



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



الموضوع

إعداد مخطط أعمال لإنشاء مؤسسة صناعة بسكويت لمرضى السكري - بسكرة-

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

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

د. محمدي رشيد

بن عامر شمس الدين

رقم التسجيل:
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكرو عرفان

الحمد لله أقصى مبلغ الحمد.. والشكر لله من قبل ومن بعد ومن ثم
الأبوين الفاضلين الذين بذلوا النفيس و الغالي الذين هم عدتي و
عتادي في مستقبل أيامي، زوجتي الكريمة رفيقة دربي وما تحملته
معي من عناء وتضحيات جسام، بنتاي حبيبتاي يارا وآية، إخوتي
وسندي في الحياة الدكتور طارق، زوجته وأولاده، الدكتورة نسيمه
، زوجها وأولادها، الدكتورة سناء زوجها وأولادها، الدكتور عقبة ، و
إلى أساتذتي الكرام الذين لم يدخروا أي جهد حتى يظهر هذا العمل
المتواضع إلى النور وأخص بالذكر أستاذي وأخي محمدي رشيد
والدكتور بن بريكة عبد الوهاب وصديقي وأستاذي الدكتور رزيق
محمد، زميلي عقبة ساسي، عقبة لويشي، درامنة سيف الدين و إلى
كل من ساهم و مد لي يد العون لإنجاح هذا العمل أتقدم إليهم بجزيل
الشكر و جميل العرفان .

ملخص :

تناولنا في هذه الدراسة كيفية إعداد مخطط الأعمال ومحاولة تطبيقها على مشروع يتمثل في مؤسسة صناعة البسكويت لمرضى السكري-بسكرة- قاطوبيو حيث تطرقنا إلى محاور مخطط الأعمال: وصف المشروع، المخطط التسويقي، المخطط التنظيمي، المخطط الإنتاجي، المخطط المالي لما تكتسيه الخطة الإستراتيجية من أهمية فهي بمثابة دستور على المؤسسة أن تطبقه بكل حذافيره، كما يعتبر السكة التي تسير عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة ، ووقت و جهد، بكل كفاءة وفعالية.

Résumé :

Dans cette étude, nous avons traité de la manière de préparer un business plan et de l'appliquer au thème de fabrication des biscuits sans gluten pour les diabétiques à Biskra « GAT-BIO », où nous avons abordé les axes du business plan : **la description du projet, le plan marketing, le plan organisationnel, le plan de production, et le plan financier**, l'importance du plan stratégique réside dans le fait que la constitution de l'entreprise est appliquée strictement, ainsi que le

business plan est la voie suivie par l'entreprise pour atteindre ses objectifs au moindre coût, temps, effort en toute efficacité et efficience.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	بسملة
-	شكر
-	إهداء
-	المخلص
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الجداول
-	قائمة الملاحق
ا- ج	مقدمة
-	الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال
5	تمهيد
6	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال
6	المطلب الأول: مفهوم وخصائص مخطط الأعمال
8	المطلب الثاني: أهمية وأهداف مخطط الأعمال
10	المطلب الثالث: مكونات مخطط الأعمال
13	المطلب الرابع: مراحل إعداد مخطط الأعمال
15	المبحث الثاني: المحاور الأساسية لمخطط الأعمال
15	المطلب الأول: وصف المشروع
19	المطلب الثاني: المخطط التسويقي
40	المطلب الثالث: المخطط التنظيمي
44	المطلب الرابع: المخطط الإنتاجي
47	المطلب الخامس: المخطط المالي
54	خلاصة الفصل الأول
-	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمشروع صناعة البسكويت لمرضى السكري-بسكرة .
55	تمهيد الفصل الثاني
56	المبحث الأول: الإطار العام للمشروع
56	المطلب الأول: فكرة المشروع
58	المطلب الثاني: ملخص المشروع وأهدافه
58	المطلب الثالث: موقع المشروع
61	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لمخطط الأعمال للمشروع
61	المطلب الأول: المخطط التسويقي
71	المطلب الثاني: الإستراتيجية التسويقية

73	المطلب الثالث: المزيج التسويقي
75	المبحث الثالث: المخطط التنظيمي
75	المطلب الاول: فريق العمل
81	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمشروع
82	المطلب الثالث: الشكل القانوني للمشروع
86	المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي
86	المطلب الاول: تحديد متطلبات المشروع
86	المطلب الثاني: احتياجات المشروع من معدات وآلات
89	المطلب الثالث: احتياجات المشروع من معدات النقل
89	المطلب الرابع: تجهيزات مكاتب الإدارة
91	المطلب الخامس: احتياجات المشروع من مواد اولية
93	المطلب السادس: احتياجات المشروع من مواد التغليف وعلب الكرتون
94	المطلب السابع: تامينات واهتلاكات
94	المطلب الثامن: مرحلة العمليات الإنتاجية
95	المبحث الخامس: المخطط المالي
95	المطلب الاول: الهيكل التمويلي للمؤسسة
96	المطلب الثاني: تكاليف المشروع
98	المطلب الثالث: الإهتلاكات
101	المطلب الرابع: اعداد القوائم المالية للمشروع
102	المطلب الخامس: تكاليف المواد الأولية
107	خلاصة الفصل
109-108	الخاتمة العامة
110	قائمة المراجع
116	الملاحق

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	أهداف مخطط الأعمال	1-1
17	نموذج تمثيلي للمشروع CSIP	2-1
24	القوى التنافسية لبوتر	3-1
28	المزيج التسويقي	4-1
30	خصائص الخدمات الرئيسية	5-1
31	مستويات المنتج الخدمي.	6-1
33	منحنى دورة حياة الخدمة	7-1
39	المزيج الترويجي	8-1
46	مراحل إعداد المخطط الإنتاجي	9-1
57	نموذج تمثيلي للمشروع CSIP	1-2
60	تطور عدد سكان ولاية بسكرة	2-2
61	مخطط يبين موقع المشروع Google Maps	3-2
72	العلامة التجارية	4-2
75	التوزيع	5-2
81	الهيكل التنظيمي للمشروع	6-2

فائمة الخطا اول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
25	نقاط القوة ونقاط الضعف حسب تحليل SWOT	1-1
26	الفرص و التهديدات حسب تحليل SWOT	2-1
53	الميزانية الإفتتاحية	3-1
58	الصفحة الرئيسية للمشروع	1-2
60	تطور عدد السكان ولاية بسكرة	2-2
62	الزيائن المحتملين	3-2
62	إحصائيات تجار الجملة وتجار التجزئة في ولاية بسكرة	4-2
63	المنافسين في بلدية بسكرة	5-2
64	الموردين وسعر المواد الأولية	6-2
66	تحليل SWOT نقاط القوة و نقاط الضعف	7-2
67	تحليل SWOT الفرص و التهديدات	8-2
68	تحليل بورتر	8-2
69	حجم الطلب عند تجار الجملة بالشهر	9-2
71	متوسط أسعار المنافسين	10-2
73	وصف خصائص المنتج	11-2
74	الاساليب المتبعة في الترويج وتكاليفها	12-2
76	إحتياجات المشروع من اليد العاملة	13-2
76	تحديد تكاليف اليد العاملة و الأجور	14-2
77	بطاقة توصيف المسير	15-2
78	بطاقة توصيف المحاسب	16-2

78	بطاقة توصيف المخبري	17-2
79	بطاقة توصيف عمال الإنتاج	18-2
79	بطاقة توصيف عمال التخزين	19-2
80	بطاقة توصيف السائق	20-2
80	بطاقة توصيف حراس المؤسسة	21-2
81	بطاقة توصيف عاملة النظافة	22-2
83	ملخص الشكل القانوني للمؤسسة	23-2
86	توزيع مساحة المشروع	24-2
87	الآلات والمعدات	25-2
89	معدات النقل الازمة للمشروع.	26-2
89	تجهيزات المكتب	27-2
90	احتياجات اضافية للمشروع	28-2
90	خدمات	29-2
91	المواد الاولية الازمة.	30-2
93	احتياجات المشروع من مواد التغليف وعلب الكرتون	31-2
94	التأمينات على العتاد	32-2
94	الإهتلاكات	33-2
95	مراحل صنع البسكويت	34-2
96	الهيكل التمويلي للمشروع	35-2
97	التكاليف التشغيلية السنوية	36-2
97	تكاليف الإستثمار	37-2
98	جدول اهتلاك القرض الممنوح من طرف البنك	38-2
99	اهتلاك القرض من طرف ANSEJ	39-2
101	الميزانية الافتتاحية 2020/01/01 للمشروع	40-2
102	مخطط تقدير المبيعات ل 5 سنوات قادمة	41-2
102	تكاليف المواد الأولية ل 5 سنوات قادمة	42-2
103	جدول حسابات النتائج و التدفقات النقدية	43-2
106	الميزانية الختامية	44-2

فُئمةُ الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
110	الاستبيان	01
118	فاتورة شكلية لسيارة التوزيع	02
119	مدونة النشاطات الإقتصادية الخاضعة للقيود بالسجل التجاري	-
120	بطاقة تقنية لطلب استثمار	-
121	بطاقة حركة المخزون	-
122	بطاقة جرد المنتج النهائي	-
123	قائمة الأشخاص المعنويين المشطوبين-الناشطين	07

مفتحة

لقد أصبحت المؤسسات المصغرة والمتوسطة تأخذ حيزا كبيرا من قضية التنمية الاجتماعية و الاقتصادية والذي تلعبه هذه الأخيرة في اقتصاديات الدولة و في إيجاد حلول لمختلف المشاكل الاقتصادية و الاجتماعية كونها تساهم في خلق فرص للعمل جديدة وبالتالي امتصاص البطالة وكذلك تقديم قيمة مضافة من خلال ما تدره من أرباح و رؤوس أموال جديدة ، وتساعد على تسريع وتيرة التنمية الاقتصادية .

لذا سعت الدولة جاهدة في دعم مثل هذه المشاريع وفتحت المجال الواسع للأفراد الذين لديهم فكر مقاولاتي ، حيث خصصت لهم أجهزة دعم و مرافقة و آليات مسخرة لتطوير المشاريع ، وذلك من أجل تحقيق أهداف اقتصادية و اجتماعية.

ولا يتم ذلك إلى من خلال المؤسسات و المشاريع المصغرة، والتي تكون نقطة انطلاق فعالة في النشاط الاقتصادي و يتطلب إنشاء المشاريع العديد من الدراسات و البحوث الذي يتضمنه مخطط الأعمال

حيث يعتبر مخطط الأعمال عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف الجهة المنشئة للمؤسسة ، والتي تتضمن مجموعة التفاصيل التي تخص دراسة المشروع من حيث الجانب المالي و الإنتاجي و التنظيمي و التسويقي، ومن خلالها تعطى صورة لرؤية واضحة للمشروع من حيث محتوى المشروع و إستراتيجيته و تطويره و تطلعات المستقبلية لرقم الأعمال و كذلك الإلمام بالرؤية الاقتصادية و المالية للمؤسسة، كما انه يعطي صورة واضحة و غير مبهمه للأطراف الذين لهم علاقة مباشرة بالمؤسسة و تمنحهم ثقة كونهم مستثمرين أو موردين لهذا المشروع .

ونظرا لأهمية مخطط الأعمال و دورة الفعال في إنشاء المشاريع و ضمان تحقيقها للأهداف ، سوف نقدم مخطط أعمال لهذا المشروع المؤسسة صناعة جريد النخل إلى خشب و باعتباره موضوع الدراسة لابد الإجابة على التساؤلات المتعلقة بكيفية مباشرة الأعمال و تطويرها و من هنا نطرح الإشكالية التالية:

أولاً: إشكالية الدراسة

- ماهي خطوات إعداد مخطط أعمال لإنشاء مؤسسة لصناعة البسكويت لمرضى السكري بمدينة -بسكرة-؟
والتي تندرج تحتها الأسئلة الفرعية التالية:
- ماهو مخطط الأعمال، كيفية إعداده ومراحله، وخصائصه؟
 - كيف يتم إعداد المخطط التسويقي والإنتاجي والتنظيمي والمالي للمشروع؟
 - ماهية الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمخطط الأعمال بالنسبة للمشروع؟
 - ما مدى إمكانية إنشاء مشروع صناعة البسكويت بقرض ثلاثي الأطراف -بنك،اونساج،مساهمة شخصية؟
 - ما مدى إمكانية تجسيد المشروع اعتمادا على مخطط الأعمال؟

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب ساهمت في اختيار المشروع والتمثلة فيمايلي:

- الاعتماد على الذات وتشجيع روح الابتكار والإبداع
- إنشاء سوق محلية قائمة بحد ذاتها ومستقلة في هذا المجال.
- الإهتمام بفئة مرضى السكري.
- نقص كبير في البسكويت بدون غلوتين المحلي على مستوى الولاية.
- تخفيض سعر المنتج المحلي مقارنة بالمنتجات الوطنية أو المستوردة.
- القضاء أو التقليل من استيراد مثل هذه المنتجات في حالة نجاح المشروع.
- إنشاء منتج محلي خاص بمدينة بسكرة ومحاولة التركيز على سكان المنطقة.
- التعرف على مدى تأثير مخطط الأعمال في إنجاز المشروع الخاص بالدراسة.
- معرفة إيجابيات وسلبيات هذه المشاريع لتسهيل اتخاذ القرار وتطوير المشروع الخاص بالدراسة.

ثالثا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة النقاط التالية:

- معرفة خطوات و متطلبات إعداد مخطط الأعمال.
- المساهمة في التعريف بالمرحلة الأساسية لإنشاء مشروع صناعة البسكويت بدون غلوتين، والتعرف على أهم الصعوبات التي يواجهها هذا النوع من المشاريع.
- يساهم في تقديم الوعي حول أهمية إعداد دراسة لمشروع استثماري

رابعا: أهداف الدراسة

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- تحديد الإطار العام لمخطط الأعمال والتعريف به وبمكوناته لإنشاء مشروع يحقق مردودية اقتصادية وطنية ومنفعة اجتماعية، وإنسانية.
- إزالة هاجس الدخول في مثل هذه المشاريع .
- دراسة مدى إمكانية إنجاز هذا المشروع بمدينة بسكرة.
- تحديد العوائق والعوامل المؤثرة في هذا المشروع.
- إبراز تطور مثل هذه الصناعات والفوائد المنجزة عنها.
- إظهار دور عالم المقاولاتية في خلق الثقة لدى الشباب والوثوق في قدراتهم في خلق الوظيفة والاعتماد على النفس.

خامسا: منهج البحث

اعتمدنا في دراستنا على **المنهج الوصفي و المنهج التحليلي** ، وذلك لطبيعة المشروع كما هو موضح سابقا في الإشكالية وسوف يتم استخدام مجموعة من الأدوات المنهجية والتمثلة في: **الملاحظة، المقابلة، الإحصائيات وسبر الآراء.**

حيث استخدمنا المنهج الوصفي في الجانب النظري من الدراسة من أجل التعرف على مخطط الأعمال وخطواته ومراحله. بينما استخدمنا المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من الدراسة وذلك من أجل جمع المعلومات

والبيانات من خلال الاتصال المباشر بالجهات المعنية واستجواب المختصين والتجار وكذا الاعتماد على أداة الاستبيان من أجل التعرف على آراء وميولات المستهلكين.

سادسا: صعوبات الدراسة

نستطيع حصر أهم صعوبات هذه الدراسة فيما يلي:

- صعوبات تقدير المبيعات نتيجة التغيير المستمر لأذواق وميولات المستهلكين.
- عدم اهتمام بعض الإدارات بالإحصائيات والتي هي أساس لإعداد مثل هذه الدراسات.
- عدم تعاون بعض المنافسين في تقديم المعلومات .
- بيروقراطية الإدارات المعنية بالدراسة (مثل البنوك، التأمينات، ...)

سابعاً: هيكل الدراسة

في هذا البحث، قمنا بتقسيم الدراسة إلى قسمين، فصل نظري وفصل تطبيقي حيث تناولنا في **الفصل الأول** الإطار النظري لمخطط الأعمال، حيث سنتطرق فيه إلى المفاهيم الأساسية حول مخطط الأعمال وكيفية إعداده، المخطط التسويقي، المخطط التنظيمي، المخطط الإنتاجي و المخطط المالي. بينما سنتناول في **الفصل الثاني** الجانب التطبيقي للمشروع وهو خاص ب: كيفية إنشاء مخطط أعمال لمؤسسة صنع البسكويت لمرضى السكري بمدينة بسكرة، حيث سيتم تطبيق كل ما جاء في الفصل النظري من خلال استعراض المشروع وتقديمه، إعداد المخطط التسويقي لمؤسسة صناعة البسكويت، المخطط التنظيمي و الإنتاجي ، لنختم الدراسة المخطط المالي واستعراض أهم الملاحق التي ساعدت في إعداد المشروع.

الفصل الأول

الإطار النظري لإنشاء المؤسسة

ومخطط الأعمال

مقدمة الفصل:

قبل البدء في إنشاء مشروع ما يجب علينا إعداد خطة محكمة توضح لنا كافة التفاصيل المرتبطة بالمشروع من حيث الحجم و طبيعة المنتج وحجم السوق و المنافسة وطريقة التسويق، الإنتاج، الموارد المالية و البشرية، لذا فإن التخطيط من خلال " تحديد الأهداف المراد تحقيقها، ورسم خط السير إليها، وتحديد وسائل ذلك السير، مع وضوح التصور لما يمكن أن يحدث أثناء العمل من المستجدات والتطورات، ووضع ما يناسب ذلك من طرق التعامل مما بات يُسمى بـ"الخطة والخطة البديلة"، شرط أن يستهدف ذلك أكبر قدر ممكن من المكاسب وأقل قدر ممكن من الخسائر"¹

يعد أداة فاعلة في تمكين المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية من إدارة عملياتها التشغيلية و إمكانية نموها و استمرارها وهنا يبرز أهمية مخطط الأعمال كأهم أنواع وأبرز الطرق وأساليب التخطيط الفعال لنجاح المشروع .
فهو الداعي و الهادف لتوجيه جميع الموارد المادية، البشرية، المالية والمعلوماتية وفق المستجدات البيئية في طوع تحديد أفضل البدائل المتاحة لتحقيق الأهداف المراد إنجازها بأقل مجهود و تكلفة .
وفي هذا الفصل تطرقنا إلى توضيح معالم مخطط الأعمال وذلك بتقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال
المبحث الثاني: المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

¹ <https://ar.wikipedia.org/wiki>

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال

لا بد على المقاول أن يقوم بتصميم خطة عمل تتضمن الوصف الشامل والدقيق لجميع العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجيات الملائمة لبدء مشروعه فيقلل بذلك نسبة الأخطار و نسب المخاطرة ، ويضمن نجاح هذا الأخير، لذا في هذا المبحث سنتطرق لمفهوم مخطط العمل وتحديد خصائصهم نتحدث على أهمية وأهداف هذا المخطط، ثم سنحاول توضيح دوره وأنواعه وفي الأخير عرض مراحل مخطط الأعمال.

المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال وخصائصه

إن مخطط الأعمال هي أدوات تستخدم داخليا كوسائل إرشاد، غير أنه يمكن استخدامها خارجيا أيضا. إذ يمكن مشاركتها خارجيا مع الممولين لمساعدتهم في إدراك الأهداف التي تحاول تحقيقها والمطلوب انجازها، لذا تعد خطة العمل الجيدة أداة ممتازة لتوفير منهج يتفق مع الأهداف التي تحاول تحقيقها.

1. مفهوم مخطط الأعمال

قبل انطلاق أي مشروع أو إنشاء أي مؤسسة لا بد على المقاول من أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط الأعمال المناسب لنشاطه، لأن عدم القيام بدراسة كاملة لكيفية العمل سيؤدي لمواجهة العديد من الصعوبات سواء في التمويل أو التسيير.

لهذا اهتم الباحثين والكتاب بمخطط الأعمال حيث قاموا بإعطاء تعاريف متعددة حوله من بينها:

- مخطط الأعمال هو ملف تحليلي لتمثيل مشروع مقاولاتي (إنشاء، استئناف، تفريغ)، 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 و مردودية المؤسسة المستقبلية.¹
- هو من الوسائل ذات الأهمية الكبرى من أجل تطوير منظومة الموارد البشرية ودعم دورها في تطوير المؤسسات والعمل على حث الناس على اقتحام العمل المستقل ومضاعفة مساهمتهم في طرح المشاريع وإحداث المؤسسات الجديدة والمجددة. ويسعى مخطط الأعمال للإجابة على الأسئلة التالية:²

أين نحن الآن؟

وأين سنذهب؟

وكيف نصل إلى نقطة ما؟

¹Alain Fayol, Entrepreneuriat-apprendre à entreprendre, Dunod, Paris, 2004. P 292.

² بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008، ص 111

- مخطط الأعمال هو وثيقة تعرض ملخص مشروع استثماري أو تغيير في امكانية المؤسسة¹
- مخطط الأعمال هو توليفة من الوثائق التي تعرف بمشروع استثماري أو بالتطور في المدى المتوسط لمؤسسة ما.²
- مما سبق يمكننا استنتاج مفهوم مخطط الاعمال على انه الرؤية الداخلية والخارجية المستقبلية الشاملة المفترضة للمؤسسة

2. خصائص مخطط الأعمال

- مخطط الأعمال هو عبارة عن بناء فكري: يقوم على وقائع ويواجه حقيقة اقتصادية واجتماعية ومن أجل تفادي وجود انحرافات كبيرة في إعدادة يجب الالتزام بالوقت المحدد لتحضيره من أجل اختبار الأفكار والفرضيات لدى الأطراف المهمة في المحيط المستهدف، إن الخاصية الفكرية المرتبطة بمخطط الأعمال مدعمة ببعده التوقعي وهو بناء توقعي وهو عمل جد صعب لذلك في هذا الإطار نطرح جملة من الأسئلة:
من يمكنه التنبؤ بالسلوكات المستقبلية للمنافسين؟
من يمكنه التوقع بظهور الأزمات الاقتصادية والسياسية التي تؤثر على التوازن الاقتصادي؟
- تكون التوقعات جيدة إذا استخدمنا طرق عديدة وسيناريوهات مختلفة لتوقع المحيط المستهدف.
- مخطط الأعمال هو مسار لتقليل عدم اليقين أو عدم التأكد:
يسمح مخطط الأعمال بتوضيح وتعليم مسار المؤسسة الجديدة فهو يساهم في اختيار المسار المناسب بعد تحليل عدة مسارات.
- كل المعلومات المجمعّة خلال المسار تسمح بتحديد مصادر الخطر والتقليل منها وهذا ما يتجسد في الإستراتيجية.
- مخطط الأعمال عبارة عن مسار محاكاة: هو تمرين جد فعال لتحضير التوقعات فمخطط الأعمال يسمح بمحاكاة عدة وضعيات وسيناريوهات يمكن للمؤسسة الجديدة مواجهتها في الواقع من أجل تحديد متغيرات كل وضعية وكل سيناريو وتحديد ديناميكيتها.
فالمحاكاة ليست متعلقة بالجانب المالي فقط وإنما تتعلق بسلوكات مختلف الأطراف أو سلوكات المؤسسة أو تغيرات المحيط.

¹ -Michel Sion et David Brauet:reussir son bussiness plan (Methodes,outils et stues)3édition,DVONOD ,France-paris,2013,P3.

² - Michel Sion, Op-cit, p3.

- مخطط الأعمال هو مسار للتدريب على مهنة المسير: إن التفكير والتحليل الاستراتيجي يدخل ضمن مهنة المسير فمخطط الأعمال يقدم للمقاول إطار واضح حول ممارسة هذه المهنة¹.
- من خلال مواجهته للتعقيد صعوبة الاختبار والقرارات الإستراتيجية لذلك على المقاول في هذه المرحلة اكتساب مهارات ومعارف وظيفية.

المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال وأهدافه

1. 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 بديمومة المشروع وإمكانية نجاحه.
- خطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على اقناع البنك أو المؤسسة المالية بديمومة المشروع وإمكانية توسعه، وهو يؤثر على قارئه بعدم الرفض، وإعطاء قرض أو المشاركة في عملية الاستثمار.
- 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 الحقيقية².
- تساعد في الحصول على آراء ذوي الخبرة ومراجعة الخطة عند اللزوم قبل طلب القرض أو اختيار المنشآت، أو اتخاذ أي قرارات مالية هامة كتعيين الموظفين.
- فرصة للتعرف أكثر على السوق وعن قرب.
- التحكم في التكاليف و ضبطها.

2. أهداف مخطط الأعمال

يلعب إعداد مخطط الأعمال أهمية كبيرة في بداية إنشاء أي مشروع، لاسيما بأنه يساهم بوضع وتحديد الأهداف التي يسعى صاحب المشروع لإنجازها ويساهم من خلال ذلك في تحديد السبل الكفيلة لتحقيق تلك الرؤية، حيث تدور أهداف مخطط الأعمال حول مقاربتين³:

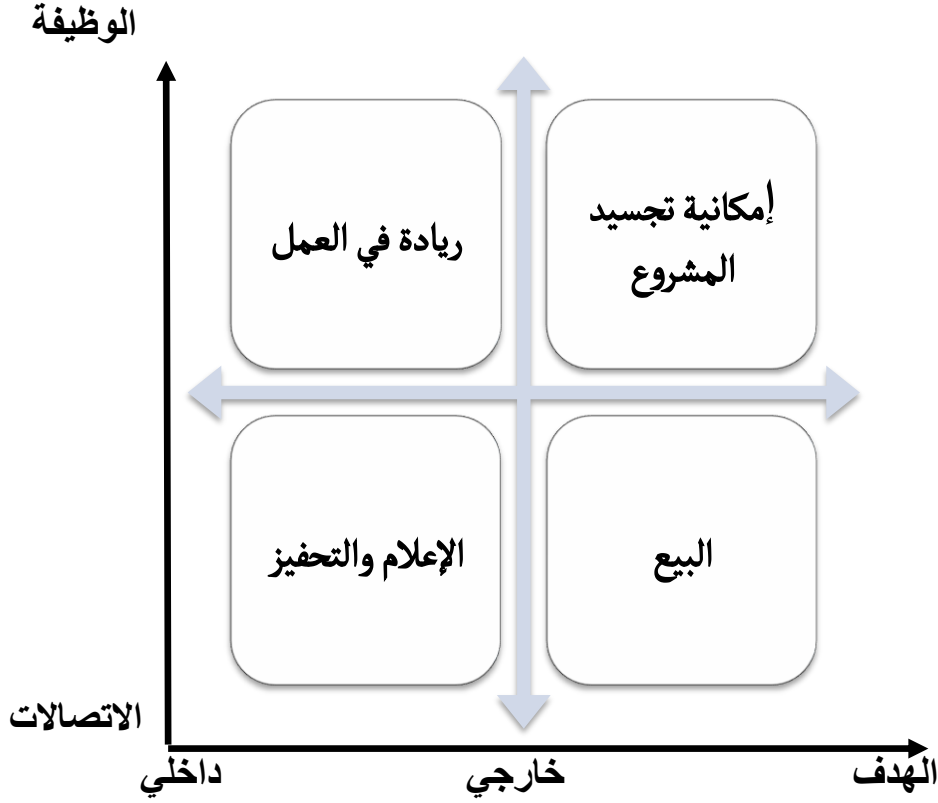
1- Alain Fayol, Op-cit, p 294, 295.

2- شوقي جباري، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية حول المقاولاتية: فرص وحدد مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 17، 18، 19 أفريل 2012، ص 11.

3 -Alain Fayol, Op- cit, p 292, 293.

- مخطط الأعمال كأداة اتصال: يعد كبطاقة التعريف (فرد، مشروع) حيث يمثل همزة وصل ووسيط بين الثنائية (مقاول، مشروع) ومحيطه الشخصي (فريق العمل، المعاونين، الأصدقاء، العائلة).
- ومحيطه المهني (الشركاء، الإدارات العمومية، البنوك، المستثمرين الجماعات المحلية).
- مخطط الأعمال كأداة إستراتيجية: يعد كأداة للتفكير الاستراتيجي، أداة للتوقع، أداة للمحاكاة.
- اتصال داخلي: يسمح للمقاول بتوضيح أفكاره، إقناع نفسه أولاً بجدوى الفرصة، واختبار قدرته
- في التحكم في مختلف جوانب المشروع ومحاولة تقريب التوقعات من الواقع. كما يعتبر أداة قيادة فعالة يرشد فريق العمل للأعمال الواجب القيام بها والتنسيق بين مختلف مساهمات فريق العمل والتكامل بينها في مفهوم موحد كما يسمح مخطط الأعمال بمتابعة الأعمال المنجزة باعتباره مرجع (انطلاق الأنشطة وتطويرها).
- اتصال خارجي: يسمح مخطط الأعمال بإعطاء معلومات حول المشروع فهو عبارة عن بيع فريق العمل، بيع مشروع. إن فعالية الاتصال تكمن في كون مخطط الأعمال كوثيقة يستجيب للحاجات الموجهة إليه، اهتماماته، أهدافه ممارساته.
- استراتيجي وخارجي: يسمح مخطط الأعمال بتوضيح جدوى العملية و الإستراتيجية للمشروع وإقناع الشركاء المحتملين وبالتالي ففي هذا المستوى يشكل مخطط الأعمال معلومة إستراتيجية تسمح للمستثمر الخارجي بتقدير واقعية، وملائمة، وإمكانية، جدوى المشروع المقاولاتي.

الشكل رقم (1-1): أهداف مخطط الأعمال



Source: Alain Fayolle, **Entrepreneurial, Apprendre A Entreprendre**, Dunod, paris, 2004, p 293

المطلب الثالث: دور وأنواع مخطط الأعمال

1. دور مخطط الأعمال

يساهم مخطط الأعمال بشكل ملموس على تقديم مشروع إنشاء المؤسسة بصورة جيدة ونذكر ذلك فيما يلي¹:

- تحويل الفكرة إلى مشروع قابل للتحقيق؛
- وسيلة لتوضيح بطريقة تحليلية واسعة لأهداف النشاط في المدى القصير والمتوسط؛
- توضيح قابلية التنفيذ، قابلية الاستقرار والإدراك الوقتي لنمو المشروع المقاولاتي أو التجاري.

1-Michal Costter, **Entrepreneuriat**, Pearson Education, Paris, France, 2009 , p 135 .

- تحديد هوية المشاركين الآخرين في السوق والتعبير عن اختلافاتهم.
- يعتبر خريطة طريق مع تحديد مؤشرات التطور الجيد للمشروع.
- يبرهن عن كفاءة المنشأ في التخطيط والتنبؤ.
- مساعدة المنشأ على البناء (الإنشاء) ووضع مشروعه قيد الإنجاز، هنا بالأحرى معرفة "خطة" مخطط الأعمال المعنى والمتعلق عموماً بالوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال.
- إيجاد موارد خارجية (الأصل التمويلي) من أجل إنجاز المشروع والتي تعتبر الوظيفة الخارجية للمخطط الأعمال.

2. أنواع مخطط الأعمال

يقوم صاحب المشروع باختيار الطريقة التي تتناسب مع فكرة مشروعه كي يتمكن من تجسيدها حيث يوضع في بداية مشروعه أمام مجموعة من الخيارات حسب تصنيفات حيث:

أولاً: التصنيف الأول:

ويقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى نوعين رئيسيين¹:

1- **مخطط مختصر:** وهو مخطط قصير يعرض الجوانب المهمة جداً والقضايا الرئيسية ويحاول إسقاط الأهم منه للعمل الجديد، ويتم التركيز في هذا النوع على ثقل القضايا التسويقية مثل: الأسعار، المنافسة وقنوات التوزيع، ويعطي القليل للإجراءات الداعمة، وهذا النوع من مخطط الأعمال يكون ملائم في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي من المصارف للتمويل.

وعلى العموم فالمخطط المختصر يكون مرضي للمولين والمستثمرين خاصة عندما يحتوي على توقعات مالية للنتائج، ويلاحظ محدودية قيمة هذا النوع عندما يوجد هناك عدم التأكد عالي في البيئة التي سوف يتواجد فيها العمل الجديد.

2- **مخطط شمولي:** ويحتوي على تحليل عميق للعوامل المهمة والحرجة التي تحدد وتؤثر إلى نجاح

أو فشل العمل المراد إنشائه تحت مختلف الأحوال والافتراضات، حيث أن هذا النوع من مخطط الأعمال يكون مفيداً عندما:

- ✓ يصف الفرصة الجديدة والتي سيبدأ بها كعمل جديد.
- ✓ مواجهة التغيرات المهمة في العمل أو البيئة الخارجية.
- ✓ توضيح المواقف المعقدة للعمل.

1- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية 2008، الأردن، عمان، 2007، ص215.

ويعتبر هذا الأسلوب والنوع في العادة الأفضل للمقاولين (الرياديين) والمستثمرين عند كتابة مخطط الأعمال.

ثانياً: التصنيف الثاني:

يقسم مخطط الأعمال إلى أربعة أنواع رئيسية وهي¹:

1- **خطط قصيرة أو تسمى خطط مصغرة:** حيث من المحتمل أن تحتوي على (10) صفحات بالإضافة إلى أنها يجب أن تشمل أيضاً الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية وخطة التسويق والكشوفات المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة، وهنا لا بد من الحذر لإساءة استخدام الخطة الصغيرة لأنها ليست البديل عن الخطة التفصيلية المطولة والكاملة للمشروع.

2- **خطة العمل:** وهي عبارة عن الأداة المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع من قبل المقاول، ويتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن تكون في بعض الأحيان قصيرة في عرض المشروع.

3- **خطط التقديم:** وهي خطة العمل تستخدم هذه الخطط عادة في التقديم للبنوك أو المستثمرين وهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل المالي، وتذهب جميع المعلومات الموجودة في خطة التقديم تقريبا إلى خطة العمل مع بعض الاختلافات المحددة.

4- **الخطط الإلكترونية:** تجري معظم خطط وبرامج الأعمال بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، ومن ثم يتم طبعتها على نسخ ورقية متعددة كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال. ومن الممكن هنا أن يجد المقاول أكثر قيمة له الاحتفاظ بطبعة (نسخة) الكترونية من خطته،

وتحتاج كل خطة من الخطط الأربعة إلى مقدار مختلف من حجم القوى العاملة، ولا يؤثر هذا الحجم على حجم المخرجات من المشروع، لأن حجم المخرجات يتأثر بنمط المنتج (سلعة أو خدمة) المراد تقديمه.

ثالثاً: التصنيف الثالث:

يتكون مخطط الأعمال الكلي خطط أعمال فرعية على حسب حاجة المؤسسة، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1- **معياري مخطط البدء:** هو المخطط الذي يحدد الخطوات اللازمة لأعمال تجارية جديدة، وهو يغطي المواضيع بما في ذلك مستوى المؤسسة، المنتج أو الخدمة، السوق، التنبؤات،

1- فائزة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد للنشر والتوزيع، 2006 ص

- إستراتيجية ومراحل التنفيذ، فريق الإدارة والتحليل المالي، تبدأ هذه الخطة مع مجز تنفيذي وينتهي مع ملاحق شهرية تبين التوقعات بالنسبة للسنة الأولى.
- 2- **مخطط العمليات:** يمكن أيضا أن تسمى خطة داخلية أو خطة سنوية، قد تكون عادة أكثر تفصيلا عن معالم محددة للتنفيذ والتواريخ والمواعيد النهائية، ومسؤوليات فريق العمل والمديرين، كما لا بد من تحديد الأولويات الرئيسية من خلال التركيز على تواريخ مفصلة ومسؤوليات محددة.
- 3- **مخطط النمو:** مخطط التوسع أو مخطط جديد للمنتج يركز أحيانا على منطقة محددة من الأعمال، أو مجموعة فرعية من رجال الأعمال، ويمكن أن تكون مخطط داخلي أم لا، وهذا يتوقف على ما إذا كان يتم ربطه بطلبات.
- 4- **مخطط الجدوى:** كما هناك خطة الجدوى وهي بسيطة جدا لبدء الخطة التي تتضمن ملخصا، بيان للمهمة، مفاتيح النجاح، التعليم الأساسي وتحليل السوق، تحليل أولي للتكاليف، التسعير، النفقات المحتملة. هذا النوع جيد لمعرفة ما إذا كان هناك عمل يستحق المتابعة أو عدم المضي في العمل¹.

المطلب الرابع: مراحل إعداد مخطط الأعمال

على المقاول أن يقوم بالتحضير لخطة العمل فهو بحاجة لمجموعة من المعلومات المتعلقة بالمشروع من مصادر مختلفة، لكي تكون هذه الخطة موضوعية وتمكنه من الإجابة على الأسئلة والاستفسارات المتوقعة من الآخرين وألية دعمهم للفكرة لذا لا بد من عرض مجموعة من الخطوات التي يمكن إتباعها وهي كالتالي²:

- ✓ **الالتزام الشخصي:** يمثل القدرة على بذل الجهد المطلوب لتحقيق الأهداف والتطوير المستمر.
- ✓ **التحليل الشخصي:** يمثل عرض موضوعي لجوانب القوة والضعف الفردية بموضوعية تامة دون تجاهل جوانب للعمل على معالجتها، وأهم ما يعرض هو الخبرة والتجربة في مجال الأعمال والإدارة، وذلك لمعرفة حقائق الأمور لاتخاذ الإجراءات الصحيحة لكتابة خطة العمل وتنفيذها بكفاءة.

1- قبة فاطمة، الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19 أفريل 2012، ص 7.

2- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال والمتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 229.

- ✓ اختيار المنتج أو الخدمة: طبيعة العمل الذي يريد الفرد أن يكون فيه وهذا يؤدي للبحث عن مزيد من البيانات والمعلومات الضرورية والدقيقة والصادقة حول هذا المجال وكيفية الدخول إليه.
- ✓ البحث عن الأسواق: تحت أصحاب المشاريع على المزيد من البحث على معلومات وبيانات ترتبط بالقدرة على تحقيق مبيعات كافية للوصول إلى إيرادات وأرباح مجزية.
- ✓ التنبؤ بالإيرادات من المبيعات: إذا ما عرف السوق وحجمه باحتمالية صادقة ودقيقة يمكن لأصاحب المشروع أن يقدر نسبة معينة للحصة السوقية التقريبية التي سيتحصل عليها المنتج أو الخدمة، إن هذا الأمر يجب أن يكون ضمن افتراضات وفروض واقعية تأخذ في الاعتبار المنافسة والوقت المتاح للوصول للأهداف المحددة.
- ✓ اختيار الموقع: بعد دراسة المواقع المحتملة ومن مزايا ومساوئ المحتملة لكل منها يتم اختيار الأفضل والمناسب منها، من الضروري إجراء موازنة بين التفضيلات والرغبات الشخصية ومنطق ومتطلبات الأعمال.
- ✓ تطوير خطة التسويق: في إطار هذه الخطة يتم التعامل مع زبائن للحصول على أرباح مناسبة، ومن الضروري الإشارة في هذه الخطة إلى قنوات التوزيع، الأسعار، الإعلان، البيع الشخصي والترويج.
- ✓ تطوير خطة تنظيمية: هنا تحدد المهارات الفردية للعاملين والكوادر الضرورية والاحتياج إليها في إطار المشروع وتطوره ونموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح.
- ✓ تطوير خطة قانونية: يتم اختيار الشكل القانوني وتحديد نوع الملكية للعمل، ويختار صاحب المشروع الصيغة الملائمة للمؤسسة التي يريد إقامتها.
- ✓ تطوير خطة محاسبية: من الضروري تحديد الملامح الأساسية للنظام المحاسبي قبل بدء النشاط، فهو بذلك يزود متخذ القرار والجهات الخارجية بالمعلومات الضرورية حول المشروع وكذلك حساب التكاليف وتحديد الحقوق والالتزامات.
- ✓ تطوير خطة تأمينية: من الضروري عدم تجاهل تسجيل الجوانب التأمينية والسلامة المناسبة للعمل أو التفكير فيها بشكل متأخر، إن هذا الجانب والمرحلة من خطة العمل تتعامل مع المخاطر بطريقة علمية ومنهجية صحيحة، وهكذا يتم حماية العمل وخاصة في بداية ممارسة النشاط والعمل.
- ✓ تطوير برنامج لإدارة الجودة الشاملة: إن الجودة موضوع حيوي للنجاح هكذا يتطلب الأمر التزام كبير من صاحب المشروع على الصعيد المنتج، لغرض الوصول إلى رضا كامل للزبائن وتحسين مستمر للمنتج و الخدمة وإشراك الجميع فيه كل من العاملين و الإدارة.
- ✓ تطوير خطة مالية: تمثل هذه الخطة ملتقى جميع الجهود والتحليلات الأخرى، حيث يتم ترجمة أوجه العمل المختلفة بقيم نقدية، هنا نستطيع معرفة الأموال المطلوبة وكيفية الحصول عليها،

والتي تحتوي على كافة التفاصيل المرتبطة بالجانب المالي والكشوفات المالية الأساسية ونقطة التعادل وغيرها.

إن كتابة خطة العمل تأخذ صيغ متعددة وتحتاج إلى أوقات مختلفة وفق الأفراد المشاركون في إعدادها وكذلك طبيعة العمل المراد إعداد خطة له، فقد تحتاج مرحلة معينة إلى أسبوع من الوقت في حين تأخذ مرحلة أخرى أسابيع عديدة.

المبحث الثاني: المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

إن أهم ما يمكن أن نتطرق إليه في مخطط الأعمال هو دراسة المحاور الأساسية لمخطط الأعمال أو مكوناته

المطلب الأول: وصف المشروع

1- ملخص المشروع: هو عبارة عن ملخص للنقاط المهمة في مخطط الأعمال لا يتجاوز الصفحة فهو يسمح للقارئ بتشكيل فكرة واضحة حول المشروع، ويكون إعداد كمرحلة أخيرة بعد إعداد مخطط الأعمال.

2- فكرة المشروع:

أولاً: الفكرة الأولية

ثانياً: تقييم الفرصة:

الفرصة المقاولاتية هي نتيجة لمزيج جديد من عوامل الإنتاج والذي ينعكس في ادخال منتج جديد، طريقة عمل جديدة في إنتاج، عند استغلال سوق جديد والترويج الى مصدر جديد للتمويل واخيراً شكل جديد لمنظمة صناعية.

فرصة الاعمال: يمكن تعرفها بان المشروع قد يؤدي الى أحد الانشطة الخالقة (المنشئة) للقيمة (القيمة الابداعية) ذات مردودية ومع احتمالية الاستمرارية والتطوير والاذبعين الاعتبار فرصة السوق والموارد المتاحة للفرد ولذلك تعتمد الفرصة على:

✓ الفرد: رغبته، امكانياته المالية، دوافعه، قيمه، مهاراته، علاقته، معرفته.

✓ المحيط: الاشياء التي يقوم بها ماذا تقدم للمحيط، الملاءة.

✓ الوصول الى الموارد: الوفرة تكاليف الحيازة.

✓ الوقت: الوقت ضروري من اجل تحديد ابعاد المشروع وتقدير الموارد الضرورية.

ولكي يتم الحصول على الفرصة يتطلب تفكيك الفكرة الاصلية من خلال النزول الى السوق وتحويل الفكرة الاولية الى فرصة من خلال المراحل التالية:¹

أ- تفكيك واعداد تكوين الفكرة الاصلية:

- ✓ الفكرة الجيدة ليست سوى أداة في يد الفرد او الجماعة، وليست الفكرة المكون الرئيسي وانما العمل الذي يمكن القيام به من الفكرة.
- ✓ الافكار الجيدة ليست بالضرورة فرصة جيدة قد تكون فكرة بسيطة وتخلق قيمة كبيرة وقد تكون الفكرة عبقرية وتخلق قيمة وذلك يحدد حسب شروط البيئة والمحيط.
- ✓ التقاط الافكار الناشئة الجديدة يعني وجود والحصول وتطوير القدرة على الاستماع ومراقبة الجودة لطرح الأسئلة حول ما يحيط بالفكرة، وذلك لأن المنشأ يجب أن يعمل مثل الإسفنج لامتصاص أكبر قدر ممكن من المعلومات والأفكار قبل القيام بفرز أو ترك العملية التسويقية.
- ✓ لا يستطيع المقاول تفكيك الفكرة الأولية إلا إذا كانت لديه مهارات وكفاءات وكذلك الإستعانة بمكاتب الاستشارة، والزبائن لجمع معلومات عن المحيط الخاصة بالمشروع.

ب- تقييم البدائل: تتمثل في مجموعة من الاختيارات التي تشكلت من تفكيك الفكرة الأولية للاستفادة منها عن طريق توسع في النشاط، وعند مواجهة الصعوبات في تطبيق الفكرة المختارة نختار بديل آخر من هذه البدائل. وتقيم الفكرة عن طريق ثنائية (المقاول/المحيط) وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

هل المقاول يستطيع أن يطبقها؟
هل السوق يتقبلها؟

ت- طرق تقييم البدائل والفرص: بدراسة كل بديل بطريقة غير منفصلة عن طريق معيارين:

المعيار الأول: ماهية القيمة التي يقدمها الخيار.

المعيار الثاني: وفي هذا المعيار يتطلب الإجابة على الأسئلة الآتية:

تحديد المستفيدين من المنتج وأين نجده؟

ما هي حالة السوق؟

ما هي الموارد الضرورية؟

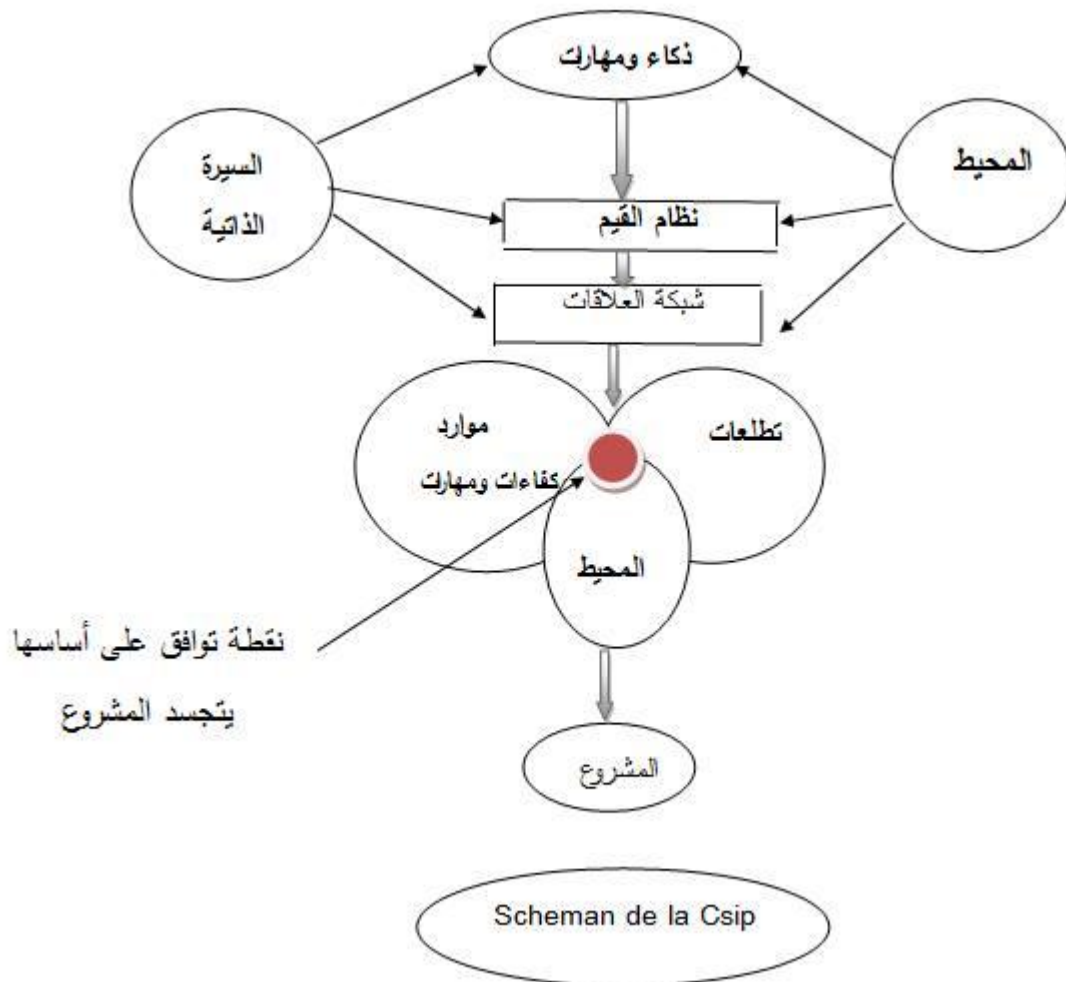
ما هي الميزة التنافسية التي تميز المنتج؟

¹ - Alain Fayolle, op cit, p2 95 .

ويتم تقييم الخيارات عن طريق وضع سلم من النقاط و إختيار البديل الذي يحوز على أكبر نقاط.

3. تكوين استراتيجية فورية مدركة CSIP: هي عبارة عن تكاليف مع إشكالية كلاسيكية لتسيير استراتيجي والأعمال المتعلقة بنمذجة سلوك إتخاذ القرار في لحظة معينة منشأ المشروع يمتلك مجموعة من التطلعات هذه التطلعات قد تكون غير واضحة على مستوى المحيط ومستوى قدراته ومستوى الموارد وعلى مستوى الأهداف، إن إنشاء مشروع والوصول إلى تحقيقه يتطلب الإقتراب من منطقة التوافق CSIP وهي تموضع المشروع.

الشكل رقم (1-2): CSIP



المصدر: محاضرة الأستاذة: جودي حنان (محاضرة غير منشورة)، المقاولاتية وإنشاء المؤسسات، أقيمت على طلبة السنة الثانية مقاولاتية، فيفري 2016.

4. أنواع الطبيعة القانونية

أ- استحداث المؤسسة بمفردك :

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

ب- استحداث مؤسسة مع شركاء:

تسمح هذه الصيغة للمتعامل الاقتصادي الذي لا يرغب العمل بمفرده ويريد استحداث مؤسسة مع شخص أو عدة أشخاص، إمكانية أن يقدم التزامات باسم ولصالح المؤسسة وذلك باختيار الشكل القانوني الذي يناسبه ويساعده أكثر، من بين الأشكال التالية:

✓ شركة تضامن (SNC) .

✓ الشركة ذات التوصية البسيطة (SCS) .

✓ الشركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) .

✓ شركة المساهمة (SPA) .

✓ شركة توصية بالأسهم (SCA).

ونتطرق للشركة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة بنوع من التفصيل، كما يلي¹:

- هي مؤسسة لفرد تكون الأملاك الشخصية لمستحدث المؤسسة منفصلة عن أملاك المؤسسة، ولن يتم اللجوء إليها إلى في حالة الديون المترتبة على الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة.
- يمنح التسجيل لدى السجل التجاري، صفة الشخصية المعنوية للمؤسسة وصفة التاجر للمسير.
- المادة 564 من القانون التجاري الجزائري الأمر رقم 96-27 المؤرخ في 9 ديسمبر 1996 تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص.
- إذا كانت الشركة ذات المسؤولية المحدودة المؤسسة طبقا للفقرة السابقة، لا تضم إلا شخصا واحدا "كشريك وحيد"، تسمى هذه الشركة "ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة".
- المادة 566 من القانون التجاري الجزائري المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993 لا يجوز أن يكون رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة أقل من 100.000 دج وينقسم الرأسمال إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية مبلغها 1000 دج على الأقل.
- المادة 590 من القانون التجاري مكرر: الأمر رقم 96-27 المؤرخ في 9 ديسمبر 1996 لا يجوز لشخص طبيعي أن يكون شريكا وحيدا إلا في شركة واحدة ذات مسؤولية محدودة. ولا

1- http://www.droit.mjustice.dz/code_commerce_ar.pdf,2016/03/25.

يجوز لشركة ذات مسؤولية محدودة أن يكون لها كاشريك وحيد شركة أخرى ذات مسؤولية محدودة مكونة من شخص واحد.

- في حالة المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة يضع المدير تقرير التسيير ويقوم بإجراء الجرد ويعد الحسابات السنوية. ويصادق الشريك الوحيد على الحسابات بعد تقرير محافظي الحسابات في أجل (6) أشهر اعتباراً من اختتام السنة المالية.

المطلب الثاني: المخطط التسويقي

تتناول الخطط التسويقية جميع الأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي كالتخطيط للبضاعة وسبل ملائمتها لطبيعة الأسواق التي تتعامل معها المنظمة والتخطيط للأسعار التي يتم عرضها في الأسواق وفقاً لطبيعة الدخل المتاح للإنفاق من ميل المستهلكين وكذلك التخطيط للإعلان والترويج أي كل ما يتعلق بالأساليب الترويجية والإعلانية وسبل إيصال الرسالة للمستهلكين الحاليين والمرقبين في الأسواق الاستهلاكية والاستعمالية¹.

ويعتبر المخطط التسويقي أحد أهم مكونات مخطط الأعمال.

1- مفهوم المخطط التسويقي

يرى Druker بأن لأي مشروع وظيفتين أساسيتين هما التسويق والابتكار²، هي عبارة عن خارطة طريق للنشاطات والفعاليات التسويقية بالمنظمة على فترة زمنية محددة³. الوثيقة المكتوبة بخطوط عامة وتوضح فيها كافة الأنشطة الضرورية لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية⁴. وهنا يمكن التطرق إلى تحديد تعريف المخطط التسويقي وتوضيح أهميته وخطوات إعداده.

أ- تعريف المخطط التسويقي:

يمكن تعريف المخطط التسويقي على أنه: التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء والعمل على حلها والاستفادة من الإيجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ⁵.

1- خضير كاضم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، 2008، ص128.

2- صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص5.

3- بشير العلاق، التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص24.

4- ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص152.

5- مراد اسماعيل، وشلغاف بن امير، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة، الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر، بسكرة 18/17/16 أفريل 2012، ص7.

ويعرفه فايول: بأنه في الواقع يشمل التقدير بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا في المستقبل، أما جورج تيري يعرفه بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة، كما يعرف على أنه أداة حيوية لنجاح المشروع واستمراره¹.

ب- أهمية المخطط التسويقي:

يكتسي المخطط التسويقي أهمية بالغة حيث يعتبر أهم مكونات مخطط الأعمال وتتمثل فيما يلي²:

✓ يعتبر الأسلوب العلمي لإدارة التغيير ومتابعة أذواق المستهلكين وأنماطهم الاستهلاكية ومتابعة المنافسة.

✓ يساعد على إعطاء نظرة خاصة بالسوق وتحديد الفرص وتفادي المخاطر.

✓ يحث الشركة على التفكير باستراتيجيات جديدة، وإدخال التجديد والتنويع، وإيجاد أفضل الوسائل للقيام بأنشطتها.

✓ يعمل على تخفيف المخاطر لأنه يتنبأ بمشاكل السوق وتهديداته وأخطاره وتقلباته.

✓ يقدم منهجا لقياس وتحسين وتطوير الأنشطة التسويقية.

✓ تحديد الأسواق المستهدفة لاختيار التمرکز الأفضل والجيد في السوق.

✓ المرونة القابلة للتعديل تمكن الشركة من الاستجابة للتغيرات بسرعة أكبر.

ت- خطوات إعداد المخطط التسويقي

✓ دراسة البيئة الكلية:

- العناصر العامة للبيئة:

- البيئة الاقتصادية ، البيئة الاجتماعية والديمغرافية؛ البيئة القانونية ، البيئة التكنولوجية،

البيئة الثقافية والبيئة الطبيعية – البيئة التكنولوجية

- تقييم المخاطر والفرص.

✓ دراسة السوق على مستوى الطلب:

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

- دراسة خصائص الطالبين.

- دراسة تصرفات الشراء، الحوافز والكوابح و مختلف المؤثرات على قرار الشراء.

✓ دراسة السوق على مستوى العرض:

- هيكليات الأسواق، وأجزاء الأسواق(احتكار القلة ، التنافس...)

- خصائص المنافسين(حجم/الوزن/سمعة/قدرات اقتصادية...)

- استراتيجيات المنافسين

- دراسة الموردين

1- زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات دار السلاسل، الكويت، 1987، ص137.

2- مراد اسماعيل، شلغاف بن عمر، مرجع سابق، ص 4.

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

✓ تشخيص الوضع :

- التذكير بالقيود البيئية الخارجية، وإظهار القيود الداخلية؛
- التذكير بتوقعات وتنبؤات التقدم للوضع بالنسبة للبيئة والمؤسسة نفسها؛
- التذكير بالأخطار والفرص؛
- إعداد تشخيص مفصل لكل مهمة، يظهر نقاط القوة والضعف، للمؤسسة¹.

2- عناصر المخطط التسويقي

أصبح دور المخطط التسويقي بارزا كضرورة إستراتيجية وعملية وتتحرك المؤسسة ضمن مفهوم إنتاج ما يمكن تسويقه ويرتكز المخطط التسويقي على العناصر الآتية:

أولاً: دراسة السوق:

تعتبر عملية دراسة السوق أحد أهم المراحل التي يجب أن يمر بها المشروع قبل البدء في التنفيذ، وهي عملية تتطلب منهجية معينة، لأنها معقدة وتستهلك الكثير من الوقت.

أ- تعريف دراسة السوق:

نعني بدراسة السوق التعرف على المتغيرات التي قد تؤثر على نوعية القرارات التي تتخذها المؤسسة، بتحديد اهتمامات المستهلك وخصائص المشتريين ومن الضروري العمل بالمجموعات، وتقسيم الزبائن².

ب- أنواع دراسة السوق

✓ الدراسة الكمية:

تهدف إلى تحديد الكمية التي يمكن بيعها والأوقات التي تباع فيها والأماكن التي يتم فيها تصريف السلعة، فهي توصلنا للإجابة على التساؤلات: كم ننتج؟ متى ننتج؟ وتتم الدراسة الكمية بواسطة:

- سبر الآراء: إجراء الدراسة في الميدان بفضل الاستجابات حول المشكل الذي نقوم بدراسته أو حله

- العينات الدائمة: وهي عينات ممثلة للمجتمع المدروس، ودائمة، والتحقيقات تتم دائما على نفس الأشخاص

✓ الدراسة النوعية (الكيفية):

الهدف منها هو الحصول على معلومات عن السوق تؤثر على طبيعة السلعة وتكشف عن استعمالات جديدة للسلعة، وهي توصلنا للإجابة على التساؤل: ماذا ننتج؟ وعموما الدراسة النوعية تكمل الدراسة الكمية أما التقنيات المستعملة عموما فهي:

1- نبيل جواد، التسويق في خدمة المشروع، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 2008، ص ص 272-273.

² - J-P Bernardet-A. Bouchez. Pihier. **Précis de marketing** . Nathan. 1997. P6

- المقابلة المباشرة مع الزبائن.
- الملاحظات في الحالات الحقيقية بواسطة آلة تصوير مخفية تسجل السلوك الطبيعي للشراء عند الزبائن... الخ

ت- تجزئة السوق:

أي تجزئة السوق إلى قطاعات فرعية متميزة من الزبائن بحيث يمكن اعتبار كل قطاع على أنه السوق المستهدفة يمكن الوصول إليه بواسطة مزيج تسويقي متميز.

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

✓ **الأساس الجغرافي:** بحكم عادات الناس وتصرفاتهم من منطقة جغرافية لأخرى فإن الأساس الجغرافي يعتمد عليه في تقسيم السوق وهو يأتي في مقدمة الأسس ومنها السن، الجنس، الحجم، الدخل، مستوى التعليم، الحالة الاجتماعية، الانتماء الديني والجنسية والمهنة... الخ

✓ **التقسيم على أساس الخصائص السلوكية للأفراد:** ويمكن حصره بصفة عامة في الشخصية، نمط الحياة، حوافز الشراء، معرفة المنتج واستعمالاته، الولاء للعلامة.

✓ **التقسيم على أساس فائدة السلعة:** وفقا لهذا الأساس فإن تقسيم السوق يتم بناء على فوائد التي يرى الزبون انه يحصل عليها من السلعة

✓ **التقسيم على أساس كثافة الاستعمال:** المؤسسة هنا تعتمد على درجة كثافة الاستعمال الفعلي للسلعة للتمييز بين الفئات المختلفة.

✓ **التقسيم على أساس العامل التسويقي:** وفقا لهذا العامل فإنه يمكن تقسيم السوق إلى قطاعات مختلفة بناء على درجة استجابة الزبائن للعوامل التسويقية مثل جودة المنتج، درجة الحساسية للسعر، الإشهار... الخ¹

ث- اتجاهات السوق:

هناك عدة مداخل لتعريف السوق، فهناك من يعرفه باعتباره المكان الذي تباع فيه السلع، والبعض الآخر يعرفه باعتباره مجموعة من المشترين والبائعين الذين يتجمعون في مكان ما بغرض التعامل في سلعة معينة، وأحيانا يعرف بأنه تفاعل قوى الطلب والعرض على سلعة معينة، ويمكن القول من الناحية التسويقية بأن السوق هو مجموع طلب الزبائن الفعليين والمحتملين على سلعة أو خدمة معينة.

¹- فريد كوتل، دور الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره، رسالة دكتوراه، غير منشورة، قسم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص: 09: 13.

- **الطلب:** وهو عبارة عن الكميات التي يرغب الزبون في الحصول عليها من السلع والخدمات في ظل عوامل معينة¹.
- **الحصة السوقية:** هي النسبة المئوية لمبيعات المؤسسة قياساً إلى المبيعات الكلية للصناعة في السوق من نفس المنتج أو الخدمة².

ج- تحليل المنافسة:

لا يخلو أي سوق من المنافسة، ولتتمكن من النجاح في مشروعك والحصول على حصة سوقية أكبر عليك تلبية حاجات ورغبات زبائنك بشكل أفضل مما يفعل منافسوك ولذلك عند تحليل المنافسة سوف تحتاج إلى تحديد منافسيك الأساسيين لكل منتجاتك على حدا والخدمات التي توفرها أيضاً³.

ح- تحليل قوى المنافسة مايكل بورتر

تتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل هي: تهديدات الداخلين الجدد، قوة التفاوضية للموردين، قوة التفاوضية للمشتريين، تهديدات منتجات أو خدمات بديلة، وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة.

✓ **شدة المنافسة في الصناعة:** تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تميز المنتج، التوازن بين المتنافسين

✓ **تهديد دخول منافسين جدد:** الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديدهم على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للزبائن اتجاه العلامة التجارية المعروفة، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير، رد فعل المنظمات الموجودة في السوق.

✓ **قوة التفاوضية للموردين (للمجهزين):** حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح الزبون، خاصة عندما يكون الزبون عميل للمورد، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي أو تكامل خلفي.

✓ **قوة التفاوضية للزبائن:** تتعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل، وعندما يستطيع الزبون تحقيق تكامل خلفي.

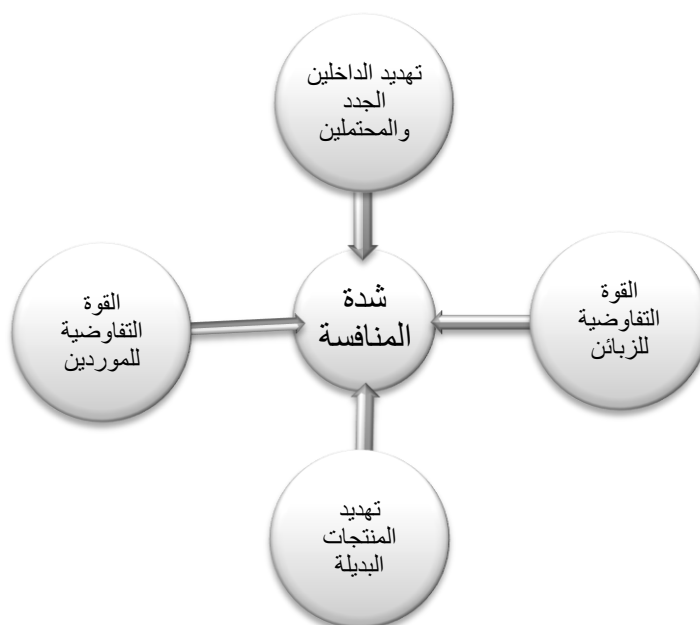
¹- محمد جاسم الحميد الصميدعي، استراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليله)، دار حامة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 24.

²- طاهر محسن الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 220.

³- Djitli Mohamed Séghir , Marketing stratégique, édition Djitli, p54.

✓ **المنتجات البديلة والمتاحة:** إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولمن أقل تكلفة لمنتجات المؤسسة، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المؤسسة¹.

الشكل رقم (1-3) : القوى التنافسية لبورتر



Source :Allain Desreumaux,Xavier Lecocq,et Vanessa Warnier,Strategie(2ed),Pearson,paris,France,2009,p77

3- تحليل SWOT (تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات) :

عند القيام بإجراءات التحليل والتخطيط الاستراتيجي يعتبر تحليل SWOT هو أهم أسلوب فنجد أن هناك عوامل للبيئة الداخلية تتمثل في نقاط القوة Strength ونقاط الضعف Threate وعوامل البيئة الخارجية متمثلة في الفرص Opportunities والتهديدات Weaknesses، وبمعرفة هاته العوامل يمكن تحديد الإستراتيجية المناسبة التي يجب أن تتبعها المؤسسة.

¹- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن 1998، ص ص 09، 10.

- أ- **نقاط القوة:** وترتبط نقاط القوة بكافة المزايا التنافسية، والقدرات الموجودة في الماركة السلعية أو الخدمية الخاصة بمؤسسة ما وغير الموجودة إطلاقاً أو بنفس الدرجة في الماركات المنافسة الأخرى.
- ب- **نقاط الضعف:** وتشير كافة أوجه النقص أو العيوب المرتبطة بماركة سلعية أو خدمية ما والتي قد يقابلها نقاط قوة بدرجات معينة في المزيج التسويقي للمؤسسات المنافسة.
- وفي الجدول التالي نجد أمثلة لبعض نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة ونقاط الضعف التي يمكن أن تعاني منها:

الجدول الرقم(1-1): نقاط القوة ونقاط الضعف

نقاط قوة	نقاط ضعف
تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة في السوق	عدم كفاية الأبحاث التطويرية
انخفاض تكلفة نشاط المؤسسة	تقادم التسهيلات الإنتاجية
قدرة المؤسسة على الأداء بجودة مرتفعة	ضعف الإدارة العليا
توفرها على قوات بيع ذات مهارة عالية	عدم الاستغلال الأمثل للطاقة المتاحة
ارتفاع الحصة السوقية للمؤسسة	ارتفاع تكاليف الإنتاج بالمؤسسة
انخفاض معدل دوران العمالة	ضعف الهيكل المالي للمؤسسة
نجاح الخطط السابقة	فشل عمليات التخطيط السابق

المصدر: طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص316

- ت- **الفرص المتاحة:** وترتبط بكافة الفرص الذهبية المتاحة لمؤسسة ما بعد مراجعة أوضاعها بشكل علمي وشمولي والتي تتمثل نقاط الجاذبية في المزيج التسويقي السلعي أو الخدمي للمؤسسة بالمقارنة مع ما يوجد لدى المؤسسات المنافسة.
- ث- **التحديات أو المشاكل:** وتشير إلى كافة التحديات، أو المشاكل التي تواجه مؤسسة ما، والتي تم استنتاجها بعد عملية المراجعة الشاملة الموضوعية لأوضاعها وبالمقارنة مع ما لدى المؤسسات المنافسة.

مثال: دخول مؤسسات جديدة إلى سوق السلعة الكلي يمثل تحدياً كبيراً للمؤسسة والمؤسسات الحالية، كما أن التباطؤ في معدلات النمو في السوق يعتبر تحدياً لا بد من مواجهته من قبل المؤسسة، وأخيراً ارتفاع أسعار المواد الخام والطاقة والتطور التكنولوجي الأعلى في المؤسسات المنافسة يعتبر تحدياً لا بد من مواجهته بالدراسة والتعمق واتخاذ القرارات المناسبة¹.

¹ محمد عبيدات، استراتيجيات التسويق، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، مصر، ص ص 127، 128.

وفي الجدول التالي نجد أمثلة لبعض الفرص والتهديدات التي يمكن أن توجهها المؤسسة
الجدول رقم(1-2): الفرص والتهديدات

الفرص	التهديدات
اكتشاف أسواق جديدة محتملة	صدور قوانين أو تشريعات جديدة
ظهور بدائل جديدة من المواد الأولية	نقص المواد الأولية
نمو الأسواق الحالية للمؤسسة	إلغاء الدعم الحكومي عن المؤسسة
صعوبة دخول منافسين جدد للسوق	دخول منافسين جدد في السوق
التوصل إلى أساليب إنتاجية مبتكرة	تغير التكنولوجيا المستخدمة
توفر موارد مالية جديدة	ظهور بدائل لمنتجات المنظمة
ارتفاع الطلب على منتجات المنظمة	تحول الطلب عن منتجات المنظمة

المصدر: طارق طه، نفس المرجع، ص315.

خ- الاستراتيجيات التنافسية

الاستراتيجيات العامة لـ **Porter** : ويوجد ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس التي تقوم المؤسسة باختيار الأفضل منها عند تقسيم السوق إلى مقاطع، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل مقارنة بمنافسيها:

1. إستراتيجية قيادة التكلفة :

وفق هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة لتقديم المنتج بكلفة منخفضة وبأسعار أقل من المنافسين لغرض الحصول على حصة سوقية كبيرة وأن تكون منتجاتها مقبولة لدى المستهلكين، ولتحقيق هذه الإستراتيجية فإنه يتطلب أن تمتلك المؤسسة قدرات واضحة في مجال الإنتاج والعمليات التصنيعية والتوزيع المادي الذي يمنحها فرصة تفضيلية على المنافسين فضلا عن كونها تتوافق مع حالة الإنتاج الواسع لتخفيض هامش الربح وتعويض ذلك بزيادة كمية المبيعات لتوليد الأرباح¹.

وتتحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط²:

- ✓ وجود طلب من اتجاه السعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛
- ✓ نمطية السلعة المقدمة ؛
- ✓ عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- ✓ وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين؛

1- ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 128.

2- بوشناق عمار، الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماجستير في علوم التسويق (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة الجزائر، 2002، ص 30.

✓ حدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها (نهائياً) بالنسبة للمشتريين.

2. إستراتيجية التمييز:

حسب مفهوم "برتراند" فإن المنافسة التامة بين المؤسسات تقود في النهاية إلى تساوي الأسعار مع التكاليف الحدية مما يؤدي إلى انعدام الأرباح، وتعتبر إستراتيجية التمييز بمثابة اختيار بديل بالنسبة للمؤسسة لتفادي سلبيات المنافسة القائمة على أساس الأسعار وهذا بتقديم منتجات تتناسب مع توقعات الزبائن لزيادة مستوى رضا هذا الأخير وبالتالي المبلغ الذي يكون مستعد لدفعه مقابل السلعة أو الخدمة المقترحة، فإستراتيجية التمييز تقوم على مبدأ جعل الزبون ينظر إلى منتجات المؤسسة بنظرة مختلفة مقارنة مع المنافسين م خلال عرض منتج فريد من نوعه يمثل قيمة للزبون وسط مجموعة من العروض التي تركز خاصة على التكاليف المنخفضة فهذه الإستراتيجية تهدف إلى خلق توازن بين القيمة الإضافية التي يقترحها المنتج مع السعر الإضافي الذي يكون الزبون مستعد لدفعه¹.

ويمكن القول بأن إستراتيجية التمييز يمكن أن تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها²:

✓ عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

✓ تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

✓ عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

3. إستراتيجية التركيز:

رغم أن كل من إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف وإستراتيجية التمييز تعتمدان على ثقافة وطريقة تفكير مختلفة إلا أنه يمكن المزج بين هاتين الإستراتيجيتين بطريقة تنتج عنها ما يعرف بإستراتيجية التركيز، وتعتمد هذه الإستراتيجية على التركيز على مجموعة من المستهلكين أو جزء من قطاع السوق أو منطقة جغرافية محدودة مقابل كل خط إنتاج معين والعمل على خدمة هؤلاء المستهلكين بطريقة حصرية، وهذه الإستراتيجية من خلال هذا المفهوم تتيح للمؤسسة فهم وإشباع الحاجات المتغيرة للمستهلكين بطريقة أحسن مقارنة مع المنافسين وتعمل هذه الإستراتيجية على كسب الميزة التنافسية من خلال تلبية حاجات المختلفة لمجموعة من الزبائن والتي أهملت من طرف المؤسسات التي تعتمد على الإستراتيجيتين السابقتين³.

حيث يتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال⁴:

✓ إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛ أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛

¹- مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اقتصادية- مذكرة مقدمة لنيل

شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008، ص 30.

²- بوشناف عمار، مرجع سابق، ص 31.

³- مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مرجع سابق، ص 38.

⁴- بوشناف عمار، مرجع سابق، ص 31.

✓ التمييز والتكلفة الأقل معا.

- وتتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات الآتية¹:
- عندما توجد مجموعات مختلفة وتمييزة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود)؛
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات الأكثر جاذبية عن غيرها.

د- المزيج التسويقي للخدمات

يمكن تعريفه بأنه: ذلك الخليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة السلعة بما يتناسب مع المستهلك، ثم دراسة وتحديد السعر المناسب والتنافسي لبيعها، ثم الترويج لها لدى المستهلكين ومن ثم توزيعها وإيصالها للمكان وفي الزمان المناسبين من أجل إشباع حاجات المستهلك بأعلى مستوى ممكن وتحقيق الربح المناسب².

يتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر أساسية وهي:

المنتج، التوزيع، السعر، الترويج وعلى ذلك فإن أي نشاط تسويقي لا بد أن يشمل قدر مناسب من هذه العناصر،

باعتبار أن هذه الاستراتيجيات الأربعة تشكل إطار الخطة التسويقية المتكاملة³.

الشكل رقم(1-4): المزيج التسويقي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المعلومات السابقة

⁵- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص، ص 141، 142.

¹- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 142.

²- عصام الدين أمين أو علفة، تسويق مفاهيم وإستراتيجيات - النظرية والتطبيق - مؤسسة حورس الدولية، ص ص 20، 21.

أولاً: المنتج (الخدمة)

هو " عبارة عن سلعة أو خدمة أو فكرة تتألف من حزمة من خواص محسوسة وغير محسوسة تشبع حاجات المستهلكين ورغباتهم، حيث يتم الحصول عليها مقابل مبلغ من المال، وتتضمن هذه الخواص المحسوسة في المنتج الخواص المادية مثل التصميم، اللون أما الخواص غير المحسوسة في المنتج فتتضمن أشياء مثل التفاخر، الواجهة، السعادة وغيرها¹. وما هو معروف بين رجال التسويق وهو أنه يمثل " ذلك الخليط من الأنشطة التسويقية الذي يمكن التحكم فيه بواسطة المؤسسة، والموجهة إلى قطاع سوقي معين من المستهلكين"².

1- مفهوم الخدمة:

أ- تعريف الخدمة:

تعرف الخدمة على أنها منتجات غير ملموسة تهدف أساساً إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقق له المنفعة، اعتبرها Kotler و Armstrong كوتلر و أرمسترونج على أنها: نشاط أو منفعة غير ملموسة يستطيع أن يقدمها طرف (وهو منتجها) إلى طرف آخر (وهو العميل الذي تقدم إليه ليستخدمها في إشباع حاجة غير مشبعة)، دون أن يترتب على ذلك نقل الملكية من المنتج إلى العميل³.

ب- خصائص الخدمة:

تتميز الخدمات بعدة خصائص مقارنة مع السلع أهمها ما يلي:

- ✓ **الخدمة غير ملموسة:** ظهرت عدم ملموسية الخدمات كفرق رئيسي موجود بين الخدمة والسلعة، وكما ذكر Berry و Bateson أن مفهوم عدم ملموسية الخدمة يعني اللامادية أي الخدمة لا يمكن رؤيتها، تذوقها، شمها، لمسها، سماعها⁴.
- ✓ **التلازمية (عدم الانفصال):** ونعني بالتلازمية درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، أي من الصعب أحياناً فصل الخدمات عن شخصية البائع مقدمها، لذلك فإن أداء خدمة معينة قد يحدث جزئياً أو كلياً في لحظة وقت استهلاكها⁵.

¹- زكريا الدوري، مبادئ إدارة الأعمال وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 124.

²- قرينات اسماعيل، أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة دحلب، منشورة، البلدة، 2005، ص 59.

³- حبيبة قشي، آليات تطبيق السياسات التسويقية في المؤسسات الصحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006/2007، ص 87.

4-D- Pettigrews, N- Turgeon, Marketing, 2 éme édition, MC GRAWS HILL, Canada, 1990, P390.

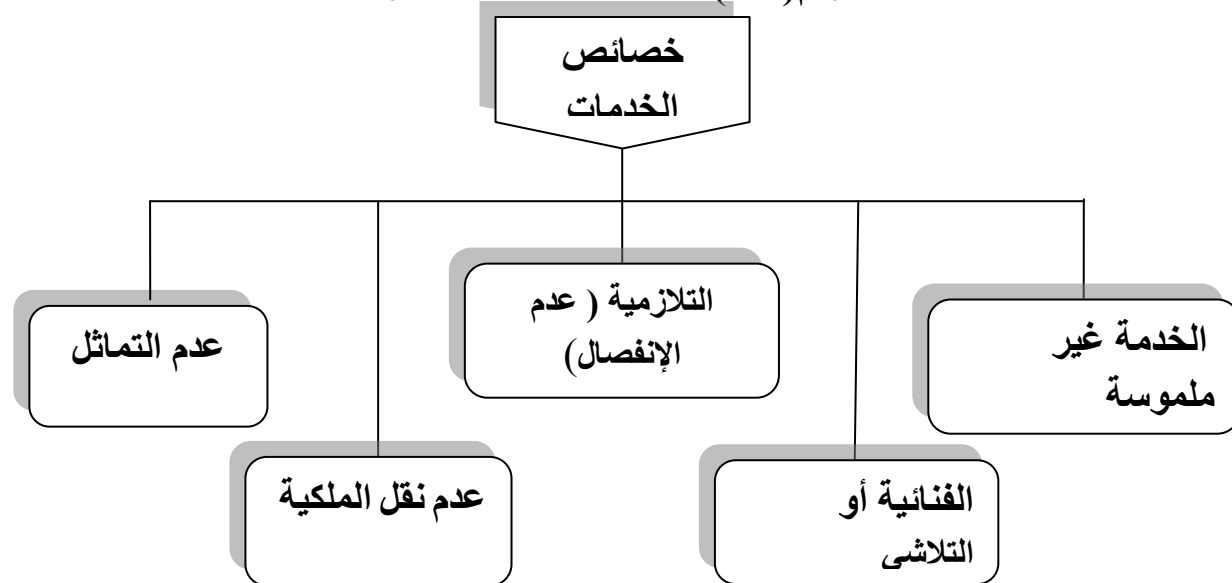
5- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 23، 24.

✓ **عدم التماثل أو عدم التجانس:** تتميز الخدمات بهذه الخاصية طالما أنها تعتمد مهارة أو أسلوب أو كفاءة مزودها وزمان ومكان تقديمها. كما أن مزود الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتماداً على ظروف معينة وبذلك تتباين الخدمة المقدمة من قبل نفس الشخص أحياناً¹.

• **عدم نقل الملكية:** هناك من الباحثين من يعتبر إن لا ملموسية الخدمات تجعل من المستهلك يستفيد منها دون أن يمتلكها كما هو الحال في السلع المادية، فمثلاً حجزه لمقعد في طائرة أو غرفة في فندق لا يعطيه حق ملكية ذلك المقعد أو الغرفة للأبد، بينما شراؤه لسيارة أو أثاث يمنحه حق ملكية هذه السلع².

• **الفنائية (الزوال):** بما أن الخدمة تمثل تصرف أو فعل فإنها تتلاشى أو تنتهي سواء تمت الاستفادة منها أو لا ذلك لعدم إمكانية تخزينها أو الاستفادة منها لحين وقوع الطلب عليها، وهذا بطبيعة الحال سوف يثير مشكلة أمام المنظمة لذلك على المنظمة أن تحدد أسباب وقوع الطلب على الخدمة المقدمة لكي تتمكن من وضع المعالجات المناسبة، أما في حالة وجود طلب مستمر فإن هذه الخاصية سوف لا تشكل مشكلة لمقدمها³.

الشكل رقم (1-5) : خصائص الخدمات الرئيسية



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً عن المعلومات السابقة

¹ - بشير العلاق، وآخرون، مرجع سابق، ص، ص 222، 223.
² - جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية، مذكرة الماجستير، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009/2010، ص 42.
³ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010، ص 40.

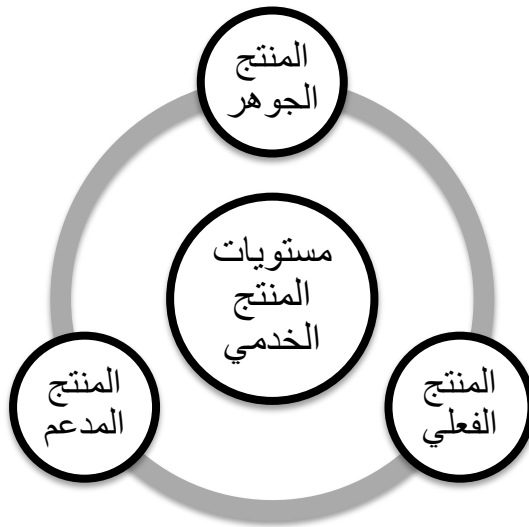
2- مستويات المنتج الخدمي: لقد حدد كل من كوتلر وارمسترونغ ثلاث مستويات للمنتج هي¹:

ت- **المنتج الجوهر:** يمثل المنفعة الجوهرية التي يسعى الزبون على الحصول عليها أو يتوقع الحصول عليها عندما يقدم للشراء أو الخدمة.

ث- **المنتج الفعلي:** يتكون من المنتج الجوهر مضافا إليه ميزات وخصائص أخرى تعطي للمنتج هوية أكثر تحديدا لذلك فإن على مخططي المنتج العمل على تطوير المنافع الجوهرية من خلال تطوير سمات المنتج أو الخدمة، التصميم ومستوى الجودة.

ج- **المنتج المدعم:** هو محاولة بناء المنتج الإضافي حول المنتج الجوهر والمنتج الفعلي من خلال عرض منافع وخدمات إضافية والمتمثلة في خدمات ما بعد البيع، بعبارة أخرى المنتج المدعم عبارة عن كافة العناصر الملموسة وغير الملموسة المرافقة للمنتج والداعمة له، والتي يتوقع الزبائن غالبا توفرها في المنتج الجوهر والفعلي.

الشكل رقم(1-6): مستويات المنتج الخدمي



المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على المعلومات السابقة

3- دورة حياة الخدمة:

أ- **مرحلة التقديم:** يطلق على الخدمة أنها في مرحلة التقديم عندما تقدم للمرة الأولى، أو عندما يتم تغيير شكل الخدمة الحالية، حيث لا تحصل الكثير من الخدمات الجديدة على درجة القبول من طرف المستهلكين، وهنا تظهر ميزة الخدمة على السلع، بحيث الخدمات يمكن تقديمها على نطاق ضيق ويمكن توسيعها إذا لقيت القبول المستهلكين، وتمتاز هذه

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات ، المرجع سابق، ص، ص 162، 163.

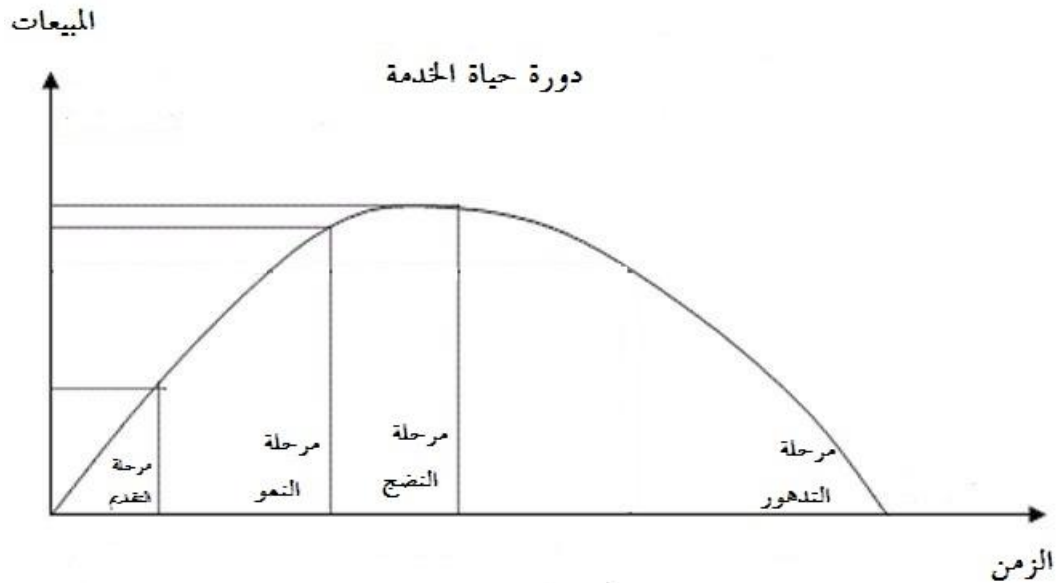
المرحلة بقلة المنافسين أو انعدامهم، وانخفاض هامش الربح، تدفق نقدي سلبي، عدم وضوح القطاعات السوقية وصعوبة تحديدها.

ب- مرحلة النمو: يزداد نمو الخدمة في هذه المرحلة، حيث تظهر تدفقات نقدية إيجابية، وبسبب نمو واتساع الصناعة يزداد الطلب على الخدمة مما يسمح للعديد من المؤسسات من رفع أسعارها مما يؤدي إلى هوامش وأرباح كبيرة، هذا الشيء يؤدي أيضا إلى دخول مؤسسات جديدة لتقديم نفس الخدمة، فتظهر المنافسة وتظهر قطاعات سوقية جديدة، وتتميز على العموم هذه المرحلة بنمو سريع في الأعمال وتدفقات نقدية إيجابية وأرباح عالية وازدياد المنافسة، إضافة إلى ازدياد عدد الفروع الجديدة التي تقدم هذه الخدمة، تطوير الحصة السوقية الحالية، والبحث عن قطاعات سوقية جديدة لتقديم الخدمة. ويمكن لمؤسسات الخدمات من استخدام عدة استراتيجيات لتطوير هذه المرحلة منها تطوير وصياغة ميزة تنافسية وتطوير أفضلية للعلامة التجارية من خلال دعم الولاء للمؤسسة أو تطوير سلوك إعادة الشراء.

ت- مرحلة النضج: تبدأ في هذه المرحلة مبيعات المؤسسات بالهبوط البطيء وتزداد المنافسة لذلك تعمل أغلبية المؤسسات على إبعاد المنافسين عن طريقها لزيادة حصتها السوقية أو زيادة أرباحها، وكنتيجة لهذا التنافس تنخفض أرباح معظم المؤسسات الشيء الذي يدفع بالمؤسسات الضعيفة إلى الخروج من الصناعة وفي هذه المرحلة أيضا لا يرى المستهلكون أية فروقات بين ما تقدمه المؤسسات المختلفة من خدمات، وبصورة عامة هذه المرحلة تتميز باستقرار مبيعات المؤسسات المختلفة من خدمات وشدة المنافسة، خروج المؤسسات الضعيفة، والقطاعات السوقية مميزة وواضحة وللتقليل من المخاطر في هذه المرحلة يجب أن تتبع واحد أو أكثر من الاستراتيجيات وهي تقليل تكاليف التشغيل، تعزيز النوعية وجودة الخدمة فنيا ووظيفيا وإضافة خدمات مجانية، إضافة استخدام أسلوب الإعلان الإقناعي، وتقليد حملات ترويج المنافسين ومطابقتها مع حملات المؤسسة.

ث- مرحلة الانحدار: في هذه المرحلة تنخفض مبيعات المؤسسات، ويرجع هذا الانخفاض إلى التقنيات الجديدة المستخدمة، مثلا خدمات صيانة الآلة، الطباعة قد انخفضت لأن آلات الطباعة قد استبدلت بأجهزة الحاسوب، وباستخدام تقنية الحاسوب الجديدة زادت الحاجة إلى متخصصين في صيانة الحاسوب والمبرمجون، وبسبب انخفاض الطلب تضطر العديد من المؤسسات إلى إلغاء هذه الخدمة أو تلك، وبصفة عامة تتلخص مميزات هذه المرحلة بانخفاض المبيعات، وانخفاض حدة المنافسة ورأس مال قليل، وأرباح قليلة أيضا، ولكي تنجح المؤسسات في هذه المرحلة عليها بإلغاء الخدمات المؤدية للخسائر والاحتفاظ فقط والاستمرار بتقديم الخدمات المربحة.

الشكل رقم (1-7) منحنى دورة حياة الخدمة



المصدر: من إعداد الطالب إتمادا على المعلومات السابقة

ثانياً: السعر

يعتبر التسعير أحد العناصر الهامة في المزيج التسويقي وذلك لأن سعر السلعة هو الذي يحدد قيمتها التبادلية من جهة نظر البائع والمشتري وبالرغم من ان التسعير يعتبر من أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة وذلك لأن المنشأة تستطيع تعديل سعرها وبسهولة وبسرعة أكثر من بقية العناصر ومن جهة أخرى فإن التسعير يعتبر من القرارات الهامة بالنسبة للمنشأة لما له من أثر على بقية الأنشطة ويمكن أن يأخذ السعر عدة سمات كلها تعبر عن القيمة المالية للسلعة أو الخدمة أو الفكرة، كالإيجار الذي يدفع لقاء استخدام ملك الغير أو الرسوم الجامعية مقابل الحصول على التعليم أو الغرامة مقابل المخالفة، أو العمولة مقابل تسهيل عملية التبادل وغيرها¹.

1-تعريف السعر:

يعرف السعر بأنه ذلك القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها المشتري مقابل حصوله على السلعة أو الخدمة، وبعبارة أكثر دقة، فإن السعر يمثل القيمة التي يكون على استعداد لدفعها ومبادلتها مع مجموعة المنافع أو الفوائد المرتبطة بانقاعه من السلعة أو الخدمة².

2-سياسة السعر:

تعمل إدارة المنظمة الخدمية على تحديد مقدار السعر الذي يتحمله المستهلك وكيفية تقييم المستهلكين للخدمات استنادا لأسعارها المحددة، إن قرارات التسعير واختيار الاستراتيجية السعرية

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص 145، 146.

² ناجي معلا، إدارة التسويق – مدخل تحليلي استراتيجي متكامل- اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 189.

المناسبة لتسويق الخدمات تخضع لقوى مختلفة وعديدة منها خارجية ومنها داخلية، وتعدل المنظمات الخدمية أسعارها استنادا إلى تأثير هذه العوامل¹. حيث يمكن للمؤسسة أن تختار أحد السياسات التالية²:

✓ **سياسة السعر الرائد:** وتستخدم هذه السياسة غالبا بالنسبة للمنتج الجديد حيث يتم التسعير هنا على ضوء الأسعار السائدة بالنسبة للسلع البديلة مع ضرورة الأخذ في عين الاعتبار الفترة الزمنية لدخول المنافسين إلى السوق ومقدرة هذا السعر تغطية التكاليف بإسراع وقت ممكن، وفي إطار ذلك السعر فإنه يمكن لرجل التسويق تطبيق أي من هاتين السياستين:

✓ **سياسة قشط السوق:** وهنا تباع السلعة بأعلى سعر ممكن لتغطية تكاليف الإنتاج في أسرع وقت ممكن ولكن ذلك يتطلب توفر الشروط التالية: عدم مرونة الطلب على السلعة، صعوبة تقليد السلعة من قبل المنافسين، حماية المنتج عن طريق حق الإختراع.

✓ **سياسة التمكّن من السوق:** وهذه السياسة هي عكس السياسة السابقة تماما حيث تباع السلعة بأقل سعر يمكن بيعها به وذلك بهدف الإستحواذ على أكبر نصيب من السوق قبل دخول المنافسين ولكن ذلك يتطلب توفر الشروط التالية: أن يكون الطلب على السلعة مرنا، صعوبة تقليد السلعة من قبل المنافسين، إمكانية زيادة كمية الإنتاج وبالتالي إمكانية تخفيض تكلفة الوحدة.

✓ **سياسة التسعيرة النفسي السيكولوجي:** تعتمد هذه السياسة على التأثير النفسي الذي يمكن أن يحدثه السعر لدى المستهلك وهذه السياسة تستخدم بشكل أكبر في سوق السلع الإستهلاكية من سوق السلع الصناعية ومن أمثلة هذه السياسات:

✓ **سياسة الأسعار الكسرية:** وتعتمد هذه السياسة على أساس إستخدام كسور الوحدة النقدية كأن يقال أن سعر الوحدة المباعة 3,99 وحدة نقدية بدلا من 04 وحدات نقدية وهذا الرقم الكسري يعطي إنطباعا للمستهلك بأن الأسعار تم تحديدها بشكل دقيق للغاية.

✓ **سياسة الأسعار المعتادة:** وهنا نجد أن المستهلكين قد إعتادوا على شراء سلع معينة بأسعار محددة نظرا لإستقرار هذا السعر لفترة زمنية طويلة نسبيا وهم لا يقبلون تغيير هذه الأسعار وعادة ما يحدث ذلك في تسعير المواد الأولية وحين رغبة المنتج هنا في إحداث تغيير في أسعار تلك السلع فإنه يحاول أن يخفض من وزن العبوة أو من وزن جودتها مع المحافظة على نفس السعر المعتاد.

✓ **سياسة الأسعار التفاخرية:** هناك بعض المستهلكين الذين يعتقدون أن السعر المرتفع مؤشر للجودة لذا يقبلون على شراء تلك السلع حتى يشعروا بتميزهم عن غيرهم لذا فغن منتجي هذه السلع يقومون بوضع سعر مبالغ فيه ليعكس صورة تفاخرية أو جودة عالية ,

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 221.

² محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 305:300.

- ✓ **السعر الثنائي للوحدة:** ونعني به عملية تغليف وحدتين أو أكثر من نفس المنتج في عبوة واحدة تباع بسعر واحد بحيث يكون مجموع أسعار هذه الوحدات أكثر فيما لو بيعت كل واحدة لوحدها وعادة ما يستخدم هذا الأسلوب في متاجر ومحلات السوبر ماركت .
- ✓ **التسعير المتعدد للوحدة:** ونعني به تغليف عدة منتجات مكملة لبعضها في غلاف واحد وبيعها جميعا بسعر واحد وحتى يكون السعر جذابا للمستهلك يجب أن يكون مجموع أسعار هذه المنتجات لو بيعت بشكل منفرد أكبر من بيعها بهذه الصورة.
- ✓ **سياسة التسعير الترويجي:** لما كان السعر هو أحد بل أهم عناصر المزيج التسويقي لذا فإنه يجب أن يتوافق مع باقي عناصر هذا المزيج ولا سيما مع الترويج وتشمل سياسة السعر الترويجي مايلي :
- ✓ **سياسة أسعار الإستدراج (السعر القائد):** القيام بتسعير بعض السلع بأسعار التكلفة وأحيانا أقل من تكلفتها وذلك للإيحاء للمستهلك بأن الأسعار داخل المتجر أقل منه في المتاجر الأخرى ومن تزيد المبيعات من مختلف أنواع السلع المعروضة مما يؤدي في النهاية إلى زيادة إجمالي الأرباح.
- ✓ **تسعير المناسبات الخاصة (التخفيضات):** حيث تقوم بعض المنافذ التوزيعية عن تخفيضات على بعض أنواع السلع للتخلص من المخزون الراكد من هذه السلع أو لكسب الشهرة أو للحصول على سيولة نقدية.
- ✓ **تسعير الخصم المقارن:** وهنا تلجأ المنظمات إلى وضع سعر معين على المنتج مقارنته بالسعر العالي لغترات سابقة أو مع سعر منتج منافس.
- ✓ **التسعير المهني:** ويقصد به السعر الذي به أسعار خدمات المهنيين (أطباء، محامين، مهندسين ...) وفي الحقيقة ليس هنا أساس واضح للكيفية التي يتم بها تحديد أسعار تلك الخدمات، فقد يكون الخبرة أو المعرفة أو الوقت أو طبيعة الخدمات ...

3- طرق تسعير الخدمات:

هناك عدة طرق يتم استخدامها والاعتماد عليها في تسعير الخدمات أهمها ما يلي:

- ✓ **التسعير حسب التكلفة:** وهناك طريقتان يمكن استخدامهما¹:

• **التكاليف الكلية:** وتظهر بالعلاقة التالية:

السعر = مجموعة التكاليف + التكاليف الإضافية + هامش الربح

حيث أن التكاليف الإضافية = نصيب الوحدة من التكلفة الثابتة غير المباشرة مثل إهلاكات الآلات... أما هامش الربح فيتضمن العائد المناسب والمعقول.

1- بن موية أحمد، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المجمع الصناعي صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص38.

● **التكاليف المباشرة:** وتسمى كذلك بنقطة التعادل والتي تعتمد أساسا على نسبة التكاليف الكلية إلى الإيراد الكلي والذي منه نعرف الحجم الذي يمكن للمؤسسة أن يغطي عنده التكاليف، أي ما يسمى بنقطة التعادل التي تساوي الإيراد الكلي مع التكاليف الكلية والشكل يوضح الفكرة.

ويمكن حساب نقطة التعادل باستخدام المعادلة الآتية:

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

✓ **التسعير حسب المستهلك:** حيث تحدد الأسعار بناء على اتجاهات وسلوك المستهلكين. أي يتم تحديد السعر بناء على تقييم المستهلك لجودة وتكلفة الخدمة المقدمة له. إن تحديد أسعار الخدمة يرتبط بمفهومين هما القيمة والمنفعة، فالمنفعة هي قدرة الخدمة على إشباع حاجة الإنسان. ومنفعة الخدمة تحدد قيمتها في إشباع الحاجة بالمقارنة مع البدائل الأخرى أثناء عملية التبادل. حيث أن أسعار العديد من الخدمات قد تعتمد على القيمة المدركة أحيانا أكثر من الكلفة، فالقيمة التي تمثلها الخدمة تحدد بناء على إدراك العميل لها، فإذا اعتقد العميل بأن سعر خدمة ما أعلى بكثير من القيمة المتوقع أن يحصل عليها فإنه سيقدر عدم الشراء. وبالتالي فإن مؤسسة الخدمة يجب عليها تخفيض السعر أو أن تخسر مبيعاتها¹.

✓ **التسعير على أساس المنافسين:** يعتبر هذا الأسلوب من أسهل الأساليب المستخدمة في تحديد السعر ولكنه يتطلب متابعة ما يقوم به المنافسون والوقوف على أسعارهم، فقد تحدد المؤسسة نفس أسعار المنافسين، أو قد تضع أسعارا أعلى أو أقل من أسعارهم وذلك حسب مقتضيات الحالة والظروف، ويمكن استخدام المعلومات عن أسعار المنافسين مع تكلفة المنتج كأساس لوضع سعر يتلاءم مع ظروف المؤسسة وأهدافها².

ثالثا: التوزيع

إن التوزيع يلعب دورا رئيسيا في استراتيجية التسويق وذلك لأنه يمثل الأداة التي من خلالها يتم إيصال السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين³

1- تعريف التوزيع:

هو جريان مادي للسلع من القنوات أو أنه تلك النشاطات التي تجعل المنتج متوفر للمستهلك متى طلبه وفي المكان الذي يرغب فيه أو أنه عملية انسياب السلع والخدمات التي تشارك فيها المنظمات والأشخاص وانتقالها من المنتج إلى المستهلك⁴.

1- هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 290.

2- بن مويزة أحمد، مرجع سابق، ص 38.

3- طارق بالحاج، المسار التسويقي لإستهداف السوق، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة قسنطينة، 2007، ص 337.

4- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 158.

2- طرق توزيع الخدمات:

هناك طريقتين لتوزيع الخدمات التوزيع مباشر والتوزيع عن طريق الوسطاء:

أ- **التوزيع المباشر:** يمكن أن البيع المباشر الطريقة مختارة لتوزيع الخدمات من خلال العناية باختيار العملاء، مباشر أو بسبب التلازم بين المزود والخدمة. وبالطبع فإن البيع المباشر يمكن أن ينجز عن طريق ذهاب الزبون إلى مزود الخدمة مثلاً: الحلاق، أو عن طريق ذهاب مزود الخدمة إلى العميل مثل خدمات التنظيف. فكثير من خدمات الأعمال الشخصية تتميز بالقناة المباشرة بين مؤسسة الخدمة والزبون مثل: (مؤسسات التجميل، استوديوهات التصوير الضوئي، محلات تصليح الأحذية)¹.

ب- **التوزيع عن طريق الوسطاء:** ينطوي التوزيع غير المباشر على اعتماد المنتج على عدد من الوسطاء المتخصصين لتوزيع منتجاته وتقديم الخدمات التسويقية اللازمة إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، ورغم أنه بإمكان المنتج البيع مباشرة إلى المستهلكين النهائيين إلا أن تحقيق الكفاءة أحياناً يفرض استخدام هؤلاء الوسطاء كحلقة وصل بين المنتج والمستهلك².

3- **استراتيجيات التوزيع:** بعد قيام المؤسسة بتصميم الخدمة بناء على البحوث التسويقية التي أجرتها على المستهلكين وقيامها بعملية تسعير الخدمة تأتي عملية التوزيع التي ستحتاج فيها إلى اختيار الاستراتيجية المناسبة لها حيث هناك ثلاث أنواع من الاستراتيجيات لتوزيع الخدمات هي³:

✓ **استراتيجية التوزيع الشامل (المكثف):** وهي تشمل أكبر حصة سوقية نظراً لكثافة استخدام المنافذ التوزيعية المتاحة لعرض الخدمة في المكان والزمان المناسبين للزبون، ويتعلق الأمر هنا بتوزيع الخدمات الميسرة.

✓ **استراتيجية التوزيع الانتقائي (الإختياري):** تقوم المؤسسة بانتقاء أو اختيار عدد معين من المنافذ التوزيعية لخدماتها في أماكن جغرافية معينة.

✓ **استراتيجية التوزيع المطلق الوحيد:** تقوم على إتباع منفذ توزيعي واحداً غالباً ما يكون المؤسسة المقدمة للخدمة ذاتها، أو عدد محدود جداً من الموزعين العارضين للخدمة في منطقة جغرافية معينة.

1-هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، ط 03، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2008، ص، ص 400، 401.

2- بشير العلق، وآخرون، مرجع سابق، ص، ص 295، 297.

3-هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سابق، ص، ص 400، 404.

رابعاً: الترويج

تمثل حملات الترويج جانب مهم في عملية التسويق ، فهي تسهم في إقناع المستهلك بالخدمة التي ستقدمها المؤسسة

1-تعريف الترويج:

الترويج يقصد به مختلف الأنشطة التي يكون هدفها هو التعريف بوجود المنتج وخصائصه ووضعه في مكانة مرموقة في نظر المستهلك، وتهدف السياسة الترويجية إلى زيادة الإشهار وكسب ثقة المستهلكين الفعليين والمستهلكين المحتملين¹.

2-المزيج الترويجي للخدمات:

يطلق مصطلح المزيج الترويجي على مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق الاهداف التسويقية للمؤسسة ، و هذه العناصر هي:الأعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة، ترويج المبيعات، الدعاية اولنشر، لكن من يصعب في مجال الخدمات تحديد مساهمة كل عنصر من هذه العناصر في تحديد الأكثر المطلوب²

3-عناصر المزيج الترويجي:

✓ الإعلان: هو وسيلة إتصال غير شخصية لتقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة ومقابل أجر مدفوع³.

✓ البيع الشخصي: هو التقديم الشخصي والشفهي للسلعة أو الخدمة والأفكار في محادثة أو مقابلة، ين مندوبي البيع والزبائن المرتقبين بهدف إتمام عملية البيع⁴.

✓ العلاقات العامة والدعاية: عملية اتصال شخصية، أو غير شخصية مع جمهور المنظمة بهدف الاحتفاظ بصورة ايجابية عن المنظمة، وما تقدمه من منتجات لكسب رضا، وتأييد هذا الجمهور⁵.

✓ ترويج المبيعات: مجموعة من التقنيات الموجهة لإثارة الطلب في الأجل القصير يرفع مستوى المشتريات من السلعة أو الخدمة من قبل المستهلكين النهائيين أو الوسطاء التسويقيين⁶.

1-صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 305.

2- عبد العزيز أبو نبيعة، التسويق المعاصر- المبادئ والنظرية والتطبيق-، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 253.

3- أكساس وفاء، دور الخطة التسويقية لمخطط الأعمال في نجاح المؤسسات، مذكرة ماستر في علوم التسويق، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة بسكرة ، 2012، ص 47.

4- عوض بدير حداد، تسويق الخدمات المصرفية، ب د ن، 1999، ص 162.

5- إلهام فخري طميلة، استراتيجيات التسويق: إطار نظري وتطبيقي، دار إثراء ، عمان، الأردن ، 2012، ص 232.

6- بشير عباس العلق، علي محمد ربابعة، الترويج الإعلان التجاري – أسس، نظريات، تطبيقات- ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 34.

✓ **الدعاية/ النشر:** الدعاية تعني النشر المجاني لأمر تتعلق بأنشطة مؤسسة ما، أو سياستها وتستهدف الدعاية حمل المعلومات المقنعة عن المؤسسة ما إلى جماهير محددة سلفاً، ثم العودة بردود الفعل التي صاحبت ذلك¹.

الشكل رقم (1-8): المزيج الترويجي



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على المعلومات السابقة

خامساً: الناس (الأفراد)

يجب الأخذ بعين الاعتبار أمرين: أن الأفراد الذين يلعبون دوراً مهماً في العمليات والإنتاج في مؤسسة الخدمة (الشيف في المطعم) مثلاً يشكلون جزءاً مهماً في الخدمة ذاتها، بل يساهمون أيضاً في إنتاج الخدمة مثلهم مثل مندوبي البيع، فالعاملين في مؤسسات الخدمات يقومون بإنجاز الخدمة أو أدائها بالإضافة إلى دورهم في بيع الخدمة. وإن الدور الأساسي للموظفين مقدمي الخدمة يكمن في الخدمات ذات الاتصال العالي، وهذا يتطلب من الإدارة حسن اختيار وتدريب وتحفيز الموظفين ورقابتهم².

سادساً: العمليات أو الإجراءات

إن مفهوم العمليات يرتبط بشكل مباشر بالإجراءات والأنشطة التي يقوم بها العاملون، وآليات العمل، بما في ذلك أنشطة التشغيل وغيرها من مستلزمات الإنتاج والتقديم. فالعمليات تمثل سلسلة من الخطوات التي تتحول من خلالها المدخلات إلى (سلع أو خدمات) وتحدد هذه العمليات استناداً إلى المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة لكي تتمكن من تقديم منتجاتها وخلق الطلب والاتصال بالزبائن. حيث أن تحديد العمليات يلعب دوراً مهماً وأساسياً في تحقيق الجودة المطلوبة، وتحديد دور العاملين بشكل جيد، والوقت المناسب لتقديم المنتج³.

سابعاً: البيئة المادية (الدليل المادي)

هي البيئة التي تنتج فيها الخدمة وتقدم إلى الزبون، وأنها الدليل المرئي أو الملموس الذي يوفر دليلاً لجودة الخدمة، وبمعنى آخر فهي مظهر المباني، والأجهزة والمعدات، وسائل الاتصال، الأثاث والديكور⁴.

1- بشير عباس العلق، علي محمد ربابعة، نفس المرجع، ص 34.

2- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 80.

3- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص، ص 330، 331.

4- فريد كورتل، مرجع السابق، ص 350.

تتمثل في كافة الأشياء الملموسة والمستخدم في تقديم الخدمة، كما أن البيئة المادية التي تقدم من خلالها الخدمة تضيف ملامح ملموسة لخدمة غير ملموسة الأصل¹. بسبب خاصية عدم الملموسية للخدمات لا بد من الإهتمام بالدليل المادي للخدمة أو خدمة الزبون وذلك لإظهار مستوى الجودة التي تتمتع بها الخدمة، والتي من الصعوبة الحكم عليها بسبب عدم ملموسيتها من قبل الزبون².

المطلب الثالث: 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 المؤسسة³.

1. تعريف المخطط التنظيمي

التنظيم هو بناء وتصميم الهيكل التنظيمي الذي سوف يستوعب كافة الوحدات الإدارية والفنية ويوضح العلاقات والمسؤوليات بين العاملين في حدوده⁴. 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 والمسؤوليات⁵.

2. 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"⁶.

1- بوباح عالية، دور الانترنت في مجال تسويق الخدمات (دراسة حالة قطاع الاتصالات)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2011، ص 45.

2- عبدات سليمة، تسويق الخدمات البنكية وأثره على رضا الزبون، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد اكلي محند أولحاج، البويرة، ص، الجزائر، 2011/2012، ص 105.

3- عاطف وليم اندراوس، دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات: الأطر والخطوات - الأسس والقواعد - المعايير، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 282.

4- مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 101.

5- طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 230.

6- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط 03، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص 50.

ويعتبر Draft الهيكل التنظيمي أنه " تمثيل بياني لكافة نشاطات و عمليات المنظمة ، بحيث يمكنه إعطاء فكرة عن كافة أقسام المنظمة و دوائرها و كيفية ارتباطها مع بعضها"¹.
وكما يعرفه عبد الباري درة أنه: "ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم، ويشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفعالية"².

ب- خصائص الهيكل التنظيمي:

تتمثل خصائص الهيكل التنظيمي فيما يلي³:

- ✓ **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 المستويات الإدارية، تسلسل علاقات السلطة والمستويات عن الأنشطة المختلفة.
- ✓ **البساطة وعدم التعقيد:** يساعد على سهولة التدفق والاتصالات رأسيا وأفقيا، وتحقيق التنسيق الفعال بين القطاعات والإدارات 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 يلي⁴:
- ✓ يحدد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة فالجميع يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداه.
 - ✓ 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 التنسيق السليم للعمل والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية.
 - ✓ يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق أهدافها بالوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل استفحالها.

1- طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص 230.

2- موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 45.

3- محمود عبد الفتاح رضوان، **مهارات إعداد الهياكل التنظيمية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص ص 34، 35.

4- زكريا الدوري وآخرون، **مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين**، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2010، ص، ص 117، 118.

- ✓ يحقق الفهم التام للأهداف 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 تصميم الهيكل التنظيمي في ما يلي¹:
- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
 - تحديد الأعمال اللازمة لإنجاز الأهداف.
 - تحليلها وتوصيفها توصيفا دقيقا.
 - تجميع الأعمال أو الأنشطة المتماثلة أو المتكاملة في وظائف.
 - جميع 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 بالإعتماد 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 يلي²:

➤ **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 العام في مختلف شؤون

1- بلقاسم سلاطنية، اسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة - التصور والمفهوم - ، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 70.

2- 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، ص، ص 111، 113.

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 مستويات الهيكل التنظيمي.

الوظائف بسهولة الإشراف وذلك نظرا لإلمام المدير بالعمل الذي يتم تحت إشرافه، بالإضافة إلى خبراته الفنية في مجال تخصصه المحدود، وتتاح له إمكانية الاستفادة من المهارات الفنية المتخصصة والتي تكون حسب ما تقتضي إليه الحاجة. وتحقيق مزايا التخصص، ينمو هذا التنظيم ويتوسع مع التنوع في المنتجات أو إضافة 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 عملية الرقابة وعمليات القياس والتقييم للأداء الإداري والتنفيذي، إنه يتيح إمكانية إلغاء 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 وخططه. إن معرفة الموقع يعتبر عاملا أساسيا لفعالية الإدارة ونجاحها. يمتاز هذا التنظيم بالتركيز على كل منطقة على حدا أخذا في الحسبان الاعتبارات والمتغيرات والعوامل والخصائص والمشكلات المرتبطة بكل منطقة على حدا.

✓ **الهيكل التنظيمي على أساس فئات العملاء:** يستخدم هذا التنظيم، 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 يبني على أساس إرضاء كل فئة من فئات العملاء وإشباع رغباتهم ومتطلباتهم على أساس دراسة خصائصهم واحتياجاتهم وتصميم الأنشطة التسويقية وبناء الإدارات والأقسام على ضوء ذلك. تتفاوت الخصائص والمواصفات من فئة إلى أخرى وكذا الحاجات والمتطلبات. و الضرورة 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 بإتباع أكثر من أساس واحد، إن كل مؤسسة تختار المزيج الملائم لطبيعتها وعملياتها 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.

✓ **الهيكل التنظيمي المصفوفي:** إن الصفة المميزة لهذا التنظيم هو أن بعض الأفراد يتلقون التعليمات من مديرين بدل مدير واحد كما هو معتاد في الأسلوب التقليدي في التنظيم، ولذا فإنه توجد سلسلة دائرية من السلطة بدل من السلطة المعتادة، مما ينتج عنه مرونة في التنظيم وتطبيق هذا التنظيم يتطلب قدرات من التنسيق بين الإدارات الوظيفية وإدارات المشروعات.

المطلب الرابع: المخطط الإنتاجي

المخطط الإنتاجي جزء من مخطط الأعمال 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 التغيير في معدلات الإنتاج، تقليل التغيير في مستويات العمالة...

1. 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 والتكلفة المطلوبة والوقت المناسب"¹.

كما يمكن تعريفه على أنه "وسيلة تبيين مراحل تصنيع المنتج وتعيين الموارد الأولية المستعملة حيث في حالة المنتج الجديد علينا استعمال برنامج يؤكد المراحل الرئيسية لتحقيقه"².

ب- **أهمية المخطط الإنتاجي:** المشاريع بحاجة لمخطط إنتاجي للتأكد من كفاءة وفعالية موافقة طلبات المستهلكين ورغباتهم، وتتمثل أهمية المخطط الإنتاجي فيما يلي³:

1- حدادو نبيلة، وضعية تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص 33.

2- عبد الستار محمد علي: التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص، ص 146، 147.

3- محمد أديوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص، ص 52، 53.

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

2. مراحل إعداد المخطط الإنتاجي:

مخطط الإنتاج بمثابة الترخيص لقسم الإنتاج للعمل وفقا 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 يلي¹:

أ- **تحليل وتقويم الظروف البيئية:** 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 تفرضها و الفرص 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 تمهيدا 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:

1- 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، ص: 55: 59.

- ✓ قرارات خاصة بتحديد العناصر مثل: مواصفات المنتجات ومدى إمكانية إنتاجها، وأخرى متعلقة بتحديد المعلومات، والمواد اللازمة للوفاء بمتطلبات العملية الإنتاجية.
- ✓ قرارات خاصة بتخطيط العمليات الإنتاجية، واختيار وتصميم 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 (1-9): مراحل إعداد المخطط الإنتاجي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المعلومات السابقة

3. أنواع الخطط الإنتاجية

إن الخطط الإنتاجية تأخذ 3 أشكال رئيسية هي كما يلي¹:

أ- **الخطة الإنتاجية طويلة الأجل:** توضع هذه الخطة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل ولمدة تزيد عن السنة الواحدة وقد تصل إلى 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.

1- محمد البديوي الحسين، مرجع سابق، ص 53.

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 إلى الموائمة و التوفيق بين حجم الطاقة وبالتالي حجم الإنتاج وبين حجم الطلب خلال فترات الخطة.

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

4. اختيار الموقع

إن دراسة اختيار موقع المشروع لها أهمية خاصة في اختيار موقع المشروع جغرافيا وتثبيت مساحة اللازمة وأبعادها والأخذ بعين الاعتبار التوسع المستقبلي وهذه الفقرة من الفقرات المهمة جدا لديمومة واستمرار المؤسسة في المستقبل وهذا يقتضي دراسة طبيعة الموقع الذي يتلائم مع نوع النشاط ليتسنى للمؤسسة تحقيق أهدافها المسطرة، و أي خطأ في قرار اختيار موقع المشروع بالضرورة سيؤدي إلى نهاية مبكرة للمشروع. ويمر قرار اختيار المشروع على عدة مراحل¹:

المرحلة الأولى: اختيار المنطقة.

المرحلة الثانية: اختيار المدينة.

المرحلة الثالثة: اختيار الحي.

المرحلة الرابعة: اختيار الموقع داخل الحي.

المطلب الخامس: المخطط المالي

إن سعي المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستثمارية بأقل تكلفة وبأفضل 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 إنفاقها بالطريقة الأحسن.

1- مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، دار العرب للنشر والتوزيع 2014 ص175.

1. ماهية المخطط المالي

أ- **تعريف المخطط المالي :** المخطط المالي يختص بالتنبؤ بما ستكون عليه المؤسسة ماليا في الفترات اللاحقة تمهيدا للاستعداد المسبق بالوسائل التمويلية او الاستثمارية المناسبة . والمخطط المالي الكفاء هو الذي يخدم هدف تعظيم الربح بشكل أساسي¹. كما يمكن 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 وضرية القيمة المضافة"².

ب- **أهداف المخطط المالي:** وتكمن أهداف المخطط المالي بالنسبة للمؤسسة فيما يلي³:

✓ 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 مخطط المالي في تحسين قدرة المؤسسة على التركيز وتحسين اتجاهات الأداء كما يؤدي إلى تحسين عملية التنسيق كيفية إدارة الوقت والجهد بالإضافة إلى تسهيل عملية الرقابة وزيادة فعاليتها.

ت- **محتويات المخطط المالي:** يحتوي المخطط المالي على ما يلي⁴:

✓ التوقع المالي: تنفيذ 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.

1- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 229.

2- أحمد غازي أنيس، خطة العمل (لانطلاق ناجحة التحديات - البناء - التكوين - التقديم)، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 154.

3- زياد رمضان، محمود الخلايلة، التحليل والتخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات للنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 193.

4- عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل وتخطيط المالي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 173.

- ✓ 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 إلى تعظيم عوائد الشركة وبالتالي تعظيم قيمتها.
- ✓ صنع القرار الاستراتيجي: إن مثل هذا القرار يساهم في إدامة الموازنة مابين نقاط القوة، ونقاط الضعف في الشركة، والتخطيط المالي يساعد على التأكد من أن كل من الموارد المالية 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.

ث- مراحل إعداد المخطط المالي تمر عملية إعداد المخطط المالي بالمراحل التالية¹:

- ✓ 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).

1- محمد بوشوشة، مصادر التمويل وأثرها على الوضع المالي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر

- ✓ إحداه 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 إلى قروض الخزينة لتغطية العجز في موارد التمويل.

2. تقدير إجمالي تكاليف المشروع وتحديد الاحتياجات المالية الكلية: وتتمثل في¹:

- 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)
- ويمثل 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 مايلي:
- تقدير تكلفة الأراضي.
- تكاليف المباني والإنشاءات.
- تقدير الآلات والمعدات.
- تكاليف العدد والأدوات.
- تقدير تكلفة وسائل النقل.
- تكاليف الأثاث.
- تقدير التصميمات والرسوم الهندسية.
- تقدير مصاريف التأسيس وتكاليف بدء العمل.
- مصاريف الأبحاث والتجارب.

1- أحمد فوزي ملوخية، أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية، مركز الاسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2009،

ب- **تكاليف التشغيل:** وتتمثل في إجمالي التكاليف اللازمة لتشغيل المشروع وترتبط بدورة الانتاج او التشغيل. وتتمثل 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.

3. مصادر التمويل والقوائم المالية

ويقصد بالمخطط التمويلي تحديد مصادر واستخدامات الموارد المالية المتاحة لتمويل المشروع، مع تحديد أوقات تدفقها، ويهدف هذا التحليل إلى التأكد من القوائم بين أوقات تدفق الموارد المالية المختلفة وأوقات استخداماتها بما يكفل سير حركة إنشاء المشروع وتشغيله وفقا للخطة دون تأخير أو معوقات¹.

أ- مصادر التمويل

✓ مصادر داخلية: نذكر منها²:

➤ 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 إلى نقدية لاستخدامها في المشروع.

✓ مصادر خارجية:

➤ **الائتمان 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 تمويلاً للمؤسسة ليس في شكل مبلغ من المال وإنما في شكل بضاعة تتعامل فيها المؤسسة من أجل إعادة بيعها أو استعمالها في العملية الصناعية³.

➤ **الائتمان المصرفي:** يقصد بالائتمان المصرفي تلك القروض القصيرة الأجل التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك وشركات الأموال، وذلك من أجل تغطية احتياجات من الأموال

1- نعيم نمر داود، دراسة الجدوى الاقتصادية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص 102.

2- عبد الستار محمد العلي، فايز جمعة صالح النجار، مرجع سابق، ص 194.

3- نظير رياض محمد الشحات، مراقبة التسيير (التحليل المالي)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999، ص 155.

لتمويل دورة استغلالها، وذلك نتيجة لتكرار العمليات خلال هذه الدورة فإنها تحتاج إلى هذا النوع من التمويل الذي يتناسب مع الطبيعة المتكررة لهذه العمليات¹.

➤ **مؤسسات التمويل غير المصرفية:** هي عبارة عن مؤسسات تمنح قروضا متوسطة وطويلة الأجل لحاملي المشاريع. ومما يلاحظ على هذه المؤسسات أنها يمكن أن تكون حكومية، أو على شكل منظمات دولية غير حكومية².

ت- القوائم المالية:

اولاالميزانية :

1. تعريف الميزانية:

تعكس الميزانية المركز المالي للمؤسسة في نقطة زمنية محددة، وفي الغالب تكون سنة مالية واحدة. فهي تمثل خلاصة الإجراءات 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 بالمديونية (المطلوبات المتوسطة والطويلة الأجل) أو التمويل الممتلك (حق الملكية). ومن خلال فحص وتحليل البيانات الواردة في الميزانية العامة يمكن تحديد مدى سلامة المركز المالي للمؤسسة³.

2. **أنواع الميزانيات:** وهنا سنركز على نوعين من الميزانيات التي يمكنها أن تخدم المشاريع الصغيرة

✓ **الميزانية الإفتتاحية:**

تظهر الميزانية الإفتتاحية الوضعية المالية للمؤسسة في بداية السنة أو بتاريخ تكوينها، وقد النظام المحاسبي المالي الميزانية الإفتتاحية في شكل جدول مع عرض الأصول والخصوم من خلال الفصل بين العناصر الجارية والعناصر غير الجارية.

1- محمد بشوشة، مرجع سابق، ص 44.

2- عبد الستار محمد العلي، فايز جمعة صالح النجار، مرجع سابق، ص 200.

3- ارشد فؤاد التميمي، عدنان تابه النعيمي، مرجع سابق، ص 25.

الجدول رقم (1-3): الميزانية الافتتاحية

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

المصدر: من إعداد الطالب

✓ **الميزانية الاختتامية:** وهي ميزانية يتم إعدادها في نهاية الدورة المحاسبية وتمتاز بإظهارها لنتيجة الدورة، وهي عبارة عن الميزانية الافتتاحية مضافا عليها التغيرات التي طرأت حتى نهاية الدورة المحاسبية.

✓ **جدول حسابات النتائج:** يمكن تعريف جدول حسابات النتائج على أنه جدول يلخص تكاليف ونواتج الدورة بغض النظر عن تاريخ تحصيل ذلك أو تسديد، كما يوضح الفرق بين هذه النواتج والتكاليف بعد طرح الإهلاكات والمؤونات ربحية أو خسارة الدورة¹، وتعد قائمة جدول حسابات النتائج بطريقة توضح جميع إيرادات الشركة وما يقابلها من نفقات وكلف. سواء الناتجة عن النشاط الفعلي للشركة أو الأنشطة أخرى تحقق إيرادات للشركة، يمكن الاستدلال من خلاله على حجم الأرباح المحتجزة ونسبة الأرباح لحملة الأسهم العادية².

1- ارشد فؤاد التميمي، عدنان تايه النعيمي، مرجع سابق، ص 25.

2- ناصر داداي عدون، التحليل المالي، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 74.

خاتمة الفصل:

إن وضع خطة العمل في سبيل إجراء تخطيط للمشروع و تحديد التمويل لإنشاءه و عملية فحص دراسة الفكرة التي يختارها المقاول و هو أمر ذو أهمية بالغة للفترة ما قبل اتخاذ القرار بخصوص إقامة المشروع فهذا الفحص يوفر دلالة عن قابلية التنفيذ للمشروع، كما أن لمخطط الأعمال القدرة على توضيح القدرات الكامنة للمشروع و ذلك لمنحه صورة شاملة حول الجدوى الاقتصادية كما ان مخطط الاعمال عبارة عن أداة استراتيجية فعالة تمكن المقاول من وضع أساسات وميكانيزمات منهجية متناسقة لجميع مراحل نشاطه.

و تمكنه أيضا من معرفة الكيفية التي تسير بها أموال المشروع مقارنة بخطة العمل الموضوعه له سواء من حيث الوقت أو الموارد، إذ على صاحب المشروع الاهتمام بنفسه بعملية الوقوف على تنفيذ خطة العمل و القدرة على تصحيح مسارها و اتخاذ القرار المناسب.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي

لإعداد

مخطط الأعمال

لمشروع صناعة البسكويت لمرضى السكري

-بسكرة-

تمهيد :

في هذا الفصل التطبيقي سنقوم بتطبيق مخطط أعمال لمشروع مؤسسة لصناعة البسكويت لمرضى السكري.

حيث يركز هذا المشروع على صناعة البسكويت بدون غلوتين على مواد أولية خاصة بالولاية ويستهدف مرضى السكري و الأشخاص الذين يتبعون حمية، والأشخاص الذين لديهم حساسية من الغلوتين.

إنتاج هذا النوع من البسكويت عن طريق آلات ومعدات ذات تقنية عالية تمزج بين الحداثة والمذاق الصحي وسنلجأ الى تمويل هذا المشروع بآلية وضعتها الدولة لمساعدة الشباب تسمى قرض ثلاثي الأطراف:

- بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR: طرف اول يمنح نسبة 70 % من قيمة المشروع كقرض بنكي بدون فوائد.

- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب: طرف ثاني مساهم بنسبة 28%

- صاحب المشروع: طرف ثالث يساهم بنسبة 2%

وسنلجأ إلى آلية ضمان الحصول على القرض عن طريق CGCI PME الصندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وسنقوم في هذا الفصل بالتطرق إلى كل جوانب المخطط الأعمال المذكور سابقا كالآتي:

المبحث الأول: تقديم المشروع.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لمخطط الأعمال

المبحث الأول: تقديم المشروع.

في هذا المبحث سنركز على فكرة وأسباب اختيار المشروع، وسنوضح الأهداف والآفاق المستقبلية لهذا المشروع آخذين في ذلك شيء من محيطه وبيئته الداخلية والخارجية

المطلب الأول: فكرة المشروع.

أولاً: الملخص التمهيدي

- اسم ولقب صاحب المشروع: بن عامر شمس الدين
- تاريخ ومكان الازدياد: 1981/03/13 بسكرة
- الشهادات: شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية إعلام آلي للتسيير 2005 و شهادة ليسانس إدارة أعمال 2012

- موظف بالبنك خبرة 12 سنة.

- رقم الهاتف: 06 99 77 91 91

- البريد الإلكتروني: BENAMEUR-CHAMSEDDINE@ GMAIL.COM

ثانياً: الفكرة الأولية:

ظهرت فكرة المشروع اثناء تجولي مع جدي في محل بيع مواد غذائية حيث كان يبحث على انواع بسكويت بدون غلوتين فكانت هناك منتجات قليلة ومعظمها مستوردة وغالية الثمن، ومن ثم ظهرت فكرة صناعة البسكويت لهذه الفئة في ذهني، وبعد عملية البحث والتحري اكتشفت بأن جميع المواد الأولية متوفرة وسهلة الاقتناء، عندها أدركت أن تكلفة صناعة البسكويت في مدينة بسكرة منخفضة و أن هناك فرصة في السوق يمكن استغلالها في هذا المشروع إضافة إلى العائد المتوقع سواء من الناحية الربحية أو التشغيلية.

ثالثاً: دوافع وأسباب اختيار المشروع:

ومن أهم الدوافع التي أدت إلى محاولة تحقيق هذا المشروع هي:

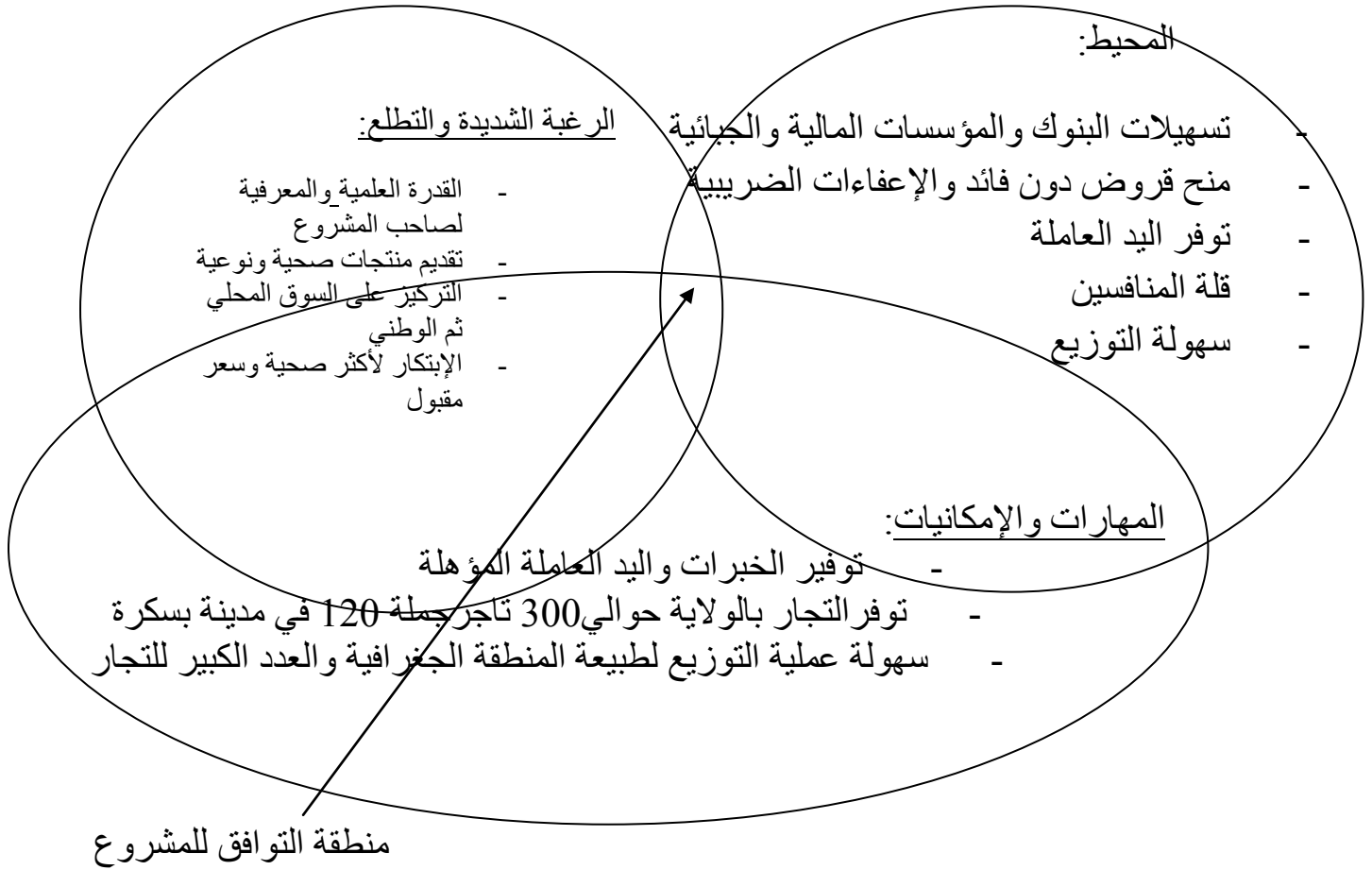
- العائد المتوقع من هذا المشروع وآفاق نموه .
- الرغبة في تحقيق الذات والاستقلالية

- كون المشروع من التخصص الأكاديمي للطلبة (مقاولاتية).
- توفر اليد العاملة المؤهلة للعمل في المؤسسة.
- قلة المنافسين المتخصصين في هذا النوع من البسكويت بدون غلوتين في الولاية
- المواد الأولية معظمها متاحة في ولاية بسكرة ومتوفرة بأسعار تنافسية
- البسكويت المعروض في السوق مرتفع الثمن خاصة المستورد منه

رابعاً: CSIP للمشروع:

إن الرغبة الشديدة والتطلع نحو المستقبل لصاحب المشروع و درايته الكبيرة بالمعاملات الإدارية خاصة البنوك والمؤسسات المالية بحكم خبرته المكتسبة من خلال مسيرته المهنية إضافة إلى قوانين الدولة المالية و الجبائية (المحيط) في هذا المجال و التي تسمح بتوفير المهارات والإمكانيات اللازمة والمشجعة لإنجاح هذا المشروع وسنحاول شرح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 2-1: نموذج تمثيلي للمشروع CSIP



المطلب الثاني: ملخص المشروع وأهدافه

أولاً: ملخص المشروع

نستعرض معكم اليوم فكرة لمشروع أكثر من رائع وقادر على تحقيق أرباح ضخمة جداً في اسرع وقت ممكن وذلك لان دورة رأس المال سريعة والمنتجات النهائية يكثر عليها الطلب من لبعض شرائح المجتمع كمرضى السكري والأشخاص الذين لديهم حساسية من الغلوتين ،الأشخاص الذين يتبعون حمية طبيعية...،الفكرة عبارة عن انشاء مصنع صغير مزود بالتكنولوجيا الحديثة لصناعة بسكويت قاطو- بيو بطاقة انتاجية مرتفعة في اليوم الواحد، وسنعمل خلال هذا الموضوع على توضيح اهم التفاصيل اللازمة لبدء المشروع بالطريقة الصحيحة والتي تنصب حول مساحة المصنع اللازمة ونوعية الآلات والمعدات التي سنوضحها بالصور اضافة الى بعض التفاصيل الأخرى.

ثانياً الملخص التنفيذي (التمهيدي)

جدول رقم (2-1): الصفحة الرئيسية للمشروع

اسم صاحب المؤسسة	بن عامر شمس الدين
رقم الهاتف	06 99 77 91 91
الطبيعة القانونية	مؤسسة ذات طابع معنوي
الشكل القانوني للمؤسسة	مؤسسة ذات شخص وحيد وذات مسؤولية محدودة EURL
تسمية نشاط المشروع حسب السجل التجاري	بسكويت، حلويات ومنتجات الحمية
رقم النشاط (رمزه)	107106
قطاع ونشاط المؤسسة	الصناعات الغذائية (صناعة البسكويت دون غلوتين)
الملكية	فردية (خاصة).
شكل التمويل	قرض بنكي +BADR مساهمة شخصية+ANSEJ
عدد العمال	13
الاسم التجاري للمشروع	(بسكويت بن عامر شمس الدين بسكرة)-GAT-BIO
موقع المشروع	منطقة التجهيزات حي المجاهدين 1 (بسكرة)

صناعة البسكويت	مهمة المشروع
ولاية بسكرة	السوق المستهدفة
تجار الجملة ، تجار التجزئة للمواد الغذائية	الزبائن المستهدفين

المصدر: من اعداد الطالب.

أ- أهداف المشروع:

فكرة صغيرة تتبلور في رأس المقاول وفق الأهداف التي يريد تحقيقها، ونحن كمؤسسة لصناعة البسكويت بدون غلوتين يجدر بنا وضع أهداف مسطرة ومختارة بعناية وجهد وعلى المدى البعيد بحيث نستطيع من خلالها إعطاء صورة جيدة لمؤسستنا وهي على النحو التالي:

- تقديم بسكويت صحي بدون غلوتين وبدون مواد حافظة، يتناسب مع الحالة الصحية لمرضى السكري، الأشخاص الذين لديهم حساسية من السكر العادي، الأشخاص الذين يتبعون حمية.
- تغطية الطلب المتزايد على المنتج.
- تحقيق عائد مالي لصاحب المشروع لضمان الإستمرارية.
- التركيز على الجانب الإنساني من تقديم المنتج.
- التخلص من هاجس الثمن المرتفع للمنتجات المستوردة.
- تطوير المنتج المحلي.
- الوقوف على سلبيات المشروع محليا لتصحيحها وطنيا.

المطلب الثالث: موقع المشروع:

قبل تحديد موقع مؤسستنا صناعة البسكويت "GAT-BIO" يجب أن نقدم لمحة وجيزة عن ولاية بسكرة .

أولاً: بعض المعطيات والمؤشرات الاقتصادية

أ- تتربع ولاية بسكرة على مساحة قدرها 21.509.80 كلم²

ب- بلغ تعداد سكانها إلى غاية 2015/12/31 بـ: 869.215 نسمة

ج- بلغ عدد سكان بلدية بسكرة الى غاية 2015/12/31 بـ: 244.773 نسمة

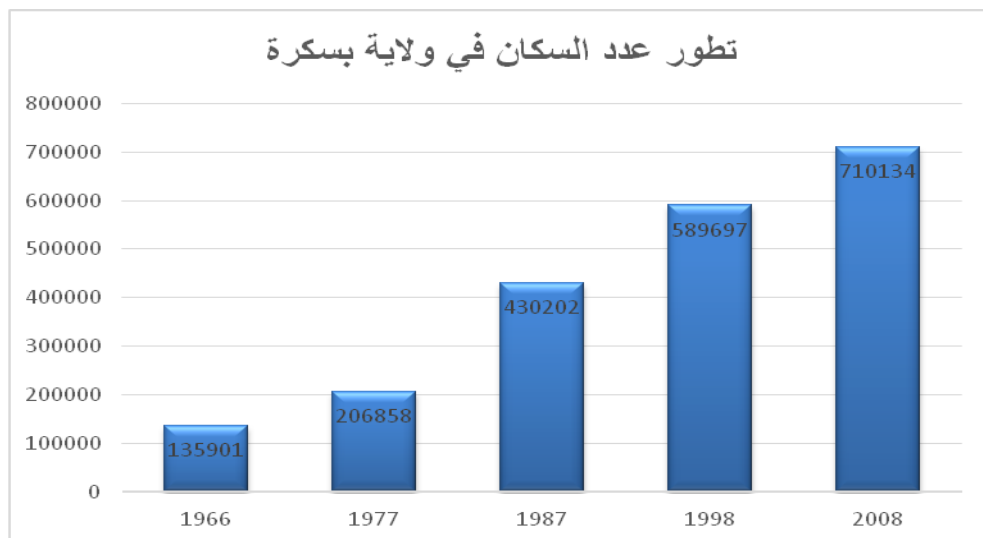
إحصاء عدد السكان لولاية بسكرة يساعدنا في إحصاء عدد المرضى بداء السكري يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار وذلك لمساعدتنا في الدراسة

تطور عدد سكان ولاية بسكرة بشكل متزايد منذ الاستقلال حيث قدر سنة 1966 بـ: 135.901 نسمة ليرفع في سنة 1977 إلى 206.856 نسمة بنسبة نمو تقدر بـ: 3.8%

ليتضاعف ويصل سنة 1987 إلى 430.202 نسمة بنسبة نمو تقدر بـ: 6.88%

وفي إحصاء سنة 1998 ارتفع عدد السكان إلى 589.697 نسمة بنسبة نمو تقدر بـ: 2.9% ليرتفع بعدها إلى: 730.134 نسمة في آخر إحصاء للسكن والسكان سنة 2008 بنسبة نمو تقدر بـ: 2.30% وذلك لعدة أسباب كتحسن الأوضاع المعيشية للسكان، قدوم بعض الأفراد بحثاً عن فرص عمل في الولاية بحكم طبيعة المنطقة الفلاحية... وفي مايلي رسم بياني يوضح تطور عدد السكان لولاية بسكرة منذ 1966 إلى غاية 2008.

الشكل (2-2): تطور عدد السكان في ولاية بسكرة



المصدر: إعداد الطالب بناء على معلومات من مديرية الصحة

ثانياً: موقع المشروع

يقع المشروع مؤسسة صناعة البسكويت (GAT-BIO) في ولاية بسكرة بحي قوراري طريق الزعاطشة، حيث يعتبر موقع استراتيجي كونه وسط مدينة بسكرة و قربه من السوق اليومي المحلي للمدينة (زقاق بن رمضان) و هذا مما يسهل في التعريف و الدعاية للمنتج .

شكل رقم (2-3): مخطط يبين موقع المشروع عن طريق Google Maps



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على Google Maps

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لمخطط الأعمال

يعتبر المخطط التسويقي أهم جانب من جوانب مخطط الأعمال حيث يبين لنا مدى ربحية المشروع وإمكانية نموه واستمراره وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى دراسة السوق والإستراتيجية التسويقية ختاماً بذلك الى المزيج التسويقي

المطلب الأول: المخطط التسويقي

أولاً: دراسة السوق

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى دراسة السوق آخذين بعين الإعتبار العديد من العناصر التي سيتم توضيحها في الفروع التالية:

أ- السوق المستهدف:

جدول رقم (2-3) الزبائن المحتملين

تفضيلاتهم	حاجاتهم	الزبائن المحتملين
التركيبية الصحية الشكل النهائي للمنتج التوصيل والضمان تخفيضات (موسمية)	صحية المنتج سعر منخفض شكل المنتج المذاق الرفيع	جار الجملة للمواد الغذائية تجار التجزئة للمواد الغذائية
يتناسب مع السلوك الغذائي للمرضى سعر منخفض مقارنة بالمنتج المستورد	السعر المذاق خالي من السكر	المستهلكين النهائيين: مرضى سكري، حمية، حساسية ...

المصدر: من اعداد الطالب: بناء على مقابلات مع بعض التجار والزبائن (مرضى ،مستهلكين عاديين)

ملاحظة: تحتوي ولاية بسكرة على عدد معتبر من تجار الجملة وتجار التجزئة ، وذلك حسب الإحصائيات لشهر ماي 2018 وهي كالتالي:

جدول رقم (2-4) إحصائيات لتجار الجملة وتجار التجزئة لولاية بسكرة

التجار	في الولاية
تجار الجملة	277
تجار التجزئة	3504
المجموع	3781

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مركز السجل التجاري

دراسة السوق: بناء على اجراء مقابلات مع مجموعة من تجار الجملة والتجزئة للتموين الغذائي بالإضافة الى مجموعة من مرضى السكري في الولاية لاحظنا أنه يوجد نقص في سوق البسكويت بدون غلوتين في ولاية بسكرة والسبب راجع لنقص المنتج المحلي ،وارتفاع سعر المنتج المستورد وقلته ولتبين ذلك قمنا بتوزيع استبيان لـ : 30 تاجر في الولاية منهم 15

تاجر جملة و 15 تاجر تجزئة وذلك لحصر الدراسة ومعرفة السوق التي نحن بصدد الدخول إليها (أنظر الملحق رقم1).

وبعدما تم استرجاع جميع أوراق العينة ومن خلال تحليل اجوبة الإستبيان اتضح ما يلي:

- 27 تاجر لهم خبرة في السوق بنسبة 90%
- 03 تجار حديثين في مجال التجارة للمواد الغذائية بنسبة 10%
- 10 تجار يعرضون البسكويت المحلي بنسبة 34%
- 05 تاجر يعرضون البسكويت الوطني بنسبة 16%
- 15 تاجر يعرضون البسكويت الأجنبي بنسبة 50%
- 03 تجار يبيعون كمية كبيرة من البسكويت المحلي بنسبة 10%
- 17 تاجر يبيعون كمية كبيرة من البسكويت الوطني بنسبة 57%
- 10 تجار يبيعون نسبة كبيرة من البسكويت الأجنبي بنسبة 33%
- 21 تاجر اشتكى من عدم توفر منتج البسكويت بدون غلوتين بنسبة 70 %
- 24 تاجر اشتكى من ارتفاع سعر منتج البسكويت بدون غلوتين 80%

1. تشخيص السوق: بناء على مجموعة من المقابلات استنتجنا أن سوق البسكويت بدون غلوتين يعرف ركودا كبيرا مما أدى الى ارتفاع نسبة الطلب و في المقابل انخفاض في نسبة العرض بل يكاد ينعدم لأنه لا يوجد تركيز على فئة المرضى بداء السكري و التي اصبح يتزايد عددهم يوما بعد يوم.

2. المنافسين: لاحظنا من خلال المعلومات المتحصل عليها انه يوجد منافس مباشر و وحيد في السوق البسكويت بدون غلوتين حسب الجدول التالي:

جدول رقم (2-5) المنافسين في البلدية

مصدر البسكويت	اسم المنافس	خصائص المنتج
بسكويت وطني	Sarl S.G.B SUDOR	بسكويت يسوق بكميات كبيرة الطلب عليه كبير ، عدم التركيز على البسكويت الخالي من الغلوتين (نوع واحد فقط)

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مقابلات مع التجار ومعلومات من المركز الوطني للسجل التجاري

3- الموردین:

معظم الموردین موجودین فی الولاية ولديهم مواد أولية جيدة من حيث النوعية ومن حيث السعر إضافة إلى ذلك خدمة التوصيل لمقر المؤسسة، جميع مكونات البسكويت من المواد الأولية الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-6) الموردین وسعر المواد الأولية في السوق

المادة الأولية	السعر / كغ	اسم المورد ومقره
الفرينة	20 دج	المطاحن الكبرى أوماش / مطاحن حوحو
زبدة	130 دج	بسكرة خينش / بجاية Cevital
حليب مجفف كامل الدسم	440 دج	مستورد مسحوق حليب الجزائر SPAY
بكرينات الامنيوم	60 دج	استيراد وتصدير المواد الكيميائية بليدة (STRM) (EURL)
بكرينات الصوديوم E322	50 دج	استيراد وتصدير المواد الكيميائية بليدة (STRM) (EURL)
الصدیوم (SMS)	120 دج	استيراد وتصدير المواد الكيميائية بليدة (STRM) (EURL)
ليسيتين الصوجا E322	140 دج	استيراد وتصدير المواد الكيميائية بليدة (STRM) (EURL)
ملح	30 دج	لوطاية بسكرة ENASEL
ماء	6.30 سعر الوحدة	الجزائرية للمياه بسكرة

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مقابلات الهاتفية مع الموردین

أما المورد بالآلات والمعدات فهي شركة لتصدير الآلات والمعدات للصناعات الغذائية وهي شركة صينية تحت اسم Zhaoqing coral foodstuff machine co., ltd

حيث يتم انشاء السلسلة الانتاجية من المعدات والآلات كوحدة متكاملة بعد تسديد 30% من المبلغ و 70% بعد التركيب مع ضمان التوصيل والتركيب وبضمان سنة تشغيل الآلات.

4- العملاء:

- ✓ في بادئ الأمر سيتم التركيز على تجار التجزئة ، وذلك من أجل :
- التعرف على منتوجنا الجديد من قبل المرضى بداء السكري.
- ✓ كما يمكن فتح نقطة بيع على مستوى المؤسسة، بالإضافة الى اعداد حملة تحسيسية لداء السكري على مستوى المؤسسات الاستشفائية و ذلك للتعريف بالمنتوج و مدى اهميته الصحية.

ثانيا: نموذج PESTEL

- 1- العناصر السياسية: يتأثر مشروع مؤسستنا بجملة من العوامل اهمها:
 - الإستقرار الأمني للبلاد
 - تقديم كل انواع الدعم المادي من طرف مختلف الهيئات.
 - السياسة المنتهجة من قبل الدولة.
 - علاقة البلاد مع الدول المجاورة خاصة الدول التي نستورد منها بعض المواد الأولية
- 2- العوامل الاقتصادية :
 - طبيعة القوانين المعمول بها في الجزائر تتوافق مع هذه المشاريع
 - برامج الدولة المالية التي تنتهجها الدولة كقروض بنكية للشباب.
 - الاعفاءات الجبائية للمؤسسات الناشئة (إعفاء ضريبي لمدة 3 سنوات للمؤسسات الناشئة) .
 - حواجز الدخول الى السوق قليلة لأننا سوف نركز على بسكويت واحد خاص بمرضى السكري .
- 3- العناصر الثقافية والاجتماعية: مشروع مؤسسة صناعة البسكويت بدون غلوتين يحمل طابع إنساني بالدرجة الأولى وطابع ثقافي صحي بإعتباره يتماشى و سلوك غذائي معين يخدم فئة خاصة من المستهلكين حوالي 122.000 شخص مصاب بالسكري في الولاية.
 - نصف سكان ولاية بسكرة يد عاملة تقدر بـ: 44 % من اجمالي سكان الولاية في مختلف القطاعات.
 - نسبة النمو السنوي مرتفعة تقدر بـ: 2.3 %
 - نسبة مرضي بداء سكري على المستوى الوطني ارتفعت بنسبة 14% مقارنة بالسنتين الماضيتين.
 - تعويض الفئة المحرومة من تناول السكريات .

- جميع شباب المدينة الذين طرحنا عليهم فكرة المشروع مستعدين للعمل في مؤسسة GAT-BIO بمختلف الفئات إداريين، عمال، حراس... إلخ

4- العوامل التكنولوجية:

- الآلات والمعدات المتطورة متوفرة وهي سلسلة انتاجية كاملة وتمثل وحدة واحدة للإنتاج إضافة إلى خدمة التوصيل والضمان لمدة سنة كاملة.

- وسائل الإتصال المتطورة والتي تلعب دور كبير في مؤسستنا والتي تربطه بالموردين كسرعة وصول الطلبات عن طريق الانترنت-إيميل،رسالة نصية عن طريق المسنجر...

5- العناصر البيئية: مشروع مؤسسة صناعة البسكويت بدون غلوتين لا يؤثر سلبا في البيئة فالبسكويت مادة غذائية وصحية ولاينتج عنه اي مخلفات صناعية عند عملية الإنتاج.

6- العناصر القانونية: القوانين التي يضعها المشرع الجزائري والمعمول بها في الجزائر تؤثر بطريقة مباشرة على توجهات المؤسسات الصناعية الغذائية كما هو الحال بالنسبة لمؤسستنا:في البداية يجب توفر سجل تجاري بإسم النشاط التجاري يحتوي على رقم النشاط التجاري بعدها يمكن البدء في ممارسة النشاط بشكل عادي.

ثالثا: تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات (SWOT)

- من خلال دراسة البيئة الخارجية وتقييمها وتحليل كل من المنافسين والموردين والزبائن والتعرف على تموقع مؤسستنا في ولاية بسكرة يمكن تلخيص نقاط القوة وكيفية تعزيزها ونقاط الضعف للمؤسسة وآلية الحد منها وكل من الفرص والإستفادة منها والتهديدات التي يجب تفاديها وسيطرة عليها في الجدول التالي::

جدول رقم (2-7): تحليل SWOT (نقاط القوة-نقاط الضعف)

نقاط القوة	نقاط الضعف
التركيز على بسكويت بدون غلوتين خاص مرضى داء سكري نظرا لغياب هذا النوع عند معظم المنافسين	قلة خبرتنا في انتاج البسكويت المنافسين لديهم خبرة في هذا المجال يستوجب معدات نقل لتوصيل المنتج للزبائن
توظيف استراتيجية التميز والتركيز على فئة معينة من المجتمع والسعر المنخفض لكي يكون في متناول المستهلك	انتاج نوع واحد فقط هو قفزة نحو المجهول
المواد الأولية سهلة الاقتناء وتوصيلها الى المؤسسة.	انتاج نوع واحد لمختلف الفئات العمرية.
الاستفادة من الاعفاءات الجبائية لمدة 03 سنوات	

	وهذا ما يفتقر إليه المنافسين امتلاك صاحب المشروع لشبكة من العلاقات من تجار الجملة والتجزئة المصدر: من اعداد الطالب.
--	--

جدول رقم (2-8): تحليل SWOT (الفرص-التحديات)

الفرص	التحديات
- قلة المنافسين المتخصصين في مثل هذا المشروع على المستوى المحلي - اختراقنا للسوق المحلية بالتنوع والسعر المقبول - الولاية تفتقر وفره المصانع المنتجة للمواد الغذائية الخاصة بمرضى داء السكري.	- امكانية ارتفاع المواد الاولية مما يؤثر على سعر البسكويت - المنافسة القوية على المستوى الوطني - احتمال ظهور مؤسسات منتجة للبسكويت في الولاية. - تقليد المنافسين لمنتجاتنا. - بيروقراطية الادارة وعدم تسهيل الوثائق.

المصدر: من اعداد الطالب

ملاحظة: سوف تقوم مؤسسة GAT-BIO بالتأقلم والمرونة مع نقاط الضعف والتحديات
باعتبارها قليلة ويمكن معالجتها عن طريق مايلي:

أ- بالنسبة لنقاط الضعف

- الاستعانة بعمال لديهم خبرة في هذا المجال و العمل على دعمهم بتحفيظات مادية ومعنوية تقدمها لهم مؤسسة GAT-BIO
- يمكن وضع نقطة بيع داخل الولاية وذلك لتقريب المنتج من المستهلك النهائي
- سوف يتم الإعتماد على استراتيجية التركيز على المرضى بداء السكري من خلال تقديم منتج متميز وغير معروض سابقا في السوق .

ب- بالنسبة للتهديدات

- إمكانية ارتفاع سعر المواد الأولية لا يوجد فيه اشكالية لأن مؤسسة GAT-BIO تقتني المواد الأولية من الولاية خصوصا المادة الأساسية في إنتاج البسكويت وهي الفرينة وهذا ما يقلل من تكاليف الإنتاج
- تسعى المؤسسة الى تغيير مذاق البسكويت وشكله بصفة مستمرة بناء طلبات المستهلك المستهدف.

3- تحليل القوى الخمسة لporter:

يمكن تلخيصها في جدول التالي:

جدول رقم(2-8): تحليل porter

العوامل وشدتها	عناصر العوامل
<ul style="list-style-type: none"> - شدة المنافسة - ضعيفة 	<ul style="list-style-type: none"> - بما أن المنتج الذي نقدمه جديد و يلبي رغبات فئة خاصة والسهل على تقديم الاكثر صحية والسعر يكون أقل من متوقع
<ul style="list-style-type: none"> - الداخلين الجدد - متوسطة 	<ul style="list-style-type: none"> - سهولة دخول منافسين جدد. - سهولة تقليد المشروع لأن المشروع لا يتطلب براءات إختراع .
<ul style="list-style-type: none"> - المنتجات البديلة - قوية 	<ul style="list-style-type: none"> - مستوردة وعالية الجودة - مختلفة وخبرة في سوق
<ul style="list-style-type: none"> - القوة التفاوضية للموردين - ضعيفة 	<ul style="list-style-type: none"> - كثرة الموردين وتوفر جميع التجهيزات والمستلزمات الخاصة بالمشروع (المتنوعة والمتعددة في الأسعار والجودة).

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على تحليل سوق ودراسة المحيط الكلي

رابعاً: دراسة العرض والطلب

- 1- تقدير العرض: في حالة المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، ولما تكون في حالة من عدم وفرة المعلومات خاصة فيما يتعلق بالكميات المعروضة من طرف المنتجين (المنافسين) نقوم باستخدام تقنية تقديم الطلب مع العرض أو ما يعرف بازدواجية تقديم الطلب والعرض

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لإعداد مخطط أعمال مؤسسة لصناعة البسكويت لمرضى السكري - بسكرة

إلا أن هناك بعض المعلومات قد تفيدنا في تقدير العرض وذلك بناء على مقابلة أجريناها مع مسير إحدى المؤسسات المنافسة حيث عند طرح الأسئلة عليه بطريقة ذكية تبين ما يلي:

- الطاقة الإنتاجية تتم عن طريق الخلطات (العجنات) في اليوم حيث:
- تزن الخلطة 140 كغ (100 كغ فريضة، 25 كغ زبدة، 20 لتر ماء، 2 كغ حليب مجفف، 1 كغ ملح، 1 كغ من مواد أولية أخرى)
- تنتج لنا الآلة 2060 علبة بوزن 250 غ.
- الكرتون يحتوي على 20 علبة من فئة 250 غ أي تزن كل علبة كرتون 5 كغ .
- نستلزم بأن الإنتاج اليومي للآلة هو 103 كرتون.
- تنتج مؤسستنا في الشهر (22 يوم) أي ما يعادل 27000 كرتون سنويا.

في مؤسستنا نتميز بطاقة إنتاجية تنافسية فريدة من نوعها لأننا نعتمد على خط إنتاجي آلي 100% أي ضعف طاقة المنافس.

إذن الكمية المعروضة في السوق لمؤسستنا حوالي 27000 كرتون سنويا.

2- تقدير الطلب:

بناء على مقابلات مع تجار الجملة وتجار التجزئة بالولاية وطرح الأسئلة عليهم حول الكميات المطلوبة من البسكويت المحصور في الدراسة كانت إجاباتهم كالتالي:

جدول رقم (2-9) حجم الطلب عند تجار الجملة بالشهر

الأشهر												التجار	
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
40	40	400	400	400	390	350	350	380	420	400	42	بسكويت بوزن 100 كغ	تاجر الجملة 1
0	0										0		تاجر الجملة 2
45	43	420	420	400	380	350	380	390	450	450	45		0
45	40	400	390	390	370	400	450	450	450	450	43		تاجر الجملة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لإعداد مخطط أعمال مؤسسة لصناعة البسكويت لمرضى السكري -
بسكرة

0	0										0		3
45	42	400	400	400	370	385	395	400	400	400	40		تاجر الجملة 4
0	0										0		
40	40	400	400	390	370	380	390	400	400	440	45		تاجر الجملة 5
0	0										0		
21	20	202	201	198	188	186	196	202	212	214	21		المجموع
50	50	0	0	0	0	5	5	0	0	0	50		
المجموع السنوي = 24350													

المصدر: من اعداد الطالب: بنا على المقابلات التجار للجملة

من خلال الاستبيان تحصلنا على موافقة مبدئية للتعامل مع 25 تاجر تجزئة، و تم الاتفاق على توريد متوسط 4 (كرتون) في الاسبوع لكل تاجر تجزئة ، اي بمعدل 16 كرتون لكل تاجر تجزئة، ومنه نحصل على:

$$25 \text{ (تاجر تجزئة)} \times 16 \text{ (كرتون في الشهر)} = 400 \text{ كرتون في الشهر.}$$

ومنه نحصل على : 400 كرتون \times 12 شهر = 4800 كرتون سنويا بالنسبة لتجار التجزئة.

• و بحساب مجموع الطلب السنوي لتجار الجملة و تجار التجزئة نحصل على : 29150 كرتون سنويا

3- الفجوة السوقية:

الفجوة = الطلب - العرض بالتعويض نجد ما يلي:

$$\text{الفجوة} = 27000 - 29150 = 2150 \text{ كرتون ومنه هناك فجوة سوقية تقدر بـ: } 2150 \text{ كرتون}$$

وبما أن المؤسسة تمتلك آلات ومعدات متطورة ، يمكننا تغطية هذه الفجوة أو جزء منها.

4- تقدير المبيعات:

ان هدف المؤسسة هو تغطية اكثر من 90 % من الفجوة في العام الأول للانتاج، و هذا ضمن سياسة اختراق السوق حيث يمكن تقدير المبيعات على اساس متوسط اسعار المنافسين حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (2-10): متوسط اسعار المنافسين

السعر دج	المنافسون
160	المنافس الاول
150	المنافس الثاني
140	المنافس الثالث
150	المتوسط

المصدر: من اعداد الطالب.

ومنه سعر الكرتون الواحد = سعر العلبه الواحدة × عدد علب الكرتون الواحد

بالتعويض نجد: 150 دج × 20 = 3000 دج

اذن سعر الكرتون الواحد هو : 3000 دج.

وبالتالي نحصل على تقدير مبيعات للسنة الاولى على النحو التالي :

حجم الانتاج من كرتون البسكويت في السنة × سعر الكرتون الواحد

نجد : 27000 كرتون × 3000 دج = 81000000 دج.

المطلب الثاني: الاستراتيجية التسويقية

بما أن منتوجنا ذو استهلاك واسع ونظام لإمكانية استعاب السوق لكميات ذو استهلاك واسع ونظرا لإمكانية استعاب السوق لكميات وذلك للنمو السكاني المتطور وأيضا آلات ومعدات مؤسستنا أهدافها غايتها ولكي نرسم لها صورة في أذهان المستهلكين تميزها عن بقية المنتجات الأخرى وجب علينا انتقاء رؤية ورسالة وشعار لمؤسستنا لنعطي صورة شاملة واضحة تعبر بصدق عما نطمح إليه.

أولاً: رؤية ورسالة وشعار مؤسستنا

- 1- رسالة المؤسسة: السيطرة على كامل السوق المحلية والتطلع الى السوق الوطنية بمنتجات صحية ذات أذواق رفيعة وأسعار مقبولة.
 - 2- رؤية مؤسستنا: تعزيز مكانة مؤسستنا في سوق البسكويت بدون غلوتين و الإنفراد بالتميز في الذوق والسعر
 - 3- شعار مؤسستنا: حياة بدون غلوتين .
 - 4-العلامة التجارية:
- الشكل رقم (2-4): العلامة التجارية



المصدر : من اعداد الطالب

ثانياً: اختيار الاستراتيجية التسويقية

1- استراتيجية الانطلاق:

بما أن مؤسسة GAT-BIO حديثة النشأة ، اخترنا أن تكون استراتيجيتنا في مرحلة الانطلاق استراتيجية التميز والتركيز وذلك كما ذكرنا سابقا عن طريق تركيز على فئة معينة من المجتمع.

2- استراتيجية النمو:

بعدما تستطيع مؤسستنا كسب جزء كبير من السوق المحلية يصبح لديها زبائن داخل الولاية سوف نحاول التوجه إلى باقي الولايات الأخرى ثم إلى السوق الوطنية لتحقيق الزيادة في الربح فنستعمل في ذلك استراتيجية السيطرة بالتكاليف وهذا لكون مؤسستنا لها وسائل حديثة من معدات وآلات أوتوماتيكية متطورة تستطيع تغطية الطلب المحلي ونستعمل كذلك استراتيجية الأساس وهي استراتيجية التميز التي ننفرد بها عن باقي المؤسسات أي صناعة بسكويت بدون غلوتين فقط.

3- الميزة التنافسية:

- توفير الجو الملائم للعمل و العمل على تحسين الأجور بشكل مستمر
- تحقيق مبدأ المساواة بين العمال لضمان الإخلاص وعدم التغيب المتعمد
- تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف
- التسعير التنافسي لضمان مكانتنا في السوق
- العمل بمبدأ الزبون دائما على حق والتطلع الدائم لتلبية طلباته لضمان ولائهم لمؤسستنا.
- التركيز على فئة المرضى التي لا يهتم بها باقي المنافسين

المطلب الثالث: المزيج التسويقي

أولاً: المنتج

جدول رقم (2-11): وصف خصائص المنتج

المنتج	عدد القطع	وصف المنتج
بسكويت	علبة تحتوي	- علبة ذات ألوان تمثل مؤسستنا
كبار مرضى السكري	على 20 قطعة بسكويت	- شكل البسكويت عبارة عن قطع دائرية مرسوم عليها العلامة التجارية لمؤسستنا - تزن العلبة -250غ

المصدر : من اعداد الطالب

ثانياً: التسعير :

في بداية الامر حاولنا أن نجمع من خلال الاستبيان و اعداد مقابلات اراء بعض المستهلكين و تجار الجملة و تجار التجزئة لمعرفة نوع الاسعار التي يفضلونها فيما يخص البسكويت ، فكانت الاجابات بأن سعر المنافس المحلي أو الوطني مقبول نوعا ما مقارنة بسعر البسكويت الأجنبي، و بهذا قررنا ان سعر البسكويت سوف يكون مبني على متوسط سعر المنافسين.(انظر الشكل رقم)

السعر المقترح هو 150 دج بوزن 250غ.

ثالثا: الترويج:

نعلم أن الترويج شكل من أشكال الاتصال بالمستهلكين ومن خلاله يتم إيصال المعلومات المناسبة إليهم حول المنتج والتي تدفعهم وتشجعهم على اختيار منتجنا دون المنتجات الأخرى وبما أن البسكويت ذو استهلاك واسع ومستمر رينا أن تقلل من تكاليف الترويج حيث اخترنا بعض الأساليب الترويجية المتمثلة في الجدول التالي :

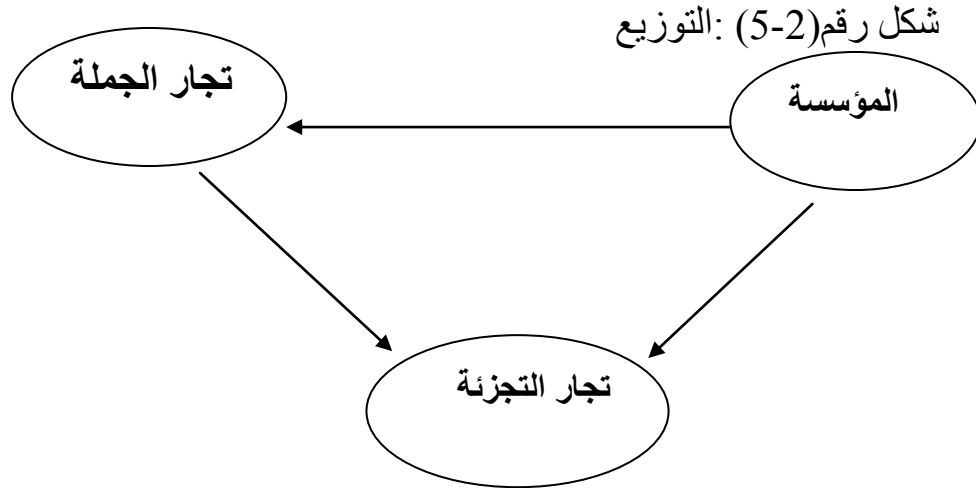
جدول رقم (2-12) الاساليب المتبعة في الترويج وتكاليفها.

التكلفة	الأسلوب الترويجي
- مجانية	الدعاية والاعلان على مواقع الانترنت ,Youtube, Face book ,.....
- 50000 دج	تركيب لافتة عملاقة بواجهة المؤسسة قياس (1م×4م) مكتوب عليها -GAT BIO لصناعة البسكويت
- 5000 دج	وضع لاصقات على سيارة التوزيع الخاصة بالمؤسسة تحمل شعار المؤسسة وكذا العلامة التجارية وبعض صور للمنتج المؤسسة
- مجانية	اعداد حملات تحسيسية لمرضى داء السكري في المستشفيات و العيادات الخاصة و التعريف بصحية المنتج
55000 دج	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مؤسسات الترويج

رابعا: التوزيع

سنعتمد في توزيع منتجنا في بادئ الامر على التوزيع المباشر مع تجار الجملة و تجار التجزئة عن طريق وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة، مع منح أفضلية للتجار الذين يطلبون كميات كبيرة و الذين يثبتون ولائهم للمؤسسة ومنحهم خصومات في السعر.



المصدر: من اعداد الطالب.

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

يمكننا المخطط التنظيمي من تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد العاملين كما يمكننا من توزيع المهام والوظائف وتحديد الأهداف وسوف يتم عرض عدة مطالب في هذا المخطط كالتالي:

- احتياجات المشروع من الموارد البشرية وتحديد تكاليف اليد العاملة والأجور للمشروع وتمثيل هذه المهام في هيكل تنظيمي وكذا الطبيعة القانونية للمؤسسة

المطلب الاول: فريق العمل

أولاً: احتياجات المشروع من الموارد البشرية

في البداية يحتاج المشروع إلى 12 عاملاً وهذا بعد تحديد المهام لكل عامل الممثلة في الجدول التالي :

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لإعداد مخطط أعمال مؤسسة لصناعة البسكويت لمرضى السكري -
بسكرة

جدول رقم (2-13) احتياجات المشروع من اليد العاملة

المناصب	العدد	الكفاءات والمهارات	نوع العقد	مدة العقد
صاحب المشروع (المسير)	1	- شهادة ليسانس إدارة أعمال - شهادة ماستر مقاولاتية - 14 سنة خبرة مجال بنوك	/	/
المحاسب	1	- شهادة ليسانس في المحاسبة	/	3 سنوات قابلة للتجديد
المخبري		- شهادة ليسانس في البيولوجيا	/	
عمال الإنتاج	4	- شهادة تكوين في الحلويات	/	3 سنوات قابلة للتجديد
عمال التخزين	2	- كفاءة مهنية في مجال الحلويات	/	3 سنوات قابلة للتجديد
مكلف بالتوزيع	2	- حائز على رخصة السياقة صنف ب-	/	1 سنة قابلة للتجديد
حارس ليل نهار	2	- المؤهل غير مطلوب	/	1 سنة قابلة للتجديد
عاملة نظافة	1	- المؤهل غير مطلوب	/	1 سنة قابلة للتجديد
المجموع	13			

المصدر : من اعداد الطالب

ثانيا: تكاليف الموارد البشرية (أجور العاملين)

ملاحظة:

- قيمة الضمان الاجتماعي هي 3.5% لجميع أنواع العقود تدفع كل ثلاثة أشهر
- 40000 دج قيمة الاشتراك السنوي لصاحب المشروع في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS

جدول رقم (2-14) تحديد تكاليف اليد العاملة والأجور

المنصب	العدد	الأجر الشهري	قيمة الضمان الاجتماعي	الأجر الكلي الشهري
المسير (صاحب المشروع)	1	120000 دج	/	120000 دج
المحاسب	1	80000 دج	2800 دج	82800 دج
المخبري	1	70000 دج	2450 دج	72450 دج
عمال الإنتاج	4	180000=4×45000 دج	6300 دج	186300 دج
عمال التخزين	2	90000=2×45000 دج	3150 دج	93150 دج

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لإعداد مخطط أعمال مؤسسة لصناعة البسكويت لمرضى السكري -
بسكرة

المكلف بالتوزيع	2	80000=2×40000 دج	2800 دج	82800 دج
حارس نهار	1	30000=1×30000 دج	1050 دج	31050 دج
عاملة نظافة	1	30000 دج	1050 دج	31050 دج
المجموع	13	680000 دج	23800 دج	703800 دج

المصدر: من اعداد الطالب

الأجر السنوي=الأجر الشهري * 12=703800*12=8445600
دج

أعباء المستخدمين =الأجر السنوي+اشترك CASNOS=40000+8445600=8485600
دج

ثالثا : توصيف الوظائف:

1- صاحب المشروع (المسير):

مسير مؤسسة GAT-BIO لصناعة البسكويت بدون غلوتين هو نفسه المالك وهو في قمة الهرم التنظيمي ويمكن توضيحه في بطاقة التوصيف كما يلي:

جدول رقم (2-15) بطاقة توصيف المسير

المسير (صاحب المشروع)	
المهام	المهارات والمعارف
- يحافظ على السير الحسن للمؤسسة - يشرف على العمال داخل المؤسسة - التخطيط ومراقبة مدى تحقق الأهداف - مسؤول عن التعامل مع الموردين والزبائن - وضع الاستراتيجيات العامة للمؤسسة - تقييم أداء العاملين وتحفيزهم -التفاوض الجيد مع الموردين -العمل على كسب ثقة الزبون	-امتلاك مهارات التحليل والتخطيط ووضع الأفكار -معرفة متقدمة بمبادئ وأساليب السوق -النزاهة و الطموح و الابداع والرغبة المستمرة في التجديد -المعرفة الجيدة بأساليب القيادة والتحفيز للعاملين -الإستفادة من العلاقات العامة لصالح المؤسسة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لإعداد مخطط أعمال مؤسسة لصناعة البسكويت لمرضى السكري -
بسكرة

<p>-امتلاك مهارات الاتصال سواء داخل أو خارج المؤسسة</p>	<p>- الحرص على تطبيق لوائح الصحة والبيئة والسلامة المهنية</p> <p>-القيام بتسيير الموارد البشرية و المادية</p> <p>-الإشراف العام على عمليات الإنتاج</p> <p>-الحفاظ على سرية التركيبة للمنتوج</p>
---	---

2- المحاسب : يعد المحاسب الذراع الأيمن للمسير وهو المسؤول عن تطبيق النظام المحاسبي لتسيير المؤسسة وتحضير التقارير المالية الدورية وإدارة وتنسيق ومتابعة الخطط والأنظمة والاجراءات المحاسبية والمالية ، ويمكن توصيف المحاسب في البطاقة التالية:

جدول رقم (2-16) بطاقة توصيف المحاسب

المحاسب	
المهام	المهارات
<p>- أن يكون لديه المعرفة والخبرة الكافية بالمحاسبة</p> <p>-أن يكون متابع للمستجدات والتعديلات المحاسبية</p> <p>-أن يكون على علم بالمستندات الثبوتية بشكل جيد وتوجيهها بشكل صحيح</p> <p>-التعامل المبني على الثقة مع كافة العمال</p>	<p>-المتابعة المالية والمحاسبية للمؤسسة</p> <p>-الرقابة والإشراف على كافة المستندات الصادرة والواردة الى قسم المحاسبة</p> <p>-إعداد الأجرور والرواتب</p> <p>-تسجيل العمليات المالية بالدفاتر</p> <p>-التعامل مع التأمينات والضرائب، كناس، كاسنوس...</p> <p>-اعداد قوائم الإيرادات والمصروفات والحسابات الختامية للمؤسسة</p>

جدول رقم (2-17) بطاقة توصيف المخبري

المخبري	
المهام	المهارات
<p>-تحليل عينات من الخلطة قبل عملية الإنتاج</p>	<p>- أن يكون لديه المعرفة والخبرة الكافية -مراعاة أخلاقيات المهنة</p>

<p>-الإنضباط في العمل -متابعة كل التطورات في مجال تخصصه</p>	<p>-فحص المنتج عند أثناء وبعد عملية الإنتاج -وضع تاريخ نهاية الصلاحية للمنتج</p>
---	--

4- عمال الإنتاج

جدول رقم (2-18) بطاقة توصيف عمال الإنتاج

عمال الإنتاج	
المهام	الكفاءات والمهارات
<p>-القيام بالتحضيرات الأولية. - العمل على الآلات والمعدات ومتابعة سلسلة الإنتاج -تهيئة العلب لتعبئتها بالمنتج وفرز وتنقية الوحدات المنتجة المشوهة</p>	<p>-الخبرة في مجال الحلويات -الانضباط والالتزام ومحاولة تقديم الأفضل اليقظة الفطنة والمعرفة التامة بخصائص المنتج.</p>

5- عمال التخزين

جدول رقم (2-19) بطاقة توصيف عمال التخزين

عمال التخزين	
المهام	المؤهلات والمواصفات
<p>-تخزين المواد الأولية حمايتها من التلف. -التنسيق مع عمال الفرز ومراقبة شكل العبوة أو الكرتون بعد التعبئة -ترتيب المنتجات في المخازن وغرف التبريد</p>	<p>-الكفاءة المهنية في مجال صنع الحلويات -الخبرة في تخزين السلعة والمحافظة عليها -الانضباط والالتزام في أداء العمل و المهام -المعرفة التامة بخصائص المنتج.</p>

6- السائق (التوزيع)

جدول رقم (2-20) بطاقة توصيف السائق

السائق	
المهام	المواصفات والمعارف
-اقتناء المواد الأولية وكل ضروريات المؤسسة -توصيل الطلبيات للزبائن -الحفاظ على السيارة أو شاحنة	-معرفة طرق الولاية معرفة شاملة - الانضباط والالتزام في مواعيد العمل و توصيل الطلبيات -أن يكون حائز على رخصة السياقة صنف "ب"

8- حارس نهار

جدول رقم (2-21): بطاقة توصيف حراس المؤسسة:

يوجد حارس واحد في المؤسسة ومهامه مقسمة كالتالي

الحارس	
المهام	المواصفات
حارس النهار: يفتح الباب ويغلقه و يراقب المكان.	-اليقظة والفتنة

9- عاملة نظافة

جدول رقم (2-22): بطاقة توصيف عاملة النظافة:

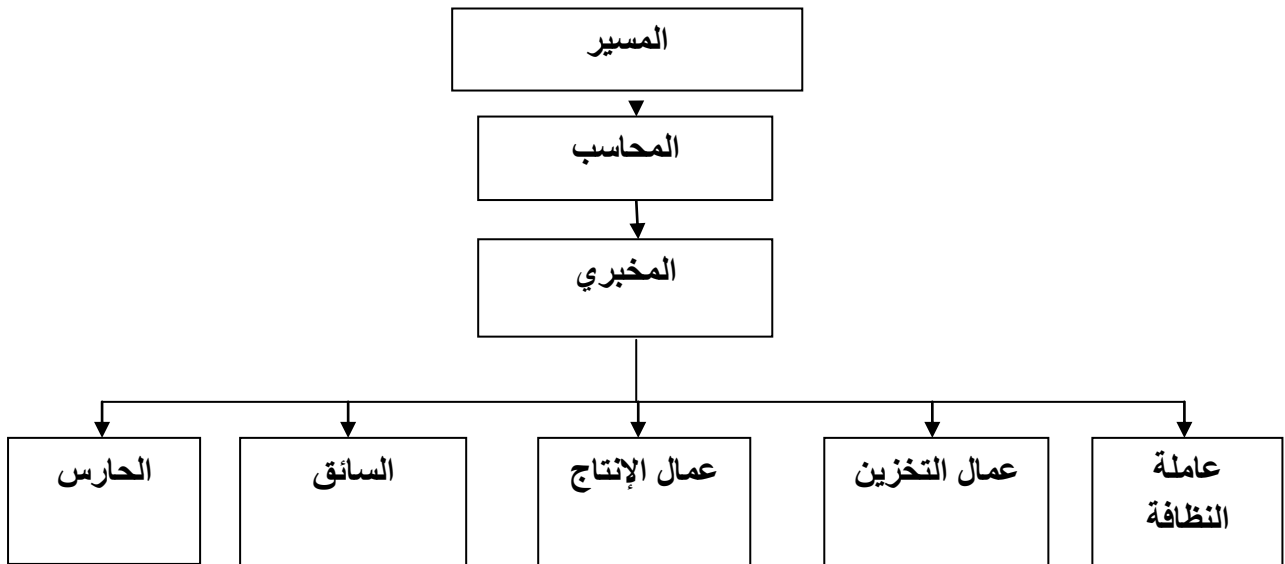
يوجد عاملة نظافة واحدة في المؤسسة ومهامها كالتالي

الحارس	
المهام	المواصفات
-تنظيف مكاتب الإدارة . -مساعدة العمال في تنظيف الآلات و المعدات	-الأمانة، الإنضباط....

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمشروع

يمكن الهيكل التنظيمي لمؤسسة GAT-BIO كما يلي:

الشكل رقم (2-6) : الهيكل التنظيمي للمشروع



المصدر : من إعداد الطالب

المطلب الثالث: الشكل القانوني للمشروع

أولاً: الصيغة القانونية للمؤسسة

يوجد هناك عدة أشكال قانونية للمؤسسات حيث يستطيع أي منشئ أن يختار الشكل القانوني الذي يتوافق مع قدراته ومؤهلاته لمادية والمالية بالإضافة الى نمط المسؤولية كما أن لكل صيغة قانونية امتيازات وتسهيلات.

✓ ولقد اخترنا الشكل القانوني لمؤسستنا: الشركة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة (EURL)

ويتم كتابة اسم الشركة مضاف إليه طبيعة الشكل القانوني للمؤسسة بالشكل التالي (GAT-BIO، ش، ذ، ش، و، ذ، م، م)

باستقراء نص المادة 1416¹ القانون المدني الجزائري، نجد أن الشركة لا تكون إلا بين شريكين أو أكثر لكن وفق للأمر 27/96 المعدل لأحكام المادة 1/164. من القانون التجاري نجد أنه تأسس الشركة ذات المسؤولية المحدود من شخص واحد، وفق الفقرة الثانية إذا كانت الشركة ذات المسؤولية المحدودة المؤسسة طبقاً للفقرة السابقة لا تضم إلا شخصاً واحداً كشريك وحيد تسمى هذه الشركة مؤسسة ذات شخص وحيد ذات مسؤولية محدودة وعليه²

✓ الرأسمال : الاجتماعي لهذا الشكل من المؤسسات 1000000 كحد أدنى
✓ الاملاك الشخصية تكون لمنشئ المؤسسة منفصلة عن أملاك المؤسسة، ولن يتم اللجوء إليها ولا يستطيع الدائنون متابعة صاحب الشركة في ذمته المالية الغير مخصصة في رأسمال الشركة

✓ يخضع هذا الشكل من المؤسسات إلى نوع واحد من الضرائب وهو الضريبة على الأرباح
✓ يستطيع صاحب الشركة ممارسة سلطته بحرية تامة
✓ دون انتظار موافقة الشركة (هو صاحب القرار) مما يجعل من إدارة المشروع أمراً مرناً وغير محدود
✓ ويمكن تمثيل الصيغة القانونية للمؤسسة في الجدول التالي:

¹ القانون التجاري الجزائري

² القانون التجاري الجزائري

جدول رقم (2-23) ملخص الشكل القانوني للمؤسسة

الطبيعة القانونية	مؤسسة ات تابع معنوي
الشكل القانوني للمؤسسة	مؤسسة لشخص وحيد ذات مسؤولية محدودة EURL
تسمية نشاط المشروع حسب السجل التجاري	مؤسسة صناعة الحلويات و البسكوتة
رقم النشاط حسب السجل التجاري	107106
قطاع نشاط المؤسسة	فردية
الاسم التجاري للمؤسسة	(GAT-BIO، ش، ذ، ش، و، ذ، م، م)

ثانيا: التراخيص المطلوبة:

حسب القانون الجزائري التجاري لا توجد قوانين أو تشريعات تمنع هذا النشاط أو تقيده بل بالعكس بمجرد تكوين سجل تجاري يمكن ممارسته، إضافة الى تشجيع الدولة لمثل هذه المشاريع وتشجيع أصحابها للحصول على أراضي وأموال لبذية مشاريعهم وهذا ما سنبرزه من الخطوات للحصول على انطلاقة سليمة وجدية لمشروعنا

1. الملف الخاص للتسجيل في السجل التجاري

- يمنح التسجيل لدى السجل التجاري صفة الشخصية المعنوية للمؤسسة وصفة التاجر للمسير واستحداث مؤسسة، مع امكانية اختيار الصيغة القانونية لشركته حسب متطلعات صاحب المشروع
- ويتكون الملف اللازم للتسجيل في السجل التجاري كما يلي :
- شهادة الميلاد
- عقد الايجار أو عقد الملكية
- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية
- عقد تأسيس الشركة
- الاشهار والاعلان
- وصل ضريبي بمبلغ 4000 دج

2. طلب الحصول على التمويل

❖ طلب الحصول على قرض من بنك BADR

لتمويل مشروع GAT-BIO لصناعة البسكويت بدون غلوتين لجأنا الى بنك الفلاحة و التنمية الريفية بضمان صندوق ضمان قروض الإستثمار CGCI pme هو وسيلة الدعم التي وفرتها الدولة لدعم الشركات الناشئة وهذا وفقا لـ: المرسوم الرئاسي 134-04 الصادر في 19 أفريل 2004 المتضمن هياكل الصندوق لضمان القروض القانون رقم 11-11 الصادر في 18 جويلية 2011 الخاص بقانون المالية التكميلي لسنة 2011¹

أ- الملف القانوني

- * طلب قرض خطي بنكي (BADR)
- * نسخة من بطاقة الهوية للمستثمر.
- * نسخة من الشهادات والمؤهلات والخبرات للمسير
- * نسخة مصادق عليها من القانون الداخلي للأشخاص المعنويين مع تحديد صلاحيات المسير أو المدير
- * نسخة مصادق عليها من السجل التجاري
- * نسخة مصادق عليها من دراسة لبطاقة التعريف الضريبي
- * شهادة التصريح بالوجود لدى مصلحة الضرائب للشركات الناشئة
- * نسخة مصادق عليها من قرار منح الميزات الضريبية والشبكة المالية من وكالة ANDI في حالة الاستحقاق
- * سند الملكية أو امتياز منح الأراضي لإنشاء مشروع
- * شهادة سلبية من الرهن العقاري مؤرخة لمدة لا تتجاوز (03) أشهر
- * بيان أصلي للذمة المالية للمستثمر إزاء الادارة المالية والشبه المالية المفعول هي :
- * مصلحة الضرائب Les impôts
- * الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال والأجراء CNAS
- * الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CASNOS
- * الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الاجر والبطالة الناجمة عن سوء الاحوال الجوية لقطاعات البناء والأشغال العمومية والري (CACOBATPH)
- * تعهد بالبيع موثق أو وثيقة المعاملات العقارية موقعة من الطرفين

¹ المصدر والرابط www.cgci.dz

- * التراخيص الصادرة من السلطات الوصية للتشغيل أو الإعتماد على الأنشطة الخاضعة للرقابة
- * رخصة الاستشارة من مركز الأخطار التابع لبنك الجزائر خاصة بالبنك

ب- الملف التقني

- * تصاريح البناء سارية المفعول لتحقيق المشروع (غرفة التبريد)
- * شهادة تصنيف وتأهيل للمؤسسة
- * كشف كمي ووصفي وتقديرى للأشغال المقررة من مكتب دراسات معتمد
- * تقرير التقييم المالي للعقارات والأراضي والأشغال المحققة والمقررة من مكتب دراسات تقنية معتمد EXAL أو SAE ومتقاعد مع بنك BADR
- * الوثائق و الفواتير التي تثبت النفقات الفعلية للمشروع

ج- الملف المالي

- دراسة تقنية اقتصادية مفصلة (وصف المشروع ، تحليل السوق ، تحليل تجاري ، تحليل تقني ، تحليل التكاليف ، دراسة مردودية المشروع والمخطط المالي
- التوقعات المالية التقديرية لتغطية مدة القرض مع توقعات الأشخاص المؤهلين (المسيرين والمحاسبين
- مخطط الاعباء (العقود ، الاوامر الصرف ... الخ حسب الحالة
- اثبات العقود المنجزة حسب الاقتضاء
- الحالة المالية لـ (03) سنوات سابقة حسب الاصول مؤشرة من مديرية الضرائب
- تقرير مفوض الحسابات للشركات ذات رؤوس أموال
- حوصلة الافتتاح المؤسسات عند الانطلاق
- فواتير شكلية أو عقود تجارية حديثة التجهيزات والمقتنيات
- ❖ طلب الحصول على ضمان من صندوق ضمان قروض الإستثمار CGCI pme طلب تغطية قرض مرفق بنسخة مصادق عليها من بطاقة التعريف الوطنية لصاحب المشروع
- نسخة طبق الاصل لمستخرج السجل التجاري
- نسخة طبق الاصل لعقود الايجار أو الملكية للأراضي المشغولة
- الدراسة التقنية (الاقتصادية) للمشروع
- تقرير الحصيلة المالية للمؤسسة للسنوات الثلاث الاخيرة من النشاط (في حالة توسعة النشاط)
- الشهادات الضريبية على لأن تتجاوز صلاحيتها (03) أشهر

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي

المطلب الأول: تحديد متطلبات المشروع

أولاً : موقع المشروع

1- تفصيل المشروع :كما سبق الذكر فقد تم اختيار موقع المشروع في حي قوراري (طريق زعاطشة) ولاية بسكرة

ويمكن أن نوضح توزيع مساحة المشروع في الجدول التالي :

جدول رقم (2-24) توزيع مساحة المشروع .

التفصيل	المساحة
مساحة المشروع	2م450
مكتب المسير	2م20
مكتب المحاسب	2م 9
دورة المياه	2م 3
مركز الحراسة	2م 2
مخبر	2م12
غرفة التبريد	2م 45
قاعة الانتاج	2م333

المصدر : من اعداد الطالب

المطلب الثاني: احتياجات المشروع من المعدات والآلات

يتطلب المشروع مجموعة من الآلات والمعدات وهي عبارة عن سلسلة انتاجية متكاملة مكونة من عدة وحدات.

السلسلة الانتاجية مستوردة من طرف شركة صينية لتصدير الآلات والمعدات للمواد الغذائية تحت اسم :



Zhaoqing coral foodstuff machine co., ltd

ولقد تم اختيار هذه المؤسسة بالذات لأن مدة التسليم أقصاها 120 يوم والنقل والتركيب على حسابها ويتم الدفع عن 30% من المبلغ الاجمالي و70% بعد التركيب وبضمان 1 عام بعد عمل المصنع وسنحاول جمع جميع الآلات والمعدات اللازمة في الجدول التالي :

الجدول رقم: (2-30) الآلات و المعدات

اسم الآلة	العدد	صورة الآلة	سعر الآلة
آلة إنتاج (متعددة الخدمات)	1		20000000.00
آلة التغليف	1		2500000.00
غرفة التبريد	1		2800000.00
آلة تبريد المياه	3		36000.00

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لإعداد مخطط أعمال مؤسسة لصناعة البسكويت لمرضى السكري - بسكرة

50000.00		2	ميزان الكتروني
70000.00		2	حاملة للكرتون
2500000.00		1	آلة لصق الكرتون
3000000.00	/	/	تجهيزات مخبرية
30.956.000,00	/	/	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناء على فاتورة الشكالية للمصدر

المطلب الثالث : احتياجات المشروع من معدات النقل (الملحق رقم 02)
يحتاج المشروع الى سيارة لنقل وتوزيع المنتج وتكاليفها موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (26-2) معدات النقل اللازمة للمشروع

السعر /دج	صورة الشكل	العدد	معدات النقل
2850000.00		1	سيارة نقل

المصدر : من اعداد الطالب
المطلب الرابع :تجهيزات مكاتب الإدارة
جدول رقم (27-2) تجهيزات المكاتب

الاسم	العدد	سعر الوحدة دج	السعر الإجمالي
مكتب المسير	1	100000.00	100000.00
مكتب المحاسب	1	80000.00	80000.00
مكتب المخبري	1	80000.00	80000.00
كراسي مكتب	3	10000.00	30000.00
كراسي استقبال	6	2000.00	12000.00
كراسي العمال	5	1500.00	7500.00
اريكة	1	20000.00	20000.00
جهاز كومبيوتر	3	50000.00	150000.00
طابعة	3	15000.00	45000.00
مطفأة حريق	5	5000.00	25000.00
علبة الاسعافات	3	6000.00	18000.00
ثلاجة	3	30000.00	90000.00
مكيفات	3	60000.00	180000.00
مكيفات خزانة	2	140000.00	280000.00
شاشة تلفاز	1	60000.00	60000.00
فاكس	2	15000.00	30000.00
هاتف	2	3000.00	6000.00
المجموع	/	/	1213500.00

المصدر من اعداد الطالب

✓ احتياجات اضافية للمشروع :

الجدول رقم:(2-28) احتياجات اضافية للمشروع

المبلغ الاجمالي	احتياجات اضافية للمشروع
500000.00	تهيئة المكان

المصدر: من اعداد الطالب.

✓ الخدمات الضرورية :

الجدول رقم:(2-29) الخدمات

الخدمات	السعر سنويا
الكهرباء و الغاز	120000.00 دج
الماء	90000.00 دج
الانترنت	24000.00 دج
الصيانة	100000.00 دج
الهاتف	20000.00 دج
المجموع	354000.00 دج

المصدر : من اعداد الطالب

المطلب الخامس : احتياج المشروع من المواد الأولية

جدول رقم (2-30) : المواد الأولية اللازمة (باعتبار السعر ثابت).

المجموع	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الشهر
	شراء المواد الأولية												
	الفريضة (طحين)												
	سعر الوحدة 20 دج/كغ بمعدل 6 خلطات في اليوم اي (600 كغ في اليوم) × 22 يوم												
151800	13200	13200	13200	13200	11000	11000	11000	13200	13200	13200	13200	13200	الكمية (كغ)
					0	0	0	0	0	0	0	0	
3036000	26400	26400	26400	26400	22000	22000	22000	26400	26400	26400	26400	26400	القيمة(دج)
	0	0	0	0	00	00	00	00	00	00	00	00	
	الزبدة												
	سعر الوحدة 130 دج/كغ بنسبة 25% لـ : 100 كغ فريضة بمعدل 6 خلطات × 22 يوم												
34950	3300	3300	3300	3300	17500	17500	17500	33000	33000	33000	33000	33000	الكمية (كغ)
	42900	42900	42900	42900	21450	21450	21450	42900	42900	42900	42900	42900	القيمة(دج)
4504500	0	0	0	0	00	00	00	00	00	00	00	00	
	حليب مجفف (مسحوق)												
	سعر الوحدة 440 دج/كغ بنسبة 2 كغ في 100 كغ فريضة(6 خلطات) × 22 يوم												
2772	264	264	264	264	132	132	132	264	264	264	264	264	الكمية (كغ)
	11616	11616	11616	11616	5808	5808	5808	11616	11616	11616	11616	11616	القيمة(دج)
1219680	0	0	0	0	0	0	0	60	60	60	60	116160	
	بكرينات الألمنيوم												
	سعر الوحدة 60 دج/كغ بنسبة 0.2% لـ : 100 كغ فريضة												
462	44	44	44	44	22	22	22	44	44	44	44	44	الكمية (كغ)
27720	2640	2640	2640	2640	1320	1320	1320	2640	2640	2640	2640	2640	القيمة(دج)

بكربونات الصوديوم E23													الكمية (كغ)
سعر الوحدة 50 دج/كغ بنسبة 0.2 % لـ : 100 كغ فريينة (10 خلطات)													44
462	44	44	44	44	22	22	22	44	44	44	44	44	44
23100	2200	2200	2200	2200	1100	1100	1100	2200	2200	2200	2200	2200	2200
الصوديوم (SMS)													الكمية (كغ)
سعر الوحدة 120 دج/كغ بنسبة 0.001 % لـ : 100 كغ فريينة													0,22
2,31	0,22	0,22	0,22	0,22	0,11	0,11	0,11	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22
277,20	26,4	26,4	26,4	26,4	13,2	13,2	13,2	26,4	26,4	26,4	26,4	26,4	26,4
ليسيتين الصوجا E23													الكمية (كغ)
سعر الوحدة 140 دج/كغ بنسبة 0.2 % لـ : 100 كغ فريينة													44
462	44	44	44	44	22	22	22	44	44	44	44	44	44
64680	6160	6160	6160	6160	3080	3080	3080	6160	6160	6160	6160	6160	6160
مواد أولية أخرى													الكمية (كغ)
سعر الوحدة 1950 دج/كغ بنسبة 0.2 % لـ : 100 كغ فريينة													44
462	44	44	44	44	22	22	22	44	44	44	44	44	44
9009	858	858	858	858	429	429	429	858	858	858	858	858	858
الملح													الكمية (كغ)
سعر الوحدة 30 دج/كغ بنسبة 0.002 % لـ : 100 كغ فريينة													2,2
23,1	2,2	2,2	2,2	2,2	1,1	1,1	1,1	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
693	66	66	66	66	33	33	33	66	66	66	66	66	66
الماء													الكمية (ل)
سعر الوحدة 0.63 دج/كغ بنسبة 0.002 % لـ : 100 كغ فريينة													5500
57750	5500	5500	5500	5500	2750	2750	2750	5500	5500	5500	5500	5500	5500
36382,5	3465	3465	3465	3465	1732,5	1732,5	1732,5	3465	3465	3465	3465	3465	3465
القيمة الاجمالية لشراء المواد													المبلغ الاجمالي
17558471,7	82457	82457	82457	82457	412287,7	412287,7	412287,7	824575,40	824575,40	824575,40	824575,40	824575,40	824575,40

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على أسعار المواد الأولية

المطلب السادس : جدول رقم (2-31) : احتياجات المشروع من مواد التغليف وعلب الكرتون

الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع	
تكاليف مواد التغليف														
لفافة ورق التغليف (العبوة)														
سعر الوحدة 450دج/كغ الكميات لـ 6 خلطات في اليوم × 22 يوم														
الكمية (كغ)	12.36	12.36	12.36	12.36	12.36	6.18	6.18	6.18	12.36	12.36	12.36	12.36	12.36	129.78
القيمة(دج)	5562	5562	5562	5562	5562	2781	2781	2781	5562	5562	5562	5562	5562	58401
علبة الكرتون (للتوزيع)														
سعر الوحدة 47 دج/للكرتون الكميات لـ : 6 خلطات في اليوم × 22 يوم														
الكمية (وحدة)	103	103	103	103	103	52	52	52	103	103	103	103	103	1083
القيمة(دج)	4841	4841	4841	4841	4841	2444	2444	2444	4841	4841	4841	4841	4841	50901
المبلغ الاجمالي	10403	10403	10403	10403	10403	5225	5225	5225	10403	10403	10403	10403	10403	109302

المصدر : من اعداد الطالب بناء على أسعار مواد التغليف

ملاحظة: كل عبوة من فارغة تزن 6 غ

1 كغ من ورق التغليف 450 دج

3.36 كغ من ورق التغليف يغلف 560 عبوة

المطلب السابع: التأمينات و الاهتلاكات :

التأمينات: هي عبارة عن مبلغ مالي يدفع لوكالات التأمين بهدف تأمين العتاد من مختلف الأخطار والكوارث ويمكن أن ندرجها في الجدول التالي:

جدول رقم (2-32) التأمينات على العتاد

معدات النقل	المبلغ /دج	تكلفة التأمين
آلات ومصنع	30956000.00	351826.50
سيارة	2850000.00	210278.54
المجموع	33806000.00	562105.04

المصدر: من اعداد الطالب.

الاهتلاكات: كما سبق ذكرنا تتكون اصول المشروع من :

- الات و معدات تقدر تكلفتها الاجمالية ب : 30956000.00دج و تهتك لمدة 10 سنوات .
- التجهيزات المكتبية تقدر تكلفتها المالية ب : 1213500.00دج تهتك لمدة 5 سنوات .
- السيارة تقدر تكلفتها المالية ب: 2850000.00 دج تهتك لمدة 5 سنوات.

جدول رقم: (2-33) الإهتلاكات

البيان	قيمة الأصل (دج)	العمر الإنتاجي	قسط الإهلاك (دج)
الات و معدات	30956000.00	10	3095600.00
التجهيزات المكتبية	1213500.00	5	242700.00
السيارة	2850000.00	5	570000.00
المجموع	35019500.00	/	3908300.00

المصدر: من اعداد الطالب

المطلب الثامن: مراحل العملية الانتاجية

تمر عملية صنع البسكويت بعد مراحل انطلاقا من مختلف المدخلات في تصنيعه من مواد أولية وآلات ومعدات حيث سوف نستخدم أسلوب الإنتاج المستمر وهذا لطبيعة منتوجنا وسوف نحصر مراحل الصنع في الجدول التالي :

جدول رقم (2-34) : مراحل صنع البسكويت

المرحلة	الآلة	الوصف	
التحضير	آلة الخبز	يتم وضع جميع المواد الأولية مع 100 كغ فرينة حيث يتم الخلط لتكوين العجينة عن طريق مختص في الحلويات والذي يعرف بالمقادير اللازمة	
النقل		ينقل العجينة من الخلاط الذي يهيئها للمرحلة الآتية	
التشكيل والتقطيع		هذه الآلة تقوم بإعطائنا الشكل الذي نريد أن نحصل عليه وأبعاده	
الطبع		في هذه المرحلة تقوم الآلة بطبع البسكويت	
الإدخال إلى الفرن		في هذه المرحلة يتم ادخال البسكويت إلى الفرن	
الانتقال في الفرن		ينتقل البسكويت داخل نفق الفرن تحت درجة 250	
الرش بالزيت		في هذه المرحلة يرش البسكويت بالزيت وهو ساخن ليعطي اللون الذهبي	
التبريد		في هذه المرحلة ينتقل البسكويت عبر ناقل حوالي 10 م ليبرد	
التغليف		آلة التغليف	يوضع البسكويت في أكياس التغليف
التعبئة		آلة التعبئة	توضع الأكياس البسكويت في الكرتون ويتم توجيهها إلى المخزن قصد توزيعها

المصدر: من اعداد الطالب بناء على ملاحظة السلاسل الانتاجية للمنافسين

المبحث الخامس: المخطط المالي

المطلب الأول : الهيكل التمويلي للمؤسسة

سنقوم بتمويل المشروع عن طريق تمويل ثلاثي يتضمن قرض بنكي بنسبة 70% وقرض من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ بنسبة 28% ومساهمة شخصية بنسبة 2% .

تقدم الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب نوعين من الامتيازات تقدمهما على مرحلتين:

المرحلة الأولى:

وهي مرحلة الانجاز، تقدم الوكالة قرض بدون فائدة هذا بالنسبة للمساعدات المالية، أما الامتيازات الجبائية فيتم الإعفاء من دفع الضريبة على القيمة المضافة بالنسبة لشراء التجهيزات.

-تطبق نسبة منخفضة ب 5% من حقوق الجمركة للعتاد المستورد.

-الإعفاء من حقوق التسجيل لعقود إنشاء المؤسسات الصغيرة.

-يؤجل دفع القرض البنكي لثلاث سنوات

المرحلة الثانية:

وهي مرحلة الاستغلال حيث يتم الإعفاء من الضرائب التالية: TAP , IBS , IRG. لمدة 6سنوات.

وسوف نوضح في جدول التالي هيكل التمويل المؤسسية:

جدول رقم (2-35): الهيكل التمويلي للمشروع

المساهمين	نسبة المساهمة	المبلغ (دج)
صاحب المؤسسة	2%	760307.66
قرض ANSEJ	28%	10644307.2
قرض بنكي	70%	26610767.99
المجموع	100%	38015382.84

المصدر: من إعداد الطالب

قيمة الاستثمار الكلية للمشروع 38015382.84 دج.

المطلب الثاني: تكاليف المشروع**1- تكاليف التشغيل:**

تتضمن تكاليف التشغيل كل التكاليف اللازمة لتشغيل الطاقة المتاحة للمشروع خلال السنة الأولى.

جدول رقم (2-36): التكاليف التشغيلية السنوية

المبلغ سنوي (دج)	البيان
354000.00	مصاريف تشغيلية
17667773.7	مواد أولية ولوازم
8485600.00	أجور العاملين
55000.00	تكاليف الترويج
22605333.7	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

- **المصاريف التشغيلية:** تشمل الكهرباء والغاز والماء، الهاتف، الانترنت، الصيانة.
- 2-تكاليف الاستثمار:**

تعبر تكاليف الاستثمار عن التكاليف التي تنفق في الفترة المحصورة من لحظة ظهور فكرة المشروع إلى غاية انتهاء تجارب التشغيل.

الجدول التالي يوضح تكاليف الاستثمار:

جدول رقم (2-37): تكاليف الاستثمار

المبلغ (دج)	البيان
50000.00	مصاريف إعدادية
500000.00	تهيئة المكان
30956000.00	معدات وآلات
1213500.00	تجهيزات مكتبية
2850000.00	معدات النقل
562105.04	التأمين على المعدات والآلات والنقل

1883777.8	رأس المال العامل
38015382.84	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

$$\text{رأس المال العامل} = \frac{\text{التكاليف التشغيلية}}{12} = 1883777.8 \text{ دج}$$

الصندوق = رأس المال العامل + التأمين = 2445882.8 دج.

المطلب الثالث: الاهتلاكات**1- إهلاك القروض بالبنك و الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب:**

يعفى صاحب المؤسسة من تسديد قيمة القرض خلال الثلاث سنوات الأولى، ويتم إهلاك القرض بطريقة الإهلاك الثابت، حيث يتم تسديد دفعات ثابتة تحسب بقسمة قيمة القرض على خمسة وذلك كل سنة ابتداء من السنة الرابعة لمدة خمس سنوات بالنسبة للبنك ، أما قرض الوكالة فيبدأ تسديده ابتداء من السنة التاسعة لمدة خمس سنوات أيضا، بالتالي يسدد القرض خلال 13 سنة مع تخفيض النسبة الفائدة بنسبة 100 % سنقوم فيما يلي بتوضيح كيفية اهلاك القروض لكل من البنك ANSEJ ويتم توضيح الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-38) : جدول اهلاك القرض الممنوح من طرف البنك.

مخطط تسديد القرض الخاص بالبنك				
اسم القرض :البنك		مبلغ القرض: 26610767.99		
فترة السماح :3سنوات		معدل الفائدة :0%		
مدة التسديد :5سنوات		فترة التسديد: كل سداسي		
فترة التسديد	راس المال المتبقي المستحق (دج)	مبلغ الفائدة الفترة	القيمة المسددة من راس المال	المبلغ الكلي المسدد (دج)

	(دج)	(دج)		
2661076.79	2661076.79	0	26610767.99	2023/06/30
5322153.58	2661076.79	0	23949691.2	2023/12/31
7983230.37	2661076.79	0	21288614.41	2024/06/30
10644307.16	2661076.79	0	18627537.62	2024/12/31
13305384.95	2661076.79	0	15966460.83	2025/06/30
15966460.74	2661076.79	0	13305384.04	2025/12/31
18627537.53	2661076.79	0	10644307.25	2026/06/30
21288614.32	2661076.79	0	7983230.46	2026/12/31
23949691.11	2661076.79	0	5322153.67	2027/06/30
26610767.99	2661076.79	0	2661076.79	2027/12/31

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات من ansej.

ملاحظة: في هذا الجدول قمنا بتقدير بداية النشاط ابتداء من 2020/01/01.

-يبدأ اهتلاك قرض البنك من نهاية السنة الثالثة من انطلاق النشاط -نسبة الفائدة 0 %.

الجدول رقم (2-39): اهتلاك القروض من طرف ANSEJ.

ANSEJ مخطط تسديد القرض الخاص بـ	
اسم القرض: ANSEJ	مبلغ القرض: 10644307.2
دج	

فترة السماح: 8 سنوات					معدل الفائدة: 0%				
مدة التسديد: 5 سنوات					فترة التسديد: كل سداسي				
فترة التسديد	راس المال المتبقي المستحق (دج)	مبلغ الفائدة الفترة (دج)	القيمة المسددة من راس المال (دج)	المبلغ الكلي المسدد (دج)	فترة التسديد	راس المال المتبقي المستحق (دج)	مبلغ الفائدة الفترة (دج)	القيمة المسددة من راس المال (دج)	المبلغ الكلي المسدد (دج)
2028/06/30	10644307.2	0	1064430.72	1064430.72	2028/06/30	10644307.2	0	1064430.72	1064430.72
2028/12/31	9579876.48	0	1064430.72	2128861.44	2028/12/31	9579876.48	0	1064430.72	2128861.44
2029/06/30	8515445.76	0	1064430.72	3193292.16	2029/06/30	8515445.76	0	1064430.72	3193292.16
2029/12/31	7451015.04	0	1064430.72	4257722.88	2029/12/31	7451015.04	0	1064430.72	4257722.88
2030/06/30	6386584.32	0	1064430.72	5322153.6	2030/06/30	6386584.32	0	1064430.72	5322153.6
2030/12/31	5322153.6	0	1064430.72	6386584.32	2030/12/31	5322153.6	0	1064430.72	6386584.32
2031/06/30	4257722.88	0	1064430.72	7451015.04	2031/06/30	4257722.88	0	1064430.72	7451015.04
2031/12/31	3193292.16	0	1064430.72	8515445.76	2031/12/31	3193292.16	0	1064430.72	8515445.76
2032/06/30	2128861.44	0	1064430.72	9579876.48	2032/06/30	2128861.44	0	1064430.72	9579876.48
2032/12/31	1064430.72	0	1064430.72	0	2032/12/31	1064430.72	0	1064430.72	0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات من ansej.

ملاحظة :

- فترة تسديد القرض هي 5 سنوات ابتداء من آخر قسط بنكي وتكون كل 6 أشهر.
- الإعفاء من مبلغ الفائدة .

- قيمة الدفعة السادسة = قيمة القرض /10
- قيمة الدفعات السادسة للبنك =2661076.79 دج .

المطلب الرابع: إعداد القوائم المالية للمشروع

1-الميزانية الافتتاحية :

جدول رقم (2-40) الميزانية الافتتاحية 2020/01/01 للمشروع

المبالغ (دج)	الخصوم	المبالغ (دج)	الأصول
760307.66	الأموال الخاصة راس المال الخاص	50000.00	الاستثمارات
		30956000.00	مصارييف تمهيدية
		1213500.00	معدات وآلات
		500000.00	تجهيزات مكتبية
26610767.99	الديون قرض البنك	2850000.00	تهيئة
10644307.2	قرض الوكالة ANSEJ	2445882.8	وسائل النقل
			الحقوق
			الصندوق
38015382.8	المجموع	38015382.8	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

- ملاحظة: وباقتراض أن النشاط المؤسسة ينمو بمعدل 1% سنويا بالاعتماد على النمو المؤسسة وزيادة الإنتاج في السنوات القادمة فان رقم الأعمال المتوقع لـ 5 سنوات القادمة يمكن توضيحه في الجدول التالي :

جدول رقم(2-41): مخطط تقدير المبيعات لـ 5 السنوات القادمة

2024	2023	2022	2021	2020	السنوات
64800000.00 دج					الطلب المتوقع
%1	%1	%1	%1	/	نسبة النمو
67431139.85	66763504.8	66102480.00	65448000.00	64800000.00	رقم الأعمال المتوقع

المصدر : من إعداد الطالب.

المطلب الخامس: تكاليف المواد الأولية: الجدول التالي يوضح تكاليف المواد الأولية والتي تزيد بنسبة 4% سنويا.

جدول رقم(2-42): تكاليف المواد الأولية لـ 5 السنوات القادمة

2024	2023	2022	2021	2020	السنوات
17667773.7 دج					الطلب المتوقع
%4	%4	%4	%4	/	نسبة التطور
20668796.3	19873842.6	19109464.04	18374484.04	17667773.7	المواد واللوازم المستهلكة

المصدر : من إعداد الطالب

5-جدول حسابات النتائج: الجدول التالي يوضح حسابات النتائج والتدفقات النقدية

جدول رقم (2-43): جدول حسابات النتائج والتدفقات النقدية.

2024	2023	2022	2021	2020	البيان
67431139.85	66763504.8	66102480.00	65448000.00	64800000.00	رقم الأعمال
20668796.3	19873842.6	19109464.04	18374484.04	17667773.7	مواد أولية
354000.00	354000.00	354000.00	354000.00	354000.00	خدمات
0	0	0	0	0	نقل
46408343.55	46535662.2	46639015.96	46719515.96	46778226.3	القيمة المضافة
8485600.00	8485600.00	8485600.00	8485600.00	8485600.00	أعباء المستخدمين
590210.29	590210.29	590210.29	590210.29	642710.29	مصاريف أخرى
562105.04	562105.04	562105.04	562105.04	562105.04	التأمين
0	0	0	0	0	ضرائب ورسوم
0	0	0	0	0	TAP2%
3908300.00	3908300.00	3908300.00	3908300.00	3908300.00	إهلاك
13546215.33	13546215.33	13546215.33	13546215.33	13598715.33	أعباء الاستغلال
0	0	0	0	0	IBS ou IRG
32862128.22	32989446.87	33092800.63	33173300.63	33179513.97	نتيجة الإجمالية للاستغلال
32862128.22	32989446.87	33092800.63	33173300.63	33179513.97	التدفق الاستغلال الصافي
36770428.22	36897946.87	37001100.63	37081600.63	37087813.97	التدفق النقدي الصافي

16216807.14	18149267	20203919.89	22388506.09	23661508.39	التدفق النقدي الحالي
				100620008.51	مجموع التدفقات النقدية الحالية
				62604625.71	Van

المصدر: من إعداد الطالب باستعانة بالمعلومات من متفشية الضرائب وansej

ملاحظات: ومن خلال جدول حساب النتائج يمكن توضيح مايلي :

-القيمة المضافة= إنتاج مباع-مشتريات -الخدمات

-الخدمات = مواد أولية + خدمات ضرورية+ إيجار

-مصاريف التأمين تنقص ب:10%

-نتيجة الاستغلال=القيمة المضافة- تكاليف الاستغلال.

الإعفاء الكلي من ضريبة الدخل والضريبة على أرباح المؤسسات والضريبة على النشاط المهني لمدة 6سنوات.

شرح طريقة حساب النتائج في الجدول :

- ✓ ضرائب الرسوم = TAP +الاهتلاكات
- ✓ أعباء الاستغلال= مصاريف العمال+ مصاريف مختلفة + التأمين+ مصاريف أخرى + ضرائب ورسوم(اهتلاكات +TAP)
- ✓ RB = القيمة المضافة – أعباء الاستغلال(19%)

نتيجة الاستغلال الصافية = القيمة المضافة-أعباء الاستغلال -IRG

- ✓ التدفقات النقدية الصافي = نتيجة الاستغلال الصافية + الاهتلاكات
- ✓ التدفق النقدي الحالية المحدثة = وهي عبارة عن انخفاض التدفقات النقدية الصافية وتساوي = التدفق النقدي الصافي / (1.07)n بحيث يمثل n رقم السنة
- ✓ القيمة الحالية الصافية (VAN) = مجموع التدفقات النقدية الحالية – قيمة الاستثمار .
- فترة الاسترداد :

$$VAN = 38015382.8 - 100620008.51 = 62604625.71 \text{ دج}$$

✓ ومن خلال التدفقات النقدية الصافية نستنتج ان فترة استرداد المال هي كالتالي :

فترة الاسترداد= الاستثمار المبدئي / متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية

$$\text{فترة الاسترداد} = 62604625.71 / 38015382.8 = 0.607$$

ومنه الفترة التي يتم استرداد مبلغ المشروع في 6 أشهر.

من خلال جدول حسابات النتائج نلاحظ المشروع ناجح في السنوات الخمسة الأولى ، وفترة استرداد رأس مال قصيرة و صافي القيمة الحالية يساوي 62604625.71 دج و هي نتيجة مشجعة لقيام المشروع ، كما إن المشروع ناجح ويدير أرباح جيدة .

الميزانية الختامية:

الجدول رقم (2-44): الميزانية الختامية

المبالغ	الخصوم	المبالغ	قسط الاهتلاك	المبالغ	الأصول
760307.66	أموال خاصة				الاستثمارات
		27860400	3095600	30956000	معدات وآلات
		97800	242700	1213500	تجهيزات مكتبية
		2280000	570000	2850000	النقل
					مخزونات
		17667773.7		17667773.7	مواد أولية
					الحقوق
26610767.99	قرض البنك	23288923.12		23288923.12	الصندوق
10644307.2	قرض ANSEJ				
33179513.97	النتيجة الصافية				
71194896.82	المجموع	71194896.82		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل نكون قد أتمنا الدراسة التطبيقية لمخطط الأعمال بجميع مراحلها ، انطلاقا من فكرة المشروع وصولا إلى تحديد تكاليفه و تقدير مدى مردوديته، و التي تم إسقاطها على مشروعنا المراد تجسيده ، وبذلك نكون قد سلطنا الضوء على كيفية إعداد مخطط الأعمال لمشروع مؤسسة صناعة البسكويت لمرضى السكري - بسكرة- و التي تمت وفق منهجية حاولنا فيها إظهار الفكرة الأساسية للمشروع و عرجنا على كل العناصر مستنديين في ذلك على الطرق العلمية و الإحصائيات و المعطيات المختلفة ، لتدعيم فكرة المشروع و قابلية تجسيده و مدى ربحيته وكذلك الأهداف المنتظرة .

ومن خلال الدراسة التطبيقية نستطيع الحكم بأن المشروع قابل للتجسيد بناء على نتائج الدراسة المتحصل عليها سواء من ناحية صافي التدفقات النقدية أو من خلال فترة استرداد القرض.

ختم التمه

إن تسليط الضوء على قطاع الأعمال بصفة عامة، يشجع على إنشاء مؤسسات باعتبارها حاضنة أعمال هامة تعزز روح الابتكار لدى الشباب كما لديها القدرة على صياغة نماذج أعمال جديدة وإيجاد فرص عمل على المستوى القاعدي ، وبالرغم من أهميتها في الاقتصاد الوطني إلا أن هذه المؤسسات تواجه صعوبات كبيرة خاصة من ناحية التمويل لذا أنشئت مؤسسات مالية متخصصة في القروض محاولة منها سد جزء من الفجوة التمويلية ، حيث أصبحت هاته المؤسسات حاليا تحظى باهتمام كبير من طرف الحكومة وذلك لتنشيط القطاع الخاص، سواء كانت مؤسسات صغيرة او متوسطة بهدف خلق فرص العمل لتعزيز الابداع والتنوع في الاقتصاد.

إذ أن الفكر المقاولاتي يسمح بتحويل فكرة إلى فرصة ومن ثم إلى مؤسسة ، فتخلق بذلك فرص عمل وهو حلم يراود كل شاب وذلك من خلال إعداد مخطط أعمال غايته عرض حقيقة المؤسسة لذا عليه أن يولي جل اهتمامه في إعداد مخطط أعمال دقيق.

ومن خلال هذه الدراسة النظرية والتطبيقية واستخدام مخطط الأعمال في تقييم المشروع توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- لمخطط الأعمال جانب مهم في إنشاء المؤسسات و هذا راجع لأهميته في تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.

- الدراسات التسويقية التي تقوم بها المؤسسة دور في تحديد متطلبات السوق من ناحية الكم و النوع.

- يلعب المزيج التسويقي دورا هاما في المؤسسة من خلال اختيار أحسن الطرق للتواصل مع الزبون.

- الخطة الإنتاجية تجنب المؤسسة الوقوع في فائض الإنتاج أي تحديد الطاقة الإنتاجية وتحمل تكاليف إضافية.

- الخطة المالية تقوم بترجمة المعطيات التسويقية والفنية إلى أرقام و تقديرات في المستقبل، لتصحيح الإنحرافات وعدم تكرار الأخطاء.

التوصيات:

- ضرورة إنشاء مكاتب معتمدة تقوم بإعداد مخطط الأعمال، يشرف عليها عمال مختصين.

- توفير الإحصائيات في جميع المجالات لتسهيل الدراسة في إعداد مخطط الأعمال.

- يجب إعداد دورات تدريبية لأصحاب المشاريع و حصولهم على شهادة التأهيل.
- تسهيل مشاركة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المعارض و تتحمل وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تكاليف مشاركتها.
- محاربة البيروقراطية في الإدارات و المؤسسات العمومية، خاصة المؤسسات المالية والبنوك.
- اهتمام الدولة بالإبداع المقاو لاتي، و تشجيع المقاولين الشباب.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- 1- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.
- 2- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية 2008، الأردن، عمان، 2007.
- 3- فائزة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد للنشر والتوزيع، 2006 .
- 4- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، 2008.
- 5- صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001.
- 6- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال والمتوسطة والصغيرة ، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2009.
- 7- زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات دار السلاسل، الكويت.
- 8- محمد جاسم الحميد الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليله)، دار حامة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 9- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن 1998.
- 10- محمد عبيدات، استراتيجيات التسويق، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، مصر.
- 11- ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
- 12- عصام الدين أمين أو علفة، تسويق مفاهيم وإستراتيجيات –النظرية والتطبيق- مؤسسة حورس الدولية،
- 13- زكريا الدوري، مبادئ إدارة الأعمال وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 14- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 15- محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009.

- 16- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010.
- 17- ناجي معلا، **إدارة التسويق – مدخل تحليلي استراتيجي متكامل- اثناء للنشر والتوزيع**، عمان، الأردن، 2008
- 18- محمد الصيرفي، **التسويق الاستراتيجي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- 19- هاني حامد الضمور، **إدارة قنوات التوزيع**، ط 03 ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2008.
- 20- عبد العزيز أبو نبعه، **التسويق المعاصر- المبادئ والنظرية والتطبيق-**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 21- عوض بدير حداد، **تسويق الخدمات المصرفية**، ب د ن، 1999.
- 22- إلهام فخري طميله، **استراتيجيات التسويق: إطار نظري وتطبيقي**، دار إثراء ، عمان، الأردن ، 2012.
- 23- بشير عباس العلاق، علي محمد ربابعة، **الترويج الإعلان التجاري – أسس، نظريات، تطبيقات-** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 24- محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط 03، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.
- 25- موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 26- محمود عبد الفتاح رضوان، **مهارات إعداد الهياكل التنظيمية المجموعة العربية للتدريب والنشر**، مصر، 2013.
- 27- زكريا الدوري وآخرون، **مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين**، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2010.
- 28- بلقاسم سلاطينية، اسماعيل قيرة، **التنظيم الحديث للمؤسسة - التصور والمفهوم -** ، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 29- أحمد فوزي ملوخية، **أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية**، مركز الاسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 30- نعيم نمر داود، **دراسة الجدوى الاقتصادية**، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011،
- 31- نظير رياض محمد الشحات، **مراقبة التسيير (التحليل المالي)**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999.
- 32- أحمد غازي أنيس، **خطة العمل (لانطلاق ناجحة التحديات – البناء – التكوين – التقديم)**، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.

- 33- زياد رمضان، محمود الخلايلة، **التحليل والتخطيط المالي**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات للنشر، القاهرة، مصر، 2013.
- 34- عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، **التحليل ولتخطيط المالي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 35- عبد الستار محمد علي: **التخطيط والسيطرة على اإنتاج والعمليات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009 .
- 36- محمد أديوي الحسين، **تخطيط الإنتاج ومراقبته**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 37- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية 2008، الأردن، عمان، 2007، ص215.
- 38- بشير العلاق، **التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات**، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- 39- نبيل جواد، **التسويق في خدمة المشروع**، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 2008.
- 40- عاطف وليم اندراوس، **دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات: الأطر والخطوات – الأسس والقواعد – المعايير**، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2008.
- 41- مؤيد الفضل، **تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 42- مروة أحمد، نسيم برهم، **الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة**، دار العرب للنشر والتوزيع 2014 .
- 43- ناصر دادي عدون، **التحليل المالي**، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 74.

2-الكتب بالفرنسية:

- 44- Alain Fayol, **Entrepreneuriat-apprendre à entreprendre**, Dunod, Paris, 2004.
- 45- Cathrine Léger-Jamiou, **construire son business plan**, Dunod, Paris, 2006.
- 46- Michal Costter, **Entrepreneuriat**, Pearson Edocation, Paris, France, 2009.
- 47- J-P Bernardet-A. Bouchez. Pihier. **Précis de marketing** . Nathan. 1997.
- 48- Djitli Mohamed Séghir , **Marketing stratégique**, edition Djitli

49- D- Pettigrews, N- Turgeon, Marketing, 2 éme édition, MC GRAWS HILL, Canada, 1990.

50-Michel Sion et David Brauet: **reussir son bussiness plan (Methodes, outils et stues)** 3édition, DVONOD ,France-paris, 2013.

51-Allain Desreumaux, Xavier Lecocq, eWarnier, **Strategie(2ed)**, Pearson, paris, France, 2009,

3-الملتقيات:

52- شوقي جباري، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية حول المقاولاتية: فرص وحدد مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 17، 18، 19 أبريل 2012.

53- مراد اسماعيل، وشلغاف بن اعمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة، الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر، بسكرة 18/17/16 أبريل 2012.

54- قبة فاطمة، الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19 أبريل 2012.

4-المذكرات:

55- كوسة ليلي، واقع وأهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، قسنطينة، 2008/2007.

56- فريد كوتل، دور الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره، رسالة دكتوراه، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

57- بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

58- مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة – دراسة حالة مؤسسة اقتصادية- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008.

- 59- قربينات اسماعيل، أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة دحلب، منشورة، البليدة، 2005.
- 60- حبيبة قشي، آليات تطبيق السياسات التسويقية في المؤسسات الصحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006/2007.
- 61- جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية، مذكرة الماجستير، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009/2010.
- 62- بن مويزة أحمد، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المجمع الصناعي صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.
- 63- أكساس وفاء، دور الخطة التسويقية لمخطط الأعمال في نجاح المؤسسات، مذكرة ماستر في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012.
- 64- 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.
- 65- حدادو نبيلة، وضعية تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2001.
- 66- 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.
- 67- محمد بوشوشة، مصادر التمويل وأثرها على الوضع المالي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007.
- 68- طارق بالحاج، المسار التسويقي لإستهداف السوق، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة قسنطينة، 2007، ص 337 .
- 69- بوباح عالية، دور الانترنت في مجال تسويق الخدمات (دراسة حالة قطاع الاتصالات)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2011 .

70- عبدات سليمة، تسويق الخدمات البنكية وأثره على رضا الزبون، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد اكلي محند أولحاج، البويرة ص، الجزائر، 2012/2011.

5-محاضرات:

71- جودي حنان (محاضرة غير منشورة) ، المقاولاتية وانشاء المؤسسات، ألقيت على طلبة السنة الثانية مقاولاتية، فيفري 2016.

6-المواقع الالكترونية:

72- http://www.droit.mjustice.dz/code_commerce_ar.pdf

73- <https://maps.google.dz>

74- <https://ar.wikipedia.org/wiki>

75-<https://www.cgci.dz>

الملاحق



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



استبانة بحث

يسرني ان أضع بين أيديكم هذا الإستبيان آملا أن تمنحوني جزءا من وقتكم ، والذي صمم لجمع معلومات متعلقة بدراسة مخطط أعمال لمؤسسة صناعة البسكويت لمرضى السكري -بسكرة ، لذا أرجوا تعاونكم والتكرم بالإجابة على فقرات الإستبيان بكل صراحة و موضوعية، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، مع العلم أنني سأستخدم هذه الإجابات من أجل إعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص مقاولتية جامعة بسكرة. كما أشكركم على حسن تعاونكم معنا.

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

ما هو نوع نشاطك التجاري؟

 1

تاجر جملة

 2

تاجر تجزئة

 3

تاجر قديم في السوق

 4

تاجر جديد في السوق

مصدر ونوع البسكويت بدون غلوتين المعروض في السوق بكمية كبيرة ؟

 1

منتوج أجنبي

 2

منتوج محلي

 3

منتوج وطني

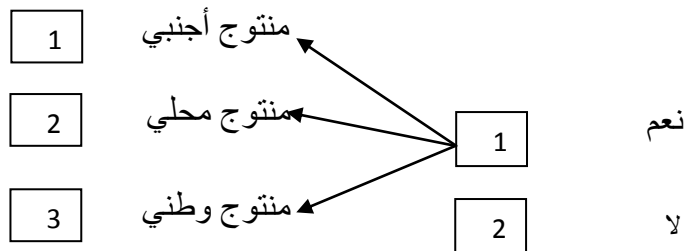
ما مصدر ونوع البسكويت بدون غلوتين الذي تبيع منه بكمية كبيرة لمرضى السكري؟

- | | |
|---|-------------|
| 1 | منتوج أجنبي |
| 2 | منتوج محلي |
| 3 | منتوج وطني |

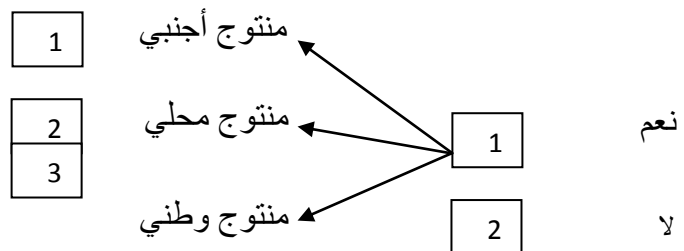
هل تبيع البسكويت بدون غلوتين بكميات كبيرة في أوقات محددة أو في سائر أيام الأسبوع؟

- | | |
|---|-------------|
| 1 | أيام محددة |
| 2 | سائر الأيام |

هل هناك نوع محدد يطلبه المستهلك كل يوم؟



هل هناك دائما أنواع جديدة من البسكويت بدون غلوتين تدخل السوق؟





بيجو الجزائر
PEUGEOT - ALGERIE - S.p.a
الفرع الاجتماعي لبيع المنطقة الصناعية
وحد السمار قطعة رقم 46

Siege Social: Extension Zone Industrielle
Oued Smar Lot N°46
Tel: 00213 561 081 754/55/56
Fax: 00213 (0) 21 75 51 67/70
Site: www.peugeot.alg
S.p.a au capital de 20.000.000.00DA

Mr Benameur Chamseddine

BISKRA

TELEPHONE : 066199779191

فاتورة تشكيبية
PROFORMA N° 19 / 008096 في
DU: 06/05/2019

د ج DZD	صناعة Dévise	رقم الزبون N° CLIENT	مطبيقتك VOTRE COMM
DZD		004717	PEUGEOT

AGENT : 3107 SARL DUNES AUTO
TEL 033 735.735 - FAX 033 731.731
1 RUE SAIEB BOULARBAH - BISKRA

التعنين / DESIGNATION	الكمية / QUANTITE	ثمن الوحدة بدون احتساب الرسوم PRX UNITAIRE HT	المبلغ بدون احتساب الرسوم MONTANT HT
Partner New Atelier N1 1.6 HDi 75 Ch Options :	1	2 319 327.73	2 319 327.73
MONTANT HORS TAXE MONTANT T.V.A 19.00 % MONTANT T.T.C			2 319 327.73 440 672.27 2 760 000.00
ARRETEE LA PRESENTE FACTURE PROFORMA A LA SOMME DE : DEUX MILLIONS HUIT CENT CINQUANTE MILLE DINARS			
MODE DE REGLEMENT طريقة التسديد - 10 % à la commande. - 90 % avant la livraison.	TAXE SUR TRANSACTIONS VEHICULES NET A PAYER		90 000.00 2 850 000.00
PAR CHEQUE DE BANQUE OU VIREMENT CONFIRME	DELAI DE LIVRAISON : 15 JOURS VALIDITE DE L'OFFRE : SELON STOCKS DISPO Nos prix sont donnés à titre indicatif.		

الفرع البنكي : ف. ش. ج. عميروش 01200001000707300379 CITI BANK - 004001084002207711/39 - رأس مال 20 000 000 00 دج سجل المحاسبة 099216040280534 - السجل التجاري 0011842 ب 00
Dom. Bancaire : CITI BANK 01200001000707300379 - CPA Amirouche 004001084002207711/39 - Imat.Fiscale : 099216040280534 - Registre de Commerce : 0011842 B 00 - Code d'Activité 410316



وزارة التجارة
المركز الوطني للسجل التجاري



مدونة النشاطات الاقتصادية الخاضعة للقيود بالسجل التجاري

107106

رمز النشاط :

بسكنة ، حلويات و منتجات الحمية

تسمية النشاط :

مضمون النشاط :

- بسكنة، غوفريط، حلويات صناعية طويلة الحفظ؛
- صناعة مواد الحمية، الغذائية ومواد الحمية الغذائية؛
- صنع المنتجات من الأصل الحبوبي المشبعة؛
- صناعة منتجات المخبزة الرقيقة (الهاليات، البريوش المحشو، البريوش...الخ).

النشاطات الاضافية :

- توزيع المنتجات المحددة في مضمون النشاط لتجار الجملة، التجزئة، و الجماعات.

FICHE TECHNIQUE DE DEMANDE D'INVESTISSEMENT

- IDENTIFICATION DU PROMOTEUR

NOM ET PRENOM :
 RAISON SOCIALE (1) :
 ADRESSE EXACTE :
 N° DE TELEPHONE :

- IDENTIFICATION DE PROJET

INTITULE DE PROJET:
 SECTEUR D'ACTIVITE
 TYPE D'INVESTISSEMENT : CREATION OU EXTENSION

- LOCALISATION DU PROJET

ZONE INDUSTRIELLE DE:
 ZONE D'ACTIVITE DE:
 HORS ZONE (lieu à préciser – joindre plan de situation) :

SURFACE DEMANDEE

*Surface demandée
 1-Surface Couverte
 2-Voirie et parking aire de manœuvre
 3-Espace vert

- COÛT DU PROJET

EN DINARS:
 EN DEVICES:

- EMPLOIS

Nombre de postes permanents:
 Nombre de postes Temporaire :

- MODE DE FINANCEMENT

- MATIERES PREMIERES

DESIGNATION MATIERE	UNITE	QUTE/AN	ORIGINE

- PRODUITS

DESIGNATION PRODUITS	UNITE	QUTE/AN	ORIGINE

L'OBSERVATION

SARL S G B B & C SUDOR

date :

MOUVEMENT QUOTIDIEN DES STOCKS

Nbre de Pétrins:.....

Modèle de Biscuit:

Ordre	désignations	U/M	S.début	Entrée	Sortie	S,Final	Nb jrs	P U	VALEUR
1	Farine	kg							
2	Sucre	kg							
2	Graisse Végétale alimenbtaire	kg							
3	Dextrose Monohydraté	kg							
3	Sirop de Glucose	kg							
4	Lait en poudre entier 26%	kg							
4	Bicarbonate d'Ammonium	kg							
5	Bicarbonate de soude	kg							
5	Sel alimentaire	kg							
6	Métabilsufite de sodium E223	kg							
6	Lécithine DE SOJA E322	kg							
7	Pépites de chocolat	kg							
7	Arome de chocolat	kg							
8	Arome beurre	kg							
8	Arome citron	kg							
9	Arome vanille	kg							
9	Acide citrique E330	kg							
10	Colorant brun E122	kg							
10	Cacao en poudre	kg							
11	Ruban d'impression	U							
11	Ruban adhésif	U							
12	Caisse P,déjeuner 250 g X 20	U							
12	Caisse P,déjeuner 420 g X12	U							
13	Caisse P,zoo 250 g x 20	U							
13	Caisse P,zoo kids 65 g X 40	U							
14	Caisse Crusty 300 g X 12	U							
14	Caisse Pépilito 300 g X 12	U							
15	Caisse Alphabets 250 g X 20	U							
15	Bobine Petit - déjeuner 250 g	Bob							
16	Bobine Petit - déjeuner 420 g	Bob							
16	Bobine Petit - zoo 250 g	Bob							
17	Bobine Petit - zoo kids 65 g	Bob							
17	Bobine Crusty 300 g	Bob							
18	Bobine Pépilito 300 g	Bob							
18	Bobine Alphabet 250 g	Bob							
19	Bobine P,Déj,choco 220 g	Bob							
19	Bobine transparant	Bob							

GESTIONNAIRE DE STOCKS

Direction Commerciale

INVENTAIRE PHYSIQUE PRODUITS FINIS DU

ORDRE	Désignation Produit	UNITE	Stock Final	PRIX H,T UNITAIRE	VALEUR
1	Biscuit Petit - Déjeuner	SACHET			
	20 x 250 grs				
2	Biscuit Petit - Déjeuner Family	SACHET			
	12 x 420 grs				
3	Biscuit Petit - Zoo	SACHET			
	20 x 250 grs				
4	Biscuit GRIZZLY	SACHET			
	12 x 350 grs				
5	Biscuit Pepilito	SACHET			
	12 x 300 grs				
6	Biscuit ALPHABETS	SACHET			
	20 x 250 grs				
7	Biscuit Crusty	SACHET			
	12 x 300 grs				
8	Biscuit P'tit - Dej choco	SACHET			
	12 x 220 grs				
9	Biscuit MELI-MELO	SACHET			
	12 x 300 grs				
<i>TOTAL VALEUR</i>					-

ESTIONNAIRE DE STOCKS

DIRECTEUR COMMERCIAL

وزارة التجارة		المركز الوطني للسجل التجاري	
نتيجة البحث أشخاص معنوية - المعلومات الجديدة -			
الملحقة المحالية : فرع بسكرة			
2019/04/03: يوم			
السجل التجاري القديم	التسمية التجارية	السجل التجاري	الحالة
91B0000018	ش. ذ.م.م. : أيس فلتش	11B0242985 - 00 - 07	مستطب
84B0000014	ش. ذ.م.م. : بيسكو فروي	98B0242084 - 00 - 07	ناشط
	ش. ذ.م.م. : أيس جي بي سودور	98B0242114 - 00 - 07	ناشط