرجع سابق، ص ص 326-332.

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

**3.4. الإعتبرات المتعلقة بالشركة:** هي مجموع العوامل الداخلية المؤثرة في المنظمة في عملية إتخاذ القرار المتعلق وإختيار المنفذ التوزيعي والسيطرة على حركة المنتج وتصحيح الإنحرافات أو الأخطاء الحاصلة في عملية التوزيع.

**رابعا : الترويج :**

**1. مفهوم الترويج :**

الترويج هو " أحد العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي يتم من خلاله إيصال رسائل منهجية تعرف بالسلعة أو الخدمة أو الفكرة ..إلخ، أي أنه نشاط يهدف إلى إعلام وإقناع وتذكير المستهلك المستهدف بما تنتجه المؤسسة أو الشركة" وللتوضيح فإن الترويج يشمل <sup>1</sup> :

\*المزيج الترويجي والذي يشمل العناصر التالية :

-الإعلان - ترويج عن طريق البيع. -الرعاية لنشاط معين. -التسويق المباشر. -البيع الشخصي.

\*التسويق عن طريق الأنترنت.

وتهدف هذه النشاطات كما أشرنا سابقا إلى تحقيق الإتصال مع السوق المستهدف بغرض تنشيط الطلب.

والشكل (1-4) يوضح لنا عناصر المزيج الترويجي كالتالي :

<sup>1</sup>.عاكف يوسف الزيادات، مرجع سابق، ص ص 135-137.



شكل (1-4): عناصر المزيج الترويجي

<p>* وسيلة جيدة تخلق الوعي عند الجمهور، لأنه يصل إليهم بسرعة</p> <p>* التكرار باستخدام هذه الوسيلة يخلق رسوخ فكرة المنتج في السوق</p> <p>* يستخدم لمعاونة المبيعات ورفع معدلاتها</p> <p>* من سيئاته أنه غير شخصي، غير مرن ولا يحقق بيع تام</p>	<p>الإعلان</p>
<p>* تبادلي، يمكن أن نجيب على الأسئلة للجمهور</p> <p>* متأقلم، مرن حسب حاجات الجمهور</p> <p>* ممكن إنشاء علاقات مع العملاء</p> <p>* ممكن إتمام عمليات البيع الشخصي</p>	<p>البيع الشخصي</p>
<p>* شخصنة الإتصال وإمكانية قياس الفعالية</p> <p>* من سيئاته أن حجم التفاعل مع الجمهور قليل</p> <p>* إن لم يكن متقن يسبب الإزعاج للجمهور</p>	<p>التسويق المباشر</p>
<p>* يصل إلى العالم كله بكلفة قليلة نسبيا</p> <p>* سهل قيام تواصل مع الجمهور مع سهولة قياس عدد الجمهور المتفاعل</p> <p>* تغيير قوائم السلع والخدمات وأسعارها سهل ودون جهد</p>	<p>تسويق الأترنت</p>
<p>* المحفزات توفر دفعة قوية للمبيعات</p> <p>* إستخدام مفرط للمحفزات المادية قد يضر المنتج، مع أنه قصير الأمد</p>	<p>تنشيط المبيعات</p>
<p>* يحقق مصداقية بشكل عالي</p> <p>* يقرأه جمهور واسع من المهتمين</p> <p>* من سيئاته أنه قابل للسيطرة بشكل واسع</p>	<p>الإشهار</p>

المصدر: بيان هاني حرب، مرجع سابق، ص 244.

## 2. المزيج الترويجي :

- يتكون المزيج الترويجي من :<sup>1</sup>

الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة .

### 1.2. الإعلان :

- الإعلان كما يراه (Behms) : " شكل من أشكال التأثير المقصود الذي يمارسه المعلن على السامع أو المشاهد لتحقيق الهدف .

- ويراه (Haseloff) : " إتصال هادف ومخطط يمارسه المعلن عن طريق نقله لمعلومات حول سلعة أو خدمة ينتجها أو يسوقها لإثارة دافع ومحاولة إقناع فرد أو أفراد في سبيل زيادة حصته السوقية.

### 1.1.2 أنواع الإعلان :

- يختلف تصنيف انواع الإعلانات بحسب وجهات نظر مختلفة :

أ. حسب الوظائف التسويقية: هناك :

- الإعلان التعليمي : يتعلق هذا الإعلان بالسلع أو الخدمات الجديدة التي لم يسبق أن دخلت الأسواق (كيفية استخدام السلعة أو الخدمة وتعريفها).

- الإعلان الإرشادي : يتعلق بسلع أو خدمة معروفة في الأسواق إلا أن هناك معلومات غامضة عن كيفية الحصول على هذه السلع أو الخدمة من حيث مكان وزمان تواجدها .

- الإعلان التذكيري : ويهدف هذا النوع إلى الحفاظ على المعلومات من حيث الكمية والنوع حول السلعة أو الخدمة لتعزيز مكانة السلعة لدى المستهلك.

- الإعلان الإعلامي : يتعلق بإيجاد شهرة مميزة لصناعة معينة أو شركة معينة ويهدف إلى نشر دعاية مميزة حول السلعة في السوق.

ب. حسب منفذ الإعلان: حيث يمكن تقسيمه إلى :

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

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

<sup>1</sup>. بيان هاني حرب، مرجع سابق، ص 245، 246.

**2.2. البيع الشخصي :** يعتبر البيع الشخصي من أهم عناصر الترويج نظرا لما يلعبه من دور بارز في إنجاح النشاط البيعي بشكل عام، وقد يعزز نجاح هذا العنصر إذا اقترن بنشاط إعلاني موازي من قبل إدارة التسويق في سبيل تكامل كل من العنصرين مع الآخر لما في ذلك من فائدة كبيرة وأثير واضح على زيادة حجم المبيعات .

والبيع الشخصي بالتعريف هو : " نشاط ترويجي يقوم به رجل البيع بشكل شخصي في محاولة لإقناع المستهلك صناعي كان او نهائي، لشراء سلعة او خدمة معينة يتم الترويج لها.

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

**3.2. تنشيط المبيعات :** يعتبر هذا النشاط الترويجي من الأنشطة الخاصة بإدارة نوافذ العرض المعارضة والهدايا والجوائز... الخ

وغالبا ما تكون ممارسة هذا النشاط من قبل تجار التجزئة، ويتم إنجاز هذا النشاط من خلال الإعلان أو البيع الشخصي إضافة إلى نجاح إلى أن نجاح تنشيط المبيعات مرتبط إلى درجة كبيرة في عملية التنسيق بين كل من الإعلان والبيع الشخصي ، كل ذلك يستهدف إثارة طلب المستهلك وتحسين أداء النشاط التسويقي بشكل عام.

من الجدير بالذكر أن تنشيط المبيعات إنما يساعد في زيادة حجم المبيعات في المدى القصير أي هو تكتيك قصير الأجل، وغالبا ما يحدث انحدار في حجم الطلب على السلعة وتدني حجم مبيعاتها .

**4.2. العلاقات العامة :** من الملاحظ و خاصة في منظمات الأعمال التي تأخذ في أساليب الإدارة الحديثة أن هناك تركيز وإهتمام كبير في إدارة العلاقات العامة لما تؤديه هذه الأخيرة من دور ورسم صورة مميزة عن المنظمة بشكل عام او منتجاتها في نظر الجهات الأخرى التي تتعامل معها .

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

### المبحث الثالث : المخطط التنظيمي

يعد وظيفة من الوظائف الرئيسية لمخطط الأعمال، وسنقوم فيما يلي بشرح ماهية المخطط التنظيمي والخصائص الرئيسية وخطوات والعوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي.

#### المطلب الأول : ماهية المخطط التنظيمي

##### الفرع الأول: مفاهيم عامة :

**التنظيم :** " ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها للأفراد الذين سيتولون تنفيذ هذه الأعمال، كما عرف التنظيم الذي يضم القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف الخطة بعدما تم تجميع أوجه النشاطات اللازمة لذلك".<sup>1</sup>

**المخطط التنظيمي:** هو " تحديد المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية في إطار مشروع ونموه، وكذلك يتم إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح".<sup>2</sup>

**تخطيط الموارد البشرية:** هو " التنبؤ بإحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الإحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ المخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الإحتياجات".<sup>3</sup>

**الهيكل التنظيمي:** " عرف الهيكل التنظيمي من أنه ذلك الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة مبينا التقسيمات التنظيمية والوحدات الفرعية التي تقوم بأداء الأعمال والنشاطات التي يتطلبها تحقيق الأهداف، كما يوضح نوع العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكة الإتصال".

#### الفرع الثاني: أهمية المخطط التنظيمي

تكمن أهمية المخطط التنظيمي في :<sup>4</sup>

- تحقيق الأهداف المنظمة من خلال التصميم الذي يخدم ضد الإتجاه.

<sup>1</sup>. مهدي حسين زويلف وآخرون، التنظيم والأساليب والإستشارات الإدارية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص45.

<sup>2</sup>. طاهر محسن منصور الغالي، إدارة إستراتيجية الأعمال التوسطة والصغيرة، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص210.

<sup>3</sup>. خولة الزهيري، إعداد مخطط الأعمال لمشروع حديقة ألعاب الأطفال، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2014-2015، ص13.

<sup>4</sup>. مهدي حسين زويلف وآخرون، مرجع سابق، ص 219.

- يساعد على تنفيذ خطة المنظمة.
- تنظيم أداء الأفراد لمهامهم وتنفيذ واجباتهم من خلال تحديد الوظائف والواجبات المرتبطة بها .
- يحدد المستويات الإدارية وسلطاتها ومسؤولياتها وصلاحياتها.
- ضمان الإستمرارية للمنظمة .
- مواجهة التعقيد والغموض والتغير في بيئة المنظمة عن طريق خلق التوافق بين أداء المنظمة وحركتها ومتطلباتها البيئية .

### الفرع الثالث: الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي :

تتمثل خصائص الهيكل التنظيمي في :<sup>1</sup>

- **الملائمة** : يكون ملائماً لحجم وطبيعة النشاط .
- **المرونة** : إمكانية تعديله وتطويره بما يواكب تطور وأنشطة ومهام المؤسسة وإحتياجاتها المتجددة .
- **الواقعية** : أي ليس مثاليا ولكن يعبر عن المهام و الأعمال التي تمثل الإختصاصات الحقيقية للمؤسسة.
- **الوضوح** : يوضح بدقة العلاقة بين المستويات الإدارية وتسلسل علاقات السلطة والمستويات عن الأنشطة الأخرى.
- **البساطة وعدم التعقيد**: يساعد بسهولة التدفق والإتصالات رأسياً وأفقياً وتحقيق التنسيق الفعال بين القطاعات والإدارات والأقسام وغيرها.
- كما تكون له خاصية :<sup>2</sup>
- **الرسمية** : مدى إعتقاد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات القرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية (السيطرة على سلوك الفرد والتحكم به أكبر يؤدي إلى زيادة في الرسمية في الهيكل التنظيمي)
- **المركزية** : إذا كانت معظم القرارات تتم في قمة سلطة المنظمة، فالمنظمة مركزية أي أن المركزية هي مستوى وتنوع مشاركة جماعات العمل في القرارات الإستراتيجية بالمقارنة مع الجماعات في المنظمة، فكلما إزداد مستوى المشاركة من قبل عدد أكبر من جماعات العمل قلت المركزية.

<sup>1</sup> محمود عبد الفاتح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 34-35.

<sup>2</sup> حسين محمود حريم، تصميم المنظمات (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، ط2، دار محمد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 57.

## المطلب الثاني : خطوات بناء الهيكل التنظيمي

لتحديد كيفية القيام بعملية بناء الهيكل التنظيمي لابد من القيام بالخطوات التالية :<sup>1</sup>

**الخطوة 01:** تحديد الأهداف للمؤسسة وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف.

**الخطوة 02:** يتم إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة.

**الخطوة 03:** هذه الخطوة ستركز على على تجميع الأنشطة المتشابهة معا ووضعها في وحدة إدارية واحدة.

وهناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة (تكوين الإدراك) ومن أهم هذه الأسس :

أ. التقييم (التجميع) حسب الوظائف.

ب. التقييم حسب المنتج.

ج. التقييم حسب العملاء.

د. تقييم حسب المناطق الجغرافية.

هـ. تقييم حسب مرحلة الإنتاج.

**الخطوة 04:** تحديد العلاقات التنظيمية: بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لا بد من ربط هذه الوحدات مع بعضها البعض من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين من مختلف المستويات الإدارية رأسيا وأفقيا.

وهذه العلاقة التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها :

- السلطة، المسؤولية، التفويض، المركزية واللامركزية، نطاق الإشراف، اللجان .

**الخطوة 05:** تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية، إدارة الإنتاج، إدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية، فلا بد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة إتصالات رسمية بينهم

تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بإنسياب و يسر .

**الخطوة 06:** إختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية، بعد الإنتهاء من عملية تصميم

الهيكل التنظيمي تبدأ عملية إختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل ولا بد أن يكون الإختيار قائم على مبدأ

(وضع الرجل المناسب في المكان المناسب)

<sup>1</sup>. سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص 56.

**الخطوة 07:** رسم الهيكل التنظيمي على شكل محدد يطلق عليه (الخريطة التنظيمية) والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم) والتبعية ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية وتعطى فكرة عن المناصب المختلفة، وقد تبين الخريطة خطوط إنسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية.

**الخطوة 08:** إعداد الدليل التنظيمي: في هذه المرحلة يتم إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي، وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن: إسم المنظمة، عناونها، أهدافها، سياساتها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها...إلخ.

**الخطوة 09:** تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك، حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي

تتمثل هذه العوامل فيما يلي:<sup>1</sup>

**1. حجم المنظمة:** عندما يكون حجم المنظمة صغيراً، فإن هذا يؤدي إلى صعوبة وتعقيد في عملية تقسيم وتحديد الأنشطة الواجب أدائها، ولكن عندما يكون حجم المنظمة كبيراً نجد أن الأنشطة تكون أكثر تنوعاً وإتساعاً مما يؤدي إلى سهولة تقسيم العمل.

**2. دورة حياة المنظمة:** إن للمنظمة دورة حياة تبدأ من فترة النشوء حتى الإنحدار وليس من الضروري أن تمر المنظمة بجميع هذه الفترات فهناك الكثير منها التي تزول في بداية دورة حياتها، فإذا كانت حياة المنظمة مؤقتة فهذا يستدعي بأن يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً.

**3. الموقع الجغرافي للمنظمة:** إن المنظمة التي تؤدي أنشطتها من خلال عدة مواقع جغرافية تتطلب هيكلًا تنظيميًا مختلفًا إلى حد كبير من منظمة تعمل في منطقة جغرافية واحدة.

**4. درجة التخصص:** عندما تكون درجة التخصص في العمل منخفضة، فهذا يؤدي إلى أن يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً والعكس صحيح.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص ص 206-208.

5. القدرات البشرية المطلوبة: عندما تكون بسيطة من حيث المهارات والتخصص فإن هذا يؤدي إلى أن يكون الهيكل بسيطاً، ولكن إذا كانت طبيعية أعمال المنظمة تتطلب مهارات وخبرات عالية سيؤدي هذا إلى تشعب وتعدد الهيكل التنظيمي.

6. نطاق الإشراف: يعني عدد المرؤوسين الذين يستطيع الإداري الإشراف عليهم بفعالية وقد يكون الإشراف واسعاً يعني عدد المستويات الإدارية محدود أو ضيقاً وبالتالي زيادة عدد المستويات الإدارية.

7. التكنولوجيا: تحدد طبيعة العمل ونوعية الوظائف وعلاقات العمل، كلما زاد تعقيد التكنولوجيا أدى إلى زيادة تعقيد الهيكل التنظيمي.

8. البيئة الخارجية: فالمنظمة التي تعمل في بيئة تتسم بالإستقرار يكون هيكلها التنظيمي بسيط بينما التي تعمل في بيئة غير مستقرة يكون هيكلها التنظيمي أكثر تعقيداً.

### المطلب الرابع : تحديد الهيكل القانوني للمؤسسات (الأشكال القانونية)

تخضع عملية إستحداث المؤسسات والإستثمار في الجزائر إلى شروط مقننة حددها قانون التجارة ومختلف المراسيم التنفيذية والقوانين الأخرى التي تنظم عمل ومهام المركز الوطني للسجل التجاري، وفي هذا الصدد يجب أن يخضع كل متعامل إقتصادي أو صاحب مشروع لإستحداث مؤسسة للقوانين السارية المفعول قبل أن ينتهي العقد الموثق لتأسيس شركته أو التسجيل لدى المركز الوطني للسجل التجاري.

ويعنى آخر يتطلب صاحب المشروع أن يختار أولاً مجال معين لنشاطه وإختيار مكان المقر الإجتماعي للمؤسسة ثم لاحقاً شكل التمويل الذي يناسب مشروعه، والأهم أن يحدد الشكل القانوني للمؤسسة حيث تتوفر عدة أشكال قانونية تسمح لحامل مشروع بإستحداث مؤسسة بمفرده أو مع شركاء، ويحدد بذلك الشكل الضريبي المناسب وفقاً لما حددته التشريعات الضريبية المعمول بها وكذا الحقوق والواجبات المترتبة عن ذلك.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: إستحداث المؤسسة بمفردك :

إذا رغبت أن تكون أنت هو المدير الأول على رأس المؤسسة والمسير الوحيد لمشروعك، فكل حامل مشروع يمكنه أن يختار نوعاً من الأشكال القانونية: المؤسسات الفردية (الشخص الطبيعي) أو المؤسسات ذات الشخص الوحيد وبمسؤولية محدودة.

<sup>1</sup>. شعيب اتسني ، واقع و افاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأوروجزائرية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2008 ، ص 41-42.



أولاً : المؤسسة الفردية (الشخص الطبيعي):

وشكل هذه المؤسسة :

- موجهة عموماً لمؤسسة ذات حجم بسيط.
- لا تتطلب قانوناً أساسياً فتأسيسها بسيط.
- كما أن إستكمال إجراءات التسجيل لدى السجل التجاري سريعة جداً.
- يسبب التداخل بين أملاك صاحب المؤسسة والمؤسسة، فإن تسديد ديون المؤسسة يمكن أن يمتد ليشمل الأملاك الشخصية لصاحب المؤسسة.
- التسجيل لدى السجل التجاري يمنح صاحب المؤسسة صبغة التاجر لمستحدثها.

ثانياً : الشركة ذلت الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة (L'EURL) : وهي :

- مؤسسة الفرد.
- الرأس مالي الإجتماعي الأدنى المطلوب هو : 100.000 دج.
- تكون الأملاك الشخصية لمستحدث المؤسسة منفصلة من أملاك المؤسسة، ولن يتم اللجوء إليها إلا في حالة الديون المترابطة على الرأسمال الإجتماعي للمؤسسة.
- يمنح التسجيل لدى السجل التجاري صفة الشخصية المعنوية للمؤسسة وصفة التاجر للمسير.

الفرع الثاني : إستحداث مؤسسة مع الشركاء :

تسمح هذه الصيغة للمتعامل الإقتصادي الذي لا يرغب العمل بمفرده ويريد إستحداث مؤسسة مع شخص أو عدة أشخاص، إمكانية أن يقدم إلتزامات بإسم ولصالح المؤسسة وذلك بإختيار الشكل القانوني الذي يناسبه ويساعده أكثر، من بين الأشكال التالية :<sup>1</sup>

1. شركة تضامن (SNC) : وهي :

- شركة الأشخاص.
- وعموماً فهي شركة عائلية.
- العدد الأدنى للشركاء هو إثنان (02).
- ليس هناك حد أدنى للرأس المال الإجتماعي للمؤسسة.
- التسيير يشارك فيه كل الشركاء، إلا في حالة ما نص قانون المؤسسة على عكس ذلك.

<sup>1</sup>. المرجع السابق، ص 43.

- الرأسمال الإجتماعي يتم تقسيمه وبشكل تضامني في الإستجابة لدفع ديون المؤسسة.
- التسجيل لدى المركز الوطني للسجل التجاري يمنح للمؤسسة صفة الشخصية المعنوية ولكن الشركاء صفة التاجر، وذلك طبقا للمادة 551 وما بعدها من قانون التجارة).
- 2. الشركة ذات التوصية البسيطة (SCS): وهي :**
- مؤسسة هجينة، أشخاص للتسيير وأشخاص ممثلين لرؤوس الأموال لأي مزيج من مجموعة من الشركاء على نظام التضامن ومجموعة أخرى على نظام ذات مسؤولية محدودة.
- الرأسمال الإجتماعي يقسم إلى حصص إجتماعية.
- تسيير المؤسسة من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين.
- شركاء متضامنين: يخضعون لنفس النظام القانوني الذي يخضع له الشركاء في شركة التضامن، فيكونون مسؤولين مسؤولية تضامنية وغير محددة عن ديون الشركة.
- وشركاء موصين لا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود حصصهم ولا يكتسبون صفة التاجر ولا يشاركون في إدارة الشركة،
- التسجيل لدى السجل التجاري يكسب المؤسسة صفة الشخصية المعنوية وللشركاء صفة التاجر (المادة : 563 مكرر وما بعدها من قانون التجارة/ المرسوم التنفيذي رقم 93-08 المؤرخ في 25أفريل 1993).
- 3. الشركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL): وهي :<sup>1</sup>**
- مؤسسة ذات رؤوس أموال.
- يجب أن تستحدث على الأقل من طرف شريكين على الأكثر.
- الرأسمال الإجتماعي الأدنى المطلوب عند إستحداثها هو 1 000 000 دج.
- يقسم الرأسمال الإجتماعي على حصص إجتماعية متساوية بقيمة 10000 دج على الأقل.
- يمكن أن يسيروها عدد من المسيرين.
- الشركاء يساهمون في تسديد ديون الشركة وفقا لنسبة مساهمتهم في الرأسمال الإجتماعي.
- التسجيل في السجل التجاري يكسب الشخصية المعنوية للمؤسسة وصفة التاجر للمسيرين فقط.(المادة 564 وما بعدها من قانون التجارة/المرسوم التنفيذي رقم 96-27 المؤرخ في 6 ديسمبر 1996).
- 4. شركة ذات أسهم (SPA): وهي :**

<sup>1</sup>. المرجع السابق، ص 44.

- شركة ذات رؤوس أموال.
  - تعد بمثابة شكل من المؤسسات الكبيرة بإمتياز.
  - تضم على الأقل سبعة (07) مساهمين .
  - الحد الأدنى لرأسمالها الإجتماعي لتأسيسها هو 5000000 دج في حالة الدعوة إلى الإكتتاب العام و1000000 دج إن لم تكن هناك دعوة للإكتتاب العام.
  - تسيير المؤسسات المساهمة إلى مجلس إدارة لا يقل عدد أعضائه عن ثلاثة أعضاء ولا يتجاوز 12 عضواً، ويتأهله رئيس مدير عام يراقب من طرق مجلس المراقبة.
  - مسؤولية المساهمين في تسديد الديون تتم حسب نسبة مساهمتهم في رأسمال الإجتماعي للمؤسسة.
  - التسجيل لدى السجل التجاري يكسب المؤسسة الشخصية المعنوية وصفة التاجر لأعضاء مجلس الإدارة (المادة 592 وما بعدها من قانون التجارة/المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أفريل 1993).
- 5. شركة توصية بالأسهم (SCA) :** وهي <sup>1</sup>
- مؤسسة هجينة تتكون من شركاء موصيين وشركاء متضامنين،
  - تضم بين شريك واحد وعدد من الشركاء المتضامنين والموصيين.
  - يقسم رأسمال الشركة على شكل أسهم.
  - يمكن ان تسيير من طرف شخص واحد أو عدد من المسيرين.
  - الحد الأدنى من الرأسمال الإجتماعي لإستحداث الشركة هو 5000 000 دج في حالة الدعوة إلى الإكتتاب العام و1000 000 دج في حالة عدم اللجوء إلى الإكتتاب العام.
  - المسيرون هم مساهمين ولا يمكن أن يتحملوا لوحدهم الخسائر إلا في حدود نسبة المساهمين.
  - للشركاء المتضامنين مسؤولية غير محدودة وتضامنية لديون الشركة.
  - التسجيل لدى السجل التجاري يكسب المؤسسة الشخصية المعنوية وصفة التاجر للمسيرين (المادة 715 من قانون التجارة).

## 6. المجمعات :

- المجمع يتكون من شخص معنوي او عدة شخصيات معنوية لمدة محدودة .

<sup>1</sup>. المرجع السابق، ص 45.

- يستحدث من أجل تسخير كل الإمكانيات وتسهيل تطوير النشاط الإقتصادي لأعضائها، ويهدف تحسين مردودية نشاطه أو تقسيم الأرباح.
- يديرها شخص أو عدة أشخاص.
- التسجيل في السجل التجاري يكسب المجمع الشخصية المعنوية (المادة 796 و ما بعدها في قانون التجارة).

### 7. الفروع والمساهمات :

- حين تمتلك مؤسسة 50% من رأسمال شركة أخرى، الثانية تعتبر طبيعياً كفرع للأولى.
- تعتبر شركة بأنها تمتلك مساهمة في مؤسسة أخرى، إذا كانت نسبة رأسمال الذي تملكه في هذه الأخيرة أقل أو يساوي 50%<sup>1</sup>.

### المبحث الرابع : المخطط المالي

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المخطط المالي، أهميته، محتوياته ومراحله.

### المطلب الأول : مفهوم المخطط المالي

بعد الإنتهاء من دراسة الجدوى الإنتاجية للمشروع ولا يبقى أمامنا سوى التمويل ومن ثم الشروع في التنفيذ، لذلك فإن الهدف من الدراسة التمويلية التأكد من الموارد المالية المتوفرة كافية لبناء المشروع والشروع بتشغيله.

### المخطط المالي :

- ويعرف على أنه :<sup>2</sup>

" عبارة عن تخطيط التدفقات التي تدخل للمؤسسة (وهي التحصيلات) والتدفقات التي تخرج منها (وهي مدفوعات) بما يفيد بأن الإدارة الجيدة للأموال لا تترك وإنما يستلزمها التخطيط المسبق لتحديد الإجراءات التي تضمن تناسق بين القبض والإنفاق للأموال بشكل يجنب المؤسسة من التعرض لحالات العسر النقدي بمخاطره وبما يسمح في نفس الوقت بتحقيق مستوى الأرباح المستهدفة "

- ويعرف أيضاً :<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. المرجع السابق، ص 46.

<sup>2</sup>. بلال خلف السكرانة، مرجع سابق، ص 210.

<sup>3</sup>. علي محمد خضر وآخرون، أسس دراسة الجدوى للمشروعات الإستثمارية الزراعية، منشورات جامعة عمر مختار، ليبيا، ص 187.

" أنه خطوة من خطوات إعداد مخطط الأعمال، يتضمن مجموعة من الجداول المالية والمحاسبية تبين رأسمال العامل إحتياجاته ومؤشرات المردودية بالإضافة إلى الخزينة وهذا الإعطاء صورة مستقبلية للمؤسسة كضمان إستمراريتها وتقديمها الأطراف الممولة علما أن هذه الجداول تكون تتميز بدقة والوضوح "

### المطلب الثاني : أهمية المخطط المالي

يمكن أن نلخص أهمية المخطط المالي في مجموع النقاط التالية :<sup>1</sup>

1. التعرف على الإحتياجات المستقبلية.
2. التركيز على الأهداف بالدرجة الأولى.
3. تنمية التفكير المستقبلي لدي المسؤولين في الإدارة.
4. تقييم السياسات والمقترحات المقدمة.
5. التنسيق في اتخاذ قرارات التمويل والإستثمار.
6. الإستعداد لمواجهة الإحتمالات المستقبلية.
7. عدم الوقوع في المفاجآت .
8. تسهيل عملية الإتصال.

### المطلب الثالث : مصادر التمويل

تنقسم مصادر التمويل إلى التمويل الداخلي ومصادر التمويل الخارجي، وفيما يلي تحليل موجز لكل منها:

#### الفرع الأول : التمويل الداخلي :

وهو يعد من المصادر الرئيسية للتمويل طويلة الأجل ويطلق عليها أموال الملكية وأهم مصادرها كما الأتي:<sup>2</sup>

#### 1. الأرباح المحتجزة :

وهي الأموال التي يحتفظ بها المشروع بعد توزيع العوائد وهي جزء من حقوق الملكية لأنها ناجمة عن الأعمال المشروعة، وكذلك يمكن إستخدام مخصصات الإهلاك في التمويل بالإضافة إلى المؤن التي زال الخطر الذي شكلت من أجله .  
تخضع هنا الأرباح المحتجزة إلى الضريبة لذلك يتم تخفيضها بمقدار الضريبة، ولذلك يمكن تقدير تكلفة الأرباح المحتجزة بإستخدام المعادلة التالية :

<sup>1</sup> عبد الحكيم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص234.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، تقنيات دراسة الجدوى الاقتصادية، دار مؤسسة سلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2009، ص 142.

$$\frac{De (T - 1)}{MVC} = REC$$

De : التوزيع المتوقع لعوائد الأسهم.

MVC : القيمة السوقية الحالية للسهم.

T : سعر الضريبة على الدخل.

REC : تكلفة الأموال المحتجزة.

## 2. الأسهم العادية :

يمكن القول أنها <sup>1</sup> :

تمثل مستند ملكية لحاملها، وحامل هذه الأسهم يتمتع بالعديد من الحقوق كحق التصويت في الجمعية العمومية، حق الإطلاع على دفتر الشركة، حق المشاركة في الأرباح والخسائر وحق البيع والتداول.. إلخ وتكون مسؤولية حامل السهم العادي محدودة بحصته في رأس المال. وبالتالي فإن تكلفة الأموال الملكية (الأسهم العادية) هي الحد الأدنى من العائد المطلوب الذي يتم تمويله بإصدار الأسهم، والذي يجب أن يبقى على قيمة السهم ثابتة .

ويقاس الحد الأدنى لمعدل العائد، والذي يعادل تكلفة أموال الأسهم العادية اعتماداً على نموذج جوردون من خلال المعادلة التالية :

$$\text{معدل تكلفة أموال الأسهم العادية} = \frac{\text{التوزيعات المتوقعة للسهم العادي في السنة}}{\text{القيمة السوقية الحالية للسهم} + \text{معدل النمو الأرباح (المتوسط في المتوقع)}}$$

$$KE = \frac{DE}{MVE} + g$$

- حيث أن :

KE : معدل تكلفة أموال الأسهم العادية.

g : معدل نمو الأرباح .

- وإذا أجاز القانون في بعض الحالات عدم إخضاع التوزيعات للضريبة على الأرباح فإن المعادلة السابقة تصبح على النحو التالي :

<sup>1</sup>. المرجع السابق، ص 145.

$$KE = \frac{De (1 - T)}{MVC} + g$$

حيث أن:

T : معدل الضريبة على أرباح الشركات .

### 3. الأسهم الممتازة :

وهي تمثل مستند ملكية لحاملها، ويتمتع حامل السهم الممتاز بكافة المزايا والحقوق التي يتمتع بها حامل السهم العادي ما لم يكن هناك نص على خلاف ذلك عقد الإصدار، وقد يتم إصدار الأسهم الممتازة بقيمة مصدرية أكبر من القيمة الإسمية في حالة وجود علاوة إصدار وقد يتم إصدارها بقيمة أقل في حالة وجود خصم إصدار بالإضافة إلى القيمة الإسمية والقيمة المصدرية، يكون أيضا للسهم الممتاز قيمة سوقية، وقيمة دفترية كما في حالة الأسهم العادية ويمكن التمييز بين العديد من أنواع الأسهم الممتازة، فهناك : الأسهم الممتازة مجمعة الأرباح.

ويمكن تعريف تكلفة الأسهم الممتازة : بمعدل العائد الواجب تحقيقه على استخدام هذه الأموال بما يحافظ على مركز حملة الأسهم العادية .

$$kp = \frac{dp}{vs - ds} \times 100$$

حيث أن :

kp: معدل تكلفة أموال الأسهم الممتازة.

vs: قيمة الإصدار.

ds: تكلفة الإصدار .

### الفرع الثاني : التمويل الخارجي :

يمكن تقسيم أنواع التمويل الخارجي إلى ثلاثة أنواع :<sup>1</sup>

#### 1. مصادر التمويلا قصيرة الأجل :

حيث يمكن تصنيف التمويل قصير الأجل إلى نوعين :

#### 1.1- الإئتمان المصرفي:

تستطيع المشروعات إلى الإلتجاء إلى المصارف التجارية ومؤسسات التمويل المحلية للحصول على التمويل الازم، وغالبا ما يتم الإقتراض بفرض تمويل رأس المال العامل على أساس مؤقت وفي هذه الحالة إذا ظهر من كشوف التدفق النقدي توافر سيولة نقدية كافية، فإن يتعين عندئذ تخفيض الإقتراض من المصارف التجارية.

<sup>1</sup>. المرجع السابق، ص 146-148.

- حيث يمكن حساب تكلفة القرض على النحو التالي :
- معدل تكلفة أموال الإئتمان المصرفي = سعر الفائدة على الإئتمان + معدل تكلفة شرط الإقتراض.
- ويتم الحصول أولاً على تكلفة شرط الإقتراض من خلال المعادلة الآتية :

$$\text{معدل تكلفة شرط الإقتراض} = \frac{\text{قيمة القرض} \times \text{سعر الفائدة}}{\text{قيمة القرض} - \text{قيمة الإحتفاظ}}$$

### 2.1- الإئتمان التجاري:

وهو قصير الأجل عندما يتم منحه من قبل الموردين إلى مشروع عند شراء الخدمات والموارد الأولية، أما إذا إستخدم الإئتمان التجاري لشراء الأصول الثابتة للمشروع يكون متوسط أو طويل الأجل. والإئتمان التجاري يستخدم لتمويل (رأس المال العامل). السلف التي يقدمها الزبائن بالإضافة إلى ضرائب وتكاليف أخرى مستحقة للمشروع.

### 2.2. مصادر التمويل طويلة الأجل :

هي عبارة عن الأموال التي يمكن أن يحصل عليها المستثمر في المؤسسات المالية كالبنوك، وشركاء التأمين، وتتضمن إلتزاما من المستثمر بالسداد خلال مدة زمنية معينة قد تزيد عن السنة وقد تصل إلى 20 سنة وفق الشروط المتفق عليها من الجهتين وبها أيضا يلتزم المستثمر بسداد أقساط سنوية أو نصف أو ربع سنوية.

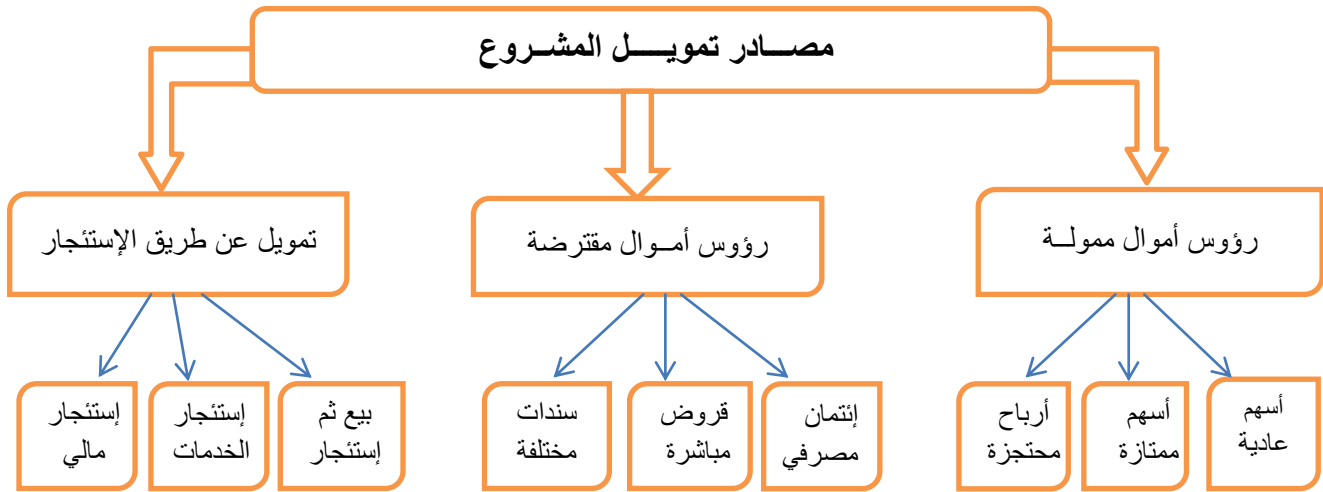
-السندات : يعتبر السند أداة من أدوات المديونية طويلة الأجل يتم طرحها للجمهور، والسند هو وصل يعطي لحامله الحق في إسترجاع القيمة الأسمية في نهاية فترة معينة أو على عدد من السنوات بالإضافة إلى فائدة ثابتة في نهاية كل سنة على رصيد قيمة السند.

### 3. التمويل عن طريق الإستئجار :

ويتم ذلك من خلال قيام المنشآت المختصة بالآلات أو أصول معينة حيث توضع تحت تصرف المشروع مقابل إيجار محدد لفترة محددة ، وقد يشتري المشروع الأصل في نهاية العقد، وإذا واجه المشروع نقصا في السيولة فقد يقو ببيع قسم من الأصول ويعيد إستئجارها ويتسم هذا النوع من التمويل المرنة وإنخفاض التكاليف.



الشكل (1-5) : يوضح مصادر تمويل المشروع



المصدر : عدنان تايه النعيمي، راشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي (إتجاهات معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 174.

### المطلب الرابع : محتويات المخطط المالي

حيث وكما نعلم أن لكل مخطط مالي مجموعة من الخطوات المتمثل في :<sup>1</sup>

1. **التنبؤ الحالي** : تقدير الإحتياجات المالية للشركة قصيرة وطويلة الأجل لتلبية متطلباتها الحالية والمستقبلية وإستخدام التقنيات المالية يمكن أن يساهم في تحسين التنبؤ.

2. **هيكل رأس المال** : حيث لا بد من تحديد النسبة المعقولة من كل من التمويل المقترض والتمويل الممتلك.

3. **قرار هيكل رأس المال** : تحديد هيكل رأس المال إستنادا إلى الحقائق والظروف القائمة والمتوقعة بالإضافة إلى كل من الربحية، السيولة، الرافعة المالية، طبيعة القطاع الذي تعمل الشركة ضمنه.

4. **إستخدام الأموال** : من مهمة الخطة المالية تحديد كيفية إستخدام تلك الأموال بشكل فعال وبما يؤدي إلى تعظيم عوائد الشركة وبالتالي تعظيم قيمتها.

5. **صنع القرار الإستراتيجي** : إن مثل هذا القرار يساهم في إدامة الموازنة ما بين نقاط القوة ونقاط الضعف في الشركة، والتخطيط المالي يساعد على التأكيد من أن كل من الموارد والسياسات المالية ترتبط بشكل وثيق جدا مع الأهداف الإستراتيجية للشركة.

<sup>1</sup> عدنان تايه النعيمي، راشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي (إتجاهات معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2008، ص

**6. الرقابة المالية:** تتضمن الخطة المالية تأطير أساليب الرقابة المالية مثل القوائم المالية، التحليل باستخدام النسب المالية تحليل التعادل، الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية، كل هذه الأساليب في الرقابة تساهم بشكل كبير في تقييم أداء الشركة في المجالات المالية.

### المطلب الخامس: مراحل عملية المخطط المالي

يحتل التخطيط المالي مسؤولية تخصيص الموارد المتاحة للشركة وتوزيعها بين الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف الموجودة التي تضمن تعظيم قيمة الشركة في سوق الأوراق المالية وفي هذه الفترة سوف نستعرض بشكل موجز الخطوات الأساسية لعملية التخطيط المالي<sup>1</sup>:

**1. تحليل الأداء السابق للشركة :** حيث تساهم هذه الخطوة بإعتبارها الخطوة الأولى في عملية التخطيط المالي في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وبين المتغيرات المالية المختلفة.

**2. تحليل المزايا التشغيلية للشركة :** تفيد هذه الخطوة في التعرف على المزايا التشغيلية المقارنة، حيث أنها تسعى إلى تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة وكذلك تحليل الأسواق التي تعمل ضمن إطارها وتحليل طبيعة المنافسة السائدة في القطاع الذي تعمل الشركة ضمن إطاره، وأخيراً تحليل المخاطر التي يمكن أن تكون كامنة في كل من قرارات الإستثمار والتمويل.

**3. تحديد متطلبات الإستثمار وبدائله:** وإستناداً لهذه الخطوة يتم تحديد الإحتياجات المالية لتلبية إستثمارات المنشأة وتعزيز نموها، كما أنها تساهم في تحديد البدائل الإستثمارية المتاحة وتبويبها حسب الأولوية.

**4. التنبؤ بإيرادات الشركة ونفقاتها:** تعتمد هذه الخطوة على الربط الموضوعي بين قرارات الشركة في مجال الإستثمار ومقسوم الأرباح وبين الإيرادات المتوقع تحقيقها والنفقات المتوقع أن تترافق مع تلك الإيرادات، وهنا يتم عن طريق إعداد قائمة الدخل التقديرية.

**5. تحليل البدائل المالية :** ويقصد بهذه الخطوة من خطوات التخطيط المالي أن تقوم الإدارة المالية بتقييم كثافة البدائل المالية المتاحة سواء كانت تلك البدائل في مجال الإستثمار قصيرة الأجل أم طويلة الأجل، وكل ذلك يجب أن يتم ضمن إطار محددات السياسة المالية.

<sup>1</sup>. المرجع السابق، ص 176.

6. إختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال: حيث يجب تحديد ماهو مناسب من أدوات ووسائل يمكن للشركة إعتماها لتوفير الأموال لتغطية بدائلها الإستثمارية، وعند القيام بتحديد الأدوات المناسبة للتمويل لابد أن يتم أخذ كل من الكلفة والمخاطرة بعين الإعتبار.

7. تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية: أي تحليل مايمكن أن يتمخض عنه تطبيق الخطة المالية من عواقب أو نتائج وذلك من أجل تحديد انعكاسات تلك العواقب والنتائج على بقاء الشركة وإستمرارها على المدى البعيد.

8. تقييم درجة الإنسجام في الخطة المالية: وتتضمن هذه الخطوة التأكد بأن الخطة المالية تنسجم وتتناغم مع الخطة الإستراتيجية للشركة وأنها تتكامل معها وتساهم في تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية.

- بعد هذا الإستعراض الواضح والمقتضب للخطوات أو المراحل التي تم بها عملية التخطيط المالي لابد من التذكير بأن أحد المراجع المالية يضع تلك الخطوات أو المراحل ضمن ست (06) خطوات هي :

التنبؤ بالمبيعات.

تهيئة لقوائم المالية التخطيطية.

تحديد إحتياجات الشركة للأصول.

تحديد الحاجة إلى الأموال.

المطابقة بين إحتياجات المنشأة للأصول وبين إحتياجاتها للأموال.

تحديد الإفتراضات الإقتصادية التي تركز على التغيرات البيئية.

### المبحث الخامس: المخطط الإنتاجي

يحدد المخطط الإنتاجي ما إذا كان المشروع ممكنا(قابلا للتنفيذ) في الناحية الإنتاجية، ولا شك أنه يعتبر جزءا أساسيا من المخطط الأعمال.

### المطلب الأول: ماهية المخطط الإنتاجي

#### الفرع الأول: مفهوم الإنتاج

" عملية خلق منافع مادية وزمنية ومكانية وملاحظة أن الإنتاج مختلف عن التصنيع الذي يهتم بالأشياء المادية المصنعة (التحويل المادي) إذ يعتبر التصنيع أحد طرق الإنتاج، وهذا الأخير يختلف أيضا عن الإنتاجية حيث أن الإنتاج هو مجموعة من العناصر المتعاقبة أو غير متعاقبة التي تتغير فيها المادة من شكل إلى آخر عن طريق إستخدام الأيدي العاملة

والآلات، أما الإنتاجية فهي مقياس للعلاقة بين البضائع والخدمات المنتجة في كل وحدة من وحدات الأيدي العاملة أو رأس المال أو كليهما.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مفهوم النظام

" هو مجموعة من الجزاء المترابطة مع بعضها البعض لتكون كلا متكامل بهدف تحقيق غرض معين أي أن كل نظام يتكون من أجزاء معينة متوسطة ومرتبة طبقاً لأهميتها الوظيفية بما يحقق الهدف العام للمنظمة ككل."<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: مفهوم النظام الإنتاجي

" يمكن تعريفه بأنه عبارة عن مجموعة من الأجزاء أو الأنشطة المتداخلة والتي ترتبط ببعضها البعض بعلاقات منطقية تكفل تحقيق التكامل والتناسق فيما بينها في أداء مهمتها الأساسية والتي تتمثل في تحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات المرغوب فيها."<sup>3</sup>

### الفرع الرابع: مفهوم المخطط الإنتاجي:

هو القيام بتحديد الكميات المطلوب إنتاجها من كل من المنتج خلال الفترة القادمة سواء كانت يوماً أو أسبوعاً أو شهراً واحداً، أي القيام بالتنبؤ لوضع خطة مقدماً بجميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن لها تحقيق الأهداف الإنتاجية.<sup>4</sup>

### الفرع الخامس: أهمية المخطط الإنتاجي

وتكمن أهمية المخطط الإنتاجي في :<sup>5</sup>

- ارتفاع راس المال العامل لتشغيل العامل الواحد.
- زيادة العمليات الصناعية وارتفاع درجة التخصص المطلوبة لأدائها.
- زيادة الآلية ووسائل التحكم فيها.
- زيادة الحاجة إلى تخصصات دقيقة لمجهودات مجموعة من الأفراد من تخصصات متباينة.

<sup>1</sup> محمد الصبري، الإدارة الصناعية، ط 1، مؤسسة حروس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 53.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 54.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 72.

<sup>4</sup> بن عنتر بن عبد الرحمان، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية (مدخل تحليل)، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 97.

<sup>5</sup> محمد إيبودي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 52.

## الفرع السادس: أنواع المخطط الإنتاجي

يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من مستويات تخطيط الإنتاج وفقا للفترة الزمنية للخطة:<sup>1</sup>

### 1 - تخطيط الإنتاج طويل الأجل:

يتضمن تحديد مستويات الإنتاج لفترات زمنية قادمة تزيد عن سنتين وقد تمتد إلى عدة سنوات تتعلق بتحديد الطاقة اللازمة والتي تكون الإدارة العليا مسؤولة عنها تتعلق بالتسهيلات الإنتاجية اللازمة والتوسع وتطوير المنتج والتمويل والاستثمار.

### 2 - تخطيط الإنتاج متوسط الأجل:

تتراوح فتراته من سنة إلى ثمانية عشر شهرا، تدعى بالتخطيط الإجمالي حيث تتعلق بمدى الانتفاع من تلك الموارد (البشرية، المكائن، المعدات) المخطط لها في تخطيط الإنتاج طويل الأجل.

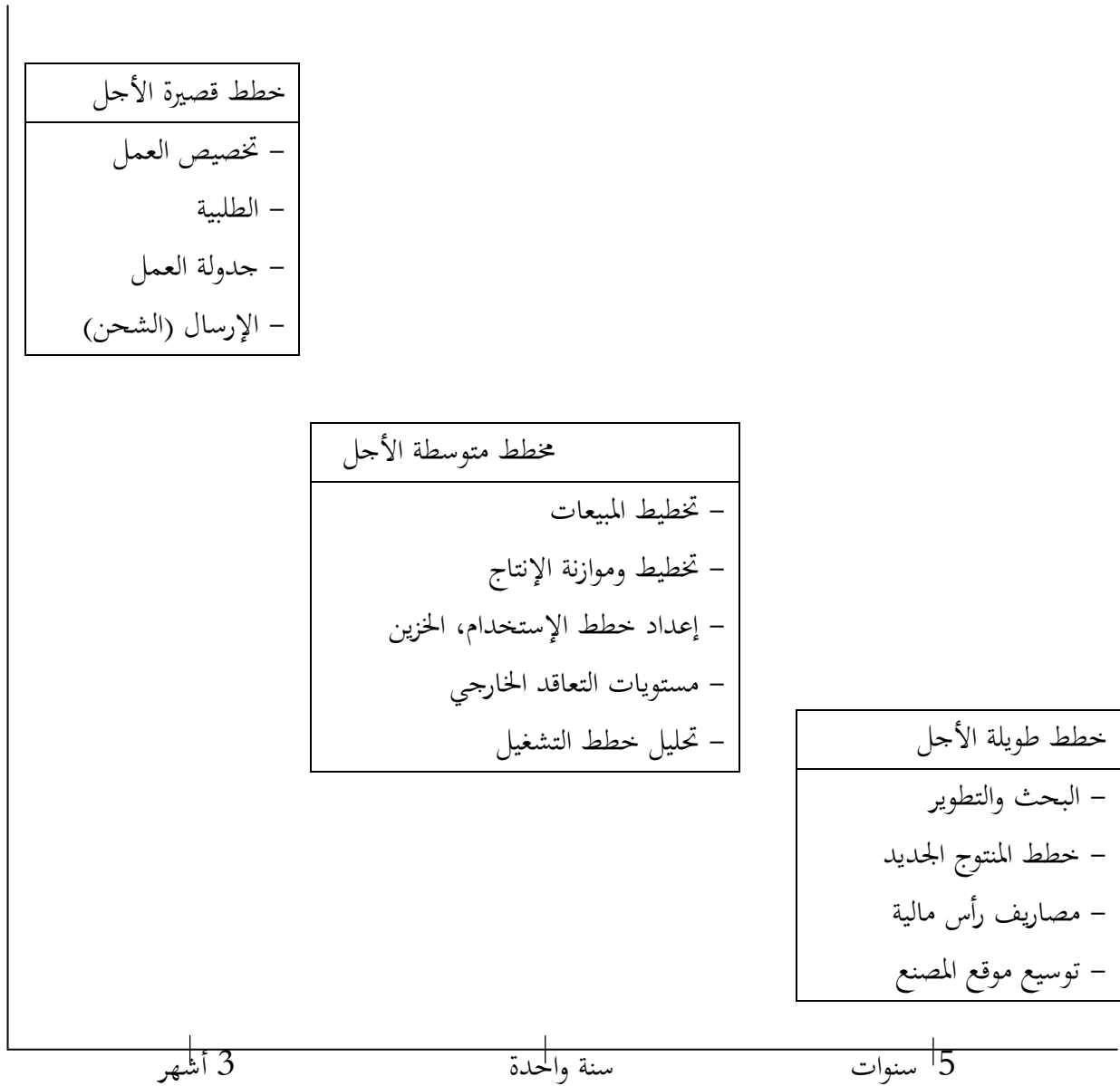
### 3 - تخطيط الإنتاج قصير الأجل:

تمتد فتراته في بضعة أيام أو أسابيع أو بضعة أشهر وغالبا تقل عن ثلاثة أشهر ويطلق على هذه العملية بالجدولة Scheduling ويتم بموجبها جدولة موارد الإنتاج بشكل تفصيلي والتي تحدد المنتجات المطلوبة ضمن فترات زمنية للتخطيط.

\* ويمكن توضيح أفق عملية التخطيط بالشكل التالي:

<sup>1</sup>. عسان قاسم داوود اللامي، أميرة شكروبي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات، اليازوري للنشر والتوزيع، 2008، الأردن، ص307.

شكل (1-6): أفق عملية التخطيط



المصدر: عسان قاسم اللامي، أميرة شكرولي البياتي، مرجع سابق، ص 308.

يظهر في الشكل (1-6) أن المخطط الطويلة الأجل تساعد المدراء التعامل مع المواقع الإستراتيجية والطاقة وهي من مسؤولية الإدارة العليا حيث تتعلق بأمور عديدة مثل الموقع والتوسع وتطوير المنتج الجديد والبحث والتطوير وبيدأ التخطيط متوسط الأجل حالما تتخذ القرارات بعيدة الأجل وهذه وظيفة مدير العمليات التي يتخذ القرارات التكتيكية وتشمل الجدولة التي تكون عادة شهرة من خلال التوجيه نحو مشاكل تذبذب الطلب وهنا لا بد من الانسجام مع إستراتيجية طويلة الأجل للإدارة العليا والعمل ضمن المصادر المخصصة، وتركز الخطة متوسطة الأجل نحو خطة الإنتاج الإجمالية وأخيرا التخطيط قصير الأجل يكون على الأغلب أقل من ثلاثة أشهر.

## المطلب الثاني: تخطيط الإنتاج والجودة

### الفرع الأول: مراقبة الإنتاج

"هي مجموع القواعد والإجراءات التي تهدف إلى تنسيق أداء الموارد الإنتاجية المتاحة وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة الإنتاجية كما يقصد بها: إنتاج كمية معينة من المنتجات في أوقات محددة وحتى يحقق هذه الغاية تكون المراقبة على عدد من المراحل المتصلة تبدأ مع الحصول على المدخلات ثم خلال عمليات التحول الإنتاجي وعلى المخرجات."<sup>1</sup>

- إن الرقابة الناجحة يجب أن تتضمن العناصر التالية:

- 1- الرقابة على الأعمال.
- 2- الرقابة على حركة المواد
- 3- الرقابة على الخدمة.
- 4- الرقابة على الآلات.
- 5- الرقابة على الجودة
- 6- الرقابة على إنتاجية العمل.
- 7- الرقابة على إنجاز الطلبات.

وتتمثل وظائف مراقبة الإنتاج فيما يلي:

- 1- وضع أوامر الإنتاج (في حالة الإنتاج المتقطع حسب الطلب، الإنتاج المستمر للتخزين).
- 2- إصدار أوامر الإنتاج.
- 3- متابعة أوامر الإنتاج.

### الفرع الثاني: مفهوم الجودة

"يقصد بالجودة تلك الدرجة التي يشبع بها منتج معين حاجات المستهلك في الوقت الملائم بالكمية المناسبة وبأقل التكاليف ممكنة" ويختلف مفهوم الجودة بحسب طريقة النظر إليها حيث يمكن التمييز بين ثلاثة وجهات نظر وذلك على النحو التالي:<sup>2</sup>

- 1 - **جودة التصميم:** وتعني جودة الخصائص المعينة الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج وقد تعني الاعتماد على طريقة إنتاج أفضل لتحقيق دقة أفضل للسلعة.

<sup>1</sup>. محمد الصبري، مرجع سابق، ص 603.

<sup>2</sup>. مؤيد الفضل، تخطيط ومراقبة الإنتاج (منهج كمي مع حالة دراسية)، دار المريخ لمنشر، الرياض، 2007، ص 405.

- 2 - جودة الأداء: ترتبط بقدرة السلعة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها.
- 3 - جودة المنتج (جودة المطابقة): تعني بما مدى التلاؤم بين التصميم والقدرات التكنولوجية المتاحة في العملية الإنتاجية ومجموعة المواصفات الموضوعية للمنتج.

### الفرع الثالث : مراقبة الجودة

"يقصد بالرقابة على الجودة مجموعة العمليات الخاصة بالتفتيش على الإنتاج في جميع مراحله وتسجيل هذه البيانات ثم العمل على تحليلها بقصد معرفة الانحرافات عن المواصفات الموضوعية سلفاً وبالتالي العمل على استبعاد الوحدات المعنية والتفكير في أسبابها من أجل معالجتها."

#### \* المزايا التي يحققها نظام مراقبة الإنتاج:

- خفض تكلفة الإنتاج نتيجة لخفض نسبة التلف أو المعيب في المنتجات.
- رفع قوة المعنوية للعاملين حيث يتولد الشعور بالحماس والفخر في المنظمة.
- يساعد نظام مراقبة الجودة في خلق الثقة لدى المشتري وفي إيجاد السمعة الطيبة لمنتجات المنظمة.
- يساعد على تطبيق حوافز جودة الإنتاج وبذلك يساهم في تحسين الجودة على طريق جهود العاملين أنفسهم.
- تعتبر خرائط الجودة مصدراً هاماً للبيانات والمعلومات التي يستخدمها قسم تخطيط وضبط الإنتاج في إعداد خطة الإنتاج.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مكونات النظام الإنتاجي

تجرى عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات في ظل نظام يدعى بالنظام الإنتاجي وهو مجموعة من العناصر المتفاعلة التي تسعى إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات).

**1 - المدخلات:** هي كل ما يدخل النظام في عناصر ومواد وطاقة وبيانات ... سواء كان مصدر هذه العناصر البيئة الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية لها فالمهم هنا أن تكون هذه العناصر مستلزمات أساسية لعمل واستمرار وجود النظام.

**2 - عمليات التحويل:** هي كل الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية المطلوب إنجازها الغرض تحويل المدخلات إلى مخرجات تحقق أهداف النظام المحددة أي أن التفاعل بين المكونات الخاصة بالنظام لا يتم بشكل عشوائي بل يتم في أطراف

<sup>1</sup> . جهاد عبد الله عفانة، قاسم موسى أبو عيد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2004، ص 156.



التحكم في تلك التفاعلات وتحديد مساراتها بغية الوصول إلى ماهو مطلوب إجرائه على المدخلات لغرض تحويلها إلى مخرجات.

**3 - المخرجات:** وتعني بها كل ما ينتج على النظام نتيجة العمليات والأنشطة التحويلية التي جرت على المدخلات والمخرجات قد تكون معلومات أو سلع تامة الصنع أو شبه مصنعة أو خدمات.

**4 - التغذية العكسية:** وتعني عملية تصحيح الانحرافات التي تعترض عمل النظام وهي أشبه ما تكون بالرقابة الذاتية للتأكد من مدى فعالية وكفاءة النظام في تحقيق الأهداف وتلبية احتياجات البيئة.<sup>1</sup>

**5 - الزبائن والتكنولوجيا:** يعدون المجموعة التي تسعى المنظمات لسد احتياجاتها من السلع والخدمات لكونهم يمثلون عملية النمو والتطور للمنظمات، أما التكنولوجيا فتشمل جميع المعدات والآلات التي تساعد المنظمة على أداء أعمالها بسرعة بجودة عالية وبكلفة قليلة منها (الإنسان الآلي وأنظمة الحاسوب وغيرها).<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: خطوات المخطط الإنتاجي

تتمثل خطوات المخطط الإنتاجي فيما يلي:<sup>3</sup>

#### أولاً: تحديد حجم الإنتاج للمشروع:

بعد أن يتم تقديم الطلب الكلي على منتج معين أو خدمة معينة وبمعرفة الطاقات الحالية للإنتاج (العرض المتاح) فإنه يمكن معرفة حجم الإستهلاك مع مراعاة النمو المنتظر فيه وما يطرأ عليه من تغيرات نتيجة لتطور في مستوى المعيشة وما ينتظر في التقادم الذي قد يحدث نتيجة لظهور منتجات أخرى أكثر ملائمة للإستهلاك.

$$\text{حجم الإنتاج} = \text{الطلب الكلي} - (\text{الإنتاج المتاح} + \text{الإنتاج المتوقع} + \text{المستورد})$$

#### ثانياً: اختيار موقع المشروع:

يتم اختيار موقع المشروع على مرحلتين، حيث المرحلة الأولى يتم فيها تحديد المنطقة التي سيقام فيها المشروع وفي المرحلة الثانية يتم تحديد موقع مناسب في حدود هذه المنطقة لإقامة المشروع، غير أنه في بعض الحالات هناك اعتبارات تحتم الإلتجاء إلى منطقة معينة، فمثلاً صاحب فكرة إنشاء القرية السياحية يتحتم عليه اللجوء مثلاً إلى مناطق محدودة، حيث تتوفر مجموعة من الميزات السياحية غير أنه في كثير من الأحيان يكون أمام المشروع عدة بدائل يستطيع أن يفاضل بينها وبالتالي فإن هناك مجموعة في المعايير التي يتم الاسترشاد بها في مثل هذه المواقف وهي:

<sup>1</sup>. محمد الصبري، مرجع سابق، ص 57.

<sup>2</sup>. عسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، مرجع سابق، ص 27.

<sup>3</sup>. عاطف جابر طه عبد الرحيم، دراسات الجدوى التأهيل العلمي والتطبيق العلمي، الدار الجامعية، تانيس، 2003، ص 193-195.

- 1- السياسة العامة للدولة.
- 2- تكاليف النقل.
- 3- مصادر القوى العاملة.
- 4- تكاليف التأسيس
- 5- تكاليف التشغيل
- 6- توافر المشروعات التي يمكن الاستفادة منها.

### ثالثا: تحديد العمليات الإنتاجية

يعد تحديد العمليات الإنتاجية لنقطة البداية التي يترتب عليها وضع تفاصيل المشروع، فعلى ضوء هذه العملية الإنتاجية يمكن معرفة الإمكانيات المطلوبة والتسهيلات المطلوبة لتحقيق حجم الإنتاج المستهدف (مساحة، آلات، ماكينات، ... إلخ) في حالة المصنع، (مساحة عدد الغرق، عدد المطاعم، كازينو...) في حالة الفندق، وبعد أن يتم تحليل العمليات الإنتاجية المختلفة يمكن الوصول إلى بيان:<sup>1</sup>

- معدات إنتاج.
- الخامات والمواد الأولية.
- التخطيط الداخلي للمشروع.
- الإحتياجات من الأثاث والمهمات الإدارية.
- الإحتياجات من وسائل النقل الداخلي والخارجي.
- الإحتياجات من الأفراد.
- تقدير تكاليف التأمين.

### رابعا: اختيارات معدات الإنتاج

بعد أن يتم تحديد العمليات الإنتاجية المطلوبة لتحقيق هدف أو أهداف المشروع تأتي مرحلة اختيار معدات الإنتاج، وهناك عدة اعتبارات يمكن الاسترشاد بها في اختيار المعدات.

- 1- أسلوب التشغيل المقترح الأخذ به (اعتماد على الماكينات - اعتماد على القوة العاملة).
- 2- رقم الإنتاج المطلوب تحقيقه.
- 3- التكاليف الرأسمالية.

<sup>1</sup>. المرجع السابق، ص 196-198.

4- احتمالات التقادم وظهور معدات أكثر صلاحية .

5- معامل الاستهلاك.

6- المصروفات غير المباشرة.

**خامسا: تقدير الخامات والمواد الأولية:**

يتطلب تقدير الخامات والمواد الأولية تحديد نوعها أي مواصفاتها وتقدير الكميات اللازمة لإنتاج الوحدة الواحدة وتصبح هذه المهمة سهلة بعد تحديد العمليات الإنتاجية واختيار معدل التشغيل.

**سادسا: تقدير الإحتياجات من الأفراد**

يحتاج المشروع إلى نوعين من الأفراد: أفراد مؤقتين يعملون فقط في فترة إنشاء وتأسيس المشروع، وأفراد دائمين للعمل في فترة إنشاء وتأسيس المشروع وأيضا لتشغيل المشروع نفسه.

ففي فترة تأسيس وإنشاء المشروع يحتاج الأمر إلى مجموعة من الإداريين والفنيين الذين يتولون مهمة الإشراف على تخطيط وتنفيذ المشروع، وأيضا المالىين لإعداد وتنفيذ المشروعات المالية.

أما التشغيل الفعلي للمشروع فإن نوع وعدد القوة العاملة المطلوبة يتوقف على حجم الإنتاج وعلى طبيعة العمليات الإنتاجية وأيضا الماكينات والمعدات المستخدمة في الإنتاج، فبعد تحديد رقم الإنتاج المستهدف وكذلك تفصيل العمليات الصناعية يمكن تقدير الإحتياجات في القوة العاملة.

**سابعا: التخطيط الداخلي للمشروع:**

بعد أن تم تحديد حجم المشروع العمليات الإنتاجية، المعدات والآلات اللازمة فإنه يمكن معرفة:<sup>1</sup>

1- المساحة التي يحتاجها كل قسم من أقسام المصنع.

2- المساحة التي يحتاجها الإدارة العامة للمصنع.

3- المساحة الكلية التي يحتاجها المصنع وإدارته.

وبعد ذلك تأتي الخطوة التالية والتي تتعلق بتخطيط كل قسم من أقسام المصنع، بمعنى آخر تحديد نظام العمل داخل كل منها واختيار موقع المعدات، ودراسة العلاقة بين الأقسام المختلفة ووسائل الاتصال بما يضمن انسياب الإنتاج من قسم إلى آخر بأقل مجهود وأقل تكلفة وأقل وقت.

<sup>1</sup>. عاطف جابر طه عبد الرحيم، المرجع السابق، ص 205-207.

### خلاصة الفصل

يمكننا القول بأن نشأة المؤسسة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على مخطط الأعمال، إذ يعتبر الركيزة الأساسية للانطلاق وأداة تنبأ وتقدير، لذلك يجب أن تركز له الجهود والموارد اللازمة وتوفير المعلومات الدقيقة سواء التسويقية أو المالية أو غيرها من أجل إعدادة بدقة، ومعرفة فرص نجاح وبقاء المؤسسة.

الفصل الثاني:

إعداد مخطط أعمال

لمشروع تربية النحل

وإنتاج العسل

### تمهيد:

تنحصر الأهمية الاقتصادية للنحل في إنتاج العسل والشمع، ومن فوائد تربية النحل أيضا التجارة في الطرود وملكات النحل، حيث تشجع الدولة الجزائرية هذه المشروعات التي لها مميزات كبيرة وبعد الدراسة النظرية لهذا البحث، سنقوم في هذا الفصل بدراسة أهم الجوانب التي تتعلق بإنجاز المشروع، أي سنقوم بإعداد مخطط أعمال يوضح هذه الجوانب.

وبالتالي سيتم تجزئة هذا الفصل وفقا لمجموعة من المباحث كالتالي:

المبحث الأول: أساسيات المشروع.

المبحث الثاني: الدراسة التنظيمية للمشروع.

المبحث الثالث: الدراسة التسويقية للمشروع.

المبحث الرابع: الدراسة الإنتاجية للمشروع.

المبحث الخامس: الدراسة المالية للمشروع.

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع تربية النحل وإنتاج العسل

### المبحث الأول: أساسيات المشروع

في هذا المبحث سنتناول وصف المشروع وأهدافه بالإضافة إلى الدراسة القانونية للمشروع ووصفه.

### المطلب الأول: وصف المشروع

للتعرف على المشروع وتوضيحه يتوجب علينا وصف فكرة المشروع، أسباب اختياره، ومدى الحاجة إلى إقامته

وعناصر أخرى نذكرها فيما يلي:

### الفرع الأول : ملخص المشروع :

#### الجدول (1.2) : ملخص المشروع

ملخص المشروع	
مؤسسة شمس لتربية النحل و إنتاج العسل	اسم المشروع
نشاط فلاحي	نوع النشاط
الريحان بلدية بومهرة أحمد ولاية قلمة	موقع المشروع
عسل الكاليتوس	منتجات المشروع
مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة	الشكل القانوني
07 عمال	الأيدي العاملة

المصدر : من اعداد الطالب

### الفرع الثاني: فكرة المشروع:

يتمثل المشروع في وحدة لإنتاج العسل وتربية النحل والتجارة في طرود النحل والملكات، ويكون هذا المشروع في

إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ بولاية قلمة.

جاءت فكرة المشروع نتيجة لما نلاحظه اليوم من عدم توفر المنتج بجودة عالية ونقاوة، حيث أصبحت ظاهرة الغش في

زيادة خلطة للعسل شائعة جدا، لذلك سنحاول إرضاء الزبون بتقديم المنتج بجودة عالية.

### الفرع الثالث: وصف المشروع:

مشروع تربية النحل باستخدام أحدث الطرق العلمية للتربية لتلبية الطلب المتزايد بالأسواق المحلية بقيمة غذائية

عالية وبأسعار مناسبة وتستمد المؤسسة هنا الكفاءة التقنية من مؤهلات العمال وخبراتهم واستخدام أيضا معدات متطورة

و ذات نوعية جيدة.

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع تربية النحل وإنتاج العسل

### الفرع الرابع: مميزات المشروع:

تم إختيار المشروع لعدة اعتبارات نذكر منها:

- ✓ وجود قطعة أرض جاهزة وذات الملية الخاصة لإنشاء المشروع.
- ✓ دورة رأس المال فيها سريعة.
- ✓ لا يحتاج المشروع إلى مجهود كبير ووقت طويل.
- ✓ نسبة الأرباح في زيادة مستمرة وبناء على العرض والطلب على منتجات المزارع.
- ✓ الشريحة التسويقية لمنتجات نحل العسل عالية في الأسواق الداخلية والخارجية.
- ✓ منتجات نحل العسل الأساسية (الشمع-العسل-النحل) يمكن حفظها لمدة طويلة حتى يتم تسويقها في الوقت المناسب.

### الفرع الخامس: أهداف المشروع:

نظرا للاحتياج الشديد لتنمية الريف الجزائري من خلال المشاريع التي تتواءم مع البيئة المحيطة، وتوظيف طاقات الشباب في مجالات مفيدة. فإن مشروع تربية النحل من المشاريع التي تساهم من ناحية أخرى في زيادة إنتاج المحاصيل الزراعية من خلال عمليات التلقيح التي يقوم بها النحل بالإضافة إلى ما تدره من قيمة اقتصادية لصاحب المشروع حيث يهدف مشروعنا أيضا إلى:

- ✓ توفير منتج صافي بجودة عالية، وكسب ثقة الزبون.
- ✓ الإستحواذ على أكبر حصة سوقية بالمنطقة والدخول إلى الأسواق الوطنية.
- ✓ التصدير للأسواق الخارجية في المدى البعيد.
- ✓ تحقيق الأرباح.

### المطلب الثاني: الدراسة القانونية للمشروع

تعتبر الجزائر من الدول التي تشجع وتدعم الإستثمار في المجالات الفلاحية ولذلك لا توجد أي قوانين أو تشريعات في القانون الجزائري تمنع أو تعيق هذا النوع من المشاريع. وتكون الصيغة القانونية الخاصة للمشروع هي مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة (EURL) ولقد تم إختيار هذه الصيغة للأسباب التالية:

➤ تخضع لنوع واحد من الضرائب وهي ضريبة الأرباح على الشركات.



## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع تربية النحل وإنتاج العسل

- يمكن للشريك الوحيد أن يدير مشروعه في إطار مرن غير محدود، وهذا ما يسمح أن تكون قراراته سريعة وتحركاته أسهل مما هي عليه في الشركات التقليدية.
  - يستطيع هذا الشريك أن يختار مديرا لغيره.
  - تحديد مسؤولية الشريك الوحيد بقدر ما خصصه من ذمته المالية لإنشاء المؤسسة. وبالتالي لا يستطيع الدائنون متابعة ذمته الحالية غير المخصصة في هذه الشركة كرأس المال.
- والجدول التالي يمثل الشكل القانوني للمشروع:

الجدول (2-2) : الشكل القانوني للمشروع

قمريش شمس الدين	إسم صاحب المؤسسة
مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة (EURL)	نوع المؤسسة
101111	رقم النشاط
مؤسسة تربية النحل	النشاط المصرح به
العسل الملكي	الإسم التجاري
ترخيص بالإنتاج	الترخيص
بلدية بومهرة أحمد-قالمه-	الموقع

المصدر: من إعداد الطالب.

\*الإمتيازات الجبائية:

بالإضافة إلى الإعانات الحالية التي تقدمها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، تقدم أيضا إعانات جبائية في مرحلتي الإنجاز والإستغلال كالتالي:

1- مرحلة إنجاز المشروع:

- الإعفاء من دفع رسوم نقل الملكية على الإكتسابات العقارية.
- الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات المصغرة.

2- مرحلة الإستغلال للمشروع:

- الإعفاء من الكفالة المتعلقة بحسن تنفيذ بالنسبة للنشاطات الحرفية المؤسسات المصغرة عندما يتعلق الأمر بترميم الممتلكات العقارية.

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع تربية النحل وإنتاج العسل

- الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات والضريبة على الدخل الإجمالي على النشاطات المهنية.
- الإعفاء الكلي من الضريبة الجزافية الوحيد (IFU) ابتداء من تاريخ الاستغلال (لمدة 3 سنوات ابتداء من تاريخ بداية النشاط، أو (06) سنوات للمناطق الخاصة، أو 10 سنوات لمناطق الجنوب).
- تمديد فترة الإعفاء من الضريبة الجزافية (IFU) لمدة عامين (2) عندما يتعهد المستثمر بتوظيف (03) عمال على الأقل لمدة غير محددة.
- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات وإضافة البناءات.
- عند نهاية فترة الإعفاء تستفيد المؤسسة المصغرة من تخفيض جبائي ب:
  - ✓ 70% خلال السنة الأولى من الإحضاع الضريبي.
  - ✓ 50% خلال السنة الثانية من الإحضاع الضريبي.
  - ✓ 25% خلال السنة الثالثة من الإعفاء الضريبي.

### المطلب الثالث: موقع المشروع

#### الفرع الأول: حاجة المشروع:

تعتبر قطعة الأرض التي سيقام عليها المشروع ملكية خاصة تبلغ مساحتها 1000 م<sup>2</sup> حيث تخصص حوالي 800 م<sup>2</sup> منها لإقامة المشروع و ال 200 م<sup>2</sup> الأخرى لغرس الأزهار وتوفير المرعى للنحل.

#### الفرع الثاني: موقع المشروع:

منطقة الريحان تابعة لبلدية بومهرة أحمد بولاية قالمة تتميز هذه المنطقة ب:

- ✓ منطقة يسهل الوصول إليها.
- ✓ منطقة مشبعة بالأشجار.
- ✓ منطقة بعيدة عن الإهتزازات والزحمة.
- ✓ منطقة غير مزدحمة بالمناحل.
- ✓ منطقة غنية بالمحاصيل الرحيقية والفلاحية وأشجار الغابات وخاصة أشجار الكاليتوس.

#### الفرع الثالث: المدة الزمنية لبدأ المشروع:

تتراوح المدة الزمنية لهيئة المشروع وبدأ العمل من 6 أشهر إلى 12 شهرا تقريبا، وهذا راجع إلى مصادر التمويل والملفات الخاصة به، وشراء الآلات والتجهيزات وتهيئة الأرض وغيرها من التحضيرات.

### المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالمشروع

لقد تم الوصول إلى المعلومات والبيانات اللازمة من خلال:

**1-المقابلة:** تعتبر من أهم وسائل البحث، ويمكن القول أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه شخصا قائما بالمقابل أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين والحصول على البيانات الموضوعية.

ولقد تم اختيار هذه الطريقة لكونها الأمثل في جمع المعلومات، وقد كانت مقابلتنا مع تجار التجزئة والجملة للمواد الغذائية العامة والخضار والفواكه مقابلة مفيدة مقننة، تشتمل على رؤوس الموضوعات التي يرغب أن يدور الحديث عليها مع المبحوث والتي تتصل مع الإجابة والإدلاء بمعلوماته بجرية .

**2-الملاحظة:** وتعد هذه التقنية المستعملة خاصة في الدراسات الميدانية لأنها الأداة التي تجعل الباحث أكثر إتصالا بالمبحوث، والملاحظة تمثل طريقة منهجية يقوم بها الباحث بدقة تامة ووفق قواعد محددة للكشف عن تفاصيل الظواهر. وتعتمد الملاحظة على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث وتسجيل ملاحظاته وتجميعها.

**3-الوثائق والإحصائيات:** تم الإعتماد في دراستنا على نحالين مؤهلين في الولاية وضواحيها فهم يمتلكون معلومات مهمة، فيما يخص المشروع.

وإعتمدنا أيضا على غرفة التجارة، الصندوق الوطني للتنمية الفلاحية، وcoopawi لولاية قالمة.

### المبحث الثاني: الدراسة التنظيمية للمشروع

يتضمن هذا المبحث من جزء نتحدث فيه عن إحتياجات المشروع في موارد بشرية وجزء ثاني يخص الهيكل التنظيمي للمشروع و تحديد السلطات والمسؤوليات فيه.

### المطلب الأول: المخطط التنظيمي

يحتاج المشروع مبدئيا إلى 06 عمال وصاحب مشروع كما يحتاج أيضا:

#### 1- الأرض والمباني:

سوف تكون الأرض المخصصة لإقامة هذه الوحدة الإنتاجية ذات ملكية خاصة، والتي تبلغ مساحتها الإجمالية 1000 م<sup>2</sup> نستغل منها ما يقارب 800 م<sup>2</sup> مخصصة للمشروع وسوف تكون مجهزة كليا لبداية النشاط.  
-أما بالنسبة للمباني يكون هناك مبنى يحتوي على مكتب، غرفة تخزين وغرفة فرز (إنتاج) وتقدر مساحته ب: 18x m10، وباقي المساحة ستكون عبارة عن المنحل.

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع تربية النحل وإنتاج العسل

### 2- إحتياجات اليد العاملة:

الجدول يوضح مختلف العمال ومؤهلاتهم ومهامهم.

الجدول (2-3): إحتياجات اليد العاملة

المسمى الوظيفي	العدد	الخبرة والكفاءة	الأجر الشهري	قيمة الضمان الاجتماعي
مسير (صاحب المشروع)	1	- كفاءة مهنية في تربية النحل. - ليسانس تسويق. - شهادة ماستر مقاولاتية.	32000	8320
طبيب بيطري	1	- ماستر في الطب البيطري تخصص نحل وفرز. - خبرة في عالم النحل.	26000	2340
عامل مهني	3	- خبرة مهنية في أعمال النحالة والفرز. - شهادة تكوينية في تربية النحل.	20000	1800
عون أمن ونظافة	2	- شهادة أمن ونظافة.	18000	1620
المجموع: للعمال	7	- المجموع الكلي للأجور.	15400	19300
إحتياجات المشروع من الأجور شهريا	173300			

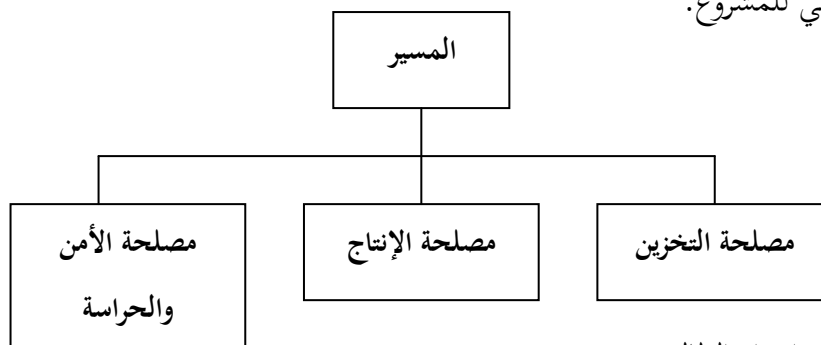
المصدر: من إعداد الطالب.

يقوم صاحب المشروع بدفع مبلغ قدره 09% على أجور العمال الاجتماعي. أما بالنسبة للمسير فيدفع مبلغ قدره 26%.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمشروع

سيكون هيكل المؤسسة على أساس الوظيفة لكل فرد داخل ويبين الشكل التالي الهيكل التنظيمي للمشروع.

الشكل (2-1): الهيكل التنظيمي للمشروع.



المصدر: من إعداد الطالب.

### المطلب الثالث: تحديد السلطات والمسؤوليات

تتمثل السلطات والمسؤوليات حسب مهام كل طرف كما يلي:

\***المسير:** نجده أعلى الهيكل التنظيمي وهو المسير المكلف بإدارة المؤسسة وتمثل مهامه في:

✓ المحافظة على حسن سير المؤسسة.

✓ التنسيق بين عمال المؤسسة ومصالحهم.

✓ التخطيط ومراقبة مدى تحقق الأهداف.

✓ تسويق المنتج والتكفل بكافة عناصر مزيج التسويقي.

✓ تسديد المصاريف والأعباء.

✓ الوقوف على جميع العمليات الحسابية واستلام المداخيل.

\***مصلحة الإنتاج:** ويتم الإشراف على هذه المصلحة من قبل المسير ويقوم فيه العمال الفنيين ب:

✓ فحص الطوائف بصفة مستمرة للإطمئنان عليها.

✓ تغذية النحل وتنظيف الطرود.

أما الطبيب البيطري يتكفل ب:

✓ فحص الطرود التي تظهر عليها المرض ويقوم بدور العامل الفني فيها.

\***مصلحة التخزين:** يشرف عليه المسير ويقوم فيه العمال الفنيين ب:

✓ تعبئة العسل المنتج في عبواته الخاصة.

✓ تغليف العبوات وترتيبهم وتجهيتهم للتسويق.

\***مصلحة الأمن والحراسة:** حارسين يشرف عليهم المسير.

✓ حماية الموقع والحفاظ عليه ويجب أن يتمتعوا بصحة جيدة وحدة النظر لحراسة الممتلكات.

### المطلب الرابع: الحجم الساعي للعمال

تكون أوقات العمل الخاصة بالمشروع حسب المهام كالاتي:

✓ يكون فحص الطوائف في فصل الربيع والصيف كل 08 إلى 10 أيام أما في فصل الشتاء والخريف كل 20 إلى

30 يوم.

وتكون أوقات العمل:

## إعداد مخطط أعمال لمشروع تربية النحل وإنتاج العسل الفصل الثاني:

من 8:00 صباحا إلى 12:00 زوالا.

ويكون فيه تغيير في أوقات الفرز والتعبئة.

✓ الحجم الساعي في اليوم: 4 ساعات.

✓ عدد الساعات المستغرقة في النقل في اليوم: 1 ساعة و15 د.

✓ عدد أيام العمل الفعلي في الشهر: 22 يوم.

✓ عدد أيام التوقف عن العمل في الشهر: 8 أيام (كل جمعة وسبت).

✓ عدد أيام العمل الفعلي في السنة: 264 يوم.

✓ عدد أيام التوقف عن العمل في السنة: 96 يوم.

### المبحث الثالث: الدراسة التسويقية

سنقوم في هذا المبحث بدراسة السوق، تحديد المزيج التسويقي وتحديد نقاط القوة والضعف للمشروع، وسيكون

ذلك كالآتي:

### المطلب الأول: دراسة السوق

#### الفرع الأول: تقدير الطلب والعرض

1-الطلب: بعد إجراء مقابلة مع عينة من 20 تاجر من بينهم تجار الجملة والتجزئة للمواد الغذائية

العامّة وكذلك تجار الخضار والفواكه، الذين يقومون ببيع العسل حصلنا على مجموعة من المعلومات سنوضحها في

الجدول التالي:

#### الجدول (2-4): تقدير الطلب على المنتج.

الطلب السنوي	الطلب الشهري	نوع المنتج حسب الكمية
1200 kg	100 kg	عبوات عسل 500 g
960 kg	80 kg	عبوات عسل 1 kg
2880 kg	240 kg	عبوات عسل 2 kg
<b>5040 kg</b>	<b>420 kg</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف تجار الجملة والتجزئة للمواد الغذائية العامة

وتجار الخضار والفواكه الذين يبيعون عسل النحل.

### 2- العرض:

- لدينا منحل به 400 خلية نحل، بمتوسط انتاج 8 كلف للخلية الواحدة أي : 3200 كلف عسل في السنة الأولى .
- لتزداد قدرة الانتاج في العام الثاني لتصل الى 12 كلف أي : 4800 كلف عسل في السنة الثانية .
  - و في العام الثالث تصل الى 15 كلف للخلية الواحدة أي : 6000 كلف عسل في السنة الثالثة .

### الفرع الثاني: تحليل السوق:

**1- السوق المستهدف (الزبائن):** يعتبر زبائننا كل العائلات الجزائرية كون ان العسل يوجد في أي منزل جزائري، كما يستهدف أيضا، مندوبي البيع، المعارض، محلات سوبر ماركة، وتجار التجزئة للمواد الغذائية والفواكه.

**2- تحليل المنافسين:** توجد العديد من المناحل في ولاية قلمة كونها مدينة تتمتع بالطبيعة الخضراء والمناطق الجبلية، الغابات والأزهار والتي توفر الغذاء الكافي للنحل، حيث نجد الميزة في مشروعنا أنه أكبر حجم مقارنة بجميع منافسي الولاية، وله موقع مرغوب فيه من طرف جميع المنافسين وهناك أيضا منافسين على المستوى الوطني.

**3- العملاء:** تعمل المؤسسة مع تجار الجملة والتجزئة بالولاية، حيث يبحث هنا التاجر عن الجودة والسعر وذلك ما سنوفره في منتجنا. ستعمل أيضا المؤسسة مع تجار النحل والطرود كون أنهم يعتبرون من منتجاتنا الثانوية.

**4- الموردين:** تتعامل المؤسسة مع مجموعة من الموردين، الذين يزودون المشروع باحتياجاته من آلات ومعدات ومواد أولية وغيرها ونذكر:

❖ الطرود وتجهيزات المنحل ومعدات الإنتاج La COPAWI de Guelma.

❖ تعاونية تربية الدواجن بولاية قلمة.

❖ مواد التعبئة من مؤسسة الإخوة ريجان للقوالب-ولاية قلمة-

❖ التغليف يكون عبر مؤسسة مصغرة للملصقات والإشهار ولاية قلمة.

### الفرع الثالث: الإستراتيجية التسويقية للمشروع:

تهدف مؤسستنا إلى تقريب المنتج إلى المستهلك لكي يصبح في متناول الجميع وباستهلاك يومي كما هو الحال في الدول الغربية وبالتالي سيعتمد هذا المشروع على استراتيجية السيطرة على التكاليف، أي الإنتاج بأقل تكلفة ومنه تكون الأسعار منخفضة وخاصة بالنسبة للمنافسين وبالتالي الغرض على الحصول على أكبر حصة سوقية وإرضاء الزبون باستغلال الكفاءات والخبرات والمهارات التي يمتلكها أعضاء المؤسسة.

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع تربية النحل وإنتاج العسل

### المطلب الثاني: المزيج التسويقي

**1-المنتج:** يتمثل المنتج الرئيسي للمشروع في عسل الكاليتوس حيث توجد هناك أنواع كثيرة من العسل وذلك حسب نوع الغذاء الذي يتغذى منه النحل. يعتبر هذا المنتج استهلاكي خاص لما يمتلكه من ميزة وجاذبية. ويعتبر عسل الكاليتوس من أهم أنواع العسل الطبيعي لعلاج الأمراض حيث يعتبر عسل طبي يستعمل لعدة أمراض ومن أبرزها مرضى السكر لأن عسل الكاليتوس تكاد تنعدم فيه نسبة السكر، ويكون مذاقه مرا نوعا ما، حيث يكون شديد اللبونة وله نكهة خاصة ولونه يميل إلى العنبري.

ومن فوائد عسل الكاليتوس:

✓ يعقم المسالك البولية والتنفسية.

✓ يكافح العدوى التنفسية.

✓ يعالج أمراض الصدر، ويخفض حرارة الجسم.

✓ ينقص نسبة السكر في الدم.

✓ مضاد للروماتيزم.

✓ يعالج الجروح ويرطب بشرة الوجه ويخلصها من الحبات السوداء.

✓ يقلل من نسبة الكوليستيرول في الدم.

✓ يعمل على تقوية عضلة القلب وتقوية الأمعاء الدموية.

ويكون المنتج هنا (عسل الكاليتوس) معبئ في عبوات ذات حجم 500g، 1kg و 2kg ومغلف جيدا بغلاف يحمل إسم المنتج والمؤسسة. ويكون المنتج صافي وذو جودة عالية.

الإسم التجاري: مؤسسة شمس لتربية النحل وإنتاج العسل EURL.

إسم المنتج: العسل الملكي.

شعار المؤسسة: (العلامة التجارية):





## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع تربية النحل وإنتاج العسل

الرؤية: " نسعى لتحقيق عسل ذو جودة عالية، و ايصاله للمستهلك بصفة دائمة ."

الرسالة: " غايتنا إرضاء زبائننا عن طريق الوفاء بمسؤوليتنا."

**2-السعر:** يتم تحديد السعر حسب أسعار المنافسين وتكاليف الإنتاج وذلك لربح أكبر عدد ممكن من الزبائن، حيث يكون متوسط السعر الذي يباع به 1 كلغ من العسل هو 1800 دج. وتتبع هنا سياسة السعر الكاسح.

**3-التوزيع:** وهي عملية إيصال المنتج للزبون ويكون ذلك في مؤسستنا إما:

- ✓ توزيع مباشر حيث يتم تقديم المنتج من المؤسسة مباشرة إلى الزبون وتكون عملية التوصيل مجانية داخل الولاية.
- ✓ أو توزيع غير مباشر عن طريق وسطاء ممثلين في تجار الجملة والتجزئة للمواد الغذائية العامة.
- ✓ عيادات بعض الأطباء.
- ✓ البحث عن فرص للتصدير للخارج وفتح أسواق جديدة.
- ✓ محلات السوبر ماركت.
- ✓ المحلات المخصصة لبيع العسل والأدوية العشبية.
- ✓ ومن خلال شركات التوزيع والتعبئة.
- ✓ الإشتراك في المعارض والإعلان في الصحف.

**4-الترويج:** حيث يتكون الترويج من عدة مكونات من بينها الإعلان، البيع الشخصي، العلاقة مع الزبون، وتنشيط المبيعات.

فبالنسبة للمؤسسة فتعتمد على الإعلان عن طريق الأنترنت والإذاعة والملصقات في المحلات و العيادات وتعتمد أيضا على البيع الشخصي الذي يقوم به رجل البيع بشكل شخصي لمحاولة إقناع المستهلك لشراء المنتج. ويعتمد أيضا هذا المشروع على العلاقات العامة مع المشترين والجمهور العام نتيجة جودة المنتج ونقاوته.

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع تربية النحل وإنتاج العسل

### المطلب الثالث: تحليل نقاط القوة / الضعف ، الفرص / التهديدات SWOT

الجدول والتهديدات يوضح متضمنات بعض عناصر القوة والضعف أي تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الذي يعتبر نشاطها تربية نحل العسل.

الجدول (2-5): عناصر القوة والضعف للترويج.

عناصر القوة S	عناصر الضعف W
<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا يوجد تكاليف كراء الأرض بإعتبارها ذات ملكية خاصة .</li> <li>- توفر غابة كاليثوس محيطة بالمنطقة.</li> <li>- جودة المنتج ونقاوته من الشوارد.</li> <li>- فترة حياة المنتج طويلة.</li> <li>- يد عاملة ذات كفاءة وخبرة.</li> <li>- حجم المشروع أكبر مقارنة لمنافسيه.</li> <li>- أسعار جيدة للمنتج وذلك بخفض التكاليف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المؤسسة جديدة في السوق.</li> <li>- نقص الوعي الفلاحي.</li> <li>- نقص مخابر التحاليل التي تخضع المنتج للمعايير الدولية والتي تسمح بتصدير العسل للخارج.</li> <li>- ضعف القنوات التسويقية.</li> <li>- العسل المنتج موسمي.</li> <li>- المشروع في بدايته.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالب.

والجدول التالي يوضح مجموعة عناصر الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة في بيئتها الخارجية.

جدول (2-6): يوضح عناصر الفرص والتهديدات للمشرف.

الفرص O	التهديدات T
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسهيلا حكومية للتنمية الريفية.</li> <li>- لا توجد قيود على المنتج.</li> <li>- زيادة عدد المستهلكين.</li> <li>- الطلب يفوق العرض في الجزائر.</li> <li>- القرب من الموردين.</li> <li>- عدم وجود بدائل للمنتج.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود منافسين مباشرين.</li> <li>- قيود التصدير للسوق الخارجي.</li> <li>- اضطراب المناخ وإنتشار أمراض النحل.</li> <li>- التوجه إلى نفس النشاط خاصة إذا عرف المنتج نجاحا في السوق.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالب.

### المبحث الرابع: الدراسة الإنتاجية للمشروع

يعتبر المخطط الإنتاجي أهم مرحلة قبل العملية الإنتاجية وسنقوم في هذا المبحث بتحديد الأساليب الإنتاجية ومتطلبات الخروج من إحتياجات المواد الأولية وكيفية الإنتاج وسيكون ذلك كما يلي:

#### المطلب الأول: الأساليب الإنتاجية

##### فرع الأول: تحديد الموقع:

يقام المشروع وحدة لتربية النحل وإنتاج العسل بولاية قلمة التي تقع بجنوب غرب ولاية عنابة بمسافة 60 كلم، و 110 كلم شرق قسنطينة، حيث تبلغ مساحة الولاية 44.74 كلم، ويبلغ عدد سكانها 233504 نسمة وتكون أرضية المشروع تحديدا ببلدية بومهرة الواقعة شرق ولاية قلمة وتبعد عنها حوالي 15 كلم، ويتربع المشروع على مساحة قدرها 1000 م<sup>2</sup> وهو ملكية خاصة ينقسم منه 800 م<sup>2</sup> لإنشاء المشروع (وحدة الإنتاج، الفرز، التخزين) و 200 م<sup>2</sup> منه تخصص لتوفير الغذاء للنحل (مرعى) ومن مزايا موقع المشروع:

- ✓ يقرب من جميع الموردين.
- ✓ يبعد عن النحالة المنافسين.
- ✓ تحده غابات أشجار الكاليتوس من جهة ومنطقة زراعية مزهرة على جهة أخرى.
- ✓ بعيد عن السكان والزحمة.
- ✓ منطقة غنية بالمحاصيل الرحيقية.

##### الفرع الثاني: الإنتاج والطاقة الإنتاجية:

**1- الإنتاج:** يعتبر المنتج الرئيسي للمشروع في العسل، وتكون دورته الإنتاجية مدة عام حيث يتم استخراجها من خلايا النحل (كرنيولي) من 15 جوان إلى 15 جويلية. إلا أن لهذا المشروع منتجات أخرى بنسب مختلفة تتمثل في:

- الشمع.
- الغذاء الملكي.
- حبوب اللقاح.
- سم النحل.
- البروبوليس (غراء النحل).
- التجارة في طرود النحل نتيجة التكاثر.
- التجارة في ملكات النحل.

## إعداد مخطط أعمال لمشروع تربية النحل وإنتاج العسل

### الفصل الثاني:

#### 2- الطاقة الإنتاجية:

لقد قدرت الطاقة الإنتاجية للخلية الواحدة : (طرد) بـ 8 كلغ من العسل في السنة الأولى.  
 $3200 = 400 \times 8$  كلغ سنويا. ويوضح الجدول التالي منتجات المشروع.

جدول (2-7): منتجات المشروع

المنتجات	كتلة الخلية الواحدة (كلغ)	الإنتاج الكلي	السعر الواحد (دج)	السعر الإجمالي (دج)
إنتاج السنة (1)	08	3200	1800	5760000
إنتاج السنة (2)	12	4800	1900	9120000
إنتاج السنة (3)	15	6000	2000	12000000

المصدر: من إعداد الطالب.

أما في العام الثاني يزيد الإنتاج بمقدار 10% نتيجة التدريب وزيادة الخبرة كما يقوم المشروع بإنتاج سم النحل بالإضافة إلى الغذاء الملكي ابتداء من العام الثالث في حدود 200000 دج.

#### المطلب الثاني: المراحل الإنتاجية

تتمثل العمليات الأساسية في المنحل في:

- 1- فحص الطوائف.
- 2- تغذية النحل.
- 3- تشتية النحل.
- 4- ضم الطوائف.
- 5- تثبيت الأساسات الشمعية.
- 6- إعداد الطوائف لجمع النحل.
- 7- استخراج الأقراص.
- 8- عملية القشط والفرز والتصفية.
- 9- تعبئة وتغليف.

## إعداد مخطط أعمال لمشروع تربية النحل وإنتاج العسل

### الفصل الثاني:

#### 1-فحص الطوائف:

- ✓ التأكد من وجود الملكة ومدى نشاطها.
  - ✓ تنظيم وضع الأقراص بحيث تكون أقراص الحضانة في الوسط وأقراص العسل والحبوب واللقاح على الجانبين.
  - ✓ التأكد من وجود كميات الغذاء كافية للطائفة من عسل وحبوب لقاح.
  - ✓ تنظيف الخلية وإطاراتها وأرضيتها وجوانبها من الزوائد الشمعية وتنظيف الطيبة بالفرشاة.
  - ✓ إعداد بيوت الملكات وعلاج الطوائف التي تظهر بها الأمهات الكاذبة.
- \*ويكون الفحص في:

- الربيع والصيف من 08 إلى 10 أيام.

- الشتاء كل 20 إلى 30 يوم على أن يكون المناخ معتدل.

#### 2-تغذية النحل: وتهدف عملية التغذية إلى تنشيط ملكات الطوائف وتكون التغذية عن طريق المحلول السكري وتختلف

حسب موسم التغذية ليكون كالتالي:

-موسم الربيع: محاليل سكرية مخففة بنسبة 1 سكر + 1 ماء.

-موسم الصيف: محاليل سكرية مخففة بنسبة 1 سكر + 2 ماء.

-موسم الخريف: محاليل سكرية مخففة بنسبة 2 سكر+ 1 ماء.

-موسم الشتاء: لا ينصح بإجراءات التغذي إلا عند الضرورة ويكون المحلول مركزا بنسبة بنسبة 2 سكر + 1 ماء ودافئ.

#### 3-تشيتية النحل: يقصد بالتشيتية إعداد النحل لتصفية فصل الشتاء بنجاح والخروج إلى الربيع بقوة وقدرة إنتاجية كبيرة.

ومن إجراءات التشيتية في الخلية :

➤ تعديل القاعدة.

➤ تعديل فتحة الباب.

➤ رفع الأقراص الفارغة وتخزينها.

➤ وضع حاجز جانبي بجوار آخر قرص.

➤ ميل الخلية للأمام لتفادي بقاء المطر على الخلايا.

➤ إحكام وضع أرجل الخلية.

وتكون إجراءات التشيتية في المنحل ب:

-عمل مصدات رياح.

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع تربية النحل وإنتاج العسل

- رفع الأغطية لدخول الشمس مباشرة على الخلايا.
- تنظيف أرضية المنحل من الحشائش وعشوش النحل.
- 4-ضم الطوائف:** هو إضافة ونقل نحل وأقراص طائفة إلى أخرى باتباع إحدى الطرق الخاصة بذلك كاستخدام ورق الجرائد والتدخين الشديد.
- 5-تثبيت الأساسيات الشمعية:** الأساس الشمعي هو فرخ شمع النحل نقي مطبوع عليه من الوجهين قواعد حوائط العيون السداسية، وتكون مصادر الشمع نتيجة كشط الأغطية الشمعية المملوءة بالعسل، الزوائد الشمعية، الأقراص القديمة، القطع المختلفة المؤلفة من تنظيف الإطارات.
- 6-إعداد الطوائف لجمع العسل:**
  - تغذية تنشيطية.
  - إضافة أقراص وأساسات شمعية.
  - ملكة حديثة ممتازة.
  - وضع حاجز ملكات.
- 7-استخراج الأقراص:** يجب أن تكون العيون محتومة حتى يكون العسل بها نضج.
- 8-عملية القشط والفرز والتصفية:** يتم القشط بواسطة سكاكين القشط المسخنة في الماء ويتم القشط على منضدة القشط ثم تفرز الأقراص في الفراز ثم تصفى من الشوائب ومن الهواء المختلط بالعسل في المناضج.
- 9-التعبئة والتغليف:** يتم تعبئة العسل في عبوات زجاجية سعة 0.5، 1 و 2 كلغ.
- \***عناصر الجودة:** تشمل عناصر الجودة جميع مراحل الإنتاج للحصول على عسل نظيف خالي من الشوائب وتتم من خلال الدقة في الفحص وكمية أغذية التنشيط الموائمة لكل فترة زمنية والرعاية لجميع متغيرات النحل.

### المطلب الثالث: تحديد متطلبات المشروع

يحتاج المشروع مجموعة من المستلزمات لإنشائه التي تتمثل في:

#### 1-إحتياجات المشروع من آلات ومعدات

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع تربية النحل وإنتاج العسل

جدول (2-8): احتياجات الآلات والمعدات الوحدة (دج)

الإجمالي	سعر الوحدة	الكمية	جهة الإنتاج	تصنيف الآلات والتجهيزات
<b>أدوات فرز</b>				
190000	95000	2	محلي	-فرزاز ألي
16000	8000	2	محلي	-منضدة قشط مساحة 90x100x200سم
36000	9000	4	محلي	-منضج مزود بمجموعة مصافي بها صنبور
<b>أدوات تغذية</b>				
8000	1600	5	محلي	-غذاية سريعة جانبية زجاج
7000	1400	5	محلي	-غذاية بطيئة زجاج
			محلي	*أدوات فحص الخلايا
7000	700	10	محلي	-فرشاة صناعية
3500	700	5	محلي	-سكين كشط
10800	1800	5	محلي	-ملابس النحال
4200	700	5	محلي	-قفاز
4000	400	10	محلي	-دلو بلاستيكي
<b>أدوات النحالة</b>				
2000000	5000	400	محلي	-طرود نحل: ملكة شغالات ومصاريف نقلهم
1800000	4500	400	محلي	-خلية نحل فارغة من النحل
9600	1600	6	محلي	-مدخن
3600	900	4	محلي	-إبريق صهر الشمع
6000	1500	4	محلي	-صناديق سفر
5200	2600	40	محلي	-مطفأة حرائق
4000	2000	2	محلي	-أدوات يدوية (كماشنة منشار، لوحة تثبيت)
10000	10000	1	محلي	-قارورة غاز مزودة بـ 4 مواقد
4250	850	5	محلي	-مصيدة هوائية مزودة بأقماع دخول مغلقة بالشبك السلكي
<b>معدات نقل</b>				
3390000	3390000	1	محلي	-سيارة من نوع Toyota hilux 5 مقاعد 4x2
<b>7573150</b>				<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع تربية النحل وإنتاج العسل

### 2- الإحتياجات من المواد الأولية

حيث يحتاج المشروع إلى مجموعة من المواد الأولية اللازمة وهي:

جدول (2-9): المواد الأولية واللوازم

النوع	الوحدة	الكمية (كلغ)	السعر الوحدوي	الإجمالي
-شمع أساس	كلغ	200	650	130000
-سلك محلفن مقاسه 24	كلغ	20	800	16000
-مسامير	كلغ	10	300	3000
-سكر	كلغ	800	85	68000
-عبوات زجاجية سعة 2 كلغ، 1 كلغ، 0.5 كلغ	عدد	3000	58	174000
-ملصقات التغليف	م <sup>2</sup>	200	100	20000
<b>المجموع</b>				<b>411000</b>

المصدر: من إعداد الطالب.

### 3- تجهيزات مكتب

الوحدة (دج)

جدول (2-10): تجهيزات مكتب

التجهيزات	الكمية	المبلغ الوحدوي	المبلغ الإجمالي
- كمبيوتر	1	36000	36000
-ألة طباعة	1	11000	11000
-مكتب مدير	1	29000	29000
-خزانة مخفي الأوراق	2	12000	24000
-كراسي	8	1900	15200
-ثلاجة	1	30000	30000
مكيف هوائي IBBTU	3	32000	96000
<b>المجموع</b>			<b>241200</b>

المصدر: من إعداد الطالب



## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع تربية النحل وإنتاج العسل

### 4-المستلزمات الخدمية المطلوبة

يتطلب المشروع إلى إعدادات قبل عملية التشغيل تتمثل في:

- ✓ زراعة مصدات رياح من الأشجار.
  - ✓ إقامة سور من النباتات المزهرة حول المنحل التي تعتبر مصدرا مساعدا لحبوب اللقاح.
  - ✓ تجهيز أرض المنحل بجرثها وتسويتها جيدا على شكل مصاطب.
  - ✓ إقامة مضلات بعرض مترين وبارتفاع مترين ومترين ونصف حتى تتسلق عليها النباتات لإعطاء ظل طبيعي في فصل الصيف.
  - ✓ عداد مياه وكهرباء 220 فولط للإنارة وتشغيل المعدات.
- والجدول التالي يوضح المصاريف الإدارية والإنتاجية الأخرى.

### جدول (2-11): المصاريف الإنتاجية والإدارية

القيمة (دج)	المصاريف
<b>مصاريف إنتاجية</b>	
102000	- كهرباء وماء
20000	- قطع غيار
80000	- مستلزمات أخرى (مصدات رياح...)
202000	مجموع المصاريف الإنتاجية
<b>المصاريف الإدارية</b>	
15000	- صيانة
30000	- الإعلان والترويج
15000	- النقل
30000	- الهاتف، الأنترنت والمطبوعات
10000	- مصاريف أخرى (ضيافة...)
100000	مجموع المصاريف الإدارية

المصدر: من إعداد الطالب بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع تربية النحل وإنتاج العسل

المبحث الخامس: الدراسة المالية للمشروع

المطلب الأول: تكاليف المشروع

الفرع الأول: قيمة الاستثمار: نجدها كما يلي في الجدول التالي:

جدول (2-12): قيمة الاستثمار

المبلغ دج	نوع الاستثمارات
178 954	قسط الضمان
130 000	تأمين
4 183 150	آلات ومعدات
3 390 000	معدات نقل
241 200	تجهيزات المكتب
302 000	مصاريف اعدادية
100 000	رأس مال العامل
<b>8 525 304</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب بمساعدة الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب.

ملاحظة:

- قسط الضمان: Fond de Garantie: هو جهاز مكمل لعمل الوكالة مهمته تقديم ضمانات للبنك مقابل استفادة صاحب المشروع بقرض بنكي تسدد الوكالة نسبة 2.1%، من قيمة القرض. حيث تقوم بتسديد 178954 دج كضمانات للاستفادة بقرض بنكي.
- التأمين: يكون على الآلات ومعدات النقل، قيمة محددة من طرف الشركة الجزائرية للتأمين SAA بقيمة 130 000 دج.
- مصاريف اعدادية: هي مصاريف انتاجية ومصاريف ادارية (كهرباء، ماء، نقل، وقود، انشاء قانوني..). حيث قدرت بـ 302 000 دج.
- رأس مال العامل: ويتمثل في القيمة النقدية التي تغطي التكاليف الانتاجية والأجور، حيث منحنا الوكالة الوطنية 100 000 ANSEJ دج منها والباقي سدده صاحب المشروع.

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع تربية النحل وإنتاج العسل

والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول ( 2-13): رأس مال العامل

التكلفة (دج)	البيان
411 000	تكلفة شراء المواد الأولية
173 300	الأجور (الشهر الأول)
302 000	تكاليف مختلفة
<b>886 300</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب بمساعدة الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب.

ومنه فالمساهمة الشخصية من صاحب المشروع هي  $100000 - 886300 = 786300$  دج

### الفرع الثاني: تكاليف التشغيل السنوية:

والجدول التالي يوضح التكاليف التشغيلية السنوية التقديرية لستة سنوات.

جدول (2-14): تكاليف التشغيل السنوي

المبلغ السنوي (دج)	البيان
50 000	انشاء قانوني
411 000	تكاليف المواد الأولية
202 000	مصاريف انتاجية
100 000	مصاريف إدارية
2 079 600	أجور العمال
<b>2 842 600</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني: الهيكل التمويلي للمشروع

سيتم تمويل المشروع عن طريق التمويل الثلاثي الذي يكون على شكل قرض بدون فوائد عن طريق وكالة دعم و تشغيل الشباب ANSEJ حيث يكون على الشكل التالي:

الجدول (2-15): الهيكل التمويلي

المساهمة	نسبة المساهمة	المبلغ
المساهمة الشخصية	2%	170 506.08
قرض Ansej	28%	2 387 085.12
قرض البنك	70%	5 967 712.8
<b>المجموع</b>	<b>100%</b>	<b>8 525 304</b>

المصدر: من اعداد الطالب مع مساعدة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

جدول اهتلاك القروض: يكون اهتلاك القرض عن طريق دفعات ثابتة تكون خلال كل سداسي

- بالنسبة للبنك يتم التسديد ابتداء من السنة الرابعة.
- أما بالنسبة للوكالة يكون ابتداء من السنة التاسعة.

البنك:

$$596771.28 = \frac{5967712.8}{10} = \frac{\text{قيمة القرض}}{10} = \text{قيمة الدفع السداسية}$$

الوكالة Ansej:

$$238708.515 = \frac{2387085.15}{10} = \frac{\text{قيمة القرض}}{10} = \text{قيمة الدفع السداسية}$$

والجدول التالي يوضح كيفية تسديد القرض:

## إعداد مخطط أعمال لمشروع تربية النحل وإنتاج العسل

### الفصل الثاني:

جدول (2-16): اهتلاك القرض

		المبلغ الكلي المسدد	أقساط القرض Ansej	الفائدة Ansej	رأس المال المتبقي Ansej	أقساط القرض Banque	الفائدة Banque	رأس المال المتبقي Banque	فترة التسديد
فترة السماح 8 سنوات	فترة السماح للبنك 3 سنوات	0	0	0	2387085,12	0	0	5967712,80	30/06/2016
		0	0	0	2387085,12	0	0	5967712,80	30/12/2016
		0	0	0	2387085,12	0	0	5967712,80	30/06/2017
		0	0	0	2387085,12	0	0	5967712,80	30/12/2017
		0	0	0	2387085,12	0	0	5967712,80	30/06/2018
		0	0	0	2387085,12	0	0	5967712,80	30/12/2018
	فترة السماح للبنك 5 سنوات	596771,28	0	0	2387085,12	596771,28	0	5967712,80	30/06/2019
		1193542,56	0	0	2387085,12	596771,28	0	5370941,52	30/12/2019
		1790313,84	0	0	2387085,12	596771,28	0	4774170,24	30/06/2020
		2387085,12	0	0	2387085,12	596771,28	0	4177398,96	30/12/2020
		2983856,4	0	0	2387085,12	596771,28	0	3580627,68	30/06/2021
		3850627,68	0	0	2387085,12	596771,28	0	2983856,40	30/12/2021
4177398,96		0	0	2387085,12	596771,28	0	2387085,12	30/06/2022	
4774170,24		0	0	2387085,12	596771,28	0	1790313,84	30/12/2022	
5370941,52		0	0	2387085,12	596771,28	0	1193542,56	30/06/2023	
5967712,8		0	0	2387085,12	596771,28	0	596771,28	30/12/2023	
فترات السماح 5 سنوات	6206421,31	238708,51	0	2387085,12		0		30/06/2024	
	6445129,82	238708,51	0	2148376,61		0		30/12/2024	
	6683838,34	238708,51	0	1909668,10		0		30/06/2025	
	6922546,85	238708,51	0	1670959,58		0		30/12/2025	
	7161255,36	238708,51	0	1432251,07		0		30/06/2026	
	7399963,87	238708,51	0	1193542,56		0		30/12/2026	
	7638672,38	238708,51	0	954834,05		0		30/06/2027	
	7877380,90	238708,51	0	716125,54		0		30/12/2027	
	8116089,41	238708,51	0	477417,02		0		30/06/2028	
8354797,92	238708,51	0	238708,51		0		30/12/2028		

المصدر: من اعداد الطالب مع مساعدة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

ومن الجدول نلاحظ أن فترة السماح لكل من:

- البنك 3 سنوات.

- الوكالة 8 سنوات.

وفترة السداد تكون:

- البنك 5 سنوات.

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع تربية النحل وإنتاج العسل

- الوكالة 5 سنوات.

ويكون السداد عن طريق دفعة متساوية كل 6 أشهر.

الفرع الثاني: الاهتلاكات.

جدول (2-17): يبين الاهتلاك الاجمالي.

النوع	تكلفة الشراء	العمر الانتاجي	معدل الاهتلاك	قسط الاهتلاك
معدات وأدوات	4 183 150	05 سنوات	20%	836 630
تجهيز المكتب	241 200	03 سنوات	33.33%	80 400
معدات نقل	3 390 000	10 سنوات	10%	339 000
<b>المجموع</b>	<b>7 814 350</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 256 030</b>

المصدر: من اعداد الطالب.

المطلب الثالث: مكونات المخطط المالي

الفرع الأول: الميزانية الافتتاحية للمشروع.

الجدول (2-18): يبين الميزانية الافتتاحية.

أصول	المبلغ (دج)	الخصوم	المبلغ (دج)
- الاستثمارات		أموال خاصة	956806.08
- مصاريف إعدادية	302000		
- تجهيزات الانتاج	4183150		
- تجهيزات مكتب	241200		
- معدات نقل	3390000		
- تكاليف أخرى	308954		
- مدينون		ديون الاستثمار	
- بنك		ديون البنك	5967712.8
- صندوق		ديون الوكالة	2387085.12
<b>المجموع</b>	<b>9311604</b>		<b>9311604</b>

المصدر: من اعداد الطالب مع مساعدة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع تربية النحل وإنتاج العسل

ملاحظة:

الصندوق: قيمته تمثل رأس المال العامل أي مجموع التكاليف التشغيلية التي يحتاجها المشروع.

الفرع الثاني: رقم الأعمال المتوقع.

تعمل المؤسسة 22 يوم في الشهر أي 264 يوم سنويا.

- يتمثل متوسط المبيعات اليومية المقدرة ب: 21818.18 دج.

الجدول (2-19): الإيرادات المتوقعة.

النتيجة	اليوم الواحد(دج)	عدد الأيام	
0	0	264	خدمة مقدمة
575 999 9.52	21 818.18	264	انتاج مباع
575 999 9.52			رقم الأعمال

المصدر: من اعداد الطالب.

والجدول التالي يوضح لنا تطور رقم الأعمال في 8 سنوات القادمة علما أن نسبة المشروع قدرت ب 10%:

الجدول (2-20): الإيرادات المتوقعة ل 8 سنوات.

البيان	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
رقم الأعمال	5759999.52	6335999.47	6969599.42	7666559.36	8433215.3	9276536.83	10204190.51	11224609.56
نسبة التطور	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%

المصدر: من اعداد الطالب

الفرع الثالث: حسابات النتائج

والجدول الموالي يوضح حسابات النتائج كالآتي:

## إعداد مخطط أعمال لمشروع تربية النحل وإنتاج العسل

### الفصل الثاني:

جدول (2-21): حسابات النتائج للسنوات الـ 8 القادمة.

سنة 8	سنة 7	سنة 6	سنة 5	سنة 4	سنة 3	سنة 2	سنة 1	هامش البيانات
11224609,56	10204190,51	9276536,83	8433215,3	7666559,36	6969599,42	6335999,47	5759999,52	إنتاج مباع
578318,28	550779,31	524551,72	499573,07	475783,88	453127,5	431550	411000	مواد ولوازم مستهلكة
397411,40	382126,35	367429,18	353297,29	339708,93	326643,2	314080	302000	الخدمات
10248879,88	9271284,85	8384555,93	7580344,94	6851066,55	6189828,72	5590369,47	5046999,52	القيمة المضافة
280986,57	275477,03	270075,52	264779,92	259588,16	2163615,84	2121192	2079600	تكاليف العمال
106917,1	113825,83	166240,7	219508,5	273724	284254	295954	358954	تكاليف متنوعة
62178,6	69087,33	76763,7	85293	94770	105300	117000	130000	تأمين
44738,5	44738,5	89477	134215,5	178954	178954	178954	228954	تكاليف أخرى
1256030	1256030	1256030	1256030	1256030	1256030	1256030	1256030	إهلاكات
1643933,67	1645332,86	1692346,22	1740318,42	1789342,16	3703899,84	3673176	3694584	نتيجة الاستغلال الاجمالية
8604946,21	7625951,99	6692209,71	5887998,72	5061724,39	2485928,88	1917193,47	1352415,52	نتيجة الاستغلال الصناعية
82196,68	82266,64	84617,31	-	-	-	-	-	الضريبة على أرباح الشركات
8522749,53	7543685,35	66926607592,4	5887998,71	5061724,39	2485928,88	1917193,47	1352415,52	النتيجة الصافية
9860976,21	8881981,99	7948239,71	7144028,72	6317754,39	3741958,88	3173223,47	2608445,52	التدفقات النقدية الصافية
9860976,21	3981981,99	30933650,7	22985410,98	15841382,26	9523627,87	5781668,99	2608445,52	التدفقات النقدية المتراكمية
5739177,93	5531251,99	5296247,72	5093593,74	4819784,58	3054553,01	2771616,27	2437799,55	التدفقات النقدية الحدث
							25432420,79	القيمة الاجمالية الصافية

المصدر: من اعداد الطالب بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب.

من خلال الجدول حسابات النتائج نوضح ما يلي:

- نسبة تطور:

مواد ولوازم مستهلكة: 0.5% ، خدمات 2% ، الأجور 0.2% ، المبيعات 10%.

- التأمينات: تنخفض ب: 10%.

- القيمة المضافة = الإيرادات - مواد ولوازم - خدمات.

- النتيجة الاجمالية للإستغلال = أعباء المستفيدين + مصاريف مختلفة + إهلاكات.



## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع تربية النحل وإنتاج العسل

- نتيجة الاستغلال الصافية = القيمة المضافة - مصاريف الاستغلال.
- الضريبة على الدخل والأرباح = النتيجة الاجمالية للاستغلال  $\times 5\%$ .
- النتيجة الصافية = نتيجة الاستغلال الصافية - الضريبة على الأرباح.
- التنفقات النقدية الصافية = النتيجة الصافية + الإهلاك.
- التدفقات النقدية التراكمية = مجاميع التدفقات الصافية في كل سنة بالسنوات التي قبلها.
- التدفقات النقدية المحدثة =  $\frac{\text{الصافي النقدي التدفق}}{(1.07)^n}$  حيث  $n$  تمثل رقم السنة.
- القيمة الصافية الحالية = مجموع التدفقات النقدية - قيمة الاستثمار.

و منه :

- مشروع تربية النحل ونتاج العسل قابل للتجسيد على أرض الواقع من خلال القيمة الحالية الصافية والمقدرة ب: 25432420.79 دج.
- ومن خلال التدفقات النقدية الصافية نستنتج أن فترة استرداد رأس المال هي كالتالي:

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{\text{المبدئي استثمار}}{\text{متوسط التدفقات النقدية الصافية}}$$

حيث :

$$\text{متوسط النفقات النقدية} = \frac{49676608.86}{8} = 6209576.11$$

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{85}{6209576.11} = 1.37$$

وعليه ثم استرداد رأس المال خلال : 1 سنة و 4 أشهر.

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع تربية النحل وإنتاج العسل

### الفرع الرابع : الميزانية الختامية

الجدول (2-22): يوضح الميزانية الختامية في 2016/12/31.

المبالغ (دج)	الخصوم	المبلغ الصافي	اهتلاكات	المبالغ (دج)	الأصول
956806.08	رأسمال الخاص	6799920	1316430	8116350	- الاستثمارات
		241600	60400	302000	- مصاريف اعدادية
		3346520	836630	4183150	- معدات وأدوات
		3051000	339000	3390000	- معدات نقل
	ديون:	160800	80400	241200	- معدات مكتب
5967712.8	- قرض البنك				
2387085.12	- قرض Ansej	3864099.52			- مدينون
		1159229.86			- الصندوق
1352415.52	- نتيجة	2704869.66			- البنك
<b>10664019.52</b>	<b>المجموع</b>	<b>10664019.52</b>			<b>المجموع</b>

المصدر من اعداد الطالب.

• حساب عتبة المدودية كالتالي:

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{الهامش الإداري للوحدة}} = \text{نقطة التعادل}$$

الهامش الإداري للوحدة = ثمن البيع للوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة

$$\frac{\text{التكلفة المتغيرة عند نقطة}}{\text{المبيعات عند نفس النقطة}} = \text{التكلفة المتغيرة للوحدة} \quad \text{حيث:}$$

$$0.43 = \frac{411000+2079600}{5759999.52} = \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}$$

$$1799.57 = 0.43 - 1800 = \text{الهامش الإداري للوحدة}$$

$$167.82 = \frac{302000}{1799.57} = \text{نقطة التعادل}$$

وهي النقطة التي تتساوى فيها الإيرادات مع التكاليف، بعد هذه النقطة تبدأ المؤسسة في تحقيق الأرباح.



### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستنتج مجموعة من النتائج وبناءاً على الدراسة التسويقية والتنظيمية والإنتاجية والمالية لمخطط الأعمال لوحدة تربية النحل رأينا بأن له دور هام في تحديد نجاح المؤسسة ، وكذلك تفصيل كل جانب من جوانبها ، وبين لنا مدى أهميته في تطوير المؤسسة وعليه فعلى كل مؤسسة المبادرة بتبني مخطط الأعمال حيث أننا من خلال دراستنا أردنا توضيح الإجراءات المتبعة فيه وهذا في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ والبنك أي عن طريق التمويل الثلاثي.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها يتبين لنا أن مشروع تربية النحل وإنتاج العسل بولاية قالمة يمكن إنجازه وتحسينه على أرض الواقع ، لان المشروع يقدم منتج صافي يجعل الزبون لا يتعجل في طلبه ، وعليه إن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ لا تمانع في دعم ومنح هذا المشروع امتيازات تجعل صاحب المشروع يوسع ويطور في تقديم منتجاته، وبما أن المعدات والآلات والمواد الأولية متوفرة في الولاية دون تلقي أية صعوبات فان من السهل التوسع في المشروع وذلك بالاعتماد على الجانب التسويقي والتنظيمي في تسيير وتنظيم المشروع ومعالجة التعقيدات لنجاح المشروع و استمراريته .

# الخاتمة

## خاتمة :

تناولنا في دراستنا موضوع مخطط الأعمال الذي يعتبر المحرك الأساسي لإنشاء أي مشروع و تقييم القرار قبل اتخاذه ، و كلما كان مخطط الأعمال دقيق و يعتمد على بيانات واضحة و دقيقة كانت النتائج التي يحققها و القرارات التي تتخذ بناءا عليها سليمة و صائبة .

و أي مشروع مهما كان حجمه يحتاج لدراسة مخطط أعماله للتعرف على مدى إمكانية تنفيذه أم لا ، اذ يعتبر الوسيلة لتجسيد الفكرة على أرض الواقع كما يعتبر أداة للتخطيط ومفتاح للتسيير يسمح بتنظيم نشاطات المؤسسة كما يسمح لحامل فكرة مشروع بأن يتوقع الإيرادات والنفقات السنوية لمؤسسة حيث يوفر تنبؤات واقعية مرتبطة بالبيع و النفقات.

## نتائج الدراسة:

وختاماً لمشروعنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج المتمثلة فيما يلي:

- إعداد مخطط الأعمال يمكن من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- إعداد مخطط الأعمال يجعل المقاول قادر على صياغة أهدافه الذاتية وأهداف مشروعه بشكل واقعي.
- مخطط الأعمال عبارة عن مرشد للمستثمر لأنه يشتمل على جميع جوانب المشاريع .
- كل خطط مخطط الأعمال مهمة ومتكاملة فيما بينها .
- يعد مخطط الأعمال بمثابة وسيلة إقناع للأطراف الممولة للمشروع .
- أثبت مخطط الأعمال المقترح أن تربية النحل و انتاج العسل قابل للتجسيد على أرض الواقع وذو مردودية.

## التوصيات :

- إن إعداد مخطط الأعمال ليس بالأمر السهل وخصوصاً إذا كانت فكرة المشروع جديدة .
- العمل على توجيه أصحاب المشاريع عن طريق فتح ورشات ومكاتب لتأهيلهم .
- ضرورة تعزيز الثقافة المقاولاتية في الدولة عن طريق تضافر الخبرات والبناء على التجارب الناجحة.
- إنشاء مواقع إلكترونية تساعد على إنشاء و تقييم مخطط الأعمال .
- يجب أن يكون مخطط الأعمال واضحاً فهو يبرز نقاط قوة المشروع وأيضا يكون مكتوب بشكل واضح.

# قائمة المراجع

### 1. باللغة العربية:

#### أولاً: الكتب

1. أحمد عارف العساف وآخرون، الأصول العلمية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
2. أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004.
3. بلال خلاف السكارنة، الزيادة وإدارة الأعمال، دار المسيرة لنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
4. بن عنتر بن عبد الرحمان، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية (مدخل تحليلي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
5. بيان هاني حرب، مبادئ التسويق، الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2012.
6. ثامر البكري، إستراتيجية التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
7. جهاد عبد الله عفانة، قاسم موسى أبو عيد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2004.
8. حسين محمود حريم، تصميم المنظمات (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، دار محمد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2000.
9. حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
10. زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)، دار المسيرة، دون بلد نشر، دون سنة نشر.
11. سيد سالم عرفة، دراسة جدوى المشروعات، دار اليازوري لنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
12. شقري نوري موسى، أسامة عزمي سلام، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
13. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة إستراتيجية الأعمال التوسطة والصغيرة، داروائل للنشر، ط1، الأردن، 2009.
14. عاطف جابر طه عبد الرحيم، دراسات الجدوى التأهيل العلمي والتطبيق العلمي، الدار الجامعية، تانيس، 2003.
15. عاكف يوسف الزيادات، مبادئ التسويق، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2014.
16. عبد الحكيم كراحة وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000.
17. عبد القادر محمد عبد القادر عطيه، دراسات الجدوى التجارية والإقتصادية والإجتماعية مع المشروعات Bot-، دار الجامعية للنشر والتوزيع، ط2، مصر-2000-2001.
18. عبد المطلب عبد الحميد، دراسة الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
19. عدنان تايه النعيمي، راشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي (إتجاهات معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2008.



20. عسان قاسم داوود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات، البازوري للنشر والتوزيع، 2008، الأردن.
21. علي محمد خضر وآخرون، أسس دراسة الجدوى للمشروعات الإستثمارية الزراعية، منشورات جامعة عمر مختار، ليبيا.
22. محمد الصيرفي، الإدارة الصناعية، مؤسسة حروس الدولية للنشر والتوزيع، ط 1، مصر، 2005.
23. محمد إبيدوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2012.
24. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 1، الأردن، 2002.
25. محمود عبد الفاتح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
26. مروة أحمد، نسيم إبراهيم، الزيادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر 2008.
27. مصطفى يوسف كافي، تقنيات دراسة الجدوى الاقتصادية، دار مؤسسة سلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2009.
28. مهدي حسين زويلف وآخرون، التنظيم والأساليب والإستشارات الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، ط 1، عمان، 1999.
29. يحي عبد الغاني أبو الفتوح، دراسة جدوى المشروعات (بيعية، تسويقية، مالية)، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر 2003.
30. يحي عيسى وآخرون، تحليل السوق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط 1، 2007.

### ثانيا: المذكرات:

1. خولة الزهيري، إعداد مخطط الأعمال لمشروع حديقة ألعاب الأطفال، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2014-2015.
2. شعيب اتسني، واقع و افاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأوروجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

### ثالثا: الملتقيات:

1. شوقي جباري، شوقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرفقة عمليات بحث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العالمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال، الإعداد والتنفيذ) كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 19/18/17 أبريل 2012.
2. علي فلاح الزغبي، مخطط الأعمال كمدخل إستثمار في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال، الأيام العالمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (مخطط الأعمال: فرص وحدود مخطط الأعمال) الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الإقتصادية والإجتماعية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012.

### 2. باللغة الأجنبية:

1. P. Kotler et B. Dubois : marketing management, 12 édition Pearson, 2006.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: اهتلاك القرض

		المبلغ الكلي المسدد	أقساط القرض Ansej	الفائدة Ansej	رأس المال المتبقي Ansej	أقساط القرض Banque	الفائدة Banque	رأس المال المتبقي Banque	فترة التسديد	
فترة السماح لـ Ansej 8 سنوات	فترة السماح للبنك 3 سنوات	0	0	0	2387085,12	0	0	5967712,80	30/06/2016	
		0	0	0	2387085,12	0	0	5967712,80	30/12/2016	
		0	0	0	2387085,12	0	0	5967712,80	30/06/2017	
		0	0	0	2387085,12	0	0	5967712,80	30/12/2017	
		0	0	0	2387085,12	0	0	5967712,80	30/06/2018	
		0	0	0	2387085,12	0	0	5967712,80	30/12/2018	
	فترة السداد للبنك 5 سنوات	596771,28	0	0	2387085,12	596771,28	0	5967712,80	30/06/2019	
		1193542,56	0	0	2387085,12	596771,28	0	5370941,52	30/12/2019	
		1790313,84	0	0	2387085,12	596771,28	0	4774170,24	30/06/2020	
		2387085,12	0	0	2387085,12	596771,28	0	4177398,96	30/12/2020	
		2983856,4	0	0	2387085,12	596771,28	0	3580627,68	30/06/2021	
		3850627,68	0	0	2387085,12	596771,28	0	2983856,40	30/12/2021	
		4177398,96	0	0	2387085,12	596771,28	0	2387085,12	30/06/2022	
		4774170,24	0	0	2387085,12	596771,28	0	1790313,84	30/12/2022	
		5370941,52	0	0	2387085,12	596771,28	0	1193542,56	30/06/2023	
		5967712,8	0	0	2387085,12	596771,28	0	596771,28	30/12/2023	
		فترات السداد لـ Ansej 5 سنوات	6206421,31	238708,51	0	2387085,12		0		30/06/2024
			6445129,82	238708,51	0	2148376,61		0		30/12/2024
			6683838,34	238708,51	0	1909668,10		0		30/06/2025
6922546,85	238708,51		0	1670959,58		0		30/12/2025		
7161255,36	238708,51		0	1432251,07		0		30/06/2026		
7399963,87	238708,51		0	1193542,56		0		30/12/2026		
7638672,38	238708,51		0	954834,05		0		30/06/2027		
7877380,90	238708,51		0	716125,54		0		30/12/2027		
8116089,41	238708,51		0	477417,02		0		30/06/2028		
8354797,92	238708,51		0	238708,51		0		30/12/2028		

الملحق رقم 02: جدول حسابات النتائج

سنة 8	سنة 7	سنة 6	سنة 5	سنة 4	سنة 3	سنة 2	سنة 1	هامش البيانات
11224609,56	10204190,51	9276536,83	8433215,3	7666559,36	6969599,42	6335999,47	5759999,52	انتاج مباع
578318,28	550779,31	524551,72	499573,07	475783,88	453127,5	431550	411000	مواد ولوازم مستهلكة
397411,40	382126,35	367429,18	353297,29	339708,93	326643,2	314080	302000	الخدمات
10248879,88	9271284,85	8384555,93	7580344,94	6851066,55	6189828,72	5590369,47	5046999,52	القيمة المضافة
280986,57	275477,03	270075,52	264779,92	259588,16	2163615,84	2121192	2079600	تكاليف العمال
106917,1	113825,83	166240,7	219508,5	273724	284254	295954	358954	تكاليف متنوعة
62178,6	69087,33	76763,7	85293	94770	105300	117000	130000	تأمين
44738,5	44738,5	89477	134215,5	178954	178954	178954	228954	تكاليف أخرى
1256030	1256030	1256030	1256030	1256030	1256030	1256030	1256030	اهتلاكات
1643933,67	1645332,86	1692346,22	1740318,42	1789342,16	3703899,84	3673176	3694584	نتيجة الاستغلال الاجمالية
8604946,21	7625951,99	6692209,71	5887998,72	5061724,39	2485928,88	1917193,47	1352415,52	نتيجة الاستغلال الصناعية
82196,68	82266,64	84617,31	-	-	-	-	-	الضريبة على أرباح الشركات
8522749,53	7543685,35	66926607592,4	5887998,71	5061724,39	2485928,88	1917193,47	1352415,52	النتيجة الصافية
9860976,21	8881981,99	7948239,71	7144028,72	6317754,39	3741958,88	3173223,47	2608445,52	التدفقات النقدية الصافية
9860976,21	3981981,99	30933650,7	22985410,98	15841382,26	9523627,87	5781668,99	2608445,52	التدفقات النقدية المتراكمية
5739177,93	5531251,99	5296247,72	5093593,74	4819784,58	3054553,01	2771616,27	2437799,55	التدفقات النقدية الحدث
							25432420.79	القيمة الاجمالية

## الملحق رقم 03: الميزانية الختامية

المبلغ (دج)	الخصوم	المبلغ الصافي	امتلاكات	المبلغ (دج)	الأصول
956806.08	رأسمال الخاص	6799920	1316430	8116350	- الاستشارات
		241600	60400	302000	- مصاريف اعدادية
		3346520	836630	4183150	- معدات وأدوات
		3051000	339000	3390000	- معدات نقل
	ديون:	160800	80400	241200	- معدات مكتب
5967712.8	- قرض البنك				- مدينون
2387085.12	- قرض Ansej	3864099.52			- الصندوق
		1159229.86			- البنك
1352415.52	- نتيجة	2704869.66			
<b>10664019.52</b>	<b>المجموع</b>	<b>10664019.52</b>			<b>المجموع</b>