



# الموضوع

## إعداد مخطط الأعمال لمشروع تربية المائيات (أسماك الزيبان) في بلدية الحاجب

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

- قشوط إلياس

من إعداد الطالب:

- منادي محمد

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذة محاضر أ	جودي حنان
جامعة بسكرة	مقررا	أستاذ مساعد أ	قشوط إلياس
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر أ	براهيمي نوال

رقم التسجيل	
تاريخ الإيداع	

السنة الجامعية: 2021-2022





# الموضوع

## إعداد مخطط الأعمال لمشروع تربية المائيات (أسماك الزيبان) في بلدية الحاجب

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

- قشوط إلياس

من إعداد الطالب :

- منادي محمد

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذة محاضر أ	جودي حنان
جامعة بسكرة	مقررا	أستاذ مساعد أ	قشوط إلياس
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر أ	براهيمي نوال

	رقم التسجيل
	تاريخ الإيداع

السنة الجامعية: 2021-2022

# شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل الذي بتوفيق وبفضل منه تمكنا من إنجاز هذه المذكرة



نتقدم بالعرفان والشكر الجزيل إلى عميدة كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية



، وعلوم التسيير الدكتورة حنان جودي

كما نشكر جزيل الشكر مدير الوكالة الولائية لدعم وتنمية المقاولاتية



بسكرة السيد : بوسيف بلزرق.

كما نتوجه بالشكر إلى الأستاذ المشرف : قشوط إلياس وجميع الأساتذة وكذا



مؤطري دار المقاولاتية وخاصة الأستاذة براهيمى نوال الذين قدموا لنا المساعدة من قريب

أو بعيد.

كما نشكر في الأخير زميلي : ومان علي الذي شجعني على مواصلة إكمال



شهادة الماستر.

وفي الأخير نرجو ان يكون عملنا هذا خالصا لوجه الله و أن تكون فيه

الفائدة، و أن يغفر لنا زلاتنا فيه ويثبتنا على ما وفقنا إليه ويعلمنا ويكتبنا مع طلبة

العلم اتباعا لسنة نبيه الكريم عليه أفضل الصلاة والسلام.



# إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى روح أمي

وجدتاي الطاهرة تغمدهم الله بسعة رحمته وفسيح جنانه ، إلى أبي الفاضل حفظه الله  
ورعاه، إلى زوجتي وأخي و أختاي الأعزاء وجميع أفراد العائلة الكبيرة والصغيرة ، إلى كافة  
زملائي في العمل الذين ساعدوني لإنجاز هذه المذكرة حفظهم الله جميعا ورعاهم .

## الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلقاء الضوء على أهمية إعداد مخطط أعمال في إنشاء المشاريع وكيفية إعداده ، حيث ان نجاح أي مشروع قائم على التخطيط الجيد ووضع استراتيجية واضحة ودقيقة ، لقد تناولنا في هذه الدراسة إعداد مخطط أعمال لمشروع تربية المائيات في بلدية الحاجب (مؤسسة اسماك الزيبان ) وعرضنا مراحل إعداده ومختلف محاوره الرئيسية (المخطط التسويقي ، المخطط التنظيمي ، المخطط الإنتاجي ، المخطط المالي ) وبيننا أهميته ، حيث يعتبر السكة التي تسير عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة ، ووقت ، وجهد ، بكل كفاءة وفعالية .

## Abstract

This study aims to shed light on the importance of preparing a business plan in project creation and how to prepare it, as the success of any project is based on good planning and the development of a clear and accurate strategy. The stages of its preparation and its various main axes (the marketing scheme, the organizational scheme, the production scheme, the financial scheme) and we have shown its importance, as it is considered the track on which the institution is going to achieve its goals at the lowest cost, time, and effort, efficiently and effectively.

## قائمة الجداول و الاشكال :

الصفحة	قائمة الأشكال	الرقم
21	القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي	01
31	مراحل إعداد المخطط الإنتاجي	02
40	مخطط القطعة الأرضية المخصصة لإقامة المشروع	03
41	بطاقة فنية للمشروع	04
42	خريطة لولاية بسكرة تضم مجموع دوائرها وبلدياتها بعد الانفصال عن ولاية أولاد جلال	05
46	صور لسماك البلطي الأحمر	06
56	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	07
60	أسماك البلطي الأحمر جاهزة للتسويق	08
الصفحة	قائمة الجداول	الرقم
36	جدول يوضح الميزانية الافتتاحية	01
48	جدول يبين أهم المسمكات في ولاية بسكرة	02
50	جدول يبين التقدير الانتاجي لسماك البلطي الأحمر الطازج	03
51	مخطط المبيعات للسنوات 05 الخمس القادمة	04
58	الاشتراطات البيئية لسماك البلطي الأحمر	05
59	مخطط الأحواض	06
62	جدول يبين تركيبة العليقة	07
62	جدول يبين معدل التغذية اليومي من مرحلة الإصبعيات حتى الحجم التسويقي	08
64	جدول يبين كمية الإصبعيات التي تدخل في الدورة الانتاجية	09
65	جدول يبين متطلبات العمالة	10
66	جدول يبين هيكل التمويل	11
66	جدول يبين التكاليف التشغيلية	12
67	جدول يبين المصاريف الإعدادية	13
67	جدول يبين هيكل الاستثمار للمشروع	14
68	جدول يبين اهتلاك قرض البنك	15
69	جدول يبين اهتلاك قرض الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية	16
70	اهتلاك معدات ولوازم الانتاج	17
70	اهتلاك العتاد المكتبي	18
70	جدول يوضح الميزانية الافتتاحية	19
72	جدول يوضح النتائج التقديرية	20
73	جدول يوضح الميزانية الختامية	21

مقدمة

## مقدمة :

تعتبر تربية المائيات مصدرا حيويا للتغذية والدخل في مختلف أنحاء العالم ، وعنصرا فعالا في تحقيق الرخاء الاقتصادي للأجيال الحاضرة والقادمة على حد سواء .

إن التفكير في قضايا الأمن الغذائي بالجزائر بات من الأمور المنطقية إن لم نقل من القضايا ذات الأولوية ، خاصة مع التدهور المستمر لأسعار البترول منذ سنة 2016 بالإضافة إلى ارتفاع فاتورة الواردات الجزائرية الغذائية.

ويهدف النهوض بالفلاحة الجزائرية وتحدي التبعية الاقتصادية ، وتقليص الفجوة الغذائية انتهجت الجزائر عدة سياسات هادفة لتحقيق الأمن الغذائي عن طريق دعمها للاستثمارات الفلاحية وتقديمها لقروض فلاحية ، كما شجعت الجزائر البحث العلمي في القطاع الزراعي وهذا للاستفادة من التكنولوجيات الحديثة كالهندسة الوراثية ، الزراعة المحمية ، تربية المائيات ...

إن الجزائر هي إحدى دول العالم التي تسعى إلى تحقيق أمنها الغذائي عن طريق تنمية وتطوير تربية المائيات ، لذا بادرت بوضع التشريعات اللازمة لذلك كما أنشأت هيئات تسيير وتنظم عمل تربية الأحياء المائية في جو يتماشى مع التنمية المستدامة والمحافظة على البيئة .

إن الاستزراع المائي هو تربية الأحياء المائية كالأسمك، الرخويات ، القشريات ، النباتات المائية في مركبات خاصة معدة لهذه الأهداف ، حيث يعتبر من أسرع قطاعات إنتاج الغذاء في العالم حيث يوفر 50 % من المأكولات البحرية ذات الاستهلاك العالمي

## أولا اشكالية الدراسة :

من أجل هذا ونظرا لقيمة هذا المشروع وتميزه سنقوم بإنجاز مخطط أعمال لمشروع تربية المائيات في بلدية الحاجب من خلال تقديم مراحل إعدادة والجوانب التسويقية والمالية والانتاجية والفنية ، وهنا تتمحور دراستنا حول:

**خطوات إعداد مخطط أعمال لمشروع "أسماك الزيبان" لتربية المائيات بمنطقة المالح-بلدية الحاجب- بسكرة ؟**

من أجل معالجة لهذا الموضوع تطرقنا الى :

- ماهية مخطط الأعمال
- ماهي مراحل إعدادة
- محاور مخطط الأعمال لمشروع تربية المائيات
- كيفية تطبيق مشروع تربية المائيات على أرض الواقع

## ثانيا اهمية الدراسة :

### أ) الجانِب النظري :

- نجاح مخطط الأعمال يعني نجاح المشروع لأنه يوفر لنا كل المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة
- يساعد مخطط الأعمال على إقناع البنوك بتقبل فكرة المشروع وإمكانية قبول تمويله
- يساعد مخطط الأعمال على تحديد أهداف المؤسسة.

## ب ( الجانب التطبيقي :

- تجسيد المشروع على أرض الواقع يعتبر فكرة خلاقة لم تحض بالاهتمام الكافي على المستوى الوطني عامة وعلى مستوى الجنوب بصفة خاصة من أجل تحقيق الاكتفاء الذاتي من الثروة السمكية .

## ثالثا الهدف من الدراسة :

- إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو توضيح أهمية مخطط الأعمال في إنجاح مشروع تربية المائيات وتقليل مخاطره لأنه مشروع جديد في ولاية بسكرة وغير مكلف .

## رابعا أسباب اختيار الموضوع :

### أسباب شخصية

- حب نشاط تربية الأسماك
- الرغبة في الخروج من الوظيفة إلى عالم المقاوالاتية .

### أسباب موضوعية

- تربية المائيات هو مشروع جديد في ولاية بسكرة
- بعد موقع الولاية عن السواحل ونقص الأسماك الطازجة
- تربية المائيات مشروع غير مكلف

## خامسا: خطة مختصرة للدراسة:

من خلال معالجتنا لهذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين :

## الفصل الأول: الجانب النظري لمخطط الاعمال

المبحث الأول : ماهية مخطط الاعمال

المطلب الاول : مفهوم مخطط الاعمال و خصائصه

المطلب الثاني : أهمية مخطط الاعمال

المطلب الثالث: وظائف و أهداف مخطط الاعمال

المطلب الرابع: مراحل اعداد مخطط الاعمال

المبحث الثاني : المحاور الاساسية لمخطط الاعمال

المطلب الاول : المخطط التسويقي

المطلب الثاني : المخطط التنظيمي

المطلب الثالث: المخطط الانتاجي

المطلب الرابع: المخطط المالي

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لمشروع تربية المائيات .

المبحث الأول : وصف عام لمشروع تربية المائيات .

- المطلب الاول : فكرة مشروع تربية المائيات.
  - المطلب الثاني : وصف مشروع تربية المائيات.
  - المبحث الثاني : مخطط أعمال مشروع تربية المائيات.
  - المطلب الاول : المخطط التسويقي للمشروع.
  - المطلب الثاني : المخطط التنظيمي للمشروع.
  - المطلب الثالث: المخطط الانتاجي للمشروع.
  - المطلب الرابع: المخطط المالي للمشروع.
- الخاتمة :
- قائمة المراجع:
- الملاحق:

الفصل الأول

الجانب النظري لمخطط  
الأعمال



## تمهيد :

ترتكز المؤسسات الناجحة عموماً على دراسات وعمليات تخطيطية شاملة، وذلك ما تحاول أن تبينه الدراسات ويثبته الواقع حيث تشير إلى أن نسبة الفشل في الأعمال الصغيرة تكون عالية ما لم يتم الإهتمام بخطة العمل الأولوية ، ولم تحظ إجراءات التمويل بالأهمية والوضوح الكافيين.

وعليه سنقوم بالقاء الضوء على ماهية مخطط الأعمال، والأهمية التي يكتسبها، للوصول إلى كيفية إعداد مخطط الأعمال لمشروع ما، الذي سيأخذ الحصة الأكبر من هذا العمل ، وبالتالي سوف نتطرق في هذا الفصل لدراسة المباحث التالية :

## ✓ المبحث الأول : ماهية مخطط الأعمال، من خلال :

- المطلب الأول : مفهوم مخطط الأعمال و خصائصه
- المطلب الثاني : أهمية مخطط الأعمال
- المطلب الثالث: وظائف و أهداف مخطط الأعمال
- المطلب الرابع: مراحل إعداد مخطط الأعمال

## ✓ المبحث الثاني : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال، من خلال :

- المطلب الأول : المخطط التسويقي
- المطلب الثاني : المخطط التنظيمي
- المطلب الثالث: المخطط الانتاجي
- المطلب الرابع: المخطط المالي

## المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

لا بد على المقاول أن يقوم بتصميم خطة عمل تتضمن الوصف الشامل والدقيق لجميع العوامل الداخلية والاستراتيجيات الملائمة لبدء مشروعه فيقلل بذلك نسبة الأخطار و نسب المخاطرة، ويضمن نجاح هذا الأخير، لذا في هذا المبحث سنتطرق الى مفهوم مخطط الأعمال وتحديد خصائصه كما نتحدث عن أهمية هذا المخطط ثم سنحاول توضيح وظائفه وأهدافه، وفي الأخير عرض مراحل مخطط الأعمال.

## المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال وخصائصه.

## أولاً: مفهوم مخطط الأعمال

لقد اهتم الباحثين والكتاب بمخطط الأعمال فقاموا بإعطاء تعاريف متعددة حوله من بينها:

- مخطط الأعمال هو ملف تحليلي لتمثيل مشروع مقاولاتي (إنشاء، استئناف، تفرغ)، كما يعرف مخطط الأعمال على أنه منهج تحليل استراتيجي يمكن تحضيره، كما نجده إسقاط للمستقبل وتمثيل للوسائل الضرورية لتحقيق هذه الرؤية كما يستعرض خطة عمل مفصلة من أجل توضيح جدوى ومردودية المؤسسة المستقبلية (A. Fayol, 2004, P292).

- مخطط الأعمال يشكل أداة لتسيير المؤسسة الوليدة حيث يسمح للمسيرين باستعماله كوثيقة مرجعية يتم أساسها مقارنة وقياس الإنجازات والتوقعات بتحديد الفرضيات التي يتم البناء عليها أثناء تصميم المخطط والتي يتعين مراجعتها على ضوء العناصر الجديدة وفي هذا المجال يجب معرفة أن مخطط الأعمال هو عبارة عن وثيقة مستمرة تنمو وتتغير مع تطور السوق ذلك أن عالم الأعمال يوجد في حالة تغير مستمر تجعل من مخطط الأعمال وسيلة ترافق تطور المؤسسة في كل مرحلة من مراحل نموها (ط. لطرش، 2010، ص 01).

- و وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الاستراتيجية في المستقبل وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة عن المؤسسة ويعد أعمالها وينشئ معلومات شخصية حيث نجد فيه تحليل دراسة للسوق واستراتيجية التسويق (ع.برحومة و ص.بوظفة، 2012، ص8).

-مخطط الأعمال هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد ومختلف الاستراتيجيات كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل، ويحدد مخطط الأعمال العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما أنه يوضح للمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها(ن.براهيمي، 2012، ص8).

-مخطط الأعمال، هو من أشهر أدوات تسيير المؤسسة بل أنه يشكل أهمية بالغة للمسير لأنه يرسم المستقبل الذي ستخطه المؤسسة بمختلف أبعاده، بحيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة، وربطها بآجال زمنية محددة(ش.جباري، 2012، ص10).

## ثانياً: خصائص مخطط الأعمال

يخضع تحرير مخطط الأعمال الجيد الى شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة لدى الأطراف المعنية، ومتسما بالفعالية والدقة وهذا حسب الخصائص التالية (ح.بوسكار، 2016/2015):

1-الإيجاز والتلخيص: يسمح الإيجاز والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويجنب السقوط في عرض قضايا فرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع، كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز والوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على

التحكم في هيكلية المشروع ومساراته الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل الأطراف المعنية، إضافة الى ذلك هناك سبب آخر يستدعي الإيجاز والتلخيص والذي يتمثل في أن المرسل إليهم يكونون في غالب الأحيان كثيرو الأشغال ولا يكون لديهم الوقت الكافي لقراءة مخططات أعمال طويلة وغارقة في التفاصيل، وبالتالي فإن تسهيل مهمتهم عن طريق الإيجاز والتلخيص سوف يخلق لديهم على الأرجح انطبعا إيجابيا يجعلهم يأخذون المخطط بإيجابية.

2- صياغة مناسبة للمرسل إليهم: تعددت المقاصد من استعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع، وإذا كانت المؤسسة تستعمله أيضا لمقاصد متعددة، فإنها في الغالب تحاول أن توظفه بشكل أكبر في تحقيق مقصد معين من بين هذه المقاصد، وعليه يتعين عليها صياغته بشكل يخدم هذا المقصد، وعلى هذا الأساس يتم تكييف صياغة المخطط مع المرسل إليه الذي يتحقق هذا المقصد به، ويكون هذا الأمر بإبراز هذا الجانب أو ذاك في الملف حسب طبيعة وأهداف المرسل إليهم(رأس المال، المخاطر، البنك، الشريك الصناعي،...).

3- الوضوح وسهولة الفهم: يتعين أن يتم تحرير المخطط بطريقة بسيطة وسهلة الفهم من أي طرف آخر، ويتحقق ذلك باستعمال مفردات بسيطة، واضحة المعنى وقادرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق، كما أن البساطة وسهولة الفهم تعني تجنب استعمال مفردات موهلة في التقنية وتتجاوز مدارك القارئ العادي(غير مخصصة).

كما يمكن تحقيق الوضوح وتسهيل الفهم باستعمال مختلف طرق العرض الجيد التي تتيحها مختلف برامج الإعلام الآلي. تعتبر خاصية الوضوح جد هامة بالنسبة لوثيقة(مخطط الأعمال) تعني أطرافا عديدة، حيث يساعد عادة في تفادي التأويلات الخاطئة والمتعددة من طرف القارئ(المرسل إليهم)، حيث يكون الوضوح مساعدا على فهم ما يريده صاحب المشروع بدقة بشكل يساعد على زيادة التعاون حول تحقيق هذا المشروع.

4- العقلانية والواقعية: تمثل الواقعية جانبا مهما بالنسبة لمخطط الأعمال الجيد، يتمثل مبدأ الواقعية في ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره معطيات موجودة في الواقع، وتبرز أهمية الواقعية بشكل خاص على مستوى تحديد الأهداف أو على مستوى الوسائل الموظفة لتحقيقها، فليس مهما أ تعبر عن طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية في الواقع تؤيد تحقيقها، كما يتعين أن يتميز طرح محاور المشروع بشكل عملي دون الدخول في تبريرات ذات بعد نظري أو معنوي، وتزداد عقلانية المخطط كلما كانت واقعيته كبيرة.

5- المصدقية والدقة: تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية، كما تتمثل الدقة في أن هذه المعطيات تعبر عن حقيقة وجوهر المشروع، وهو ما يعني ضرورة إختيار المعطيات التي تتناسب وتنسجم مع المشروع، وعلى هذا الأساس، يعتبر من غير المفيد اللجوء الى استعمال أرقام ومعطيات منمقة والمبالغة في ذلك على أمل خلق انطباع إيجابي حول فرص نجاح المشروع، بل يعتبر ذلك نقيصة أساسية قد تخلق انطبعا سلبيا حول صاحب المشروع مثل وصفه بالغش والكذب والخداع. وبما أن المصدقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلف الأطراف يتعين أن تكون موضوع اهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال وعليه تقتضي المصدقية والدقة أن يقوم مخطط الأعمال بذكر مصادر المعلومات التي يتعين أن تكون معروفة وذات موثوقية كما تقتضي أيضا أن يكون المخطط صادقا ويتجنب إخفاء مناطق الظل والشك حتى يتسنى للأطراف المعنية بالمشروع القيام بتقدير صحيح للمخاطر.

6- الهيكلية الجيدة: يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تصنيف هذه الأخيرة الى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل تخدم العرض والتحليل، كما يتعين أن يبين العرض والتحليل نقاط القوة في الملف.

7- التجانس في عرض البيانات والتحليل: يعتبر الإنسجام في عرض البيانات وتحليلها، الى جانب المصدقية من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد، يمكن تبرير ذلك بالإشارة الى أن الإنسجام يعكس صفاء في الذهن لدى صاحب المشروع ووضوح الرؤية بالنسبة إليه، يقتضي الإنسجام ان تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها، أن السعي نحو ضمان الإنسجام في مخطط الأعمال يعتبر عملا نوعيا بالغ الأهمية يتحقق بتطهيره من كل التناقضات سواء على مستوى عرض المعطيات أو على مستوى التوافق بين العرض والتحليل أو حتى على مستوى التحليل ذاته، يتعين التذكير أن نتيجة التقييم الذي يلقاه مخطط الأعمال إنما يتوقف علة جودة إنسجامه، طالما وجود تناقضات في هذا المخطط توحي إلى وجود تضارب في أفكار صاحب المشروع وعدم وضوح الرؤية إليه، وهو ما يشكل من وجهة الأطراف المعنية خطرا استراتيجيا تصعب معالجته (ط. لطرش، 2012، ص 11-13)

**المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال، تكمن أهمية إعداد خطة عمل في:**

- عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع، وبالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بدمومة المشروع وإمكانية نجاحه.
- مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على إقناع البنك أو المؤسسة المالية بدمومة المشروع وإمكانية توسعه وهو يؤثر على قارئه بعدم الرضا، وإعطاء قرض أو المشاركة في عملية الإستثمار.
- يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية (ش. جباري ، 2012 ، ص 11)
- يساعد في الحصول على آراء ذوي الخبرة ومراجعة الخطة عند اللزوم قبل طلب القرض أو اختيار المنشآت، أو اتخاذ أي قرارات مالية هامة كتنعيين الموظفين.
- فرصة للتعرف أكثر على السوق وعن قرب.
- التحكم في التكاليف وضبطها.

**المطلب الثالث: وظائف وأهداف مخطط الأعمال.**

**أولا: وظائف مخطط الأعمال**

إن لمخطط الأعمال وظائف متعددة نوجزها فيما يلي:

**1/ وظيفة تحليلية:** فمخطط الأعمال يحمل مسودة متكاملة لجميع جوانب المشروع التسويقية والتمويلية والتنظيمية والإنتاجية، ويضعنا كذلك أمام مدى التجانس والتكامل بين الجوانب ومن هنا يبرز التحليل بين مختلف الأبعاد الموصوفة وما تحمله من قيود وعراقيل تتجسد في تقدير مختلف مخاطر المشروع المنشأ لجميع الشركاء والفاعلين في تجسيد المشروع، ومحاولة العمل على تموقع هذا الأخير بطريقة تبنى على إستراتيجية نمو وتطوير مكتسبة في إستعمال أدوات التحليل المناسبة المستقاة مما وفره مخطط الأعمال.

2/وظيفة تواصلية: إن التوصيف المناسب وتبيان مدى التجانس بين مختلف جوانب المشروع يجعلنا في عملية تحقيق التواصل من خلال تحفيز طرح الأسئلة المختلفة التي تصبو في إنجاز المشروع ومن ثمة عملية التفاوض والإقناع لجميع الفاعلين وبذلك تجسيد الشرعية المبنية على الشفافية والمصادقية.

بالإضافة لهاتين الوظيفتين الأساسيتين نستطيع أن نحصي وظائف أخرى (J. poisson, 2002, p3):

- هو خطة لتجسيد الفكرة إلى مشروع.

- توضيح مدى قابلية التنفيذ والإستمرارية لنمو المشروع.

- حصر هوية المشاركين الآخرين في السوق والتعبير عن اختلافاتهم.

- بمثابة خريطة طريق مع تحديد مؤشرات التطور الجيد للمشروع.

- وسيلة للتنفيذ.

- يبين ويثبت على مدى كفاءة المنشأ في التخطيط والتنبؤ.

**ثانيا: أهداف مخطط الأعمال:**

إن الهدف المتوخى من مخطط الأعمال يكمن خاصة في مايلي:

- تقييم مردودية المشروع في المستقبل (م. جلاب ، 2012 ص168 )

- وضع التخطيط المناسب لمختلف متطلبات المشروع الذي ينعكس في معرفة تشخيص وظيفي واستراتيجي له.

- يمثل مخطط الأعمال إرتكازية لعمل المقاوم مع توجيهه بتبيان طبيعة المهام المرسومة والمتناسقة مع المحيط وطبيعة الفرص المتاحة.

- يسمح بتفعيل القدرات الخاصة لفريق التنفيذ المكلف بتجسيد مشروع وهذا لإستباقية معرفة مشاكل التنفيذ الموصوفة وتصحيح الإعتلالات والإنحرافات المرصودة بطريقة إبداعية.

- المساعدة على الوصول الى تشكيل مجموعة متجانسة ومتناسقة بين جميع الأطراف الفاعلين في المشروع (صاحب المشروع،

المسيرين والعناصر المنفذة، الشركاء الماليين الممولين، الموردين، الزبائن،... الخ) وهذا بعد الوقوف على كل أبعاد المشروع.

- التعرف على العوامل التي تحدد النجاح المستقبلي للعمل (ع. الزعي ، 2012، ص 07-11 ) .

- يفرض مخطط الأعمال من منفيذه الإلتفاف حول الأهداف المسطرة مما يفرز جو جماعي لعله تحقيق هاته الأهداف.

- الوقوف على الخطة اللازمة للمشروع بالنسبة للمنشأ التي يبرزها مخطط الأعمال أي الوظيفة الداخلية له وكذا التصميم التمويلي

له المتوافق مع متطلبات ولوازم إنشاء المشروع أي الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال.

**المطلب الرابع: مراحل إعداد مخطط الأعمال** (ع. الزعي ، 2012، ص 08-10)

من شأن مراحل إعداد مخطط الأعمال أن تولد أفكار حاسمة لأصحاب الشركات القائمة أو الشركات

الجديدة حيث تتولد الفكرة من التجارب والمعرفة، وتأخذ دائما شكل الرغبة التي تتعمق بشكل قوي مع الزمن، وإن

النجاح في إطلاق مشاريع جديدة يتطلب تخطيطا دقيقا وعادة ما تكون نتائج مخطط الأعمال قد تم دراستها، فإن

كل مخططات الأعمال تشترك في احتوائها على البيانات التالية:

**أولاً:** تحديد الزبائن والمستهدفين وذلك بتوفير أهم المعلومات والبيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: هل أنهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين؟، فإن كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري (البيع بالتفصيل، الصناعة، الخدمات... الخ)؟ وماهي المناطق التي ينشطون فيها؟ هل أصحاب مؤسسات صغرى أو متوسطة أو كبرى؟ وهذه الخطوة يجب أن تمكن من مراجعة تحقيق المشروع؟ بمعنى الربط ما بين الشخصية، الحوافز، الأهداف، المعرفة، مصادره، الضغوط الحصرية والضغوط الخاصة بالمنتج في السوق، الوسائل التي يجب وضعها لأجل ذلك يجب جلب الوثائق، النصائح والإستشارات إن تم تحديد الخطوط الكبرى للمشروع.

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

**ثالثاً:** ضبط قائمة بالموردين: وتتضمن هذه القائمة اسم المزود وعنوانه وقائمة المعدات والتجهيزات التي يوفرها وصيغ التسديد التي يعتمدها.

**رابعاً:** إعداد دراسة السوق: بعد تحديدك للزبائن المستهدفين وتعرفك على منافسيك المحتملين وضبطك لقائمة المزودين، يمكنك الإنطلاق في إعداد دراسة السوق، وذلك بهدف التحقق من وجود طلب على منتجاتك وخدماتك واتخاذ قرارات واعية لها، وكذلك لتحديد حصتك من السوق وتكبير حجم أعمالك، فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع لأنه بدون زبائن لا يمكن أن تكون هناك مؤسسة محتملة، وإن الدراسة الناجحة للسوق تمكن من تحقق الأمور التالية:

1- تحديد من هم الزبائن بدقة.

2- التوقع في موقع المنافسة.

3- تكييف المنتج أو الخدمة حسب العناصر المكتسبة.

ومن جهة أخرى فدراسة ما ينتظره الزبائن ودراسة التنافسية تمكن من:

أ- تحديد مستوى أسعار مقبولة من طرف الزبائن الجدد.

ب- تحديد وتسجيل الأسهم التجارية التي ستكون ضرورية من أجل جذب الزبائن.

ت- تحديد نظام تطوير رقم المعاملات المتوقعة.

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

**سادساً:** إعداد تقديرات الموازنة: يتم إعدادها لمدة لا تقل عن سنتين أو ثلاثة وعليه فهي تهدف الى التحقق من قدرة المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط، وكذلك إلى طمأننة الهياكل المقرضة بخصوص حتمية استرجاع أموالهم، وهاته التقديرات تحتوي على:

1- موازنة الخزينة أي الأموال الضرورية لتسديد كل المصاريف.

2- توزيع المبيعات والمشتريات لمدة 30 أو 60 يوما.

3- بيان الأرباح والخسائر.

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

**ثامنا:** اختيار الشكل القانوني: هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة وحذر، وبمساعدة مهني لأنه قد تؤدي الى بعض النتائج في البيئة، سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية، أو على المستوى المؤسساتي والمالي، ويمكن أيضا أن يلزم مستقبل المؤسسة، بحيث يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة ولكن الانكباب على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الإيجابيات والمساوئ فيما يخص المشروع ووضع الشخصصي.

**تاسعا:** تحليل وإدارة المخاطر والتخفيف من حدتها: حيث يوجد نوعين من الأخطار وهما:

1- الأخطار التي تنجم عن التأكيد والتي تنتج بدورها بسبب إنعدام المعلومات ولتجنبها يجب توفير أكثر قدر ممكن من المعلومات الضرورية.

2- الأخطار الناجمة عن القدرة على الاستمرار، وهذا ما يفرض القيام بالتخطيط المستمر وبالتالي ممارسة النشاط، وهذه الموارد قد تسمح بشكل أو بآخر تحديد الشكل القانوني للمؤسسة.

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

### المبحث الثاني: المحاور الأساسية لمخطط الأعمال:

إن في بداية تنفيذ مخطط الأعمال لابد من مراقبة كافة الأنشطة الموجودة في المشروع والتأكد من سلامة تنفيذ كافة إجراءات مخطط الأعمال من إنتاج وتمويل وتنظيم لضمان نجاح المشروع، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى المحاور الأساسية لمخطط الأعمال.

### المطلب الأول: المخطط التسويقي:

يعتبر عملية إعداد الخطة التسويقية الخطوة الأولى في الإدارة التسويقية، وبقدر التركيز والاهتمام الذي ينصب على هذه العملية سوف يكون الفشل والنجاح في العمليات التالية، ولذلك أصبح إعدادها في هذا العصر سمة من سمات المفهوم التسويقي الحديث كفلسفة إدارية، والحاجة إلى التخطيط كجزء من هذا المفهوم، وساعد ساعد على البحث عن الأهداف والطرق الموصلة إلى تحقيق تلك الأهداف، كما يمكنها تقييم الحاجة لتملك الخطر ومواجهته.

أولاً: تعريف المخطط التسويقي: لقد تعددت تعريف مخطط الأعمال التسويقي:

- 1- يعرفه فايول بأنه، في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لها في المستقبل.
- 2- عرفه جورج تيري بأنه، الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.
- 3- هو أداة حيوية لنجاح المشروع واستمرار حياته.
- 4- ويعرف أيضاً، على أنه التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء، والعمل حلها والإستفادة من الايجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ.

ثانياً: أسباب إعداد مخطط الأعمال التسويقي

- 1- ربط بوضوح بين الأهداف والإجراءات ترتب الأولويات.
- 2- يوضح مسار المؤسسة: إلى أين تريد الوصول وماهي الوسائل التي تمكنها من الوصول؟
- 3- تحديد الموارد المطلوبة وأفضل الطرق في توزيعها.
- 4- تحديد المسؤوليات والمهام، والبرنامج الزمني.
- 5- يحث المؤسسة على التفكير باستراتيجيات جديدة، وإدخال التجديد والتنوع، وإيجاد أفضل الوسائل للقيام بأنشطتها.
- 6- العمل على تخفيف المخاطر لأنها تتنبأ بمشاكل السوق وتهدداته وأخطاره وتقلباته.
- 7- تقديم منهج لقياس وتحسين وتطوير الأنشطة التسويقية (م. شلغاف ، 2012 ، ص7-8)

ثالثاً: مراحل المخطط التسويقي

1- دراسة البيئة الكلية:

أ- العناصر العامة للبيئة: البيئة الإقتصادية، البيئة الإجتماعية والديمغرافية، البيئة القانونية، البيئة التكنولوجية، البيئة الثقافية والبيئة الطبيعية.

ب- تقييم المخاطر والفرص.

2- دراسة السوق على مستوى الطلب:

أ- نمو وتطور حديث، ميول مستنتجة، نمو متوقع على مستوى الأحجام وأرقام المبيعات.

ب- دراسة خصائص الطالبين.

ت- دراسة تصرفات الشراء، الحوافز والكوابح ومختلف المؤثرات على قرار الشراء.

3- دراسة السوق على مستوى العرض:

أ- هيكلية الأسواق، وأجزاء الأسواق (احتكار القلة، التنافس،...)

ب- خصائص المنافسين (حجم/ الوزن/ سمعة/ قدرات إقتصادية...)

ت- استراتيجيات المنافسين.



## 4- دراسة الموردین.

5- دراسة مفصلة للمؤسسة: دراسة معمقة للمؤسسة حسب المهام (التسويق، الإنتاج، المحاسبة، الموارد البشرية..).

## 6- تشخيص الوضع:

أ- التذكير بالقيود البيئية الخارجية، وإظهار القيود الداخلية.

ب- التذكير بتوقعات وتنبؤات التقدم للوضع بالنسبة للبيئة والمؤسسة نفسها.

ت- التذكير بالأخطار والفرص.

ث- إعداد تشخيص مفصل لكل مهمة، يظهر نقاط القوة والضعف للمؤسسة (ن.جواد، ص272-273)

## رابعاً: دراسة السوق (المفهوم، الأهمية، الأهداف)

1- تعريف دراسة السوق: تجميع وتسجيل وتحليل وتقرير لكل الأعمال المتعلقة بنقل وبيع السلع والخدمات من المنتج إلى

المستهلك

2- أهمية دراسة السوق: تكمن تبرير أهمية دراسة السوق من خلال ما تصل إليه من النتائج التالية:

أ- إن دراسة السوق تفيد في اختيار مواقع المؤسسات أو التوسعات المقترحة وذلك في ضوء عوامل التموظن.

دراسة السوق تؤدي إلى ترشيد في التكاليف مما يحقق زيادة ربحية المؤسسة أثناء التشغيل.

ب- أي إهمال أو مبالغة في تقدير مدخلات الدراسة الخاصة بحجم وطبيعة السوق وتقدير طاقته الاستيعابية وطرق جمع

المعلومات وأساليب تبويبها وتنظيمها سوف يؤدي حتماً إلى حدوث أخطاء في تقييم مخرجات الدراسة في التنبؤ بمستوى

الطلب المتوقع على مخرجات المشروع المقترح.

ت- إن قصر دراسات السوق وعدم التحقق من وجود سوق محلي أو خارجي ودراسة قدراتها الاستيعابية قد يكون أخطر بكثير

من قصور رأس المال والعملات الأجنبية اللازمة لإنشاء المؤسسة.

## 3- أهداف دراسة السوق:

أ- دراسة كمية الطلب المنتظر على السلعة وذلك لتحديد الكمية اللازمة خاصة إذا كانت السلعة مبتكرة (منتج جديد)،

ولم يكن المستهلكون على دراية كبيرة بأهميتها وباستعمالها، فبدون الدراسة لا تستطيع المؤسسة تحديد كمية الإنتاج

المطلوبة أو تكاليف الإنتاج الإجمالية، أو حتى وضع سياسات البيع والتوزيع.

ب- دراسة كمية الطلب في مناطق السوق المختلفة لتحديد حصة كل منها من المبيعات، وتحديد مواقع محلات التجزئة التي

تملكها المؤسسة، وعدد رجال البيع و منافذ التوزيع الواجب استخدامها في كل منطقة.

ت- دراسة المستهلكين بغية الحصول على المعلومات المتعلقة بعددهم (زبائن فعليين أو محتملين، نوعهم صفاتهم، طبيعتهم،

دخولهم، دوافعهم، عاداتهم الشرائية).

ث- دراسة مركز السلعة بالنسبة للسلع المنافسة في السوق، أي معرفة درجة المنافسة التي تواجهها السلعة محل الدراسة من

السلع البديلة ومعرفة خصائص هذه السلع.

- ج- دراسة التقلبات الموسمية لمبيعات السلعة لمعرفة مدى حساسية السلعة (حسب الأيام، الأشهر، المواسم والأعياد..)، ويمكن تخطيط عملية الشراء والإنتاج والتخزين والبيع.
- ح- محاولة التنبؤ بالمبيعات الخاصة بالمؤسسة والمبيعات الخاصة بالصناعة في القطاع والمحالات التجارية والاقتصادية في السوق تمهيدا لرسم السياسات العامة للمؤسسة.
- خ- دراسة أثر سياسات التسعير المختلفة على رقم الأعمال، بإقامة الأسواق الاختيارية المعروفة (المعارض) وتجريبها سياسات سعرية مختلفة من السوق بغية الحصول على السعر المريح وفي نفس الوقت العادل الذي يقبله المستهلك.
- د- دراسة النتائج العامة للحملات الإشهارية المختلفة على رقم الأعمال، وإجراء مقارنة بين النتائج التي تم الحصول عليها من الإعلان في الوسائل الإعلامية المختلفة لمعرفة الأحسن منها والأجود.
- ذ- تخفيض في المخاطر التي قد تلحق بالمؤسسة (ي. عيسى وآخرون، ص 42-47).

#### خامسا: استراتيجيات المخطط التسويقي:

- 1- **استراتيجية التكلفة المنخفضة:** وفق هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة لتقديم المنتج بكلفة منخفضة وبأسعار أقل من المنافسين لغرض الحصول على حصة سوقية كبيرة وأن تكون منتجاتها مقبولة لدى المستهلكين، ولتحقيق هذه الاستراتيجية فإنه يتطلب أن تمتلك المؤسسة قدرات واضح في مجال الإنتاج والعمليات التصنيعية والتوزيع المادي الذي يمنحها فرصة تفضيلية على المنافسين، فضل عن كونها تتوافق مع حالة الانتاج الواسع لتخفيض هامش الربح وتعويض ذلك بزيادة كمية المبيعات لتوليد الأرباح.
- 2- **استراتيجية التمايز:** تنصب صياغة هذه الاستراتيجية على تنويع مجالات عمل وأنشطة المؤسسة ودخولها بأسواق أو بمنتجات جديدة، مما يؤدي الى تقديم منتج متميز للمستهلكين وبما يخلق لديهم القناعة والتفضيل على بقية المنتجات المماثلة أو البديلة، وهذا ما يقودهم الى الاستعداد لدفع سعر أعلى وتقليل تأثير حساسية السعر، ويمكن أن تأخذ حالة التمايز أشكال مختلفة كأن تكون في مجال التصميم للمنتج (صناعة السيارات مثلا) أو في المجال النوعية والقدرة على التفوق على المنتجات المماثلة ودرجة الاعتمادية عليها.
- 3- **استراتيجية التركيز:** صياغة هذه الاستراتيجية تقوم أيضا على قيادة الكلفة أو التمايز، ولكن وجه الاختلاف عما سبق في كونها تتوجه نحو هدف سوقي محدد (جزء من السوق) والعكس مما سبق من الاستراتيجيتين السابقتين في التوجه نحو هدف سوقي واسع (السوق الشامل) (ث. البكري، 2008، ص 128-129).

#### سادسا: تحليل SWOT:

- 1- **نقاط القوة:** وترتبط نقاط القوة بكافة المزايا التنافسية، والقدرات الموجودة في الماركة السلعية أو الخدمة الخاصة بمؤسسة ما وغير موجودة إطلاقا أو بنفس الدرجة في الماركات المنافسة الأخرى.
- 2- **نقاط الضعف:** وتشير كافة أوجه النقص أو العيوب المرتبطة بماركة سلعية أو خدمة ما والتي قد يقابلها نقاط قوة بدرجات معينة في المزيج التسويقي للمؤسسات المنافسة.

3- الفرص المتاحة: وترتبط بكافة الفرص الذهبية المتاحة لمؤسسة ما بعد مراجعة أوضاعها بشكل علمي أو شمولي والتي

تمثل نقاط الجاذبية في المزيج التسويقي السليبي أو الخدمي للمؤسسة بالمقارنة مع ما يوجد لدى المؤسسات المنافسة.

4- التحديات أو المشاكل: وتشير الى كافة التحديات أو المشاكل التي تواجه مؤسسة ما والتي يتم استنتاجها بعد عملية

المراجعة الشاملة الموضوعية لأوضاعها وبالمقارنة مع ما لدى المؤسسات المنافسة.

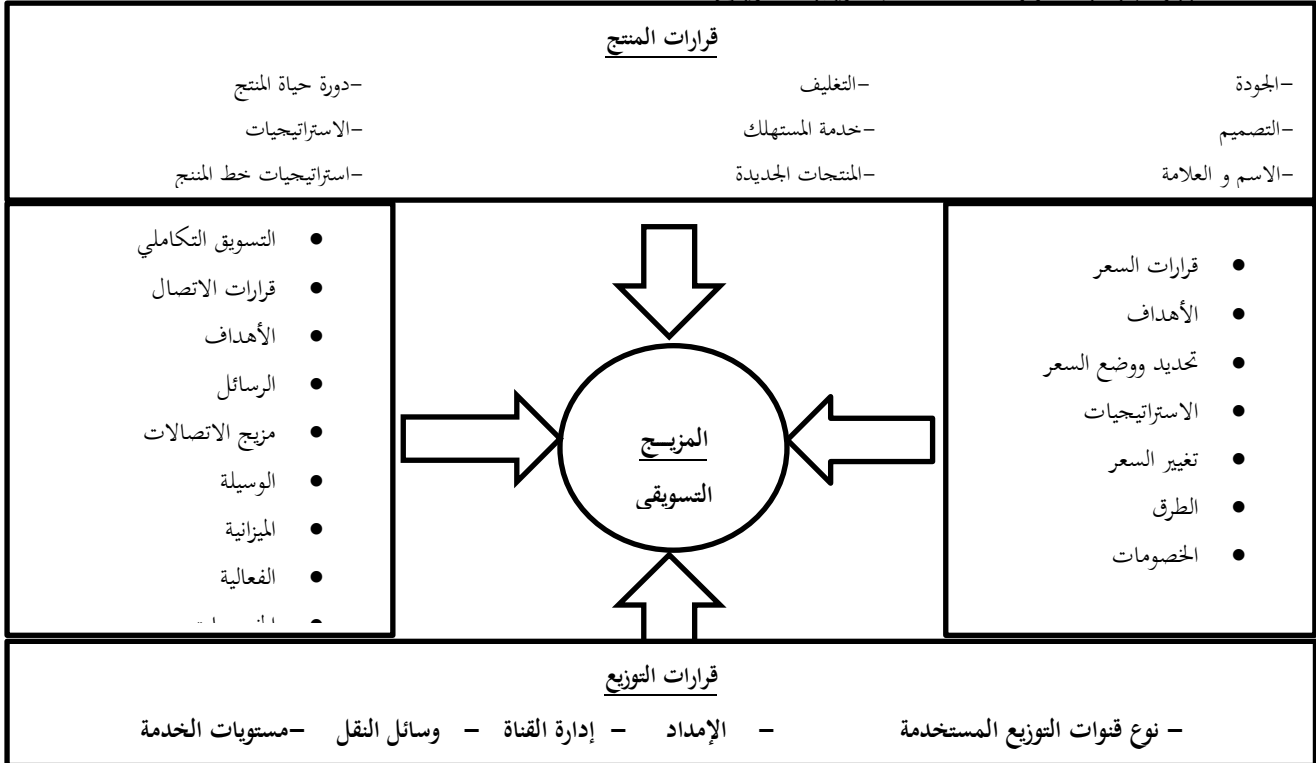
على سبيل المثال: دخول مؤسسات جديدة الى سوق السلعة الكلي يمثل تحديا كبيرا للمؤسسة والمؤسسات الحالية كما أن التباطؤ في معدلات النمو في السوق يعتبر تحديا لا بد من مواجهته من قبل المؤسسة، وأخيرا ارتفاع أسعار المواد الخام والطاقة والتطور التكنولوجي الأعلى في المؤسسات المنافسة يعتبر تحديا لا بد من مواجهته بالدراسة والتعمق واتخاذ القرارات المناسبة (م. عبيدات، ص 127-128).

سابعاً: المزيج التسويقي: فهو يشير الى العرض التسويقي الكلي الذي سوف يقدم الى السوق المستهدف، وتتمثل مكوناته في العناصر التي تقع تحت السيطرة المباشرة لرجال التسويق، حيث أن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تؤثر في القرارات إلا أنها لا يمكن السيطرة عليها من قبل المؤسسة. ومن بين هذه العوامل التشريعات والقوانين والعوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية...

ويتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر أساسية وهي: المنتج Product، التسعير Pricing والتوزيع، المكان Place، والترويج Promotion، وتعرف مكونات المزيج التسويقي بـ 4P لبدأ كل مكون منها بحرف P.

ويخلص الشكل التالي مكونات المزيج التسويقي متضمنا القرارات التي تتخذ بشأن كل مكون منها (م. فريد الصحن و ن. عباس، 2004، ص 24-25).

الشكل رقم (1): القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي



المصدر: محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 25.

1- المنتج: وهو عبارة عن سلعة، خدمة، فكرة مؤلفة من خدمة من خواص محسوسة وغير محسوسة، تشبع حاجات ورغبات المستهلكين، يتم الحصول عليها مقابل مبلغ من المال أو أي وحدة قيمة، والمنتج هو أساس أي عمل عند عرضه حتى يكون مفضلاً للسوق المستهدف، وتتضمن الخواص المحسوسة الخواص المادية مثل اللون والتصميم، أما الخواص غير المحسوسة فتتضمن أشياء مثل الواجهة، السعادة، الشعور بالصحة وغيرها(ع. فلاح الزغي، 2013، ص51).

أ- مستويات المنتج: لقد طرح ثيودور ليفيت مصطلحاً أطلق عليه المنتج الشامل وهذا المفهوم يتألف من جوهر محاط بثلاث دوائر متحدة المركز، فالجوهر يمثل المهارات والموارد الأساسية المطلوبة للدخول في السوق، أما الطوق الداخلي الذي يحيط بالجوهر فهو المنتج المتوقع الذي يمثل الحد الأدنى لتوقعات المستهلك أو المستفيد وهو يشمل على السعر، المظهر، طريقة التسليم وهكذا، أما الطوق الداخلي الآخر فهو يسمى المنتج المضاف وهو يتضمن منافع أخرى تضاف إلى الجوهر لكي تعزز جاذبية المنتج (ح. الطائي، 2007، ص 153-154).

ب- تصنيف المنتجات:

-السلعة: وتنقسم إلى :

\*السلع الاستهلاكية: تمثل السلع الاستهلاكية فئة السلع الملموسة، وهي التي يقوم المستهلك بشراؤها بغرض الاستهلاك النهائي.

\*السلع الصناعية: يمكن تقسيم هذه السلع إلى عدة أنواع أهمها:

\*المواد الخام: هي مواد تدخل بشكل جزئي أو كلي في إنتاج السلعة النهائية مثل البترول، القطن، الحديد.

\*المواد المصنعة والأجزاء: فهي كذلك تدخل بشكل جزئي أو كلي في إنتاج سلعة ما، ولكنها على عكس المواد الخام فقد يكون قد دخل عليها بعض العمليات الإنتاجية المعدلة سواء في اللون أو الشكل أو التكوين مثل الجلود....

\*مهمات التشغيل والخدمات: وهي التي لا تدخل في إنتاج السلعة التامة النهائية، ولكنها تستعمل لتسهيل عمليات الإنتاج مثل الوقود، والزيوت، والورق...

\*التجهيزات الآلية: وهي الآلات الرئيسية في المصنع ومن الطبيعي أنها لا تدخل في إنتاج السلعة ولكن تساعد على إنتاجها وعادة تستهلك هذه السلع على فترات زمنية طويلة.

\*الأجهزة المساعدة: وهي تتشابه مع التجهيزات في أنها لا تدخل في إنتاج السلعة النهائية ولكن تستهلك على فترات زمنية أقل مثل الجرار و الآلات الكاتبة و الحاسبة.

-الخدمات: تتميز هذه المنتجات أساساً بأنها منتجات غير ملموسة فهي نشاط يتولد عن منفعة لإشباع حاجة مثل السياحية وشركات التأمين... (إ.النور، 2012، ص 220-223)

ج- دورة حياة المنتج:

-مرحلة التقدم: تبدأ هذه المرحلة عند تقديم المنتج للسوق وتمثل نهاية مرحلة ابتكار المنتجات الجديدة ومن السمات الأساسية لهذه المرحلة.

\*ارتفاع تكاليف الإنتاج بسبب انخفاض كمية الإنتاج.

- \* المنتج غير معروف في السوق مما يتطلب إبلاغ المستهلكين المحتملين بالمنتج الجديد من أجل معرفة ردود فعلهم عنه.
- \* عدم التغلب على المشاكل الإنتاجية.
- \* عدم التوسع في حجم الإنتاج والاكتفاء بإنتاج الشكل أو الأشكال الرئيسية من المنتج.
- \* تميل أسعار المنتج للارتفاع بسبب الكلف الإنتاجية والتسويقية المرتفعة.
- \* عدم التوسع في قنوات التوزيع والاكتفاء بقنوات توزيعية محددة في مناطق مختلفة.
- مرحلة النمو: إن أهم سمات هذه المرحلة هي أن المبيعات تبدأ بالارتفاع السريع بسبب معرفة المستهلكين بالمنتج في الأسواق نتيجة الجهود التسويقية التي بذلت في المرحلة السابقة، ميلي أهم مؤشرات هذه المرحلة:
- \* تتوسع في إنتاج المنتج كما إضافة إلى المنتجين بتطوير هذا المنتج وتقديم أشكال جديدة له.
- \* التوسع في قنوات التوزيع لتشمل مناطق و أسواق جديدة.
- \* تبقى الأسعار ثابتة أو تميل نحو الانخفاض.
- \* المحافظة على نفس مستوى من نفقات الترويج لمواجهة المنافسين وانتقال الاعلان الى إعلانا تنافسيا.
- \* ازدياد الأرباح.

-مرحلة النضوج: في هذه المرحلة تتباطئ نسبة نمو المبيعات للمنتج ويدخل المنتج في مرحلة النضوج السليبي تتميز هذه المرحلة بطول فترتها بالقياس الى المراحل الثلاث الأخرى، مما تخلق الكثير من المشاكل والتحديات أمام إدارة التسويق.

-مرحلة التدهور: من أهم مؤشرات هذه المرحلة هي أن تميل المبيعات نحو الانخفاض بنسب أسرع من ما في المرحلة السابقة نتيجة لتحول المستهلكين عن شراء هذا المنتج إما بسبب التغير في الأنماط الاستهلاكية لهم أو لظهور منتجات جديدة أكثر تطورا (م.الصمدي، 2000، ص 183-185).

## 2- السعر:

أ- مفهوم السعر: هو انكماش لقيمة الشيء في فترة معينة، هذه القيمة قد تكون ملموسة مثل النقود، والسلع العينية الأخرى، وقد تكون غير ملموسة مثل الشعور بالفخر عند امتلاك منتج معين (أ.نوشي، 2011، ص 24).

ب- سياسات التسعير:

-سياسة كشط السوق: وتكون هذه السياسة متبعة في تحديد أقصى سعر للمنتج بغرض الحصول على أقصى ربح ممكن في الأجل القصير، وتستخدم هذه السياسة عادة في حالة المنتجات الجديدة التي تقدم للسوق لأول مرة أو في حال السلع المعدلة جوهريا أو في حال تقديم الأزياء الجديدة (Fashion).

أو في حال السلع المتميزة عن سلع المنافسين، ولكن يلاحظ هذه السياسة قصيرة الأجل إذ يضطر المسوق بعد مضي فترة زمنية الى تخفيض السعر بسبب دخول المنافسين الى السوق.

-سياسة اختراق السوق: على تحديد السعر المنخفض للمنتج بما يمكن المؤسسة من تحقيق حجم مبيعات كبير، وتفترض هذه السياسة مرونة الطلب على السلعة حيث يؤدي تخفيض الأسعار الى زيادة كبيرة في حجم المبيعات وتصلح هذه السياسة اذا

كان الطلب من السوق كبير نسبيا واستعداد المشروع بتحمل عواقب حرب الأسعار، وأخيرا إمكانية تخفيض تكاليف الإنتاج أي العمل باقتصاديات الحجم والإنتاج الواسع.

- سياسة التسعير المهني: يحتاج المستهلك في بعض الأحيان إلى سلعة أو خدمة لا يعرف عنها الكثير وبالتالي فإنه لا يعرف أسعارها على وجه التحديد، ونظرا لعدم مقدرة المستهلك الاستغناء عنها فإنه قد يضطر إلى دفع أي سعر للحصول عليها ومن الأمثلة على ذلك الحمامة، الاستشارات المالية، الطبيب...  
يشترتها المستهلك كمجموعة واحدة، وقد تستخدم هذه الطريقة لتصريف منتجات بطيئة الحركة مع منتج سريع الدوران (ز.عزام و آخرون، 2008، ص 277-282)

ج- أهداف التسعير: تعد أهداف التسعير ذو أهمية خاصة لارتباطها المباشر في أهداف المؤسسة ككل ويمكن إجمال الأهداف التسعيرية كما يلي:

- البقاء في السوق: إن هدف البقاء في السوق يعد أهم الأهداف التسعيرية وخاصة للمؤسسات التي تمتلك علامات تجارية مميزة وتعمل في ظل منافسة سعرية حادة وتغيرات ملحوظة في رغبات وأذواق المستهلكين وترى هذه المؤسسات بأن الربح أقل أهمية من البقاء في السوق.

- تعظيم الربح: تحاول المؤسسات وضع أسعار لمنتجاتها وخدماتها سعيا في تعظيم أرباحها الجارية وذلك من خلال حجم الطلب والتكاليف على أساس مستويات مختلفة للأسعار وبالتالي تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح الجاري أو التدفق النقدي أو العائد على الاستثمار.

- زيادة الحصة التسويقية: تؤمن المؤسسات المتميزة في السوق بأن كلما كان حجم مبيعاتها في السوق كبيرا فهذا سيؤدي إلى تخفيض التكاليف وبالتالي تخفيض ربحه على المدى البعيد في السوق حصتها فيه عالية.

- قيادة جودة المنتج: تقوم بعض المؤسسات ذات جودة عالية جدا وبأسعار خيالية لتحقيق هدف قيادة جودة المنتج في السوق وهذا ناتج عن الاستثمار العالي في تكلفة إنتاج السلعة.

- هدف الوضع الراهن المنافسة غير التسعيرية: نجد أن بعض المؤسسات في بعض الحالات تكون في وضع مرغوب ولا تطمح بما هو أكثر من ذلك، ولهذا فهي تحدد هدفها بالمحافظة على الوضع الراهن والذي يركز على عدة أبعاد وهي:  
\* المحافظة على حصة سوقية معينة.

\* مواجهة المنافسين بدون صراع.

\* تحقيق استقرار في الأسعار وأخيرا المحافظة على صورة إيجابية لدى عامة الناس (ز.عزام، ص 269-270).

د- تحديد طرق التسعير: وهي الطريقة سوف تتبعها إدارة التسويق في تحديد الأسعار لمنتجاتها (كالسلع/الخدمة) وطريقة التسعير هي عبارة عن الإجراءات التي يتم اتباعها لتحديد الأسعار على أساس قاعدة معروفة والتي أهمها:

- التسعير على أساس التكلفة المضافة: وهي تسعير الوحدة الواحدة من المنتج بسعر يساوي تكلفة الوحدة الواحدة، مضافا إليه نسبة الربح المرغوب بها.

عيوبها:

- لا تأخذ الطلب بعين الاعتبار.
- تخضع للتقدير الشخصي.
- تتطلب وجود نظام فعال وسليم لحساب التكاليف.

-التسعير على أساس نقطة التعادل والأرباح المستهدفة: تحاول المؤسسة تقدير السعر الذي يحقق لها أرباحاً، ويمكن احتساب الأرباح المستهدفة أو المرغوب فيها باستخدام نقطة التعادل، ونقطة التعادل هي الكمية التي تتساوى عندها الإيرادات مع إجمالي التكاليف وعليه يكون هناك نقاط تعادل متعددة عند مستويات أسعار مختلفة لنفس المنتج.

$$\text{نقطة التعادل بالوحدات} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة}}$$

-التسعير على أساس القيمة/المنفعة المدركة: تسعر الكثير من المؤسسات منتجاتها على أساس المنفعة/القيمة المدركة إذ يجاري السعر المنفعة التي يراها المستهلك من اقتنائه للسلعة وليس على أساس التكلفة للسلعة/الخدمة

-التسعير على أساس السوق/المنافسة: يتحدد السعر بمقتضى هذه الطريقة في ضوء طبيعة الطلب على المنتجات في السوق أو في ضوء تقديم السوق للسلعة/الخدمة، وليس في ضوء اعتبارات التكلفة فقط، وتظهر أهمية الاعتماد على هذه الطريقة في حالة ازدياد المنافسة في السوق وحيث تلعب استراتيجية التسعير دوراً أساسياً في نجاح السلعة/الخدمة تسويقياً من عدمه ويبدو هذه الطريقة مناسبة في الحالات الآتية:

\* في حالة السلع المتجانسة: مثل المواد التموينية.

\* السلع ذات مرونة الطلب المرتفعة حيث يؤثر التغير البسيط في السعر على المبيعات بدرجة كبيرة (ز.عزام وآخرون، 2008، ص 282-286).

### 3- التوزيع:

أ- مفهوم التوزيع: هناك عدة تعاريف تناولت التوزيع نذكر منها:

- (Procter, 1996) فقد حدد التوزيع بأن يتضمن القرارات والنشاطات المتعلقة بتحويل المنتجات من المنتج إلى المستهلك ويشير إلى التوزيع المادي الذي يتضمن التخزين والنقل وإدارة المخازن.

- (McCarthy, 1989) فإنه عرف التوزيع على أنه "جريان مادي للسلع من القنوات أو أنه تلك النشاطات التي تجعل المنتج متوفر للمستهلك وقت ما يطلبه وفي المكان الذي يرغب فيه، أو أنه عمليات انسياب السلع والخدمات التي تشارك فيها المنظمات والأشخاص وانتقالها من الشركة المنتجة إلى المستهلك.

-تدفق السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى مواقع استهلاكها من خلال ما يعرف بقنوات التوزيع.

ب- أهداف التوزيع: هناك عدة أهداف تؤثر في رسم السياسات التوزيعية يمكن إيجازها بما يلي:

-توفير السلع والخدمات حيث حدوث الطلب عليها بالأسعار والتنوعيات المطلوبة.

-تحقيق المنفعة الزمنية والمكانية وذلك من خلال تجهيز المستهلكين بالكميات المطلوبة في الزمان والمكان المناسبين.

-خلق الثقة والاستقرار النفسي لدى المستهلك وإدامة صلة المؤسسة وذلك من خلال ضمان استمرار تدفق المنتجات (سلع وخدمات).

-الوصول إلى ما يسمى بمستوى الكفاية الاجتماعية في إيصال المنتجات (سلع و خدمات) إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين.  
-الصمود أمام المنافسة (ح. الطائي وآخرون، ص 251-264).

#### 4- الترويج:

أ- مفهوم الترويج: هو التنسيق الفعال بين نشاطات التسويق المتعلقة بإنتاج و وظيفة البيع. ويعبر عن الترويج بكونه اتصال بين البائع والمشتري، حيث يهدف إلى تغيير اتجاهات وسلوك المشتري.

#### ب- أنواع الترويج:

-ترويج مباشر: الإعلان، الدعاية، البيع الشخصي، العرض داخل المحل والواجهات، العرض في المناسبات الخاصة.

-ترويج غير مباشر: الخدمات المقدمة للزبائن، العلاقات الطيبة معهم، العلاقات العامة الجيدة.

-من الوسائل الترويجية الأخرى: الغلاف، العينات المجانية، الهدايا...

#### ج- أهداف الترويج:

-تقديم المعلومات للمستهلكين الحاليين والمحتملين في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة بالاعتماد على وسائل ملائمة.

-محاولة إقناع المستهلكين المستهدفين بالمنافع التي تؤذيها السلعة أو الخدمة وقدرتها على إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

العمل على تركيز المستهلكين بالسلعة أو الخدمة من وقت لآخر، وخاصة المستهلكين ذوي المواقف والآراء الإيجابية وذلك لتعميق الولاء لديهم نحو السلعة أو الخدمة (ج. ع. عفانة، ق. م. أبو عيد، 2004، ص 184-186)

#### المطلب الثاني: المخطط التنظيمي

يهتم التخطيط التنظيمي بتقسيم المؤسسة إلى أقسام ووحدات مختلفة يختص كل منها بأداء بعض العمليات الإنتاجية والخدمية كما يعني بتوزيع الآلات والمعدات المستخدمة في العمليات الإنتاجية بالشكل الذي يسمح بالتدفق المستمر للإنتاج، كما يمكن من تقدير التكاليف العامة التي تتحملها المؤسسة (ع. و. اندراوس، 2008، ص 282)

أولاً: تعريف المخطط التنظيمي: التنظيم هو بناء وتصميم الهيكل التنظيمي الذي سوف يستوعب كافة الوحدات الإدارية والفنية ويوضح العلاقات والمسؤوليات بين العاملين في حدوده (م. الفضل، 2009، ص 101).

وتحدد الخطة التنظيمية المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية والاحتياج إليها في إطار المشروع وتطوره ونموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات (ط. م. م. الغالي، 2009، ص 230)

#### ثانياً: الهيكل التنظيمي

أ- تعريف الهيكل التنظيمي: يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه "الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام،

وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين

الأقسام المختلفة والعاملين فيها" (م. ق. القوي، 2008، ص 50)



ويعتبر Draft الهيكل التنظيمي أنه "تمثيل بياني لكافة نشاطات وعمليات المنظمة، بحيث يمكنه إعطاء فكرة عن كافة

أقسام المنظمة ودوائرها وكيفية ارتباطها مع بعضها" (ط.م.الغالي، مرجع سابق، ص 230)

وكما يعرفه عبد الباري درة أنه "ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم، ويشير هذا المفهوم إلى التسلسل

الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفعالية" (م. اللوزي، 2007، ص 45)

ب- خصائص الهيكل التنظيمي: تتمثل خصائص الهيكل التنظيمي فيما يلي (م.ع. أ رضوان، 2013، ص 34-35):

- الملائمة: يكون ملائم لحجم وطبيعة نشاط المؤسسة.
- الواقعية: أي ليس مثاليا ولكن يعبر عن المهام والأعمال التي تمثل الاختصاصات الحقيقية للمؤسسة.
- المرونة: إمكانية تعديله وتطويره بما يواكب تطور أنشطة ومهام المؤسسة واحتياجاتها المتجددة.
- الوضوح: يوضح بدقة العلاقة بين المؤسسات الإدارية، تسلسل علاقات السلطة والمستويات عن الأنشطة المختلفة.
- البساطة وعدم التعقيد: يساعد على سهولة التدفق والاتصالات رأسيا وأفقيا، وتحقيق التنسيق الفعال بين القطاعات و الإدارات والأقسام.

ت- أهمية الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة العمود الفقري للمؤسسة لما له أهمية كبرى في المنظمات وفوائد كثيرة

لا حصر لها، منها ما يلي (ز.الدوري وآخرون، 2010، ص 117-118):

- يحدد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة فالجميع يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداهها.
- يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المؤسسة.
- يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة، ويحدد علاقات العمل فيعرف كل عضو من أعضاء المؤسسة مكانه في نموذج التنظيم (الهيكل التنظيمي) ويعرف علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه.
- يحقق التسيير السليم للعمل والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية.
- يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق أهدافها بالوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل استفحالها.
- يحقق الفهم التام للأحداث والخطط والبرامج والسياسات مما يعطي للعاملين شعور بالمشاركة والتعاون وينمي لديهم الرغبة في العمل.
- يوجه كافة الجهود البشرية والإمكانات المادية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
- يجنب المؤسسة والعاملين فيها الوقوع في المتاهات وبالتالي يحول دون ضياع الوقت، الجهد والأموال.

ث- خطوات إعداد الهيكل التنظيمي وأشكاله:

\*خطوات إعداد الهيكل التنظيمي: تتجسد خطوات ومراحل الهيكل التنظيمي في ما يلي (ب.سلاطينة، 2008، ص 70):

- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها.
- تحديد الأعمال اللازمة لإنجاز الأهداف.
- تحليلها وتوصيفها توصيفا دقيقا.

- تجميع الأعمال أو الأنشطة المتماثلة أو المتكاملة في وظائف.
- تجميع الوظائف المتشابهة أو المتكاملة الأقسام.
- تجميع الأقسام المتشابهة أو المتكاملة في دوائر.
- تحديد عدد المستويات التنظيمية.
- تحديد العلاقات بين الأجزاء والمستويات المختلفة في المؤسسة.

\*أشكال الهياكل التنظيمية: يتم هيكلة المنظمة بالاعتماد على أهدافها، وتقوم بنية المنظمة بتحديد شكل الهيكل التنظيمي الذي يؤثر على عملها التنظيمي، إذ توجد العديد من أنواع الهياكل التنظيمية التي تستخدم في المنظمات أبرزها ما يلي (ب. عيسى، 2005، ص 111-113):

- **الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف:** وهو الشكل الشائع استخداما في معظم المؤسسات، يركز على مبدأ التخصص في المهام، وإنه يعتمد على تقسيم أوجه النشاط بالمؤسسة إلى إدارات كل منها تحت إشراف مسؤول يقوم بأعباء الإدارة ويخضع إلى إشراف المدير العام ويشغل هؤلاء الأشخاص مناصب نواب مدير العامل في مختلف شؤون المؤسسة، وتتكون كل إدارة بدورها من أقسام، فكل يحتاج إلى خبرات ومهارات خاصة، يمكن هذا النوع من جمع الأعمال المتشابهة مع بعضها البعض في صورة أقسام، إن الزيادة في التخصصات والوظائف مرهون بزيادة حجم المؤسسة والتي تنعكس على زيادة عدد المستويات بالهيكل التنظيمي.
- **يمتاز التنظيم على أساس الوظائف بسهولة الإشراف وذلك نظرا لإلمام المدير العام الذي يتم تحت إشرافه بالإضافة إلى خبراته الفنية في مجال تخصصه المحدود، وتتاح له امكانية الاستفادة من المهارات الفنية المتخصصة والتي تكون حسب ما تقتضي إليه الحاجة. وتحقيق مزايا التخصص، ينمو هذا التنظيم ويتوسع مع التنوع في المنتجات أو اضافة أخرى جديدة.**
- **الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات:** إن هذا التنظيم عادة ما يتم استخدامه عندما يكبر حجم المؤسسة وتتسع عملياته بالإضافة إلى تأثير نطاق الإشراف في الحد من قدرات المديرين حيث يؤدي كل ذلك إلى تعقد العمل الإداري، ويتم أيضا استخدام هذا التنظيم في حالة إنتاج أكثر من سلعة واختلاف وتباين السلع والمنتجات. يمتاز هذا التنظيم بسهولة عمل الرقابة وعمليات القياس والتقييم للأداء الإداري والتنفيذي، وأنه يتيح الإمكانية لإلغاء الأقسام التي قد لا تساهم مساهمة فعالة في زيادة العوائد دون التأثير عن باقي المؤسسة.
- **الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي:** يستخدم هذا الهيكل عندما تكون الأنشطة المتعلقة بالمؤسسة موزعة في عدة مناطق، فيكون التنظيم جغرافيا فقط على أساس أن الموقع هو الاعتبار المبدئي في تحديد وتمييز مسؤوليات التنفيذيين وتجمع كافة الوظائف في كل منطقة في وحدة تنظيمية ويديرها مدير وفقا للظروف السائدة في المنطقة وعلى ضوء أهداف وسياسات المشروع وخطته، إن معرفة الموقع يعتبر عاملا أساسيا لفعالية الإدارة ونجاحها. يمتاز هذا التنظيم بالتركيز على كل منطقة على حدا أخذنا في الحسبان الاعتبارات والمتغيرات والعوامل والخصائص والمشكلات المرتبطة بكل منطقة على حدا.

- الهيكل التنظيمي على أساس فئات العملاء: يستخدم في حالة توجيه نشاط المؤسسة لتلبية رغبات واحتياجات مجموعة متباينة من العملاء وحتى تتمكن المؤسسة من إعطاء الاهتمام الكافي لكل نوع من العملاء فإنه عادة ما نلجأ لاستخدام هذا النوع من التنظيم الذي يبنى على أساس إرضاء كل فئة من فئات العملاء وإشباع رغباتهم ومتطلباتهم على أساس دراسة خصائصهم واحتياجاتهم ورغباتهم وتصميم الأنشطة التسويقية وبناء الإدارات والأقسام على ضوء ذلك. تتفاوت الخصائص والمواصفات من فئة إلى أخرى وكذا الحاجات والمتطلبات، والضرورة تستدعي بناء التنظيم على أساس ذلك. يمتاز هذا التنظيم بالمساعدة على الاستفادة من مزايا التخصص والتنسيق، على أساس فصل الأنشطة المتعلقة بكل نوع من أنواع العملاء في إدارة متخصصة.
- الهيكل التنظيمي المركب: يعتبر الهيكل التنظيمي المركب من أكثر الهياكل شيوعاً في المؤسسات عموماً، ويتميز باتباع أكثر من أساس واحد، إن كل مؤسسة تختار المزيج الملائم لطبيعة عملياتها وأنشطتها ومدى تنوعها، وذلك وفقاً لطبيعة ظروفها البيئية الداخلية والخارجية لها، من عوامل وتغيرات، ولا يشترط أن تتبع نفس الأسس للتنظيم في كل إدارة من الإدارات.

### المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي

المخطط الإنتاجي جزء من مخطط العمال ككل فهي جزء مكمل للخطة الاستراتيجية حيث أن الجزء المسؤول عن تطويرها هو قسم الإنتاج والعمليات ولضمان فعالية المخطط لا بد من عمل كافة أقسام المشروع سوياً حيث يجب أن تهدف خطط الإنتاج إلى تقليل التكلفة وتعظيم الربح، تعظيم خدمة الزبائن، تقليل التغير في معدلات الإنتاج، تقليل التغير في مستويات العمالة....

### أولاً: مفهوم المخطط الإنتاجي

أ- تعريف المخطط الإنتاجي: يعرف المخطط الإنتاجي على أنه "التحديد الكامل لخطوات العمليات الإنتاجية من الناحية الفنية وتتابع هذه العمليات حتى يمكن للنظام أن يقدم منتج بمستوى الجودة المطلوبة، الكمية المطلوبة والوقت المناسب" (ن. حدادو، 2001، ص 33).

كما يمكن تعريفه على أنه "وسيلة تبيين مراحل تصنيع المنتج وتعيين الموارد الولى المستعملة حيث في حالة المنتج الجديد علينا استعمال برنامج يؤكد المراحل الرئيسية لتحقيقه" (ع. م. علي، 2009، ص 146-147).

ب- أهمية المخطط الإنتاجي: المشاريع بحاجة لمخطط إنتاجي للتأكد من كفاءة وفعالية موافقة طلبات المستهلكين ورغباتهم، وتمثل أهمية المخطط الإنتاجي فيما يلي (م.أ. أبديوي، 2012، ص 52-53):

- ارتفاع رأي المال العام لتشغيل العامل الواحد.
- زيادة العمليات الصناعية وارتفاع درجة التخصص المطلوب أداؤها.
- زيادة الآلية ووسائل التحكم فيها.
- زيادة الحاجة إلى تخصصات دقيقة لمجهودات مجموعة من الأفراد من تخصصات متباينة.

ثانياً: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي: مخطط الإنتاج بمثابة الترخيص لقسم الإنتاج للعمل وفقاً للبنود الموضحة في المخطط، التي لا بد من ترجمتها وجدولتها لتوضيح مراحل الإنتاج المتداخلة والمترابطة وأوقات العمل والتسليم لتجنب أي تأخير أو تعطيل ولضمان كفاءة وفعالية الإنتاج حيث يمكن تلخيص هذه المراحل كما يلي: (ر.زهواني ، 2008، ص 55-59)

أ- تحليل وتقويم الظروف: تبدأ عملية التخطيط من البيئة المحيطة، وعليه فإن إدارة المؤسسة عامة وتخطيطها خاصة يفرض عليها كشف ومعرفة عناصر محيطها، تشخيصها، توقعها، تحديد أثرها على أداءها وكذا تحديد القيود التي يفرضها والفرص التي تتيحها مما يقود في النهاية إلى تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة.

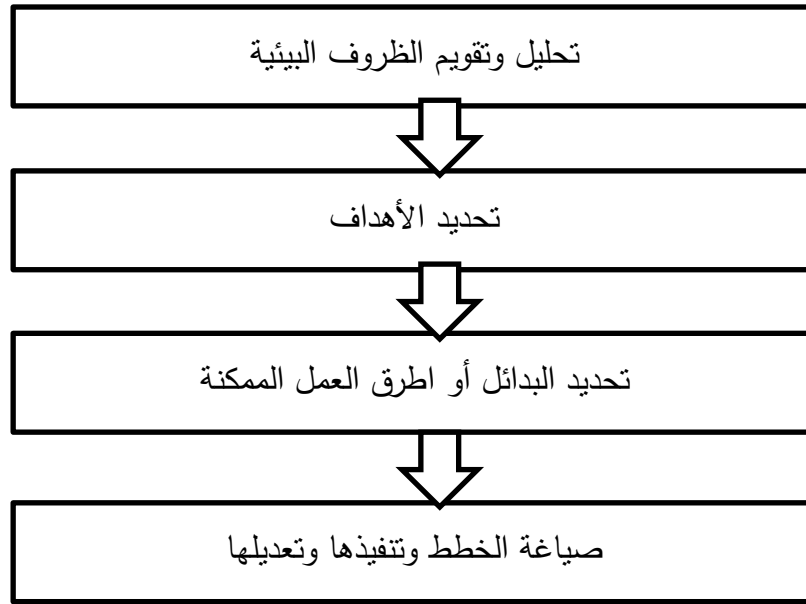
ب- تحديد الأهداف: إن تحديد الأهداف تمثل مرحلة أساسية من مراحل العملية التخطيطية، إذ توضح اتجاه المؤسسة وماذا يراد تحقيقه في مجال نشاطها، وكذا القرارات الخاصة باختيار هذه الأهداف تحدد بدرجة كبيرة المسار المستقبلي لها.

ت- تحديد البدائل أو طرق العمل الممكنة: لا بد من حصر أهم الطرق المتاحة للوصول إلى الأهداف تمهيداً لتقويمها واختيار أنسبها، وتتطلب العملية إيجاد المعايير ليتم التقويم ومن ثم المفاضلة على أساسها، وتبقى هذه المعايير (المعايير الكمية) مهما اختلفت أشكالها مرتبطة بمفهوم الكفاءة الاقتصادية، ونشير بأنه لا توجد قاعدة ثابتة لوضع عدد من البدائل لكل حالة.

ث- صياغة الخطط وتنفيذها وتعديلها: إن الخطوة الموالية من خطوات التخطيط هي وضع الخطط اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة في ضوء الفرص والمخاطر البيئية، ولكي تنجح العملية التخطيطية بالكامل فعلى الإدارة أن تضع مجموعة من الخطط للمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، ومن أجل صياغة الخطط نجد أن هناك مجالات كثيرة لصنع القرارات الإدارية لتسيير النظام وتحقيق أهدافه ومن أهم تلك القرارات ما يلي:

- قرارات خاصة بتحديد العناصر مثل: مواصفات الإنتاج ومدى إمكانية انتاجها، وأخرى متعلقة بتحديد المعلومات، والمواد اللازمة للوفاء بمتطلبات العملية الإنتاجية.
- قرارات خاصة بتخطيط العمليات الإنتاجية، واختيار تصميم النظم الفرعية التي تستخدم في عمليات الإنتاج.
- قرارات إنتاجية تترتب على نتائج تنفيذ العمليات الإنتاجية، والتي ينتج عنها تقييم لمستوى الإنجاز في نظام الإنتاج بالنسبة لعناصر المخرجات من هذا النظام.

الشكل رقم (2): مراحل إعداد المخطط الإنتاجي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المعلومات السابقة.

ثالثا: أنواع الخطط الإنتاجية: إن الخطط الإنتاجية تأخذ ثلاث أشكال رئيسية هي كما يلي (م.أ. أبديوي، 2012، ص 53):

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

ب- الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل: وهي الخطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة قادمة) وبشكل إجمالي مع أنها في الواقع تضم خططا تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة، تتضمن هذه الخطة وضع تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج والمخزون لكل فترة خلال العام دون تخصيص لنوع معين من المنتجات أو الأقسام، ويكون الهدف لهذه الخطة هو الوصول الى الموائمة والتوفيق بين حجم الطاقة وبالتالي حجم الإنتاج وبين حجم الطلب خلال فترات الخطة.

ت- الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل: تشير هذه الخطة الى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد، وهي بذلك تشير الى ما يدعى بجدولة الإنتاج والتي تمثل آخر عملية من عمليات تخطيط الإنتاج.

رابعا: اختيار الموقع: إن دراسة اختيار موقع المشروع لها أهمية خاصة في اختيار موقع المشروع جغرافيا وتثبيت المساحة اللازمة وأبعادها والأخذ بعين الاعتبار التوسع المستقبلي وهذه الفقرة من الفقرات المهمة جدا لديجومة واستمرار المؤسسة في المستقبل وهذا يقتضي دراسة طبيعة الموقع الذي يتلائم مع نوع النشاط ليتسنى للمؤسسة تحقيق أهدافها المسطرة، وأي خطأ في قرار اختيار موقع المشروع بالضرورة سيؤدي الى نهاية مبكرة للمشروع.

ويعر قرار اختيار المشروع على عدة مراحل (م. أحمد، ن. بهم، 2014، ص 175):

المرحلة الأولى: اختيار المنطقة، المرحلة الثانية: اختيار المدينة، المرحلة الثالثة: اختيار الحي، المرحلة الرابعة: اختيار الموقع داخل الحي.

### المطلب الرابع: المخطط المالي

إن سعي المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستثمارية بأقل تكلفة وأفضل شروط ممكنة لا يمكن أن يكفل بالنجاح إلا بتخطيط احتياجاته المالية مقدما، وفي فترة زمنية كافية، إذ تركز المؤسسة على البحث في الاحتياجات المالية لها والبحث في المصادر التمويلية بالكمية المناسبة والتكلفة الملائمة والسهر على انفاقها بالطريقة الأحسن.

**أولاً: تعريف المخطط المالي:** المخطط المالي يختص بالتنبؤ بما ستكون عليه المؤسسة ماليا في الفترات اللاحقة تمهيدا للاستعداد المسبق بالوسائل التمويلية أو الاستثمارية المناسبة. والمخطط المالي الكفاء هو الذي يخدم هدف تعظيم الربح بشكل أساسي (ب.خ. السكارنة، 2008، ص 229).

كما تعريفه على أنه "جوهر خطة المشروع ويكتسب هذا التخطيط أهمية كبرى لأن التمويل المنظم هو الأساس في نجاح المؤسسة. حيث ندرك من الخطة المالية جميع مبالغ الدفعات الواردة والمصروفات ومواعيدها، وكذا يجب أن تدرج في الخطة المالية جميع الدفعات بما فيها رقم الأعمال وضريبة القيمة المضافة" (أ.أ. غازي، 2005، ص 154).

**ثانياً: اهداف المخطط المالي:** وتكمن أهدافه بالنسبة للمؤسسة فيما يلي (ز. رمضان، م. الخلايلة، 2013، ص 193):

- تحديد احتياجات المنشأة من الأموال.
- التخطيط لكيفية تمويل هذه الاحتياجات.
- التخطيط لاستثمار الفائض من الأموال بعد سداد القروض.
- استعمال القوائم المالية التقديرية كأدوات رقابية فعالة.

وهذه الأمور جميعها تجعل التخطيط المالي أمرا لا غنى عنه للمؤسسة. حيث يساهم المخطط المالي في تحسين قدرة المؤسسة على التركيز وتحسين اتجاهات الأداء كما يؤدي الى تحسين عملية التنسيق وكيفية إدارة الوقت والجهد بالإضافة الى تسهيل عملية الرقابة وزيادة فعاليتها.

**ثالثاً: محتويات المخطط المالي:** يحتوي المخطط المالي على ما يلي (ع. ت. النعيمي، 2008، ص 173):

- التوقع المالي: تفيد عملية التوقع في تقدير الاحتياجات المالية للشركة، قصيرة وطويلة الأجل لتلبية متطلباتها الحالية والمستقبلية، وأن استخدام التقنيات المالية يمكن أن يساهم في تحسين عملية التوقع المالي.
- هيكل رأس المال: من بين المجالات التي تغطي الخطة المالية هي هيكل رأس المال، حيث لا بد من تحديد النسبة المعقولة من كل من التمويل المقترض والتمويل الممتلك والتي تؤمن المبادلة ما بين المخاطرة والعائد لحملة الأسهم.
- قرار هيكل رأس المال: العوامل المختلفة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم هيكل رأس المال كل من الربحية، السيولة، الرقابة، الرافعة المالية وطبيعة القطاع الذي تعمل الشركة ضمن إطاره.
- استخدام الأموال: مهمة الخطة المالية هي تحديد كيفية استخدام تلك الأموال بشكل فاعل، وبما يؤدي الى تعظيم عوائد الشركة وبالتالي تعظيم قيمتها.

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

• الرقابات المالية: تتضمن الخطة المالية تأطير أساليب الرقابة المالية، مثل القوائم المالية، التحليل باستخدام النسب المالية، تحليل التعادل، الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية، والتدقيق الداخلي، كل هذه الأساليب في الرقابة تسهم بشكل كبير في تقييم أداء الشركة في المجالات المالية.

رابعاً: مراحل إعداد المخطط المالي: تمر عملية إعداد المخطط المالي بالمرحلة التالية: (م. بوشوشة، 2007، ص 14)

- تحليل المعطيات الموجودة والتقديرية: والتي تشمل
  - التعريف بالاستثمارات الضرورية (الميزانية التقديرية للاستثمار)
  - جمع المعلومات التقديرية عن النشاط.
  - تحديد احتياجات تمويل الاستغلال المتعلقة بمستوى النشاط (أي اعتبار فقط التغيير الحاصل في احتياجات رأس المال العامل للاستغلال).
  - تحديد طاقة التمويل الذاتي التقديري (بالاعتماد على جدول حسابات النتائج التقديرية).
  - الأخذ بعين الاعتبار السياسة التقديرية لتوزيع الأرباح.
  - اعتبار مخطط الإهلاك للديون الموجودة في السابق.
  - حوصلة كل ذلك في مخطط التمويل الذي يكون غير متوازن، والتي تمكنا من تحديد الاحتياج العام للتمويل.
- البحث عن موارد جديدة: وهي عملية البحث عن موارد أخرى للتمويل، مع الأخذ بعين الاعتبار أثر هذه التمويلات على الموارد والاستخدامات سواء تعلق الأمر بالتمويل بواسطة الأموال الخاصة (إعانات زيادة رأس المال، التمويل الذاتي، شبه الأموال الخاصة)، أو التمويل بالاستدانة (التمويل السندي أو الإقتراض البنكي).
- إحداث تغييرات على الاستخدامات: في هذه المرحلة نعد للبحث عن التوازن العام لمخطط التمويل وهذا بالبحث عن تحسينات ممكنة عند استخدامه.
- محاولة تغطية النقص الظرفي في التمويلات: وفي هذه الحالة يمكن توقع تأجيل توزيع الأرباح أو بعض الاستثمارات أو اللجوء الى قروض الخزينة لتغطية العجز في موارد التمويل.

خامساً: تقدير إجمالي تكاليف المشروع وتحديد الاحتياجات المالية الكلية:

وتتمثل في: (أ. ف. ملوخية، 2009، ص 208-219).

أ- التكاليف الاستثمارية: وتتمثل في:

- تكاليف الاستثمار الثابت: ويتمثل في الأراضي، المباني، المعدات، وسائل النقل وغيرها وهو ما يطلق عليه رأس المال الثابت ممثلاً في الأصول الثابتة.
- مصاريف التأسيس وبدء التشغيل.

- رأس المال العامل والممثل لإجمالي أو صافي الأصول المتداولة.

(صافي الأصول المتداولة = إجمالي الأصول المتداولة - إجمالي الخصوم المتداولة)

وتمثل مجموعة الأموال اللازمة للتشغيل أي شراء المواد والخامات، والأجور وتكاليف القوى المتحركة والصيانة والتأمين والتسويق والمصاريف الإدارية والتمويلية وغيرها من الأموال اللازم توفيرها عند بدء التشغيل.

لذا تشمل تقديرات التكاليف الاستثمارية على ما يلي:

-تقدير تكلفة الأراضي.

-تكاليف المباني والانشاءات.

-تقدير الآلات والمعدات.

-تكاليف العدد والأدوات.

-تقدير تكلفة وسائل النقل.

-تكاليف الأثاث.

-تقدير التصميمات والرسوم الهندسة.

-تقدير مصاريف التأسيس وتكاليف بدء العمل.

-مصاريف الأبحاث و التجارب.

**ب- تكاليف التشغيل:** وتمثل في إجمالي التكاليف اللازمة لتشغيل المشروع وترتبط بدورة الإنتاج أو التشغيل. وتمثل في التكاليف اللازمة للإنتاج والتشغيل في حدود الطاقة الإنتاجية السابق تقديرها في المرحلة الفنية.

لذا يمكن تصنيف عناصر التكاليف وفقا للعلاقة بين عنصر التكلفة ووحدة المنتج النهائي وذلك إلى: تكاليف مباشرة، تكاليف غير مباشرة، أو تصنيفها في ضوء علاقتها بحجم النشاط إلى: تكاليف ثابتة، تكاليف متغيرة.

**سادسا: مصادر التمويل والقوائم المالية:** ويقصد بالمخطط التمويلي تحديد مصادر واستخدامات الموارد المالية المتاحة لتمويل المشروع، مع تحديد أوقات تدفقها، ويهدف هذا التحليل الى التأكد من القوائم بين أوقات تدفق الموارد المالية المختلفة وأوقات استخداماتها بما يكفل سير حركة انشاء المشروع وتشغيله وفقا للخطة دون تأخير أو معوقات(ن. ن. داود، 2011، ص102).

#### أ- مصادر التمويل:

\*مصادر داخلية: نذكر منها (ع. م علي، ف. ج. ص النجار، مرجع سابق، ص 194):

- المدخرات الشخصية للمالكين: هي التمويل المقدم من صاحب المشروع نفسه.
- القروض ذات الطابع الشخصي: عن طريق الاعتماد في التمويل على الأسرة، الأقارب و الأصدقاء.
- المخزون: يعتبر المخزون أحد الموارد الداخلية للتمويل، والذي لا بد من تحليله بعناية ومراقبته إذ يمكن أن نجد فيه نسبة عالية من السلع والموارد الزائدة عن حاجة المشروع الفعلية، ورغم ذلك قد يطلب بعض المواد رغم وجودها في المخزون، لذا لا بد من مراقبة المخزون والتخلص من الفوائض التي يحويها، وتحويلها الى نقدية لاستخدامها في المشروع.

\*مصادر خارجية:



- الإئتمان التجاري: حيث أنه ذلك التمويل القصير الأجل الذي ينشأ عندما تحصل المؤسسة على بضاعة من الموارد دون أن تدفع قيمتها فوراً، وفي هذه الحالة يمكن القول أن الموارد قدم تمويلًا للمؤسسة ليس في شكل مبلغ من المال وإنما في شكل بضاعة تتعامل فيها المؤسسة من أجل إعادة بيعها أو استعمالها في العملية الصناعية (ن. ر. م الشحات، 1999، ص 155).
- الإئتمان المصرفي: يقصد به تلك القروض القصيرة الأجل التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك وشركات الأموال، وذلك من أجل تغطية احتياجات من الأموال لتمويل دورة استغلالها، وذلك نتيجة لتكرار العمليات خلال هذه الدورة فإنها تحتاج إلى هذا النوع من التمويل الذي يتناسب مع الطبيعة المتكررة لهذه العمليات (م. بشوشة، مرجع سابق، ص 44).
- مؤسسات التمويل غير المصرفية: هي عبارة عن مؤسسات تمنح قروضاً متوسطة وطويلة الأجل لحاملي المشاريع. ومما يلاحظ على هذه المؤسسات أنها يمكن أن تكون حكومية أو على شكل منظمات دولية غير حكومية (ع.س. م. علي، ف. جمعة، ص. النجار، مرجع سابق، ص 200).

### ت- القوائم المالية:

#### 1/الميزانية:

**1.1/تعريف الميزانية:** تعكس الميزانية المركز المالي للمؤسسة في نقطة زمنية محددة، وفي الغالب تكون سنة مالية واحدة، فهي تمثل خلاصة الاجراءات المحاسبية وتطبيقاتها. وتحتوي الميزانية على جانب الأصول (الموجودات)، وجانب الخصوم (المطلوبات وفق الملكية) يمثل قرارات الاستثمار القصير الأجل (الموجودات المتداولة) وطويلة الأجل (الموجودات الثابتة)، أما جانب الخصوم فهي تعكس قرارات التمويل سواء التمويل بالمدىونية (المطلوبات المتوسطة والطويلة الأجل) أو التمويل الممتلك (حق الملكية). ومن خلال فحص وتحليل البيانات الواردة في الميزانية العامة يمكن تحديد مدى سلامة المركز المالي للمؤسسة (ا. ف. التيمي، ع. ت النعيمي، مرجع سابق، ص 25).

#### 2.1/أنواع الميزانيات: وهنا سنركز على نوعين من الميزانيات التي يمكنها أن تخدم المشاريع الصغيرة:

- الميزانية الافتتاحية: تظهر الميزانية الافتتاحية الوضعية المالية للمؤسسة في بداية السنة أو بتاريخ تكوينها، وقدم النظام المحاسبي الميزانية الافتتاحية في شكل جدول مع عرض الأصول والخصوم من خلال الفصل بين العناصر التجارية والعناصر غير التجارية.

## الشكل رقم (3): جدول يوضح الميزانية الافتتاحية

الأصول		الخصوم	
البيان	المبلغ	البيان	المبلغ
أصول غير جارية		الأموال الخاصة	
تثبيتات معنوية		رأس المال الخاص	
تثبيتات عينية			
تثبيتات مالية		خصوم غير جارية	
أصول جارية		القروض البنكية	
البضائع		المؤونات	
المواد و لوازم		خصوم جارية	
مستهلكة		الموردون	
الزبائن		الضرائب	
البنك			
الصندوق			
<b>المجموع</b>		<b>المجموع</b>	

المصدر: من إعداد الطالب.

- الميزانية الختامية: وهي ميزانية يتم إعدادها في نهاية الدورة المحاسبية وتتميز بإظهارها لنتيجة الدورة، وهي عبارة عن الميزانية الافتتاحية مضافا عليها التغيرات التي طرأت حتى نهاية الدورة المحاسبية.
- جدول حسابات النتائج: يمكن تعريفه على أنه جدول يلخص تكاليف ونواتج الدورة بغض النظر عن تاريخ تحصيل ذلك أو تسديده، كما يوضح الفرق بين هذه النواتج والتكاليف بعد طرح الإهلاكات والمؤونات ربحية أو خسارة الدورة(ا. ف. التميمي، ع. ت. النعيمي، مرجع سابق، ص25)، وتعد قائمة جدول حسابات النتائج بطريقة توضح جميع إيرادات الشركة وما يقابلها من نفقات وكلف. سواء الناتجة عن النشاط الفعلي للشركة أو أنشطة أخرى تحقق إيرادات للشركة، يمكن الاستدلال من خلاله على حجم الأرباح المحتجزة ونسبة الأرباح لحملة الأسهم العادية.(ن. د.عدون، ص 74).

الفصل الثاني:

الجانب التطبيقي

لمشروع تربية المائيات

## تمهيد :

سنقوم في هذا الفصل بدراسة أهم جوانب التي تتعلق بإنجاز مشروع تربية المائيات ، حيث سنقوم بإعداد مخطط الأعمال يوضح هذه الجوانب، من خلال اعتماد التقسيم التالي:

## ✓ المبحث الأول : وصف عام لمشروع تربية المائيات.

● المطلب الاول : فكرة مشروع تربية المائيات.

● المطلب الثاني : وصف مشروع تربية المائيات.

## ✓ المبحث الثاني : مخطط أعمال مشروع تربية المائيات.

● المطلب الاول : المخطط التسويقي للمشروع.

● المطلب الثاني : المخطط التنظيمي للمشروع.

● المطلب الثالث: المخطط الانتاجي للمشروع.

● المطلب الرابع: المخطط المالي للمشروع.

المبحث الأول: وصف عام لمشروع تربية المائيات

### المطلب الأول: فكرة المشروع

من أجل تحقيق إدماج أفضل لإقتصاد الصيد البحري في الإقتصاد الوطني والتنمية المحلية، وكذا استغلال الإهتمام المتزايد والجهود المبذولة من طرف الدولة في هذا المجال. وكان هذا خلال وضع إطار جديد لتوجيه وتحفيز الاستثمارات المنتجة في مجالات الصيد البحري وخاصة تربية المائيات، وإيماننا منها بضرورة التشجيع من أجل إقامة مشاريع في مجال الإنتاج الحيواني، ما تجسد فعلا في مجموعة التدابير المتعلقة بهذا الجانب، منها المرسوم التنفيذي رقم 04-373 المؤرخ في 21 نوفمبر 2004 الذي يحدد شروط منح الإمتياز من أجل انشاء مؤسسة لتربية المائيات، انشاء مكاتب دراسات في مجال تربية المائيات، وضع نظام مرافقة جديد لمرافقة الاستثمار المنتج في شعب الصيد البحري وتربية المائيات (SAIPA) سنة 2012، بالإضافة إلى ذلك تم وضع حوافز متعددة في مجال الجباية وحقوق الامتيازات ومختلف الرسوم.

وبغية المحافظة على هذه الديناميكية المتزايدة في هذا السياق، جاءت الفكرة لإنشاء مؤسسة في تربية المائيات في ولاية بسكرة أين فرص الاندماج في تلبية الطلب من الأسماك موجودة وكبيرة.

هذا من جهة أما من جهة أخرى تعزيزا للجهود المبذولة أيضا، في مجال تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي قامت بها الدولة من خلال وضع الآليات التي تشجع على خلق هذا النوع من المؤسسات من أجل تحقيق تنمية مستدامة بزيادة الناتج المحلي و تنوع مصادره وخلق مناصب شغل في القطاع الإنتاجي والخدماتي فوضعت أجهزة لتمويل هذا النوع من المؤسسات إلى جانب البنوك كوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاوالاتية أونساج سابقا، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، الوكالة الوطنية للاستثمار وغيرها وأجهزة للمرافقة تمثلت في مراكز الدعم والمرافقة (مركز التسهيل سابقا) والحاضنات هذا ما رسخ الفكرة لدينا وشجعنا على الإنطلاق في إنشاء هذه المؤسسة. (ع.عبادو، 2016، ص 56)

تمثلت فكرة المشروع في تجسيد مؤسسة أسماك الزيبان في ولاية بسكرة وتحديدًا بمنطقة المالح ببلدية الحاجب تتبنى فكرة جديدة ومستحدثة لتربية المائيات وهذا لضرورة تلبية حاجيات المواطن في هذه المناطق من تنوع المنتجات الحيوانية وتوفيرها بالشكل المطلوب، وبعد وقوفنا على النقص الملحوظ والتذبذب الواقع في معروضها خاصة (الأسماك الطازجة) مقابل رصد شغف مجموع المستهلكين على مستوى هذه المناطق باستهلاكه، وكذا ضرورة تنوع مصادر البروتين الحيواني وبذلك اعطاء أسعار مقبولة لأسعار اللحوم الحمراء من خلال توفير منتجات بديلة.

بلدية : الحاجب

هيئة المهندسين الخبراء العقاريين  
المهندس الخبير العقاري  
السيد : عبد الصمد بوروي

المكان المسمى: ارض المالح

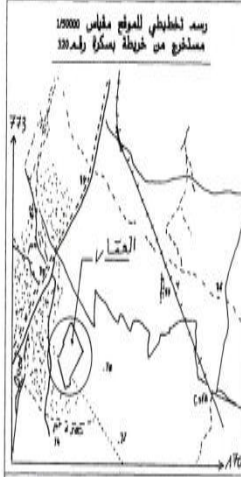
تسمية العقار : ارض فلاحية

طبيعة العملية : مخطط قسمة لقطعة ارض فلاحية

لغاتة : ورثة فرقي ابراهيم بن محمد

جدول المساحات

رقم الحصة	اسم صاحبها	مساحتها	
		م <sup>2</sup>	د <sup>2</sup>
01	فرقي خديجة	81	53
02	فرقي خالد	61	07
03	فرقي عائشة ( الأخت)	13	99
04	فرقي رشيدة	81	53
05	فرقي فاطمة	81	53
06	فرقي محمد خميسي	61	07
07	فرقي يوسف	61	07
08	فرقي خليل	61	07
09	فرقي عائشة ( البنت )	81	53
10	فرقي طارق	61	07
11	فرقي عادل	61	07
12	فرقي بمينة	30	67
13	سخساختي فاطمة	78	24
14	سخساختي جمعة	78	24
15	فرقي الصالح	61	07
16	فرقي نوال	81	53
المساحة الإجمالية للحصص		31	38



هذا المخطط لأجل محل عقد الملكية



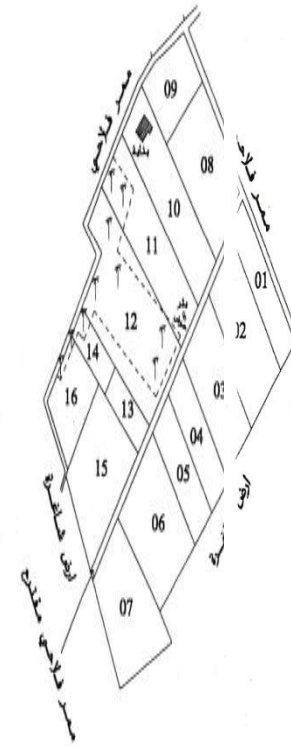
بمسكرة في : 29 نوفمبر 2003

المهندس الخبير العقاري :

*(Handwritten signature)*

نسخة مطابقة للأصل

الشمال



الاسم : 1/5000

الفكرة وجدت أيضا من خلال محاولة المساهمة في رفع الانتاج الوطني من الأسماك واللحاق بركب بلدان قريبة منا، من حيث المستوى المعيشي فالمواطن المصري مثلا يستهلك في المتوسط الأسماك الطازجة مرتين في الأسبوع، وهي أول دولة إفريقية في إنتاج الأسماك الطازجة ونظرا لتقارب الظروف المناخية في مناطق الحوض المتوسط وشمال الصحراء الكبرى وكذا تقارب سلوك الإستهلاك بين سكان هذه المناطق، جاءت فكرة مؤسسة تربية الأسماك في الجنوب لنشر ثقافة استهلاك الأسماك أكثر في هذه المناطق، وبالتالي زيادة مؤسسات متخصصة في التربية على غير ولايات الشمال ومنه في الأخير تعزيز قدرات الدولة في رفع الناتج الوطني من هذه المادة.

### المطلب الثاني: وصف مشروع تربية المائيات

أولا: بطاقة فنية للمشروع: وتكون ملخصة حسب الجدول التالي:

### الشكل رقم (05): بطاقة فنية للمشروع

المشروع	مؤسسة لتربية المائيات
اسم صاحب المشروع	منادي محمد
التسمية التجارية للمشروع	مؤسسة أسماك الزيبان
رمز النشاط	101205
الرخصة لإنشاء مؤسسة	يتم منح الرخصة من طرف مديرية الصيد البحري
الشكل القانوني	شخص طبيعي
موقع المشروع	بلدية الحاجب ولاية بسكرة
منتجات المشروع	أسماك البلطي الأحمر طازجة
تسمية المشروع	أسماك الزيبان
مبلغ المشروع	7.300.000,00 دج
شكل التمويل	قرض ثلاثي ANADE
الأبدي العاملة	3
فترة استرداد المشروع	17 شهرا

المصدر: من إعداد الطالب.

### ثانيا: موقع المشروع:

يقع المشروع في أرض فلاحية بما منقب مائي وكذا خزان بسعة 100 متر مكعب ومخزن مساحته 50 متر مربع في المكان المسمى المالح ببلدية الحاجب لورثة المرحوم قربي ابراهيم مساحتها الإجمالية 13.38 هكتار، والذي من بين الورثة : ق.خ والذي يجوز

على حصة مساحتها حوالي 01.07 هكتار من أرض العائلة والتي سوف نقوم بكرائها لإقامة مشروعنا ، وذلك لتوفرها على إمكانيات كبيرة والتي

يمكن استغلالها، كتوفرها على التوصيل العادي للكهرباء وكذا توفرها على منقب للماء (تجدر الإشارة الى أن توفر الوعاء العقاري للمشروع على منقب مائي ضروري وإلزامي للحصول على رخصة الإنطلاق في المشروع من طرف مديرية الصيد البحري) .

الولاية التي يقع فيها المشروع هي ولاية بسكرة بوابة الصحراء وعروس الزيبان، يحدها من الشمال ولاية باتنة، ومن الشرق ولاية خنشلة، ومن الغرب ولايتي المسيلة والجلفة، ومن الجنوب ولاية ورقلة والوادي، حيث صنف في التقسيم الإداري لسنة 1974 بمساحة قدرت ب 21,671 كلم 2 يقدر عدد سكانها ب 869215 نسمة حسب بيانات ولاية بسكرة لسنة 2015 ، وتضم 09دوائر و 27 بلدية منها البلدية المعنية بإقامة المشروع عليها وهي الحاجب (بعد الانفصال عن ولاية أولاد جلال) الشكل رقم (06) خريطة لولاية بسكرة تضم مجموع دوائرها وبلدياتها بعد الانفصال عن ولاية أولاد جلال



المصدر : مديرية التخطيط و البرمجة لولاية بسكرة.

ثالثا: الإطار القانوني للمشروع

\*المؤسسة: هي ذات شخص طبيعي

مميزاتها:

- يعتبر الشكل الأمثل للمشاريع الصغيرة ، مخصص لرواد الأعمال الذين يرغبون في اطلاق مشاريعهم بمفردهم، حيث يعتبر المالك هو المسير الوحيد للمؤسسة و يتم تسجيله على مستوى المركز الوطني السجل التجاري CNRC كتاجر
- لا يتطلب هذا النموذج إنشاء القانون الاساسي للشركة (statut Juridique) ، ولا الى ايداع رأس المال لدى الموثق، مما يسهل الإجراءات الإدارية و يسرعها.



- عند اختيار هذا الشكل، يجب أن تعرف أنه يتم الخلط بين أصول الشركة وأصولك الخاصة ، أي أنك كمؤسس، ستكون مسؤولاً عن ديون نشاطك.

\*الملف المطلوب لمنح الامتياز: محتوى ملف طلب الامتياز لإنشاء مؤسسة لتربية المائيات\*:

الشخص المادي:

- طلب خطي
- صورة طبق الأصل من بطاقة التعريف الوطنية مصادق عليها.
- بطاقة فلاح
- عقد الملكية أو عقد كراء الأرض
- مخطط الأرض
- مخطط الأحواض

الملف المطلوب للحصول على السجل التجاري\*\*:

تسجيل الشخص المادي: يحتوي الملف على الوثائق التالية:

- طلب مضمي، و محرر على استمارات يسلمها المركز الوطني للسجل التجاري؛
- إثبات وجود محل مؤهل لاستقبال نشاط تجاري بتقديم إما: سند ملكية، عقد إيجار، امتياز للوعاء العقاري الذي يحوي النشاط التجاري، كل عقد أو مقرر تخصيص مسلم من طرف هيئة عمومية؛
- وصل تسديد حقوق الطابع الضريبي المنصوص عليه في التشريع الجبائي المعمول به (4.000 دج)؛
- وصل دفع حقوق القيد في السجل التجاري كما هو محدد في التنظيم المعمول به؛
- نسخة من بطاقة المقيم بالنسبة للخاضعين من جنسية أجنبية؛
- نسخة من الرخصة أو الاعتماد المؤقت اللذان تسلمهما الإدارات المختصة عندما يتعلق الأمر بممارسة نشاطات أو مهن مقننة

\*إجراءات انشاء المؤسسة في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE):

أولا : شروط التأهيل:

- أن يتراوح عمره بين 18 و 55 سنة.
- أن يكون له مؤهل مهني متصل بالنشاط المقترح.
- تقديم مساهمة شخصية في تمويل المشروع.

\*مديرية الصيد البحري لولاية بسكرة

\*\* معلومات مقدمة من طرف مركز السجل التجاري لولاية بسكرة

ثانيا : التركيبة المالية:

اخترنا لغرض إنشاء مؤسستنا بصيغة التمويل الثلاثي وهي صيغة تتكون من 3 أطراف :

1\* المساهمة الشخصية للشباب المستثمر .

2\* قرض بدون فائدة تمنحه الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (أناد).

3\* قرض بنكي مخفض الفوائد 100 بالمئة ويتم ضمانه من طرف صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض .

مساهمة شخصية	قرض بدون فائدة من (ANADE)	قرض بنكي
05%	25%	70%

ثالثا : المساعدات المالية والمزايا الجبائية:

\*مرحلة الإنجاز:

- تخفيض نسبة الفائدة للقرض البنكي: تتكفل الخزينة العمومية كليا بنسبة الفائدة للقرض البنكي

- مزايا جبائية تتمثل في:

- إمتيازات ضريبية لمدة 3 سنوات أو 6 سنوات حسب منطقة المشروع في مرحلة الاستغلال .

- تمديد فترة الإمتياز لمدة 2عامين عندما يتعهد صاحب المشروع بتوظيف 3 عمال لمدة غير محددة .

- عند نهاية فترة الإعفاء تستفيد المؤسسة المصغرة من تخفيض جبائي ب :

خلال السنة الأولى من الإخضاع الضريبي. 70 %

خلال السنة الثانية من الإخضاع الضريبي. 50 %

خلال السنة الثالثة من الإخضاع الضريبي. 25 %

- الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات IBS، الضريبة على الدخل الإجمالي IRG ، والضريبة على النشاط المهني

TAP مدة عشر سنوات خاصة بالخاضعين للنظام الحقيقي .

التسجيل يكون عبر الانترنت على الرابط <https://promoteur.anade.dz>

تكوين الملف :

- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية البيومترية
- شهادة ميلاد
- صورة شمسية
- شهادة تثبت المؤهلات نسخة + أصلية
- بطاقة إقامة
- فاتورة شكلية للمعدات أصلية
- فاتورة شكلية للتأمين أصلية \*

المبحث الثاني: مخطط أعمال مشروع تربية المائيات

المطلب الأول: المخطط التسويقي للمشروع

أولاً: دراسة السوق:

1/ **توصيف المنتج:** تعتمد مؤسستنا على تربية نوع واحد من الأسماك وهو سمك البلطي الأحمر كمرحلة أولى وهذا لأن المجتمع الجزائري يتطلب من ناحية اللون والذوق حيث لاحظنا مبدئياً أن السمك البلطي الأحمر يتقبله المستهلك الجزائري من حيث اللون أحسن من السمك البلطي النيلي وكذا ملائمة هذا النوع من الأسماك مع بيئتنا الصحراوية على حساب الأنواع الأخرى من أسماك الأحواض ويمكن ذكر مواصفاته كالتالي :

- **وصفه:** تنتمي أسماك البلطي إلى عائلة البلطيات Cichlidae وأهم الجناس الاقتصادية لهذه العائلة جنس Tilapia وأهم أنواعه (البلطي الأحمر، البلطي النيلي) وتعتبر سمكة البلطي هي الأكثر انتشاراً في العالم عن بقية أنواع البلطي الأخرى حيث يمثل إنتاجها ما يقرب من 84% من إنتاج البلطي العالمي، وتمت تربيتها لأول مرة في أحواض اصطناعية في كينيا في بداية الربع الثاني من القرن العشرين وفي نهاية الأربعينات من القرن الماضي، انتشرت زراعتها في الشرق الأقصى وفي بداية الخمسينات أدخلت زراعتها في أمريكا الشمالية، ولقد أثبتت كفاءتها العالية في نظم التربية المختلفة فقد تم إدخالها لمعظم قارات العالم وتعتبر اليوم من أكثر أسماك المياه العذبة انتشاراً، ومن بين أسماك المياه العذبة في العالم يأتي أسماك البلطي النيلي من المياه الطبيعية والمزارع السمكية في المرتبة الثانية بعد أسماك الكارب حيث بلغ 800 ألف طن من 70 دولة في العالم بقيمة مالية تقدر بـ 900 مليون دولار أمريكي (حسب تقرير منظمة الأغذية والزراعة العالمية لسنة 2012) وحسب تقرير (FAO) دائماً لنفس السنة فإن الإنتاج العالمي للبلطي المستزرع، ومنذ عام 1988 ظل يسجل ارتفاعاً كبيراً حتى وصل سنة 2018 بزيادة قدرها 352 % وفي نفس المدة وتعتبر الصين حالياً أول دولة في إنتاج هذا النوع تليها الفلبين و أندونيسيا ومصر.

- **خصائص تربيتها:** يتوفر سمك البلطي الأحمر على جملة من الخصائص حفزت المربين على استزراعها وتربيتها ومنها

- ✓ معدل نموها العالي وتعدد دوراتها الانتاجية في السنة الواحدة.
- ✓ سهولة تفرجها.
- ✓ إقبالها على تناول الغذاء المصنع.
- ✓ تحملها للظروف البيئية المختلفة.
- ✓ إقبال المستهلكين عليها.
- ✓ تتمتع بمذاق ممتاز وغناها بالعناصر الغذائية.
- ✓ تنوع أساليب استزراعها.
- ✓ "تتميز بمعدل حياتية عالية في مختلف مراحل تطورها ( ع. م. يوسف، 2016، ص 4) .."

## شكل رقم (07) صور لسماك البلطي الأحمر



## معلومات غذائية عن وصفة السمك البلطي

تحتوي وجبة السمك البلطي (300 غ تقريباً) على المعلومات الغذائية التالية:

- السعرات الحرارية: 1344 (غ يقابله 9 سعرات حرارية في الدهون و 4 سعرات في البروتين/الكوليسترول 0 سعرة)
- الدهون: 15 غ
- الدهون المشبعة: 2 غ
- الكوليسترول: 150
- الكربوهيدرات: 2 غ
- البروتينات: 48 غ

2/ توصيف السوق: هنا سنعمد على ثلاثة معايير تكون كالتالي:

1-2/ تجزئة السوق: يمكن تجزئة السوق حسب الجدول التالي:

لقد قمنا في هذا الجزء بتصوير كل من الزبائن المحتملين، حاجياتهم وتفضيلاتهم إنطلاقاً من الملاحظة واستقاء المعلومات حول

مؤسسات تنشط في هذا المجال على غرار مؤسسة مسعودي لتربية الأسماك ببلدية سيدي عقبة طريق السعادة، EURL

IZAK بعين الناقة و مؤسسة YEM AQUA لصاحبها المصري بأورال.

## جدول معايير تجزئة السوق

تجزئة السوق	تحديد الزبائن المحتملين	حاجات وميولات الزبائن وتفضيلاتهم
01	المطاعم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• السمك طازج</li> <li>• السعر المناسب</li> <li>• التوفر بصفة دورية</li> </ul>
02	أصحاب المسمكات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• السمك طازج</li> <li>• ان يتوفر في الصباح الباكر</li> <li>• السعر المناسب</li> <li>• الكمية المناسبة</li> </ul>
03	المستهلكين النهائيين	<ul style="list-style-type: none"> <li>• السعر المناسب</li> <li>• القيمة الغذائية</li> <li>• السمك طازج</li> <li>• الذوق</li> </ul>

## 2-2/ السوق المستهدف:

تبعاً لتقسيم السوق وتجزئته على حسب الزبائن المحتملين، فإن الاستهداف السوقي يكون موجه نحو المسمكات بالدرجة الأولى الموجودة على مستوى الولاية كمرحلة أولى، فمستهلك الأسماك يذهب مباشرة لمحل الأسماك لشراء ما يلزمه وبالتالي فهي فرصة لمؤسستنا للتعريف بمنتجاتها واكتشاف أسعاره التنافسية هذا من جهة . من جهة أخرى توجد المطاعم التي يرتادها جميع فئات المجتمع (مسافرين ، عمال ، موظفين ، تجار ...).

إن اختيارنا للمسمكات في مرحلة أولى مرده إلى كونها الوسيط المضمون والأكيد في توصيل المنتج سواء للمستهلك النهائي او للمطاعم، وبالتالي ضمان منفذ أكيد وقناة تقليدية في التوزيع لمثل هذه المنتوجات التي تعتبر المسمكات مكانها الطبيعي للبيع. حيث تتطلب كل عملية بيع مراقبة بيطرية عند المنبع (أي مباشرة قبل الخروج من مؤسسة الإنتاج).

## 2-3/ تقدير حجم السوق:

**تقدير الطلب:** بعد معاينتنا السوق الذي سنستهدفه بمنتجاتنا والمتمثل في سمك البلطي الأحمر (La tilapia) قمنا باستطلاع ميداني حول أهم المسمكات والمطاعم في المدينة لمعرفة تردد شراء المنتج، الوفرة وسعر البيع (أثناء فترة الدراسة).

الجدول(02): جدول يبين أهم المسمكات في ولاية بسكرة.

الرقم	إسم المسمكة	الكمية	العنوان	سعر البيع
01	مسمكة بن عمر	400 كغ	المنطقة الغربية رقم 05 التعاونية العقارية الشهيد نصري قسم 52 مجموعة ملكية 127 بسكرة	650 دج
02	مسمكة باعون باديس	400 كغ	السوق المركزي رقم 35 بسكرة	650 دج
03	مسمكة شعبان زياد	380 كغ	شارع محمد رويبة حي المسيد بسكرة	650 دج
04	مسمكة بلحسن رفيق	380 كغ	حي المصلى (سوق الأربعاء) بسكرة	650 دج
05	مسمكة بلحسن علي	360 كغ	المنطقة الغربية بسكرة	650 دج
06	مسمكة شادة عماد	380 كغ	مشروع 90-280 سكن ترقوي جماعي المنطقة الغربية محل رقم 37 بسكرة	650 دج
07	مسمكة لوماشي هشام	400 كغ	رقم 11 شارع رويبة محمد (قسم/84) حي المسيد بسكرة	650 دج

المصدر : من إعداد الطالب

وقبل ذلك اعتمدنا على معلومات من مركز السجل التجاري لولاية بسكرة من حيث عدد المسمكات والمطاعم الموجودة على مستوى الولاية ، حيث بعد اتصالنا بهم يوم 20/05/2022 . كانت الإحصائيات كالتالي:

بالنسبة للمسمكات فإن عددها 49 تحت رمز النشاط 501.401 أما بالنسبة للمطاعم (إطعام كامل) فإن عددها 131 على مستوى الولاية تحت رمز النشاط 601.208 \*

إن من بين الاساليب المتبعة في تقدير الطلب في منتجات الإستهلاك الواسع كما هو الحال بالنسبة للأسماك، السلاسل الزمنية والمنهج التاريخي المبني على تقدير الطلب بناء على مراقبة تردد الشراء لدى المنافسين، إن اختارنا لهذا المنهج في تقدير الطلب لم يكن إعتباطيا، حيث يعتبر السمك من منتجات الإستهلاك الواسع والطلب عليها يسمى تسويقيا بالطلب المدعوم (la demande soutenue) والذي يزيد بزيادة عدد السكان. ومنه جاء اعتمادنا عليه لمعرفة متوسط الشراء في فترة زمنية محددة.

لقد قمنا بأخذنا عينة تتكون من 7 ما بين مسمكة و 22 مطعم وتم فيها تقدير الطلب على منتوجنا بقيمة متوسطة قدرها 400 كغ بالنسبة للمسمكة الواحدة وبقيمة متوسطة قدرها 08 كغ بالنسبة للمطاعم ، مع الإشارة الى ان الطلب يكون كل 6 أشهر (دوري الإنتاج خلال شهري أوت وفيفري).

من هنا يمكن أن نتوقع الحصص السوقية كما يلي:

• متوسط كمية الطلب هو  $5600 = 2 \times (7 \times 400)$  كغ بالنسبة للمسمكات.

• متوسط كمية الطلب هو  $440 = 2 \times (22 \times 10)$  كغ بالنسبة للمطاعم.

الكمية المقدرة للطلب هي 6040 كغ سنويا .

\* معلومات مستخرجة من طرف مصالح مركز السجل التجاري لولاية بسكرة.

يجدر بنا الذكر في تقدير الطلب أن كل ما يتم إنتاجه ولم يتم تصريفه الى الزبائن تتكفل مديرية الصيد البحري بشراثة مباشرة من عند المنتج ، وتندرج هذه المبادرة ضمن سياسة تدعيم أقرتها الدولة لتشجيع تربية المائيات. إلا أننا نركز على الزبائن دوما ضمن سياستنا التسويقية لضمان توقع جيد في السوق في حال جمدت سياسة الدعم وفسح المجال امام المنافسة.

وعليه ننتقل من تقدير الطلب الى الطاقة الانتاجية وفق الجدول التالي:

جدول رقم (03): يبين التقدير الانتاجي لسماك البلطي الأحمر الطازج

الأشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
الكمية/كغ	/	16800	/	/	/	/	/	16800	/	/	/	/	33600
سعر الوحدة/دج	/	650	/	/	/	/	/	650	/	/	/	/	650
تقدير طلب (قيمة المبيعات)	/	10.920.000.00	/	/	/	/	/	10.920.000.00	/	/	/	/	21.840.000.00



توقع هنا نمو السوق بـ 10% لكل سنة اذن مخطط المبيعات للسنوات الخمس القادمة يكون حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم(04): مخطط المبيعات للسنوات الـ 05 القادمة

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
الكمية "كغ"	33600	36960	40656	44721	49193
رقم الأعمال "دج"	21.840.000.00	24.024.000.00	26.426.400.00	29.028.650.00	31.975.450.00
تطور%	-	10%	10%	10%	10%

ثانياً: تحليل المنافسة:

رغم ان سوق الأسماك في بسكرة ومما سبق من التحليل لا يزال يتمتع بالعدرية وعدم التشبع مما ينعكس على درجة مزاحمة ضئيلة خاصة من حيث الأسماك الطازجة محل منتوجنا وبالتالي سهولة التمويع وأخذ حصة سوقية مهمة دون عناء كبير وهذا حسب ما يوضحه العرض المتواضع للمتاح للولاية لسنة 2015 مقارنة بتعداد سكانها إلا أننا يمكن أن نحصي نوعين من المنافسة

● منافسون مباشرون:

- يوجد على مستوى ولاية بسكرة ثلاث مؤسسات منافسة تنشط في مجال تربية المائيات وبالتحديد تربية سمك البلطي

وهي مؤسسة مسعودي لتربية الأسماك ببلدية سيدي عقبة طريق السعدة

- EURL IZAK بعين الناقة

- مؤسسة YEM AQUA لصاحبها المصري بأورلال.

وكذلك المسامك التي تباع باقي أنواع السمك المنتشرة على مستوى الولاية.

**تحليل:** وصنفوا منافسين مباشرين لأنهم يبيعون نفس المنتج من نفس الفئة وهي أسماك البلطي الطازجة بالإضافة إلى أنواع أخرى خاصة السردين إلا أنهم لا يفرضون درجة مزاحمة معتبرة لأن العروض الذي يوفره لا يغطي احتياج السوق وهذا نظرا للتذبذب الواضح في التزود بهذه المادة لغاية إعادة بيعها سواء لبعده المسافة فهي ذات مصدر بحري تأتي من ولايات الشمال الساحلية أو لنقص منسوب الإصطياد ما انعكس على زيادة أسعارها وهنا يمكن فرض سوقنا بتوفير سمك طازج بالتوقيت اللازم .

● منافسون غير مباشرون: وهم مجموع القصابات التي تباع الأسماك المجمدة وكذا مجموع محلات التموين الغذائي التي تباع

الأسماك المعلبة.

**تحليل:** إن كل من الأسماك المجمدة والمعلبة لا تستطيع أن تخلق حصة سوقية ذات أهمية بالنسبة للأسماك الطازجة وهذا راجع بالأساس لأذواق المستهلكين النهائيين وتفضيلاتهم وكذلك انتشار ثقافة استهلاكية بينهم فهم يؤمنون أن هذا النوع من الأسماك لا

يضاهي الأسماك الطازجة سواء من حيث الذوق أو العناصر الغذائية التي يحتويها زيادة على ارتفاع أسعارها مقارنة مع المنتج الذي سنطرحه في السوق.

● **الموردون :** من أجل تزويد مؤسستنا بالمواد الأولية والمتمثلة في علف الأسماك ، يوجد هناك 03 موردين للعلف :

- مورد في مدينة شلغوم العيد ولاية ميله حيث يقدر سعر بيع الكيلوغرام الواحد من العلف 120 دج إلا أن نوعيته غير جيدة لأنها غاطسة أي عندما نقوم بعملية إطعام الأسماك تغطس إلى قاع الحوض بسرعة مما يؤدي لعدم استهلاكها من طرف السمك.

- مورد من ولاية بومرداس حيث يقدر سعر بيع الكيلوغرام الواحد من العلف 160 دج ومن النوع الجيد والتوصيل المجاني .

- مورد من ولاية الجلفة كذلك حيث تقدر سعر بيع الكيلوغرام الواحد من العلف 160 دج ومن النوع الجيد والتوصيل المجاني .

من جهة أخرى يلزمنا موردين آخرين لصغار الأسماك ، وهي هذا المجال يوجد موردين في ولاية بسكرة :

- مفرخة عطار فؤاد بالحاجب والقريبة جدا من موقع مشروعنا حيث يقدر سعر بيع اصبعيات وزن 10 غ للبلطي الأحمر 30 دج أحادي الجنس .

- مفرخة يام أكو بأورال لصاحبها المصري حيث يقدر سعر بيع اصبعيات وزن 10 غ للبلطي الأحمر 35 دج أحادي الجنس .  
ومما سبق نجد أن مورد العلف لولاية الجلفة هو الأفضل من بين جميع الموردين لعلف الأسماك لقربه من مقر الولاية من جهة ونوعيته الجيدة من جهة أخرى عكس باقي الموردين ، أما مورد صغار الأسماك سنتعامل مع مفرخة عطار فؤاد لسعرها التنافسي وكذا قربها من موقع المشروع .

### \*تحليل SWOT:

من خلال محاولتنا لتقييم البيئة الداخلية والخارجية انشأتنا مؤسستنا استطعنا الوقوف على أهمها وذلك وفق نموذج SWOT فكانت المعطيات التالية:

#### 1-الفرص:

- سياسة الدولة الجزائرية والامتيازات التي تمنحها في دعم الاستثمارات الفلاحية لتحقيق الأمن الغذائي .
- بعد موقع الولاية على الولايات الساحلية .
- نقص الأسماك الطازجة على مستوى الولاية .
- ارتفاع سعر الأسماك الطازجة .
- ارتفاع سعر اللحوم بأنواعها البيضاء والحمراء ، مما سيجعل سمك الأحواض كبديل لها .
- عدم وجود مزاحمة سوقية مما يضمن لنا حصة سوقية معتبرة.

#### 2-التحديات:

- سمك البلطي غير معروف بالنسبة للمستهلك كالأسماك الأخرى كالسردين مثلا .

- سوق مفتوح وامكانية تضاعف عدد المنافسين .

### 3-نقاط القوة:

- يتوفر موقع المشروع على المصدر الرئيسي للمشروع وهو المياه العذبة ( منقّب مائي).
- موقع المشروع محاط بعدد كبير جدا من الزراعات المحمية (الببوت البلاستيكية) ، وهذا يعني امكانية كبيرة لتسويق مياه الأحواض
- ذوق سمك الأحواض مميز .
- القيمة الغذائية العالية لسمك البلطي .
- مؤسستنا تقوم بالتوزيع المباشر للزبائن .
- تبدأ أوزان سمك البلطي من 250 غرام للسمكة الواحدة .

### 4-نقاط الضعف:

- نقص توفر الأعلاف الأسماك على مستوى تراب الولاية .

ثالثا: المزيج التسويقي والاستراتيجية التنافسية:

\*المزيج التسويقي:

1/المنتج: تقوم مؤسستنا بطرح منتج واحد من الأسماك الطازجة وهو سمك البلطي الأحمر (Tilapia) المناسب جدا لمناخ ولايتنا .

خصائصه: يتوفر على جملة من الخصائص أهمها:

- ذوق مميز
- وزنه التسويقي معتبر يكون من 200 غ إلى 300 غ للسمكة
- ويتوفر على طبقة مهمة من اللحم الطازج تقدر بنسبة 75% .
- غني بالدهون المفيدة لصحة الإنسان، أمثال أحماض أوميغا 3 و6، والتي تساهم في خفض مستويات الكوليسترول الضار بالدم، فضلاً عن التقليل من فرص الإصابة بأمراض القلب والأوعية الدموية
- يعتبر السمك البلطي من الأسماك الغنية بالمعادن المفيدة لصحة العظام، والتي تقلل من فرص إصابته بالهشاشة والكسور عند التقدم في العمر، وأبرزها الفسفور.
- يساعد السمك البلطي على تعزيز صحة المخ وتحسين الوظائف العصبية، لاحتوائه على البوتاسيوم ، وغيرها من العناصر الغذائية، التي تزيد من كفاءة عملية تدفق الدم المحمل بالأوكسجين إلى الدماغ، ما يقلل من فرص الإصابة بالحرف والزهايمر عند التقدم في العمر.
- يحتوي السمك البلطي على العديد من الفيتامينات، مثل فيتامين هـ، سي، التي تحفز البشرة على إنتاج الكولاجين، ما يساعد على تأخير ظهور علامات الشيخوخة، ويقلل من فرص تلف الجلد عند التقدم في العمر.
- سريع التكاثر فهو يضمن دوري تكاثر في العام في شهر فيفري وشهر أوت بذلك يضمن زيادة المنتج.

- لها قدرة عالية على تحمل نقص الأكسجين

## 2/التسعير:

بعد اتصالنا بمديرية الصيد البحري لولاية بسكرة وبالنظر لحداثه منتوج سمك البلطي ثبت سعره مبدئيا ب650 دج للكيلوغرام الواحد من طرف المديرية كمرحلة أولية لتشجيعه .

3/ الترويج: يعتمد الترويج هنا على عمليات اتصال واسعة تصبوا إلى محاولة إقناع والتأثير على المستهلك المستهدف لإستمالته لشراء منتوجنا وكسبه كزبون دائم وهذا بتحسيسه المباشر، على أهمية توفر السمك الطازج بصفة مستمرة وبسعر مقبول، مقابل وجود طرف آخر أي المستهلك النهائي الذي هو زبونه شغوف باستهلاك أطباق هذا المنتج خصوصا الطازج ومقدرته على الحفاظ عليه كزبون دائم لديه وسنستخدم أساليب الترويج عن طريق:

- منح كمية من المنتج بصفة أولية للزبائن المستهدفين مجانا للتذوق والاكتشاف ونحن موقنون بأنهم سوف يعاودون الاتصال بنا بغية شراء كمية، تكون هذه الكميات الممنوحة مجانا قليلة ومن الفائض.
- البيع الشخصي وتكون عملية البيع مباشرة بين مسير المؤسسة والزبون المستهدف هذا بغية إعطاء مصداقية وثقة أكبر للزبون المستهدف.
- عن طريق الإعلان كإنشاء موقع خاص للمؤسسة على الإنترنت.
- عن طريق تنشيط المبيعات ومنها المشاركة في المعارض الخاصة بالجانب الفلاحي ومنتوجاته والتعريف بالمنتوج ويكون على مستوى المعارض المحلية.

## \*العلامة التجارية:

تكون العلامة التجارية للمؤسسة لمؤسسة أسماك الزيبان كالتالي:

شكل العلامة التجارية لمؤسسة أسماك الزيبان



4/ التوزيع: تعتمد مؤسستنا على عملية التوزيع المباشر حيث إرتئينا لعدم اقتناء شاحنة للتبريد لعدم تضخيم مبلغ المشروع وخاصة مع الزيادات الجنونية في أسعار المركبات ، وكذا رأينا أن منتوجنا يكون جاهز مرة كل 6 أشهر فلا داعي لشراء الشاحنة بل نقوم فقط ببراء شاحنة للتبريد مرة كل 6 أشهر فقط بمبلغ 2000 دج

\*الاستراتيجية التنافسية المختارة:

لقد تم تبني استراتيجية التركيز كاستراتيجية مختارة، حيث يكمن التميز هنا في توفير المنتج طازج بصفة مستمرة وخاصة في الفترة الشتوية والتي تكون فيها المنتجات البحرية موجودة بقلّة لعدم خروج البحارة في فصل الشتاء بصفة منتظمة على عكس فترة الصيف .

ومن هنا فأحسن توقع استراتيجي يكون بتبني استراتيجية التركيز وهذا راجع للتحليل السابق.

المطلب الثاني: المخطط التنظيمي للمشروع

أولاً: احتياجات المؤسسة من اليد العاملة :

تحتاج المؤسسة المزمع انشائها إلى احتياجات نوعية من العمالة للتمكن من تسيير مراحل العملية الإنتاجية فيها بما يضمن الكفاءة والفعالية اللازمتين من جميع الجوانب وقدر في هذا الخصوص الاحتياجات من العمال التالي مع تبيين وظائف كل فرد عامل بالتوصيف الكافي حسب الآتي:

\*المسير: نقصد به صاحب المؤسسة وهو جامعي يحمل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص مقاولاتية.

- وظائف المسير: يقوم المسير بالوظائف التالية:

- هو المسؤول الأول عن العمال من الناحية الإدارية كدفع أجورهم ، تأمينهم ، تطبيق العقوبات التأديبية ومنح العطل..... الخ

- هو المسؤول على الناحية التسويقية في المؤسسة ويعتبر المنشط للمبيعات

- هو المسؤول الأول على انضباط الأفراد العاملين من خلال الرقابة وتقييم الأداء

- هو المسؤول عن عملية توفير المواد الأولية أو اقتناء المعدات والتجهيزات الضرورية

-وظائف العامل 01 : يقوم بالوظائف التالية :

\* مسؤول على الأحواض من رقم 01 إلى غاية رقم 07

\* توزيع علف الأسماك على الأحواض من رقم 01 إلى 07

\* تنظيف الأحواض من رقم 01 إلى رقم 07 من الشوائب

\* تحديد مياه الأحواض إن اقتضى الأمر ذلك من رقم 01 إلى 07

\* مراقبة حرارة الماء خاصة خلال فصل الشتاء من الحوض رقم 01 إلى 07

\*صيد السمك بالشباك وتعبئة الصناديق في موسم الجني .

-وظائف العامل 02: يقوم بالوظائف التالية :

\* مسؤول على الأحواض من رقم 08 إلى غاية رقم 14

\* توزيع علف الأسماك على الأحواض من رقم 08 إلى 14

\* تنظيف الأحواض من رقم 08 إلى رقم 14 من الشوائب

\* تحديد مياه الأحواض إن اقتضى الأمر ذلك من الحوض رقم 08 إلى 14

\* مراقبة حرارة الماء خاصة خلال فصل الشتاء من الحوض رقم 08 إلى 14

\* صيد السمك بالشباك وتعبئة الصناديق في موسم الجني .

-وظائف العامل 03 : يقوم بالوظائف التالية :

\* مسؤول على الأحواض من رقم 15 إلى غاية رقم 21

\* توزيع علف الأسماك على الأحواض من رقم 15 إلى 21

\* تنظيف الأحواض من رقم 15 إلى رقم 21 من الشوائب

\* تحديد مياه الأحواض إن اقتضى الأمر ذلك من الحوض رقم 15 إلى 21

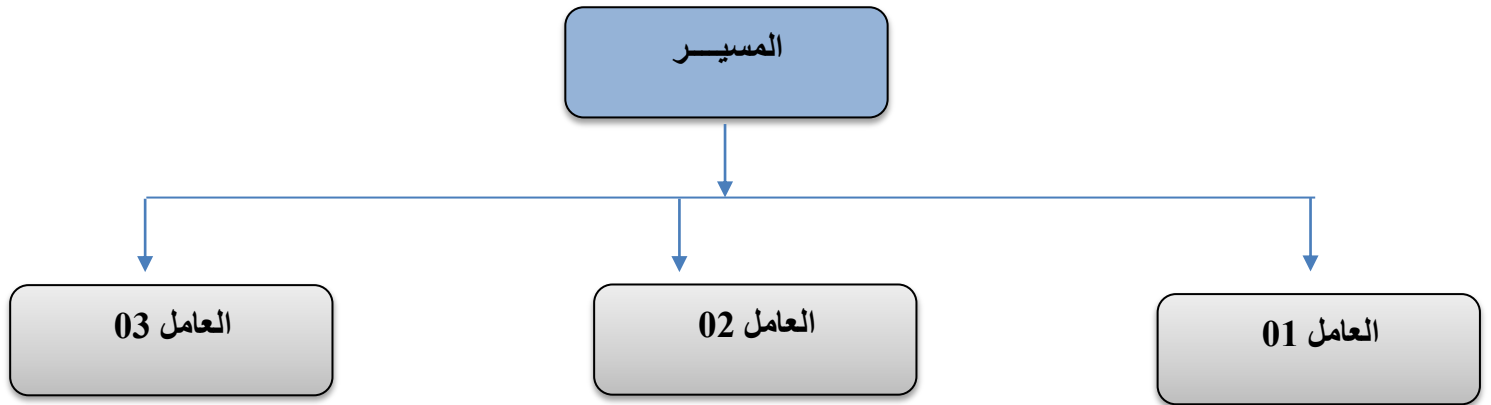
\* مراقبة حرارة الماء خاصة خلال فصل الشتاء من الحوض رقم 15 إلى 21

\* صيد السمك بالشباك وتعبئة الصناديق في موسم الجني .

ثانيا: الهيكل التنظيمي : من خلال رصد احتياجات العمالة وتوصيف وظائفهم من خلال تحديد المهام نقترح هيكل تنظيمي

حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (07): يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة



مصدر: من إعداد الطالب

## المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع

أولاً: المقومات الأساسية للمشروع: لكي يتجسد المشروع على أرض الواقع يجب توفر مقومات كشرط أولية يجب توفرها.

## 1/الموقع:

بالنسبة للموقع المختار للمشروع هو جزء غير مستغل من أرض فلاحية بما منقب وخزان ومخزن من مساحة إجمالية تقدر ب 13.38 هكتار لفائدة ورثة المرحوم ق. إ في منطقة المالح ببلدية الحاجب ولاية بسكرة ، وسبب اختيارنا لهذا المشروع هو :

- احتوائه على منقب مائي مناسب جدا لنشاطنا
- احتوائه على مخزن كبير لتخزين المواد الأولية ( علف الأسماك )
- تربته متماسكة وغير نفوذة
- قريب جدا من مقر الولاية
- ليس بعيد عن الطريق الوطني الرابط بين بسكرة والحاجب

## 2/المياه:

الماء هو المصدر الرئيسي والمطلب الأول لإقامة مؤسسة تربية الأسماك حيث يجب توفير مصدر دائم للماء ، وهو ما يتوفر عليه الموقع المختار لهذه العملية حيث يحتوي على منقب ولقد اختيرت نوعية السمك الذي سنقوم بتربيته بما يتلائم وعيشه، فهو نوع من الأسماك التي تعيش في المياه العذبة وخصائص الماء المتوفر تضمن وضع الاشتراطات البيئية لدورة حياته، كما سنفصل لاحقا وتكون عملية تجديد الماء من 10% الى 30% يوميا حسب المقاييس المعمول بها وهذا التجديد يكون أثناء عملية التربية أما في البداية فتملأ كل الأحواض عن آخرها.

\***خصائص المياه الجوفية في تلك المنطقة هي:**\*

- نسبة غز الأكسجين في الماء 5 ملغ/لتر
- غاز الأمونيا 0.05 ملغ/لتر
- درجة حموضة الماء PH تساوي 8
- غاز ثاني أكسيد الكربون 10 ملغ/لتر
- الزئبق صفر
- درجة الملوحة 4.3%

\* معلومات مقدمة من طرف مديرية الري لولاية بسكرة

## \*الاحتياجات البيئية لسماك البلطي الأحمر:

تستطيع أسماك البلطي النيلي عموماً تحمل مدى واسع من الظروف البيئية وهذا ما يتلائم مع مناخ الولاية ومن هذه الظروف الملوحة والأكسجين الذائب في الماء والأس الهيدروجيني ودرجة حرارة الماء عن بقية أسماك المياه الأخرى وهذا حسب الجدول التالي:

## الجدول رقم (05): يبين الإشتراطات البيئية لسماك البلطي الأحمر

القياسات	الحد العام	الحد الأمثل	الحد الخطر
الملوحة (جزء من الألف)	من 0 إلى 15	من 0 إلى 3	أعلى من 15
الأكسجين الذائب في الماء(ملغ/لتر)	من 0.1 إلى 8	من 3 إلى 5	أقل من 0.1
درجة حرارة الماء(م°)	من 10 إلى 42	من 26 إلى 29	أقل من 10 وأعلى من 42
الأس الهيدروجيني PH	من 3.7 إلى 11	من 6 إلى 9	أقل من 3.7 وأعلى من 11
الأمونيا(ملغ/لتر)	من 0 إلى 2.5	من 0 إلى 0.05	أعلى من 2.5

المصدر: من إعداد الطالب بالتعاون مع غرفة الصيد البحري لولاية ورقلة

من مقارنة خصائص المياه الجوفية التي سنستعملها مع الاحتياجات البيئية لسماك البلطي الأحمر نستطيع القول أننا سنستعمل مياه تصلح لنجاح تربيته .

## 3/ الأحواض:

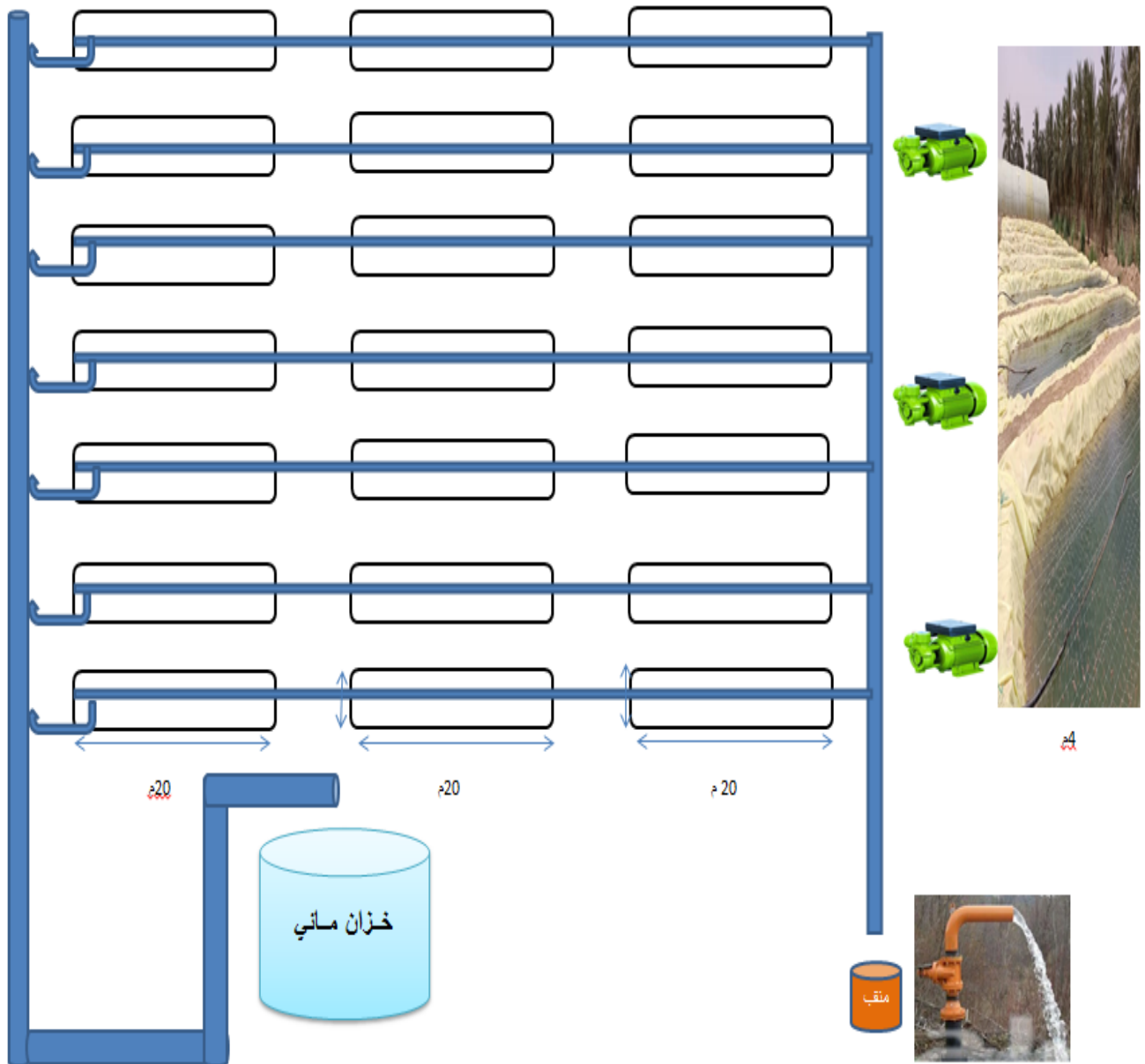
ولتجسيد المؤسسة على أرض الواقع تم التكفل بالعملية من طرف مكتب دراسات متخصص في الأشغال والبناء بقيمة 210.000,00 دج وذلك لحفر الأحواض عن طريق آلة حفر متخصصة بسائق ذو خبرة كبيرة في هذا الميدان وذلك لحفر 21 حوض للتسمين بطول 20 متر وعرض 04 أمتار وعمق 02 متر لكل واحد منهم

- **حوض المياه الصرف:** ويتم فيه طرح مخرجات الأحواض وبذلك يتم جمع المياه المستعملة به وقد وأثبتت الدراسات أن استعمال هذه المياه في السقي يزيد من مردوديتها بنسبة تتراوح ما بين 30% إلى 40% كما تغني الفلاح من استعمال نسبة مهمة من الأسمدة الكيماوية، لذا يمكننا استغلال هذه المياه ببيعها للفلاحين المجاورين لنا لغرض السقي ونوفر بذلك مداخيل أخرى لمشروعنا .

\***كيفية تزويدها بالمياه:** يتم الحصول على المياه اللازمة للأحواض من الآبار الجوفية (مياه عذبة) حيث تتوفر الأرض على

منقب مائي .





الشكل رقم 06 : مخطط الأحواض

ثانيا: مراحل العملية الإنتاجية: تقوم مؤسستنا بمرحلتين وهما:

### 1/مرحلة التسمين :

يتم استخدام نمط الأحواض المستطيلة الشكل مناسبة لمناخ المنطقة وهذا راجع لمدى تحمل البلطي الأحمر لحرارة الماء حيث يمكنه تحمل درجة حرارة ماء تصل إلى 42 م°، هذا ما يغنيننا عن تكييف الماء في الصيف أما في فصل البرد يجب أن نحافظ على درجة الماء في حدود 10م° مافوق وإلا يؤدي ذلك إلى نفوق الأسماك ولهذا يجب تكييف الماء في الأيام شديدة البرودة ولو أنها المياه الجوفية تستخرج دافئة. يتم زرع اصبيعات البلطي الأحمر وزن 10 غ أحادي الجنس في كل الأحواض بنسب وأعداد متساوية ، ثم يتم بعدها يتم تغذيتها بالعلف على فترات متفرقة وبكميات مدروسة حسب درجة نمو السمك حتى تصل إلى الوزن التسويقي .

### 2/مرحلة التسويق :

يبدأ صيد أسماك البلطي الأحمر من أحواض التسمين عند وصولها حجم التسويق من 200 غ إلى 250 غ فما فوق بواسطة فرز الأسماك تباعا بواسطة الشباك بعد عدم تقديم الغذاء لها لمدة 12 ساعة وهذا لتنظيف أحشاء وجسم السمكة.



شكل رقم (08) : أسماك البلطي الأحمر جاهزة للتسويق

**ثالثا: الطاقة الإنتاجية:**

لضبط مقاييس الوصول إلى مستوى الإنتاج المسطر والمقدر بأربعة عشرة طن وإمكانية تحقيق ذلك يجب علينا دراسة هذا المطلوب من معايير ثلاثة، وربطها بسؤال هل تصميم المؤسسة والمستلزمات والمواد الأولية التي وفرت تجعلنا في وضعية نستجيب بها لهذه المعايير، ومن ثمة تحقيق الهدف.

**المعيار الأول: بيولوجيا أسماك البلطي الأحمر:**

إن القاعدة السمكية تقول أنه في حالة استزراع البلطي في النظام العادي فلكل 01 متر مكعب من الماء يعطينا 05 كلغ سمك ، وبحكم أن الوزن التسويقي لسمك البلطي الأحمر هو 250 غ ، يعني هذا نستطيع أن ننتج 20 سمكة في كل 01 متر مكعب  
تحليل:

نحن في مؤسستنا يوجد 21 حوض مائي ، حيث أن كل حوض بسعة 160 متر مكعب يعني  $20 \times 4 \times 2$

بمجموع الأحواض =  $21 \times 160 = 3360$  م<sup>3</sup>. ومنه  $20 \times 3360 = 67200$

أي يلزمنا اقتناء 67200 اصبيعات من وزن 10 غ للبلطي الأحمر .

**المعيار الثاني: كمية ومعدلات التغذية:****1/العلف الصناعي لأسماك البلطي (العليقة)**

يسمى العلف الصناعي الذي يقدم للأسماك كغذاء، بالعليقة وهناك نوعين منهما العليقة الإضافية وتستخدم لتغذية البلطي في نظم الاستزراع العادي، ونصف المكثف والتي تعتمد فيها على الغذاء العادي الموجود في الحوض، أما العليقة المتكاملة فهي التي تستخدم في نظم الزراعة المغلقة، حيث لا يوجد في الأحواض غذاء طبيعي مثل الحال الذي عليه مؤسستنا وتتركب هذه العليقة من خليط من العناصر الغذائية المنتقاة بعناية، لتمد الأسماك بكل احتياجاتها الضرورية لتنمو بمعدل عالي وتستطيع أكلها وهضمها بسهولة ويراعى في تركيب العليقة المتكاملة المعنية، التوازن في تركيب عناصرها من المواد الغذائية حتى تضمن للأسماك دورة حياة ناجحة وسليمة مثل نسبة البروتين الذي هو ضروري للنمو والذي يجب أن يكون بنسبة ما بين 30 % إلى 40% من مجموع العناصر الداخلة في تركيب العليقة، والكربوهيدرات التي تشكل كذلك من 30% إلى 40% وكذا وجود نسب متوازنة من الفيتامينات والأملاح المعدنية فيها، والجدول التالي يوضح تركيبة عليقة متكاملة أعدت للأسماك البلطي الأحمر:

الجدول رقم (07): جدول يبين تركيبة العليقة

النسبة %	المكونات
08	علف السمك
52.70	فول الصويا
5	دقيق القمح
1.92	زيت الذرة
1	كالسيوم
0.08	خليط أملاح معدنية
0.05	خليط فيتامينات
0.10	ميثونين
0.03	فيتامين س
1.92	زيت السمك
29.1	دقيق الذرة الصفراء
100	المجموع
3211	الطاقة المهضومة (سعر حرارية) الوحدة

المصدر: عمر محمد يوسف، أساسيات تربية البلطي النيلي، إصدارات لجنة البحوث والترجمة والنشر، مصر، 2014.

2/ الاحتياجات الغذائية لسمك البلطي:

إن القاعدة السمكية تقول أنه في حالة استزراع البلطي في النظام العادي فلكل 01 كغ سمك يأكل 1.5 كغ عليقة (علف الأسماك)

تقسم كمية العلف المخصصة للتغذية على أجزاء توزع بالتساوي في أوقات مختلفة على مدار اليوم بحيث تكون آخر وجبة قبل غروب الشمس. وفيما يخص معدل التغذية اليومي من مرحلة الأصبعيات حتى الحجم التسويقي حسب الجدول التالي:

معدل التغذية (نسبة مئوية من وزن الجسم)	وزن الجسم (غ)
4	10
3	20
3	50
2	100
1.7	200
1.5	300 وأكثر

المصدر: من إعداد الطالب بناء على دليل تفريخ البلطي الأحمر

رابعاً: متطلبات ومعدات المشروع:

### 1/تهيئة الموقع:

ولتجسيد المؤسسة على أرض الواقع تم التكفل بالعملية من طرف مكتب دراسات متخصص في الأشغال والبناء بقيمة 210.000.00 دينار جزائري لأتعاب الدراسة وكذا حفر الأحواض وتهيئتها وربطها بشبكة الأنابيب اللازمة .

### 2/الآلات والمعدات:

لاقتناء جميع المعدات اللازمة للمشروع تم جلب فواتير شكلية من طرف عدة متعاملين :

الفاتورة الأولى من عند المتعامل : **SARL TAHRAOUI**

N	Désignation	Unité	Quantité	Prix/Uni	MONTANT HT
01	F/P Ge membrane 1 mm	m <sup>2</sup>	4872	524.04	<b>2.553.122.88</b>
02	F/ Pompe CB 60 HP 3	U	06	52.100.00	<b>312.600.00</b>
03	F/ Filet anti grele 5x100 blanc	RLX	7	37.400.00	<b>261.800.00</b>
04	F/ Groupe électrogène 25 KVA	U	01	821.800.00	<b>821.800.00</b>
<b>TOTAL en H.T</b>					3.986.322.88
<b>TVA 19%</b>					757.401.35
<b>TOTAL en TTC</b>					4.743.724.23

المصدر : من إعداد الطالب

الفاتورة الثانية : من عند المتعامل **EURL RS HARDWARE**

N	Désignation	Quantité	Prix/Uni	MONTANT HT
01	PVC TUBE 110 6B SITIPLAST	18	1.500	<b>27.000.00</b>
02	PEHD ROULEAU 32 PN 10 HF	01	7.800	<b>7.800.00</b>
03	PEHD ROULEAU 90 PN 10 HF	01	46.500	<b>46.500.00</b>
<b>TOTAL en H.T</b>				81.300.00
<b>TVA 19%</b>				15.447.00
<b>TOTAL en TTC</b>				97.714.47

المصدر : من إعداد الطالب

الفاتورة الثالثة : من عند المتعامل SARL HORIZON PC

N	Désignation	Quantité	Prix/Uni	MONTANT HT
01	BUREAU 1.4M	01	24.500	<b>24.500,00</b>
02	CHAISE VISITEUR LUX	02	5.000	<b>10.000,00</b>
03	CHAISE PDG LUX	01	27.600	<b>27.600,00</b>
04	PC DE MARQUE HP I3 1TB RAM 4G	01	112.000	<b>112.000,00</b>
05	CLIMATISEUR 12000 BTU	01	96.000	<b>96.000,00</b>
06	IMPRIMANTE LAZER A4 MULTIFONCTION	01	62.000	<b>62.000,00</b>
07	ARMOIRE METALIQUE	01	17.900	<b>17.900,00</b>
			<b>TOTAL en H. T</b>	<b>350.000,00</b>
			<b>TVA 19%</b>	66.500,00
			<b>TOTAL en TTC</b>	416.500,00

المصدر: من إعداد الطالب

\*اصبغيات (صغار الأسماك): لغرض العملية الإنتاجية اشترينا عدد من البرقات في مرحلة 30 يوم من النمو حسب الجدول التالي:

القاعدة السمكية تقول انه في نظام التربية العادي 1 متر مكعب من الماء ← ينتج 05 كلغ من السمك ← يقابلها 20 سمكة (كل 01 كلغ = 04 أسماك )  
عندنا كل حوض : 4 X 20 X 2 = 160 م<sup>3</sup> / المجموع : 21 حوض X 160 = 3360 م<sup>3</sup> / 3360 م<sup>3</sup> X 20 سمكة = 67200 سمكة للدورة الواحدة .

جدول رقم (09): يبين كمية الاصبغيات التي تدخل في الدورة الإنتاجية

البرقات	الكمية	السعر الوحدوي (دج)	المبلغ مع الرسوم
اصبغيات البلطي الأحمر وزن 10 غ أحادي الجنس	67200	30.00	<b>2.016.000.00</b> دج

المصدر: من إعداد الطالب

4/ الاحتياجات من العمال:

يحتاج المشروع إلى 3 عمال :

جدول رقم (10): يبين متطلبات العمالة

المنصب	العدد	المؤهلات	الأجر الصافي للعامل الواحد	الأجر السنوي المدفوع من صاحب المشروع
المسير	01	ماستر مقاولاتية	صاحب المشروع	صاحب المشروع
عامل مهني	03	مستوى ثانوي	30.000.00	1.080.000.00
المجموع	/	/	90.000.00	1.080.000.00

المصدر: من إعداد الطالب

ملاحظة: يتم اضافة اقتطاع الضمان الاجتماعي المقدر بـ 12.5% للأجر السنوي المدفوع من قبل صاحب المشروع باحتساب تخفيضات الجنوب وكذا التوظيف عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل ويكون المبلغ المدفوع هو 135.000.00 دينار سنويا.

5/ المواد الأولية:

القاعدة السمكية : كل 1 كلف سمك ← يأكل 1.5 كلف علف

كل حوض يحتوي على كمية 800 كلف سمك X 1.5 كلف علف = 1200 كلف علف لكل حوض

1200 كلف X 21 حوض = 25200 كلف علف (كل ستة أشهر)

6/ مصاريف أخرى:

بالنسبة لمشروعنا فقد قدرت مصاريفنا كالتالي :

مصاريف الكهرباء والماء = 260.000.00 دج.

مصاريف الإيجار = 240.000.00 دج .

مصاريف الإشهار = 10.000.00 دج

مصاؤيف أخرى = 80.000.00 دج

المطلب الرابع: المخطط المالي للمشروع:

أولا: تحديد تكاليف المشروع:

1/ هيكل التمويل: قد اخترنا في مشروعنا هذا صيغة التمويل الثلاثي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية وهذا حسب الجدول

التالي:

## جدول رقم (11): يوضح هيكل التمويل ANADE

المبلغ	النسبة	البيان
365.000,00 دج	5%	المساهمة الشخصية
1.825.000,00 دج	25%	قرض ANADE
5.110.000,00 دج	70%	قرض البنك
<b>7.300.000,00 دج</b>	<b>100%</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالتعاون مع الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

## 2/ تحديد تكاليف المشروع:

أ/ تحديد التكاليف التشغيلية: الدورة التشغيلية محددة بستة أشهر (يعني مرتين في العام) وتكون التكاليف حسب الجدول التالي:

## جدول رقم (12): يحدد التكاليف التشغيلية

المبلغ	البيان
1.080.000.00 دج	تكاليف الأجور السنوية
4.032.000.00 دج	تكلفة الإصبعيات
8.064.000.00 دج	تكلفة المواد الأولية
260.000.00 دج	خدمات ضرورية (الكهرباء، الماء، الوقود، ...)
240.000.00 دج	مصاريف الإيجار
10.000.00 دج	مصاريف الأشهرار
135.000.00 دج	اشتراكات الضمان الاجتماعي للعمال
80.000.00 دج	مصاريف أخرى
معنى	ضرائب ورسوم
<b>13.901.000.00 دج</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالتعاون مع الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية .

رأس مال العامل: يقدر رأس مال العامل حسب تقديراتنا بناء على التكاليف التشغيلية بنحو 455.810.50 دج فرأس مال

العامل لا يمكن أن يزيد عن نسبة 10 % من القيمة الإجمالية للمشروع .

ب/ المصاريف الإعدادية: وتكون حسب الجدول التالي:



## جدول رقم (13): يحدد المصاريف الإعدادية

المجموع	المبلغ	البيان	
100.000.00	10.000.00	مصاريف عقد الإيجار	مصاريف التأسيس
	10.000.00	حقوق السجل التجاري	
	80.000.00	مصاريف الرهن الحيازي	
<b>100.000.00</b> دج		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالتعاون مع الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

ج/هيكل الاستثمار للمشروع: ويكون حسب الجدول التالي:

## جدول رقم (14): يحدد هيكل الاستثمار

الموضوع	التكلفة (دج)
مصاريف إعدادية	100.000.00
التهيئة	210.000.00
معدات وأدوات	4.067.622.00
أثاث مكاتب	350.000.00
رأس مال العامل	455.810.50
<b>المجموع</b>	<b>5.183.432.50</b> دج

المصدر: من إعداد الطالب بالتعاون مع الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

تحليل الجدول : من الملاحظ أن المعدات تأخذ أكبر نسبة من قيمة الاستثمارات بنسبة 80 %

ثانيا: الاهتلاكات:

أ- اهتلاك قرض البنك: ويبدأ تسديد القرض الخاص بالبنك إبتداءا من سنة النشاط الثالثة (بعد عام ونصف) وهذا حسب

الجدول التالي:

جدول رقم (15): يوضح اهتلاك قرض البنك

قرض البنك	
مبلغ القرض	5 110 000,00 دج
فترة السداد	60 شهرا
نسبة فائدة	مخفضة بنسبة 100 %
فترة السماح	05 سنوات

الفترة	مبلغ القرض البنكي	الأقساط	الفائدة مخفضة بنسبة 100 %	قيمة القرض المتبقي
2022	5 110 000,00	0	0	5 110 000,00
2023	5 110 000,00	0	0	5 110 000,00
2024	5 110 000,00	1 022 000,00	0	5 110 000,00
2025	5 110 000,00	1 022 000,00	0	4 088 000,00
2026	4 088 000,00	1 022 000,00	0	3 066 000,00
2027	3 066 000,00	1 022 000,00	0	2 044 000,00
2028	2 044 000,00	1 022 000,00	0	1 022 000,00
2029	1 022 000,00	1 022 000,00	0	-

المصدر: من إعداد الطالب بالتعاون مع الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

ب- اهتلاك قرض ANADE: ويكون حسب الجدول التالي:

جدول رقم (16): يوضح اهتلاك قرض الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

قرض الوكالة ANADE	
مبلغ القرض	1 825 000,00 دج
فترة السداد	60 شهرا
نسبة فائدة	0
فترة السماح	5 سنوات

الفترة	مبلغ القرض	الأقساط	الفائدة	قيمة القرض المتبقي
2022	1 825 000,00	0	0	1 825 000,00
2023	1 825 000,00	0	0	1 825 000,00
2024	1 825 000,00	0	0	1 825 000,00
2025	1 825 000,00	0	0	1 825 000,00
2026	1 825 000,00	0	0	1 825 000,00
2027	1 825 000,00	0	0	1 825 000,00
2028	1 825 000,00	0	0	1 825 000,00
2029	1 825 000,00	0	0	1 825 000,00
2030	1 825 000,00	365 000,00	0	1 460 000,00
2031	1 460 000,00	365 000,00	0	1 095 000,00
2032	1 095 000,00	365 000,00	0	730 000,00
2033	730 000,00	365 000,00	0	365 000,00
2034	365 000,00	365 000,00	0	-

المصدر: من إعداد الطالب بالتعاون مع وكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

2/ إهلاك تجهيزات الإنتاج

أ/إهلاك معدات ولوازم الإنتاج : ويكون حسب الجدول التالي :

معدات وأدوات	المبلغ	العمر الانتاجي	نسبة الإهلاك	قسط الإهلاك
	4.067.622.00	05	%20	813.524.40
		المجموع		

المصدر : من إعداد الطالب بالتعاون مع وكالة anade

ب/إهلاك عتاد المكاتب : ويكون حسب الجدول التالي :

عتاد مكثبي	المبلغ	العمر الانتاجي	نسبة الإهلاك	قسط الإهلاك
	350.000.00	10	%10	35.000.00
		المجموع		

المصدر: من إعداد الطالب بالتعاون مع وكالة anade

ملاحظة : تم أخذ العمر الإنتاجي ونسب الإهلاك هنا حسب المعايير المعمول بها في دراسات الجدوى للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية على المستوى الوطني ، ونجد أنه من خلال المعايير المحاسبية الحديثة وبعد انتهاء مدة الإهلاك ووصول قيمة العتاد للصفر هنا يكون للعتاد قيمة جديدة وهي القيمة الحقيقية للعتاد .

ثالثا: القوائم المالية :

1/ الميزانية الإفتاحية : وتكون حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (19) : يوضح الميزانية الإفتاحية

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
	الأموال الخاصة		الاستثمارات
	رأس المال الخاص	100.000.00	مصاريف إعدادية
365.000.00		4.067.622.00	معدات و تجهيزات
		210.000.00	التهيئة
		350.000.00	تجهيزات مكتبية
		80.482.50	اشتركات صندوق FG
	الديون	20.085.00	تأمينات
1.825.000.00	قرض ANADE		المدينون
5.110.000.00	قروض بنكية	455.810.50	الصندوق (رأس المال العامل)
7.300.000.00	المجموع	7.300.000.00	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالتعاون مع الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

2/ جدول النتائج : ويكون جدول النتائج التقديري حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (20): جدول يوضح النتائج التقديرية

جدول حساب النتائج					
اسم الحساب	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
انتاج مباح*تقدير المبيعات*(نسبة الزيادة 10%)	21 840 000,00	24 024 000,00	26 426 400,00	29 069 040,00	31 975 944,00
المادة الأولية (نسبة الزيادة 10%)	12 096 000,00	13 305 600,00	14 636 160,00	16 099 776,00	17 709 753,60
مصاريف الأشهار (نسبة الزيادة 01%)	10 000,00	10 100,00	10 201,00	10 303,01	10 406,04
مصاريف إعدادية	100 000,00				
مصاريف التهيئة	210 000,00				
مصاريف الكهرباء (نسبة الزيادة 01%)	260 000,00	262 600,00	265 226,00	267 878,26	270 557,04
مصاريف الإيجار (نسبة الزيادة 01%)	240 000,00	242 400,00	244 824,00	247 272,24	249 744,96
مصاريف أخرى (نسبة الزيادة 01%)	80 000,00	80 800,00	81 608,00	82 424,08	83 248,32
القيمة المضافة (مبيعات - مصاريف)	8 844 000,00	10 122 500,00	11 188 381,00	12 361 386,41	13 652 234,03
أجور العمال (نسبة الزيادة 02%)	1 080 000,00	1 101 600,00	1 123 632,00	1 146 104,64	1 169 026,73
مصاريف التأمين (نسبة الزيادة 01%)	135 000,00	137 700,00	140 454,00	143 263,08	146 128,34
ضرائب	-				
اهتلاك	848 524,40	848 524,40	848 524,40	848 524,40	848 524,40
أعباء الإستغلال	2 063 524,40	2 087 824,40	2 112 610,40	2 137 892,12	2 163 679,47
النتيجة الصافية	6 780 475,60	8 034 675,60	9 075 770,60	10 223 494,29	11 488 554,56
التدفق النقدي الصافي = نتيجة الصافية + إهتلاكات	7 629 000,00	8 883 200,00	9 924 295,00	11 072 018,69	12 337 078,96
التدفق النقدي التراكمي	7 629 000,00	16 512 200,00	26 436 495,00	20 147 789,29	22 560 573,25
التدفق النقدي الحالي (التدفق النقدي الصافي/1,07) <sup>n</sup>	7 129 906,54	7 758 930,91	8 101 180,94	8 446 790,05	8 796 166,79
مجموع التدفقات النقدية الحالية - الإستثمار VAN	40 232 975,23			7 300 000,00	32 932 975,23

تحليل جدول النتائج :

القيمة المضافة = إجمالي المبيعات - المصاريف

القيمة المضافة = إجمالي المبيعات - (المادة الأولية + مصاريف الإشهار + مصاريف إعدادية + مصاريف التهيئة + مصاريف الكهرباء + مصاريف الإيجار + مصاريف أخرى )

أعباء الاستغلال = أجور العمال + مصاريف التأمين + الاهتلاكات .

النتيجة الصافية = القيمة المضافة - أعباء الاستغلال

التدفق النقدي الصافي = النتيجة الصافية + الإهلاكات

التدفق النقدي الحالي = التدفق النقدي الصافي / (n1,07)

VAN = مجموع التدفقات النقدية الحالية - الإستثمار المبدئي

3/ الميزانية الختامية : وتكون في نهاية الدورة بعنوان 2022 / 12 / 31 وهذا حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (21) : يوضح الميزانية الختامية

المبالغ	الخصوم	المبلغ الصافي	مجموع الاهتلاك	المبالغ	الأصول
7145476.60	رأس المال خاص	0	0	0	أصول جارية
365000.00	(مساهمة	3254097.60	813524.40	4067622.00	معدات وأدوات
	شخصية)	315000.00	35000.00	350000.00	تجهيزات مكتب
6780475.60	النتيجة الصافية				أصول غير جارية
					الصندوق
		10511378.00		10511378.00	البنك
6935000	ديون الاستثمار				
5110000	قروض بنكية				
1825000	قرض الوكالة				
14.080.475.60	المجموع	14.080.475.60		المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب بالتعاون مع وكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

## 5/ تقييم المشروع :

- فترة الاسترداد = متوسط صافي مجموع التدفقات النقدية الصافية / الاستثمار المبدئي  
متوسط صافي مجموع التدفقات النقدية الصافية = مجموع التدفقات النقدية الصافية / 05  
متوسط صافي مجموع التدفقات النقدية الصافية = 49.845.592,65 / 05 = 9.969.118,53  
فترة الاسترداد = 7 300 000 / 9.969.118,53 = 1.36  
فترة الاسترداد = 1.36  
فترة الاسترداد = تقريبا 17 شهر .
- معيار صافي القيمة الحالية (VAN) = 32 932 975,23 دج



## خلاصة الفصل :

في ختام هذا الفصل نكون قد أزلنا شيئاً من الغموض في دراستنا هذه من خلال توضيح الإجراءات والمراحل المتبعة في مخطط الأعمال، من حيث إحاطة الموضوع بالجانب النظري ومحاولة تجسيده في الجانب التطبيقي بإعداد مخطط الأعمال لإنشاء مؤسسة في تربية المائيات (أسماك الزيان) .

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها يتبين لنا أن مشروع تربية المائيات في بلدية الحاجب لولاية بسكرة يمكن إنجازه وتجسيده على أرض الواقع، لأن المشروع ناجح ومربح ، والأهم من كل هذا هو مدعم تدعيماً مطلقاً من طرف الدولة

خاتمة عامة

## خاتمة عامة:

إن المشاريع الجديدة تحتاج إلى خطط الأعمال لكي تحقق نمواً وإزدهارا ولكن لسوء الحظ فإن معظم رجال الأعمال ليست لديهم خبرات في إعداد مخططات الأعمال ويؤدي هذا إلى خلق عراقيل ومشاكل أمام تطور هذه المشاريع ولتفادي كل هذه العقبات على صاحب العمل أن يضع خطة عمل مرضية ومقنعة تساعد على تحقيق أهداف مريحة من هذا المشروع، وعليه فإن مخطط الأعمال يعتبر بمثابة توضيح للمسار الإستراتيجي للمؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية نشاط المؤسسة أو أثناء تطورها ومن جهة أخرى التوصل لمختلف الأطراف .

لقد حاولنا في هذه الدراسة إعداد مخطط أعمال لإنشاء مؤسسة تختص بتربية المائيات ، المتمثلة في الحقيقة توجه نحو فكر مقاولاتي الذي يتسم بروح المخاطرة والابداع من خلال استغلال الفرص ومحاولة تجسيدها، ومن ثمة استنفاد طرق عملية مبنية على أسس علمية في الطرح والتبني لإنشاء المشاريع الصغيرة أو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وهو توجه ذو سياق عالمي .

هذا ما يقودنا إلى إبراز مفهوم مخطط الأعمال كأداة فعالة تعكس دراسة فياضة متكاملة لدراسة جدوى المشروع من كل الجوانب الفنية، القانونية، التنظيمية، الانتاجية والمالية، فهو وثيقة عمل ذات حساسية بالغة في تجسيد المشاريع والدقة والفعالية المطلوبة وأداة كذلك في ضبط وتحليل الرؤية المستقبلية للمشروع بما أن المؤسسة تتطلب تجسيد فعال وإلى قراءة مستقبلية تضمن لها الديمومة والتطوير في ظل عمل استراتيجي يمتد لسنوات.

هذا ما تأتي فعلا من خلال الموضوع الذي تطرقنا إليه ومعالجته من خلال تطبيق و إعطاء الأولوية في أداة العمل هذه من خلال محاولة إعداد مخطط الأعمال في تجسيد فكرة مستحدثة في ولايتنا خاصة وفي الجنوب بصفة عامة وهي مؤسسة مختصة في تربية المائيات ومن ثمة تبرير دوره، والوقوف عليه كآلية ووثيقة عمل لها دور يتسم بالفعالية والتكامل وربما الضرورة في تشكيل مؤسسة تكون ذات مردودية اقتصادية وقابلة للتطوير والنمو وهذا ما لمسناه وفق للنتائج المتحصل عليها.

## نتائج الدراسة:

- بعد إعداد مخطط الأعمال تم التوصل لقابلية تجسيد مشروع أسماك الزيبان بتكلفة إجمالية تقدر بـ 7.300.00.00 دج
- يقدر رقم أعمال السنة الأولى لمشروع تربية الأسماك 21.840.000.00 دج
- نتيجة صافية بقيمة : 6.780.475.60 دج
- مشروع مربح ومدعم من طرف الهيئات الوصية ، حيث الدورات التكوينية المجانية والمساعدات المالية
- مخطط الأعمال هو أول وأهم وثيقة تترجم فيه فكرة مشروع
- يمكن القيام بمخطط أعمال في مرحلة إنشاء أو حتى مرحلة توسع المؤسسة
- تكمن أهمية مخطط الأعمال في اعتماده على التحليل الجيد للواقع والانطلاق منه في رسم المستقبل على أسس ومعطيات صحيحة

## فهرس المحتويات

	الشكر
	إهداء
	الملخص
	قائمة الجداول و الأشكال
أ - ت	مقدمة
<b>الفصل الأول: الجانب النظري لمخطط الأعمال</b>	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال
12	المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال وخصائصه
12	أولاً: مفهوم مخطط الأعمال
12	ثانياً: خصائص مخطط الأعمال
14	المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال
14	المطلب الثالث: وظائف وأهداف مخطط الأعمال
14	أولاً: وظائف مخطط الأعمال
15	ثانياً: أهداف مخطط الأعمال
15	المطلب الرابع: مراحل إعداد مخطط الأعمال
17	المبحث الثاني: المحاور الأساسية لمخطط الأعمال
17	المطلب الأول: المخطط التسويقي
18	أولاً: تعريف المخطط التسويقي
18	ثانياً: أسباب إعداد مخطط الأعمال التسويقي
18	ثالثاً: مراحل المخطط التسويقي
19	رابعاً: دراسة السوق (المفهوم، الأهمية، الأهداف)
20	خامساً: استراتيجيات المخطط التسويقي:
20	سادساً: تحليل SWOT
21	سابعاً: المزيج التسويقي
26	المطلب الثاني: المخطط التنظيمي
26	أولاً: تعريف المخطط التنظيمي
26	ثانياً: الهيكل التنظيمي
29	المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي
29	أولاً: مفهوم المخطط الإنتاجي
30	ثانياً: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي
31	ثالثاً: أنواع الخطط الإنتاجية
31	رابعاً: اختيار الموقع
32	المطلب الرابع: المخطط المالي
32	أولاً: تعريف المخطط المالي:
32	ثانياً: أهداف المخطط المالي:

32	ثالثا: محتويات المخطط المالي
33	رابعا: مراحل إعداد المخطط المالي
33	خامسا: تقدير إجمالي تكاليف المشروع وتحديد الاحتياجات المالية الكلية:
34	سادسا: مصادر التمويل والقوائم المالية
الفصل الثاني : الجانب التطبيقي لمشروع تربية المائيات	
39	المبحث الأول: وصف عام لمشروع تربية المائيات
39	المطلب الأول: فكرة المشروع
41	المطلب الثاني: وصف مشروع تربية المائيات
41	أولا: بطاقة فنية للمشروع
41	ثانيا: موقع المشروع
42	ثالثا: الإطار القانوني للمشروع
43	*إجراءات انشاء المؤسسة في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE)
43	أولا : شروط التأهيل
44	ثانيا : التركيبة المالية
45	المبحث الثاني: مخطط أعمال مشروع تربية المائيات
45	المطلب الأول: المخطط التسويقي للمشروع
45	أولا: دراسة السوق
51	ثانيا: تحليل المنافسة
53	ثالثا: المزيج التسويقي والاستراتيجية التنافسية
55	المطلب الثاني: المخطط التنظيمي للمشروع
53	أولا: احتياجات المؤسسة من اليد العاملة
56	ثانيا: الهيكل التنظيمي
57	المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع
57	أولا: المقومات الأساسية للمشروع
60	ثانيا: مراحل العملية الإنتاجية
61	ثالثا: الطاقة الإنتاجية
63	رابعا: متطلبات ومعدات المشروع
65	المطلب الرابع: المخطط المالي للمشروع
65	أولا: تحديد تكاليف المشروع
67	ثانيا: الاهتلاكات
70	ثالثا: القوائم المالية
75	خلاصة الفصل

# قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

#### • الكتب:

1. أحمد غازي أنيس، خطة العمل (لانطلاق ناجحة التحديات-البناء-التكوين-التقديم)، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
2. أحمد فوزي ملوخية، أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2009.
3. ارشد فؤاد التميمي، عدنان تايه النعيمي، مرجع سابق.
4. إياد عبد الفتاح النسور، استراتيجيات التسويق (مدخل نظري وكمي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.
5. بلقاسم سلاطينية، اسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة-التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
6. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
7. ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
8. جهاد عبد الله عفانه، قاسم موسى أبو عيد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن.
9. حدادو نبيلة، وضعية تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2001.
10. حمد جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000.
11. حميد الطائي، العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007.
12. زكريا عزام و آخرون، مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية والتسويق)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2008.
13. زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2010.
14. زياد رمضان، محمود الخلايلة، التحليل والتخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات للنشر، القاهرة، مصر، 2013.
15. طاهر محسن منصور الغالي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال والمتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.

16. عاطف وليم اندراوس، دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات: الأطر والخطوات\_ الأسس والقواعد\_ المعايير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
17. علي فلاح الزغبى، التسويق السياحي (مدخل صناعة السياحة والضيافة)، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2013.
18. عبد الستار محمد علي، التخطيط والسيطرة والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
19. عبد الستار محمد علي، فايز جمعة صالح النجار، فايز جمعة صالح النجار، مرجع سابق.
20. عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
21. عمر محمد يوسف، أساسيات تربية أسماك البلطي، إصدارات لجنة البحوث والترجمة والنشر، مصر، بدون سنة.
22. مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
23. محمد عبيدات، استراتيجيات التسويق، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، ط1، القاهرة، مصر.
24. محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004.
25. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.
26. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
27. محمد أباديوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
28. مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، دار العرب للنشر والتوزيع، 2014.
29. موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
30. ناصر دادي عدون، التحليل المالي، دار المحمدية العامة، الجزائر.
31. نبيل جواد، التسويق في خدمة المشروع، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان.
32. نظير رياض محمد الشحات، مراقبة التسيير (التحليل المالي)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999.
33. نعيم نمر داود، دراسة الجدوى الاقتصادية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.
34. نموشي أمال، مبادئ التسويق، مستوى جامعي، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
35. يجه عيسى وآخرون، تحليل السوق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر.

### • المؤتمرات و المحاضرات:

1. الطاهر لطرش، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (مخطط الأعمال: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ) كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012.



2. براهيم نوال، السيرورة المقاوالتية: من توليد الأفكار الى مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوالتية، فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 19/18/17 أبريل 2012.
3. برحومة عبد الحميد وبوظرفة صبرينة، دور نظم المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال في المؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوالتية (فرص وحدود مخطط الأعمال والإعداد والتنفيذ) كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 19/18/17 أبريل 2012.
4. شوقي جباري، شرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوالتية (فرص وحدود مخطط الأعمال: الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 19/18/17 أبريل 2012.
5. شوقي جباري، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية حول المقاوالتية: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012.
6. طاهر لطرش: مخطط الأعمال عناصره الأساسية أهمية في مسار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوالتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 19/18/17 فيفري 2010.
7. علي فلاح الزعبي، مخطط الأعمال كمدخل استثماري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال الأردنية(نموذج ريادي مقترح)، الأيام الدولية الثالثة حول المقاوالتية، فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012.
8. مراد اسماعيل، شلغاف بن أعمار، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام الدولية الثالثة للمقاوالتية تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، والتنفيذ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 18/17/16 أبريل 2012.
9. محمد جلاب، الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الإستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوالتية، مخطط الأعمال فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة والإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة
10. يوم دراسي حول تربية المائيات منظم من طرف غرفة الفلاحة بالتنسيق مع مديرية الصيد البحري لبسكرة ، 2022

### • مذكرات تخرج:

1. بهدي عيسى، رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية فرع علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
2. بوسكار حسين، إعداد مخطط أعمال لإنجاز مشروع فندق مدمج في قرية سياحية بشممة ولاية بسكرة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص مقاولاتية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015.
3. زهواني رضا، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (منشورة)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008.
4. عبادو عادل، إعداد مخطط الأعمال لمشروع مؤسسة لتربية الأسماك -أسماك الجنوب- بسكرة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، تخصص مقاولتية.
5. محمد بوشوشة، مصادر التمويل وأثرها على الوضع المالي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007.
6. عبادو عادل، إعداد مخطط الأعمال لمشروع مؤسسة لتربية الأسماك -أسماك الجنوب- بسكرة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، تخصص مقاولاتية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.

### ✓ المراجع باللغة الأجنبية:

1. Alian Fayol, Entrepreneuriat-apprendre à entreprendre, Dunod, Paris, 2004.
2. Jean-philippe poisson: rédiger son business-plan, vue d'ensemble des règles à respecter, quintes, conférence du 28 novembre 2002.

الملاحق

Biskra le 30/05/2022

## FACTURE PROFORMA N° :S-T/306/2022

Client : MENADI MOHAMED - BISKRA

N°	DESIGNATION	Unité	Qté	Prix U HT	MONTANT HT
01	F/P Geomembrane 1 mm	m <sup>2</sup>	4 872	524,04	2 553 122,88
02	F/ pompe CB 60 HP 3	U	6	52 100,00	312 600,00
03	F/ Filet anti grele 5 x 100 blanc	RLX	7	37 400,00	261 800,00
04	F/ Groupe électrogène 25 KVA	U	1	821 800,00	821 800,00
<b>TOTAL HT</b>					<b>3 986 322,88</b>
<b>TVA 19 %</b>					<b>757 401,35</b>
<b>Total T.T.C</b>					<b>4 743 724,23</b>

ARRETEE LA PRESENTE FACTURE PROFORMA A LA SOMME DE :

Quatre millions sept cent quarante trois mille sept cent vingt quatre DA et 23 Cts

**DUREE DE VALIDITE:**

10 Jours

**DELAIS DE LIVRAISON :**

Disponible sauf vente entre temps

**MODE DE PAIEMENT:**

Chèque visé / Virement bancaire / Espèces

**PAIEMENT:**

100% à la commande

**Livraison :**

Par Vos soins



# SARL HORIZON PC--Capitale 2000000.00DA

MATERIELS INFORMATIQUE /BUREAUTIQUE /TELEPHONIE

RUE ZAATCHA SECTION: 199 - BISKRA

Tél. : 033 50 88 89

Fax : 033 50 88 88

Compte : AGB Agence de Biskra

RIB : 032001049895891208/41

e-mail : SARL.HORIZON.PC@GMAIL.COM

Site web : WWW.HORIZON-BISKRA.COM

RC : 07/00-14/B/0243329

AI : 07010223051

Id Fiscal : 001407024332973

NIS : 001407010007666

## Proforma FPF22/00230

Biskra , le : 20-06-2022

Mode de Paiement :

DOIT 0529

**MENADI MOHAMED**

par : Admin

N°	CODE	DÉSIGNATION	QUANTITÉ	PU HT	RIS.%	MONTANT HT	TVA
1	00685	BUREAU 1.4M	1	24 500.00	-	24 500.00	19
2	00520	CHAISE VISITEUR LUX	2	5 000.00	-	10 000.00	19
3	00519	CHAISE PDG LUX	1	27 600.00	-	27 600.00	19
4	00869	PC DE MARQUE HP I3 1TB RAM 4G	1	112 000.00	-	112 000.00	19
5	00072	CLIMATISEUR 12000 BTU	1	96 000.00	-	96 000.00	19
6	00721	IMPRIMANTE LAZER A4 IMPRIMANTE MULTIFONCTION	1	62 000.00	-	62 000.00	19
7	00564	ARMOIRE METALIQUE	1	17 900.00	-	17 900.00	19

NB. UV :8.00

Arrêtée la présente proforma à la somme de : QUATRE CENT SEIZE MILLE CINQ CENTS DINARS

TOTAL HT	350 000.00
TVA	66 500.00
TIMBRE	0.00
<b>NET A PAYER</b>	<b>416 500.00</b>



# EURL RS HARDWARE

Vente En Gros Plomberie - Zone Dequpement-Biskra-Locale:N01

RCN. 07/00-0243994 B 20 TEL.0541187529

NIF. 002007024399471 TEL 0559811329

ART. 07016703121

## Facture N° 237/2022

Doit : BEN ZIDA

Date : 01/06/2022

Adresse : AIN ZAATOT

N° Bon Commande :

Réglement : Espèce



0106202200237

Activité:

Page : 1/1

Code	Désignation	UM	TVA%	Qté	PU	RM%	Total
PVC T	PVC TUBE 110 6B SITIPLAST	1	19	18	1 500.00	0	27 000.00
PEHD32	PEHD ROULEAU 32 PN 10 H-F		19	1	7 800.00	0	7 800.00
PEHD ROULE	PEHD ROULEAU 90PN 10 H-F		19	1	46 500.00	0	46 500.00

Total HT 81 300.00

Total TVA 15 447.00

Timbre 967.47

Total Remise ETS 0.00

Total TTC 97 714.47

Arrêté la présente Facture à la somme de :

quatre-vingt dix sept mille sept cent quatorze DINARS , 47 centimes

EURL RS HARDWARE

Vente en gros Plomberie - Zone Dequpement-Biskra-Locale:N01





Le présent contrat d'assurance est souscrit conformément aux conditions générales et à celles particulières qui

Spa au capital social 3 529 142 460,00 DA  
NIF : 000516097144217 -RC : 16/00/0971442B05  
Article imposition n° 16500901070

Délégation : Direction Régionale Sétif  
Agence : Agence 07253  
Adresse : Rez-de-chaussée 176 logts LSP, zone urbaine ouest N°73 Bt 06

Assuré \_\_\_\_\_ Effet : 08/06/22 13:40 Expiration : 07/06/23 00:00  
Code : 90066326  
Assuré : M MENADI MOHAMED Date de Naissance : 01/01/1980  
Adresse : BISKRA

Risque \_\_\_\_\_  
Adresse : BISKRA  
Activité : Professions libérables et autres..  
Valeur Total en Risque: 4 841 438,70  
Valeur Contenu : 0,00 Valeur Contenant : 4 841 438,70

Garanties \_\_\_\_\_

Garantie	Valeur assurée	Limite	Prime
Incendie	4 841 438,70	4 841 438,70	12 177,00
Explosion	4 841 438,70	4 841 438,70	0,00
Dégâts des Eaux	0,00	0,00	561,00
Vol Mobilier, biens et équipements	0,00	0,00	781,00
Dommage aux Appareils Electriques	484 143,87	484 143,87	1 217,70
RC	0,00	3 000 000,00	1 575,00

Majorations & Réduction \_\_\_\_\_

Franchises \_\_\_\_\_

Décomptes \_\_\_\_\_

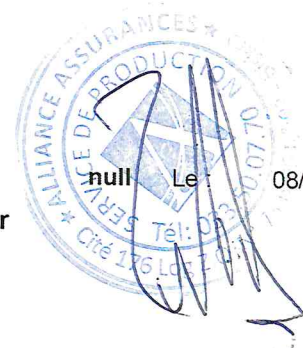
P.Netto	16 311,70	TD :	80,00
TVA	3 194,22	CP :	500,00

TOTAL : 20 085,92

Validité de l'offre : cette offre est valable pour une durée de 30 jours à compter de la date d'émission du présent devis

L'Assuré  
(Lu et approuvé)

L'Assureur



Le 08/06/2022 13:40:





(D) ETUDE FINANCIERE

(D.1) Structure de l'investissement:

(en DA)		
Rubrique	Coût	Coût TOTAL
Immobilisations Incorporelles	100 000,00	100 000,00
Frais d'établissement	100 000,00	
Logiciel, Licences, ...	0,00	
Immobilisations Corporelles	6 643 622,00	6 643 622,00
Equipements de production	4 067 622,00	
Equipements locaux	4 067 622,00	
Equipements importés	0,00	
Frais d'installation	0,00	
Frais de transport	0,00	
Montage et essais	0,00	
Cheptel	2 016 000,00	
Materiels roulants	0,00	
Aménagements	210 000,00	
Outillages	0,00	
Matériel et mobilier de bureau	350 000,00	
Materiels informatiques	0,00	
Droit de douanes et taxes	0,00	0,00
Autres impôts et taxes	0,00	0,00
Cotisation fonds de garantie	80 482,50	80 482,50
Assurances	20 085,00	20 085,00
Fonds de roulement	455 810,50	455 810,50
Frais de formation, transitaire	0,00	0,00
Autre	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>7 300 000,00</b>	<b>7 300 000,00</b>

N° Dossier : 0  
Gérant : MENADI MOHAMED  
Activité : ENTREPRISE D'AQUACULTURE

Montant des Equipements importés en DA	Cours de conversion relevé le / /		Montant en DA
	Montant Equip	Cours Devise en DA	
	0,00	1,00	0,00

Type de financement	1
Triangulaire	: 1
Mixte	: 2
Auto financement	: 3

PNR SUPP	Montant
PNR (LO)	0,00

Zone	3
* Zone 1 : Zone normale	
* Zone 2 : Zone spécifique et hauts plateaux	
* Zone 3 : Sud	

Statut du promoteur	1	Franchise TVA	1
1- Chômeur ou étudiant		1- Avec franchise : "Regime réel"	
2- Autres		2- Sans franchise : "IFU"	

REGIME REEL		REGIME FORFAITAIRE
IBS	TAP	IFU
19%	2%	5%

(D.2) Structure de Financement:

Rubrique	Taux Particip	Montant
Apport personnel	5%	365 000,00
Numéraires		365 000,00
Noture		0,00
PNR Classique	25%	1 825 000,00
Crédit Bancaire	70%	5 110 000,00
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>7 300 000,00</b>

(D.3) Tableau d'amortissement du crédit Bancaire:

Montant du crédit	5 110 000,00						
Durée du crédit (en semestre)	13,00						
Taux d'intérêt bancaire	5,5%						
Taux de bonification	100%						
Taux d'intérêt réel	0,00%						
Rubrique	SEMESTRE 1	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5	ANNEE 6
Principal	0,00	0,00	1 022 000,00	1 022 000,00	1 022 000,00	1 022 000,00	1 022 000,00
Reste à rembourser (encours)	5 110 000,00	5 110 000,00	5 110 000,00	4 088 000,00	3 066 000,00	2 044 000,00	1 022 000,00
Intérêts Bancaires bonifiés	0,00	140 525,00	281 050,00	224 840,00	168 630,00	112 420,00	56 210,00
Cotisation au FG	8 942,50	17 885,00	17 885,00	14 308,00	10 731,00	7 154,00	3 577,00
Cotisation à verser	8 942,50	17 885,00	17 885,00	14 308,00	10 731,00	7 154,00	3 577,00



