



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
The People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



# الموضوع

إعداد مخطط أعمال لمشروع حقائب كروشي

- بسكرة -

مذكرة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

قسم : التسيير

تخصص: مقاولاتية

تحت إشراف الأستاذ:

★ مسعود ربيع

من إعداد الطالبة:

★ ريان تركي

	رقم التسجيل:
	تاريخ الإيداع:

الموسم الجامعي 2019/م2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل، نتوجه  
بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه  
من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "ربيع مسعود"، الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة  
التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

كما أخص بالشكر كل أساتذتي الكرام الذين كانوا سنداً ونوراً خلال هذه المسيرة والذين أحاطونا بما فتح الله  
عليهم بالعلم والمعرفة.

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي إدارة غرفة الصناعات التقليدية، والسجل التجاري الذين نهلونا بالمعلومات المهمة  
والتي حملت عنا مشقة الطريق.

# الإهداء

بعد الصلاة والسلام على خير الخلق و الأنام محمد صلى الله عليه وسلم ،وفي هذه السطور قبل أن أتقدم بالشكر لكل عزيز وقريب، أحمد الله عز وجل لكل نعمة أنعمني بها وكل حرف علمه لي والذي بفضلته أنجزت

مذكرتي أخص بالشكر والعرفان إلى كل من :

روح والذي العزيزين اللذان رحلا إلى سموات الإله

إلى الأخت المثالية والأم الثانية " باية " مثال الصبر والإيمان ثبتك الله وأنعم عليك بكل خير وحفظك من كل

سوء ورزقك من كل خير

إلى خالي " عمر " وخالتي " جناة " و عمتي "العالية" ينابيع الفرح وملجأ الحب والأمان ، أدامهم الله تيجانا فوق

رؤوسنا

إلى كل الأعمام والأخوات والأحباب القريب منهم والبعيد : بدرة ، سمية ، ميرة ، جهينة ، هاجر ، فهيمة ، إيمان ، عبد

المنعم ، أسامة ، حاتم ، سفيان ، وصابر

إلى روح عنتر وعواطف رحمهما الله

وأخيرا أهدي نجاحي وتخرجي لكل عائلتي و أصدقائي وأحبائي وإلى كل من ساهم من

قريب أو بعيد، بقليل أو بكثير في تسهيل الأمور علي و تحفيزي ومساعدتي للوصول إلى هذه

المراتب، و كلل جهدي بالنجاح، فشكرا جميعا.

# خطة البحث

## الفصل الأول : المقاوله الحرفية

### المبحث الأول: ماهية المقاوله الحرفية

المطلب الأول : المقاوله الحرفية عند المشرع الجزائري

المطلب الثاني: خصائص المقاوله الحرفية

المطلب الثالث: آليات دعم المقاوله الحرفية

## الفصل الثاني : دراسة مخطط الأعمال

### المبحث الأول: مدخل إلى مخطط الأعمال

المطلب الأول: ماهية مخطط الأعمال

المطلب الثاني: مخطط الأعمال القياسي أو الموحد

المطلب الثالث: مكونات مخطط الأعمال

المطلب الرابع: أهداف مخطط الأعمال

### المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المطلب الأول: ماهية المخطط التسويقي

المطلب الثاني: تحليل محيط المؤسسة

المطلب الثالث: إعداد استراتيجية المؤسسة

### المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

المطلب الأول: تحديد الشكل القانوني للمؤسسة

المطلب الثاني: إعداد الهيكل التنظيمي للمنشأة

### المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي

المطلب الأول: ماهية الإنتاج

المطلب الثاني: المراحل الرئيسية للإنتاج

### المبحث الخامس: المخطط المالي والتمويلي

المطلب الأول: المخطط المالي

المطلب الثاني: المخطط التمويلي

## الفصل الثالث: إعداد مخطط أعمال حقائب كروشي -بسكرة-

### المبحث الأول: تقديم المشروع

المطلب الأول: واجهة المشروع

المطلب الثاني: الخطة الإستراتيجية للمؤسسة

المطلب الثالث: التعريف بالسوق المستهدف

المطلب الرابع: وصف المنتجات والخدمات

## المبحث الثاني : عرض المخطط التنظيمي

المطلب الأول: الصيغة القانونية للمؤسسة

المطلب الثاني: عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المطلب الثالث: المورد البشري

## المبحث الثالث: عرض المخطط التسويقي

المطلب الأول: دراسة السوق

المطلب الثاني: تحديد حجم الطلب على حقيبة الكروشي

المطلب الثالث: تحليل المحيط الخارجي

المطلب الرابع : تحليل نقاط القوة والضعف SWOT

المطلب الخامس : استراتيجية المزيج التسويقي

# المقدمة

إن المشاريع الكبيرة التي نراها في يومنا هذا، كانت في يوم من الأيام مجرد فكرة تجول في رأس صاحبها، ولكن الأفكار التي تجول في رؤوسنا لا يمكن لها أن تكون حقيقة إلا بالإيمان بها والعمل على تجسيدها بكل الوسائل والطرق، والتضحيات والسهر على انجازها بأتم الكلمة. فكم من فكرة رائعة ذهبت مهب الريح، وكم من فكرة عادية تم تجسيدها وتحويلها إلى حلم لتخترق حدود العالم وتصبح ثمرة جهد طويل.

إن المشاريع في إطار المقابلة الحرفية لا تقل أهمية عن المشاريع في المجالات الأخرى بالرغم من بساطتها، يمكن لها أن تصبح مشاريع ضخمة وراقية بمرور الزمن، من شأنها أن ترفع من الاقتصاد الوطني، وتحارب شبح البطالة، وأن تساعد في ترقية السياحة الوطنية، وتشجع على الإنتاج المحلي. فهي تعتمد على المهارة اليدوية المتقنة وعلى المواد المتوفرة من بيئة المنطقة لتخلق طابعا مميزا لمنطقة ما. فصناعة الفخار مثلا هي صناعة تقليدية تختلف باختلاف تراب المنطقة، والرموز التي توضع عليها تختلف باختلاف ثقافة المجتمع والتاريخ المتعلق به. وعلى عكس الصناعات التقليدية الأخرى؛ صناعة الكروشي هي صناعة يدوية تقليدية ظهرت منذ زمن بعيد في أماكن مختلفة من العالم، ولا يؤكد التاريخ مصدرها الأصلي. فهي صناعة تقليدية أصبحت عالمية ولا توجد سمات مميزة لكل منطقة. يمكن صياغة أعمال الكروشي في طابع تقليدي أو عصري، و بفضل خاصية المرونة التي يكتسبها في تشكيل عدة صور و أشكال.

و في هذا السياق سنقوم بإعداد مخطط أعمال لمشروع حقائب الكروشي، فمخطط الأعمال هو الوثيقة التي يستعين بها المقاول من أجل توضيح المسار ومختلف الجوانب التسويقية، التقنية، المالية، والتنظيمية لإعداد المشروع، والذي سيساعدنا في اتخاذ مختلف القرارات التي من شأنها تحقيق النجاح للمشروع وضمان استمراريته. في هذا البحث سنحاول الإجابة عن الإشكالية الرئيسية التالية:



كيف يتم إعداد مخطط الأعمال لمشروع حقائب الكروشي؟

### الأسئلة الفرعية :

للإجابة على هذه الإشكالية ارتأينا أن نبسطها إلى جملة من الأسئلة الفرعية؛ وبمأن مشروعنا يندرج

تحت مفهوم المقالة الحرفية فكان من الأوجب لنا التطرق إليها من خلال ما يلي :

◆ ماهي المقالة الحرفية، وماهي خصائصها ومميزاتها؟

◆ ما هو مخطط الأعمال وما هي مكوناته؟

◆ ماهي أهداف مخطط الأعمال؟

◆ ماهي مختلف المخططات التي يتكون منها مخطط الأعمال؟

### أسباب اختيار الدراسة :

أسباب اختيار الدراسة الى دوافع ذاتية و أخرى موضوعية:

### المبررات الذاتية:

1. ميل الباحثة إلى المهارات اليدوية وصناعة الكروشي على وجه التحديد لما له من رونق خاص في كل من عملية صنعه فهو يعتبر متنفس و يعمل على التخلص من التوتر والضغوط النفسية وليست له متطلبات كثيرة سوى مهارات مختلفة وله نتائج باهرة بحيث العمل المتقن لصناعة لكروشي له جاذبية وإقبال من طرف المستهلكين من النساء والفتيات لعمل فساتين ومختلف المقننات.
2. رغبة الباحثة في إسقاط التجربة الغربية للحقائب النسائية باستخدام أنواع مختلفة من الخيوط لها شكل عصري و مميز الذي يمزج بين أصالة صناعة الكروشي وشكل الحقيبة العصرية .

3. رغبة الباحثة فضلا عن اسقاط التجربة الغربية إعادة إحياء تجربة الكروشي الجزائري الأصل

باستعمال النوع الكلاسيكي من الخيوط بحيث يكون موجها للنشاط السياحي والذي يرغب السواح القادمون الى المنطقة أو في الأيام الثقافية والصالونات والمعارض تقديم حقيبة كروشي يد مصنوعة حرفيا.

### المبررات الموضوعية:

1. يتطلع سوق الموضة دائما إلى الإبداع المستمر والتفكير خارج الصندوق واستعمال خامات متنوعة وهذا ما يلهم الزبون لاقتناء أنواع متفردة و جديدة من منتجات الحقائب النسائية وليست بالضرورة أن تكون جلدية كما هو متوفر في السوق البسكورية .
2. تخفيض تكاليف انطلاق المشروع حيث صناعة الحقائب الجلدية تتطلب تكاليف المادة الأولية والآلات وصناعة القوالب التي تحمل تصميم الحقيبة والرسومات التي تظهر عليها، بما في ذلك ارتفاع فواتير الكهرباء وأجور العمال أما بالنسبة لحقائب الكروشي فالمادة الأولية منخفضة بالمقارنة مع الجلود ولا تتطلب آلات ضخمة سوى أدوات بسيطة وماكينه كروشي وماكينه خياطة تساعد على عملية الصناعة.

### أهداف و أهمية الدراسة:

1. تقديم نوع جديد وصيحة جديدة لحقائب اليد النسائية التي تظهر فيها أصالة وسحر عقد الكروشي بشكل عصري وحديث باستعمال خيوط مختلفة.
2. توفير حقائب كروشي تقليدية موجهة للعمل السياحي و للمستهلكين السياح .
3. توفير فرص عمل خاصة للنساء الماكثات في المنزل واللاتي ليست لديهن شهادات أو مؤهلاتهن العلمية منخفضة.
4. إحياء حرفة الكروشي والحفاظ عليها من الاندثار .

5. تشجيع الانتاج المحلي عن طريق خلق مؤسسة قائمة بكيانها تعمل على توفير حقائق يد نسائية

بالكروشي خاصة في منطقة بسكرة والتي ليست لديها مؤسسات مماثلة.

6. تشجيع الابداع على مستوى الصناعة.

### تصميم البحث:

موضوع دراستنا حول مخطط الأعمال والأسس النظرية لمخطط الأعمال كما وقد تم التطرق للمقولة

الحرفية بمأن المشروع الذي نحن بصدد دراسته يندرج تحت مشاريع المقولة الحرفية ، ومن خلال ما تم ذكره

فإن دراستنا سوف تتدرج ضمن الدراسات الوصفية لأن التفسير الجيد لا يأتي إلا نتيجة لوصف بارع يلم

بالأطراف الظاهرة لإبراز أهم المفاهيم المرتبطة بالموضوع والتي سوف تكون محصورة في الجانب النظري، أما

الجانب التطبيقي فقد كان بناء لفكرة مشروعنا حقائق كروشي ، واعتمدنا على إسقاط الجانب النظري على هذه

المؤسسة.

### صعوبات البحث:

بالنسبة للجانب الميداني لا توجد صعوبات من ناحية جمع المعلومات أو دراسة السوق فالمعلومات

متوفرة تم الحصول عليها من أماكن مختلفة مثل غرفة الصناعات التقليدية والبائعين وصانعات الكروشي

(الحرفيات وغير الحرفيات). أما الصعوبات في الجانب النظري فكانت متعلقة بموضوع مخطط الأعمال فلا

توجد مراجع ذات وزن لمخطط الأعمال باللغة العربية و إن كانت موجودة فهي تعد على الأصابع ، وتم

الاعتماد على المراجع الأجنبية المتوفرة على الشبكة، بالإضافة إلى طول الموضوع واحتوائه على عدة

تفاصيل مما يتطلب كتابة عدد أكبر من الأوراق في حين المعايير النموذجية لكتابة مذكرة ماستر تقلل من

ذلك.

من أجل معالجة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته ، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول :

**الفصل النظري الأول :** المقابلة الحرفية الذي تناولت فيه مفهوم المقابلة الحرفية عند المشرع الجزائري وكيفية تطبيقها وكذا مختلف الامتيازات التي يتضمنها .

**الفصل النظري الثاني :** يتمثل في مختلف المفاهيم والأسس النظرية لمخطط الأعمال

**الفصل التطبيقي :** وفيه تم اسقاط الطرق العلمية من أجل إعداد مشروع حقائق كروشي.

الفصل الأول

المقاولة الحرفية

### الفصل الأول: المقاولة الحرفية

#### تمهيد

المقاولة الحرفية هي إحدى السبل للدخول إلى عالم الأعمال وإقامة مشاريع ذات طابع مميز ومختلف، وقد سن المشرع الجزائري مختلف القوانين لبيان كيفية ممارستها كما وقد حباها بمختلف الامتيازات و الإعفاءات الضريبية من أجل مساعدة ذوي الحرف بتجسيد أفكارهم الإبداعية إلى مشاريع ضخمة تدر بالربح لأصحابها و للمجتمع وللدولة الجزائرية ، في هذا الفصل سنتطرق إلى مايلي :

#### المبحث الأول: ماهية المقاولة الحرفية

المطلب الأول : المقاولة الحرفية عند المشرع الجزائري

المطلب الثاني: خصائص المقاولة الحرفية

المطلب الثالث: آليات دعم المقاولة الحرفية

#### المبحث الأول: ماهية المقاولة الحرفية

المقاولة الحرفية هي ممارسة النشاط التقليدي بصيغة مؤسسية وحماية المنتج تحت اسم وعلامة تجارية، بحيث توظف عدد من العمال ولديها إدارة من أجل إنتاج سلع خدمات وتوفرها للمستهلك النهائي.

المطلب الأول: المقاولة الحرفية عند المشرع الجزائري

تم الفصل في المقاولة الحرفية بحيث يمكن إنشاؤها عن طريق صيغتين:

✓ **مقاولة الصناعة التقليدية** : هي كل مقاولة مكونة حسب أحد الأشكال المنصوص عليها في القانون التجاري

الجزائري وتتوفر على الخصائص التالية :

- ممارسة أحد نشاطات الصناعة التقليدية والحرف؛
  - تشغيل عدد غير محدد من العمال الأجراء؛
  - إدارة يُشرف عليها حرفي أو حرفي معلّم، أو بمشاركة أو تشغيل حرفي آخر على الأقل يقوم بالتسيير التقني للمقاوله عندما لا يكون لرئيسها صفة الحرفي (الجريدة الرسمية، 1996، صفحة 6).
- ✓ المقاوله الحرفية لإنتاج المواد والخدمات : حسب المشرع الجزائري تعتبر مقاوله حرفية لإنتاج المواد والخدمات، كل مقاوله تنشأ وفق أحد الأشكال المنصوص عليها في القانون التجاري وتتوفر فيها الخصائص التالية:
- 1- ممارسة نشاط الإنتاج أو التحويل أو الصيانة أو أداء الخدمات في ميدان الحرف لإنتاج المواد أو الخدمات .
  - 2- تشغيل عدد من العمال الأجراء الدائمين أو صناع لا يتجاوز عددهم عشرة (10) ولا يحسب ضمنهم:
    - رئيس المقاوله،
    - أشخاص لهم مع رئيس المقاوله الروابط العائلية الآتية: (زوج ، أصول وفروع )
    - متمهون، لا يتجاوز عددهم ثلاثة (03) ويربطهم بالمقاوله عقد تمهين طبقا للتشريع ولانتظيم المعمول بها.
    - تسيير الإدارة من طرف حرفي أو حرفي معلّم ، أو بمشاركة أو تشغيل حرفي آخر على الأقل يقوم بالتسيير التقني للمقاوله عندما لا تكون لرئيسها صفة الحرفي (الجريدة الرسمية، 1996، الصفحات 6-7).

### المطلب الثاني: خصائص المقاوله الحرفية

- إن تحديد خصائص المؤسسة الحرفية يعتبر أمرا ضروريا لتحديد هذا القطاع، وهذه الخصائص إيجابية وسلبية في نفس الوقت يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1. سهولة و بساطة إنشاء مشروع حرفي : لا تحتاج المؤسسات الحرفية إلى رأس مال كثيف، حيث

كشف تقرير مكتب الدراسة والاستشارة (Ecotechnics) أن 88.8% من المشروعات الحرفية قام

أصحابها بتمويلها وفق إحصائيات 2008، وذلك يعود لتكلفتها المنخفضة التي تركز على العمل

اليدوي باستعمال أدوات جد بسيطة.

2. عمل فردي وقرارات مركزية مرتبطة بصورة كبيرة بشخصية صاحب العمل: ويعطي الإنفراد للمقاول

الحرفي الحرية الكاملة لإدارة مشروعه كما يشاء من خلال هيكل تنظيمي بسيط قراراته مركزية تتخذ

بسرعة ونجاح وبقاء المؤسسة مرتبط بشخصية مالكيها لأنه يهتم شخصيا بكل شؤون العمل.

3. انخفاض تكلفة الفرصة البديلة لليد العاملة: يعتبر قطاع المؤسسة الحرفية من أهم القطاعات في

الجزائر التي تمنح مناصب شغل ، ويعتبر محورا أساسيا لكل استراتيجية مفتوحة لتوفير مناصب

الشغل كونه مكثفا للعمالة وغير كثيف لرأس المال.

4. ضآلة حجم الإنتاج المساهم به قياسا بالطلب الداخلي والخارجي: وذلك يعود لصغر الورشات وقلة

الأفراد المشاركة.

5. البعد الثقافي، الحضاري، الإجتماعي الأصيل للمنتج الحرفي: يتضمن مختلفة الإبداع التلقائي

للشعوب والجماعات سواء كانت بدائية أو متحضرة. (سياسة دعم المؤسسات الحرفية في الجزائر،

2017، الصفحات 5-6)

### ■ أهمية المقاولة الحرفية

" يكتسي قطاع الصناعة التقليدية والحرف دورا رائدا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية و حتى الثقافية للبلدان

المتقدمة والنامية على حد سواء ، والجزائر على غرار تلك البلدان يحتل فيها هذا القطاع مكانة هامة نظرا

لمساهمته الفعلية والمستقبلية في التنمية بوجهاتها المختلفة .(بن لعمودي و بن الحبيب، 2017، صفحة 245) "

المطلب الثالث: آليات دعم المقاولة الحرفية



### صناديق الدعم:

1. الصندوق الوطني لترقية النشاطات التقليدية.

2. الصندوق الوطني لتشغيل الشباب

الدعم الجبائي وشبه الجبائي: تستفيد مؤسسات الصناعات التقليدية و الحرفية عند إنشائها من:

1. الإعفاء من حقوق التسجيل لعقود تأسيس هذا النوع من المؤسسات.

2. الإعفاء من الرسوم العقارية.

3. الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة عند شراء تجهيزات الإنتاج.

4. تطبيق معدل مخفض بنسبة 5% بالنسب لحقوق الجمركة للتجهيزات المستوردة التي تدخل في عملية

الإنتاج.

5. الخضوع للضريبة الجزافية عندما لا يتعد الدخل الإجمالي 1500000 دينار

6. الإعفاء من الضرائب لمدة ستة سنوات من تاريخ انطلاق النشاط. أما فيما يخص الرسم على القيمة

المضافة فإن كل منتجات الحرف التقليدية تخضع للقانون المخفض 7%.

حاضنات الأعمال: من خلال ورشة الربط ( Atelier de relai ) وهي عبارة عن هيكل دعم يتكفل

بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية. (قبائلي، شرارة، و بودرينة، 2013،

الصفحات 7-9)

### خلاصة الفصل:

الحرفة هي وسيلة استطاع بها الحرفيون جلب قوت يومهم على مر العصور وتوفير الفن والجمال للعالم، ولتزكية العمل و تطويره ، تم تجسيد كل هذه الحرف في عمل جماعي وفي شكل مقاولاتي من أجل تعميم الفائدة وتحفيز ذوي الخبرة على العمل وبذلك نضمن رفع الإنتاجية وتقليص نسبة البطالة ، بالإضافة إلى كل الامتيازات والإعفاءات المقدمة من أجل تحفيزهم.

# الفصل الثاني

## دراسة مخطط الأعمال

### تمهيد

من أجل تجسيد أي عمل أو مشروع سواء كان حرفي أو غيره، على المقاول أن يتقن كيفية تخطيط أعماله وتحديد المنتجات الذي هو بصدد توفيرها وتحديد مختلف التكاليف التي سيتحملها، ومختلف الأرباح التي سيحصل عليها جراء العمل ، إن مخطط الأعمال هو خارطة الكنز التي توجهك إلى طرقك بأقل الخسائر والتكاليف وعلى هذا المنوال سنتطرق في فصلنا هذا إلى العناصر التالية:

### المبحث الأول: مدخل إلى مخطط الأعمال

#### المبحث الثاني: المخطط التسويقي

#### المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

#### المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي

#### المبحث الخامس: المخطط المالي والتمويلي

### الفصل الثاني : دراسة مخطط الأعمال

#### المبحث الأول: مدخل إلى مخطط الأعمال

مخطط الأعمال هو الأداة التي يستند إليها المقاول عند إنجازه للمشروع أو عند التوسعة وهو أساسي بحيث يرسم المسار المراد الوصول إليه بشكل احترافي في المبحث سنتطرق لمفهوم مخطط الأعمال ، مكوناته، و أهمية إعداده.

#### المطلب الأول : ماهية مخطط الأعمال

##### I. مفهوم مخطط الأعمال:

"هو ذلك الدواء الوقائي الأفضل الذي يمكن تحضيره من أجل زيادة فرص النجاح وزيادة حظوظ صاحب المشروع في حصوله على التمويل " (Lastovica & Gilmer, Developing a Business Plan, 1992, p. 1). ويعرفه Berry (2004) بأنه "أي خطة تساعد على الانطلاق في الأعمال، تخصيص الموارد، والتركيز على النقاط الأساسية، والاستعداد لكل ما قد يواجهه المؤسسة من فرص وتهديدات ومشاكل عند انطلاق المشروع" (Berry, 2004, p. 2.1)، فهو عبارة عن وثيقة مكتوبة تعمل على توضيح وتحليل المشروع بحيث يتضمن كل التفاصيل المستقبلية، ويعمل على تغطية كل الجوانب المالية المتعلقة سواء بانطلاق المشروع أو توسعته وماهي الأموال التي يحتاجها وكيفية استرجاعها مع تحقيق الأرباح (McKeever, 2010, p. 6) ويتم إعداد مخطط الأعمال من أجل التحسين و التطوير خلال الأعمال وفقا للخطة والأولويات (Berry, 2004, p. 2.1).

يعرفه (2004) Fayolle :

"بأنه ملف مختصر يعرض مشروع مقاولاتي (إنشاء ، توسيع ...) ومنهجية التحليل

الاستراتيجي، نجد في هذا الأخير إسقاط مستقبلي وعرض للوسائل اللازمة لتحقيق

الرؤيا، وبمأنه ملف مختصر فهو في نفس الوقت عبارة عن وثيقة وخطة عمل مفصلة

كونها تسعى لتبيين مدى و جدوى ومردودية المشروع" (Fayolle, 2004, p. 292).

أيضا هو طريقة لعرض مشروع المؤسسة، حيث يسمح بدمج جميع المعطيات المكونة للمشروع في وثيقة واحدة مع مطابقتها لمؤشرات محيط المؤسسة مثل: السوق، المؤشرات المالية، الزبائن، والمنافسين

(Verstraet & saporta, 2006, p. 380)

### المطلب الثاني : مخطط الأعمال القياسي أو الموحد

- ماهية مخطط الأعمال القياسي أو الموحد:

إن شكل المخططات يختلف من مخطط إلى آخر من ناحية المضمون، لكن بصفة عامة الخطة تتكون من مجموعة من المكونات القياسية مثل: أوصاف الشركة و المنتج أو الخدمة، السوق، فريق الإدارة، التحليل المالي... الخ، فالخطة تختلف باختلاف الموقف والغرض فإذا كانت الخطة للاستخدام الداخلي فقط وليس للحصول على الأموال من البنوك أو المستثمرين فقد لا تحتاج إلى تضمين جميع التفاصيل الخلفية التي تعرفها بالفعل، أما إذا كانت موجهة إلى ذلك ستصبح التفاصيل المالية أكثر أهمية، لذلك يجب أن تتوافق الخطة مع الغرض التجاري (Berry, 2004, p. 2.1).

### المطلب الثالث: مكونات مخطط الأعمال

#### I. الأقسام الرئيسية لمخطط الأعمال:

يتضمن مخطط الأعمال الأقسام التالية:

1. الملخص التنفيذي **Business Summery**: هو عبارة عن نظرة عامة وموجزة تكتب على

ورقة واحدة بعد الانتهاء من إعداد مخطط الأعمال.

2. حول المشروع **About your business**: وهذا ما يسمى عادة بخطة الإدارة أو خطة

العمليات. وهي تغطي تفاصيل حول المشروع بما في ذلك مواقع التسجيل، الهيكل، المباني، الموظفين، والمنتج/الخدمة.

3. حول السوق **About your market**: وهو المخطط التسويقي، يجب أن يحدد التحليل

التسويقي للصناعة، وكذا تحديد العملاء والمنافسين، كما يجب أن يغطي هذا القسم أيضًا الأهداف التسويقية الرئيسية والاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف.

4. حول المستقبل **About your future**: يغطي هذا القسم الخطط المستقبلية وهو يتضمن

بيان الرؤية والرسالة وأهداف العمل.

5. حول التمويل الخاص بالمشروع **About your finances**: تتضمن الخطة المالية في كيفية

تمويل تكاليف الأعمال والتوقعات المالية المختلفة . (business.gov.au, 2020, p. 4)

### .II مكونات مخطط الأعمال (عينة لنموذج مخطط الأعمال) :

1. **صفحة الغلاف**: تشمل اسم النشاط التجاري ، العنوان ، رقم الهاتف ، الأشخاص الرئيسيين،

الشعار ، والتاريخ..

2. **جدول المحتويات**: تدرج فيه جميع محتويات الخطة بالترتيب الذي تظهر به ، مع ذكر أرقام

الصفحات ذات الصلة.

3. **الملخص التنفيذي**:

تكتب بعد نهاية خطة العمل نبذة حماسية عن المشروع أو الشركة، مع تقديم صاحب المشروع

ما هو عمله ولماذا هو مقدم على المشروع ، وتكون أقل من صفتين.

4. **وصف العمل والرؤية**

أ. بيان الأعمال ( الغرض التجاري)

ب. رؤية المؤسسة ( بيان حول نمو الأعمال)

ت. أهداف المؤسسة وغاياتها

ث. تاريخ موجز عن المشروع

ج. قائمة الأشخاص الرئيسيين في المشروع

### 5. تعريف السوق

أ. وصف عمل الصناعة وآفاق الصناعة

ب. تحديد الاحتياجات الأساسية للسوق الحالي أو المتوقع

ت. تحديد السوق المستهدفة

ث. تقديم ملف تعريف للعملاء المستهدفين

ج. وصف الحصة السوقية التي يمتلكها حالياً والمتوقعة

### 6. وصف المنتجات والخدمات

أ. وصف المنتجات والخدمات على وجه التحديد وبالتفصيل

ب. تبين مدى تنافسية المنتجات والخدمات

ت. إذا كان في الإمكان، القيام بالإشارة إلى صورة أو كتيب عن المنتجات ، ليتم تضمينها

في الملحق.

### 7. التنظيم والإدارة:

أ. تقديم وصف لكيفية تخطيط الشركة والمخطط التنظيمي ، إذا كان ذلك متاحاً

ب. وصف الهيكل القانوني للعمل (ملكية، شراكة، شركة..)

ج. تحديد التراخيص اللازمة أو الخاصة أو التصاريح التي تعمل بها الشركة

د. تقديم وصف موجز عن السيرة الذاتية للمديرين الرئيسيين داخل الشركة

### 8. التسويق واستراتيجية المبيعات:

أ. وصف السوق: من هم المستهلكون وماهي كمية الطلب على المنتجات أو الخدمات.

ب. وصف قنوات التوزيع

ج. شرح استراتيجية المبيعات، التسعير، الترويج، المنتجات والتوزيع.

### 9. الإدارة المالية:

✓ من أجل المشاريع الجديدة:

○ تقدير تكلفة الانطلاق أو الانشاء

○ الميزانية العمومية المتوقعة (سنة واحدة فما فوق)

○ بيان الدخل المتوقع (12 شهر فما فوق)

✓ من أجل المشاريع الحالية:

○ الميزانية العمومية (ثلاث سنوات السابقة)

○ بيان الدخل ( ثلاث السنوات السابقة)

○ بيان التدفق النقدي (12 شهر)

✓ عند التقدم بطلب للحصول على قرض (بالإضافة إلى ما سبق)

○ البيان المالي الشخصي الحالي على كل مدير رئيسي

○ الإقرار الضريبي الفيدرالي. (Greater Gainesville Chamber, 2012, pp.

4-5)

### المطلب الرابع: أهداف مخطط الأعمال

لمخطط الأعمال مجموعة من الأهداف نلخصها في النقاط التالية:



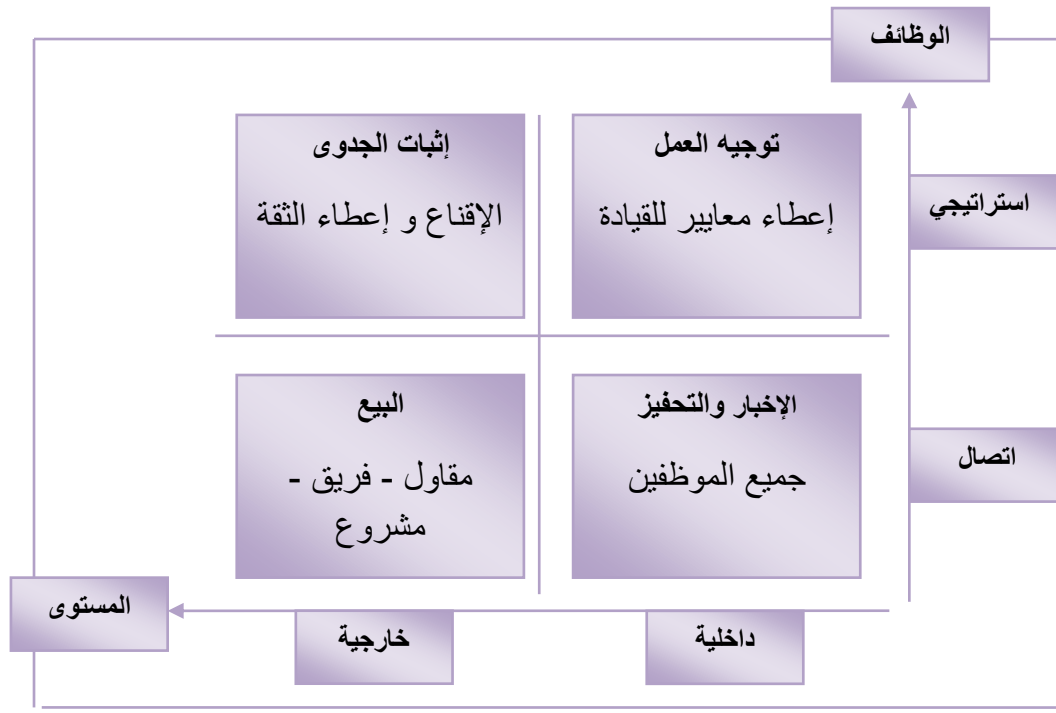
1. أداة اتصال: بالنسبة للمفهوم الأول فهو عبارة عن بطاقة تعريفية للنظام (شخص/مشروع)، حيث يمثل همزة وصل بين التوليفة (مقاول/مشروع) ومحيطه الشخصي (الفريق، المساعدين، أصدقاء، العائلة) أو المهني (الشركاء، الإدارة، البنك، مستثمرين، السلطات المحلية).

2. أداة استراتيجية: أما بالنسبة للمفهوم الثاني فمخطط الأعمال عبارة عن وسيلة للتفكير الاستراتيجي والتوقع أو المحاكاة وبصفة عامة عند المزج بين المفهومين، مخطط الأعمال هو عمل مؤسس للمنهج المقاولاتي.

الشكل-1- الذي يعرض مصفوفة ترتكز على بعدين هما الوظيفة والهدف، لتبيين مختلف أهداف مخطط

### الأعمال

الشكل 1: أهداف مخطط الأعمال (Fayolle, 2004, p. 293)



المصدر: (Fayolle, 2004, p. 293)

إذا نظرنا على محور التوجه على المستوى الداخلي (المقاول، الفريق، المساعدين، المساهمين،

الأصدقاء، والعائلة) نجد أن لمخطط الأعمال وظيفة إعلامية تسمح بتزويد الأطراف الآخذة بالمعلومات وتحفيز مجموعة المساهمين، أيضا يحقق تخصيص الموارد بحيث يبين بوضوح كل فرد وعمله في المشروع.

أما الوضعية الثانية فهي تلعب دور أداة الاستراتيجية تسمح للمقاول بتوضيح أفكاره وإقناع نفسه بمدى ملائمة وجدوى ومردودية الفرصة واختبار مدى قدرته في التكلم في كل جوانب المشروع والمؤسسة، أيضا كأداة استراتيجية بالنسبة للمحيط الداخلي فهو يلعب دور لوحة القيادة لتكثيف الجهود وتحقيق أفضلية الزيادة مع مراقبة سير الأعمال.

أيضا بالنظر إلى محور التوجه على المستوى الخارجي (الشركاء، البنك، السلطات المحلية والمديريات، المستثمرين) نجد أن لمخطط الأعمال وظيفة إعلامية تهدف لتسويق المشروع من خلال إعطاء القيمة للفريق والمقاول والمشروع لهذا يجب أن يتلائم وخصوصيات الهيئة أو الشخص الموجه إليه، أما وظيفته على المستوى الخارجي فستهدف إلى تبيين جدوى ومردودية المشروع المقاولاتي لإقناع الشركاء المحتملين (المستثمرين، البنوك...) (Fayolle, 2004, p. 293).

### 3. أداة الإدارة:

- يوفر التوقعات الاقتصادية / المالية.
- يعزز المراقبة والتحكم في الأعمال من خلال متابعة النتائج التي تم الحصول عليها وتحليل مؤشرات الإدارة.
- يقدم تحليلاً للعرض والطلب.
- يعكس الإستراتيجية التجارية وسياسة التسويق.
- يحدد المبادئ التوجيهية لإدارة الموارد البشرية.
- يحلل العوامل الرئيسية للنجاح ومخاطر الأعمال.

### 4. أداة التخطيط:

- تتولى الشركة وتحمل المسؤولية من تحديد أهدافها مع الإجراءات الموجهة نحو النتائج.
- الوفاء الصارم بالتزاماتها الاقتصادية.
- يوجه عمليات صنع القرار
- يوفر معلومات نوعية وكمية. (La suma de Todos, Risk Analysis, p. 3)

### المبحث الثاني : المخطط التسويقي

المخطط التسويقي هو نقطة البداية واللبنة لانطلاق أي مشروع فهو يحمل المعالم الكبرى والرئيسية لإنجاز المخططات الأخرى ، وفيما يلي نتطرق إلى مفهومه ومكوناته وأهم مراحل إعداده.

#### المطلب الأول: ماهية المخطط التسويقي

**I. تعريف المخطط التسويقي:** "هو عبارة عن استراتيجية مكتوبة لبيع منتجات أو خدمات الشركة لأعمال الجديدة، وهي انعكاس لمدى جدية الشركة في مواجهة المنافسة المباشرة، عن طريق وضع استراتيجيات وخطط لزيادة حصتها السوقية" (Sekudo, 2011, p. 1) ، و يعتمد أساسا على بيانات تم جمعها عن طريق أبحاث تسويقية من خلال المقاول أو بالاستعانة بمجموعة من المستشارين وتتعلق هذه البيانات بمجموعة من الأسئلة نذكر منها: من هم الزبائن الذين سيشترون المنتج أو الخدمة؟ ماهي شبكة التوزيع والإمداد الأنسب؟، ماهي استراتيجية الترويج الفعالة للوصول إلى الزبائن المحتملين من أجل إعلامهم وإقناعهم (أو كليل س.، ريادة الأعمال أو المقاولاتية مقارنة شاملة وعملية، 2017، صفحة 79).

#### II. محتويات المخطط التسويقي:

##### أولاً- صفحة الغلاف:

1. تضمين اسم الشركة ، الفترة الزمنية التي تغطيها محتويات خطة التسويق ، وتاريخ الانتهاء.

2. استخدام نموذج واضح ومحترف مع أمثلة لشعار الشركة وتصميم المنتجات وأنواع التغليف.

### ثانيا - جدول المحتويات:

1. إدراج جميع محتويات خطة التسويق بالترتيب الذي تظهر به ، مع ذكر أرقام الصفحات ذات الصلة.

2. سرد الجداول والرسوم البيانية على صفحة منفصلة بحيث يمكن للقارئ تحديد موقع أدوات العرض التقديمي هذه بسرعة، ثم إدراج الملحقات التي سيتم تضمينها في نهاية المستند.

### ثالثا - غلاف الرسالة:

يجب أن تشكل هذه الرسالة نظرة عامة للمستند. يتم تمييز مجالات الخطة التي تعتبر ذات أهمية بالغة للقارئ، مما يوفر إشارة إلى الكيفية التي ستساعد بها هذه الخطة المشروع على تحقيق النجاح الشامل في المستقبل.

### رابعا - الخلفية التاريخية:

إعطاء القارئ لمحة عن المكان الذي نشأت فيه فكرة المشروع، مع ذكر التاريخ الذي بدأ فيه البحث في الفكرة، ووجود أي مرشدين أو مستشارين ، ونطاق العمل (مايقوم به على وجه التحديد) ، والفرص المتاحة للتوسع، وتوضيح كيف يمكن أن يعزى نجاح الأعمال في المستقبل إلى الاستراتيجيات الموجودة في خطة التسويق.

### خامسا - الأهداف:

من أجل تقديم هذا القسم يجب تضمين بيان مهمة ورسالة المؤسسة، وماهي أهدافها بالنسبة للعملاء،

الموظفين وكذلك المستهلكين النهائيين وتظهر الأهداف على النحو التالي:

### أ. أهداف المبيعات

- يتم مقارنة احتمالات المبيعات المستقبلية إما بأداء سابق أو تقرير أداء عام في الصناعة ؛ وذلك من خلال تحليل متوسط الصناعة مع الأداء الخاص، بحيث يثبت للمتطلع على الخطة التسويقية أنه بالإمكان النظر "خارج الحدود" إلى المنافسة لإعطاء فكرة عن صاحب المشروع عن الأداء الجيد، و معرفة الصعوبات العامة التي قد تواجه الصناعة ككل.
- تحديد مشاكل الصناعة على نطاق واسع وخلق استراتيجيات لتحديها. سيوضح هذا أيضًا مدى التبصر الضروري الذي يسمح بالتعرف على المشكلات في المستقبل.
- تعيين "معايير" لأهداف المبيعات باستخدام التقارير الفصلية كوسيلة لتقييم نجاح النهج التسويقي العام الخاص بالمشروع. وتوضيح مقدار "حصّة السوق" التي يراد الحصول عليها على مدى السنوات الخمس القادمة .

### ب. أهداف الربح:

- تتضمن التنبؤات بعد الربح الضريبي لكل من السنوات الخمس القادمة، وربط افتراض الربح هذا يكون بناءً على محتويات أرقام تكاليف ميزانية التشغيل الموجودة في خطة العمل.
- تحديد كيفية إعادة استثمار هامش الربح ، في مجالات محددة من الأنشطة المستقبلية لخطط التسويق ، بالإضافة إلى مواجهة تكاليف التشغيل وبدء التشغيل الموجودة بالفعل.

### ج. أهداف التسعير:

- التركيز على نقاط ضعف المنافسين من خلال تقديم جودة أفضل بسعر تنافسي، بحيث يفكر صاحب المشروع كعميل "موقفه كمستهلك تجاه المنتجات التي يستهلكها يوميًا، وكيفية تفاعله مع

الأسعار المرتفعة للجودة أو الخدمة الرديئة أو الهامشية ضبط أسعار المنتجات أو الخدمات أثناء

التفكير كعمل سوف يمنحه ميزة كونه يقربه من السعر الذي يرغب فيه الزبون بالفعل.

• القيام بمسح عينة من مجموعة العملاء المحتملين وطرح مجموعة من الأسئلة المباشرة عن شعورهم

تجاه منتجات المنافسين والخدمات وأسعار الصناعة وأي مجالات للتحسين.

### د. أهداف المنتج:

• وهو يشبه إلى حد كبير ما يتم فعله بالنسبة للأسعار، وذلك بالتركيز على احتياجات ورغبات

وتصورات المستهلكين، ثم تحديد أي مشاكل خاصة بصناعة المنتج.

• إظهار كيفية جذب المزيد من العملاء مع الحفاظ على العملاء الحاليين، وتحديد العوامل المحددة

لتفضيل العميل تجاه منتج ما، مثل السعر أو الاعتبارات الاجتماعية مثل التأثير البيئي أو جودة

المنتج أو ملاءمته.

• الإشارة إلى الأهداف الموضوعية بخصوص جودة الخدمة ومستوى الخدمة (السرعة والدقة) ورضا

العملاء والمرونة الخاصة بالعمل لدعم طلبات وطلبات العملاء. (Sekudo, 2011, pp. 1-3)

### III. خطوات إعداد المخطط التسويقي: يتم إعداد المخطط التسويقي وفقا لمجموعة من الخطوات :

1. تعريف بوضعية أعمال المنشأة الجديدة: والمطلوب هنا هو شرح عن كيفية تطور المنتج أو الخدمة

ولماذا، وكذلك التوقعات بشكل مختصر.

2. معرفة السوق الهدف بشكل أدق ما أمكن، وهذا ضروري لضبط رقم الأعمال ومنه تحديد

استراتيجية التسويق الأنسب، أخذا بعين الاعتبار تهديدات المنافسين والفرص المتاحة حاليا أو

مستقبليا.

3. إدراك نقاط قوة وضعف المنشأة، والتي تنعكس عادة من خلال قدراتها البشرية والتكنولوجية

والتنظيمية والتي تضمن لها تحقيق موازنات الإنتاج والمبيعات.

4. إعداد الاستراتيجية التسويقية الشاملة ومعها برنامج تنفيذ العمليات التي تجعل المنشأة تحقق

أهدافها، مما يستدعي تحديد السلعة أو الخدمة، وتسعيرتها وتوزيعها و أخيرا ترويجها. (أوكيل ر.،

2015، صفحة 80)

### المطلب الثاني: تحليل محيط المؤسسة

يتم دراسة المحيط الخارجي من أجل تحديد مختلف المتغيرات التي من شأنها التأثير ايجابيا

او سلبيا للاعمال.

### I. تحليل المحيط الخارجي PESTEL:

**PEST**: هي اختصار لأربعة مصادر للمتغيرات: السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية والتكنولوجية

(Sammut-Bonnici & Galea, PEST analysis, 2014, pp. 1-2)، تساعد في وضع تصور

لسيناريوهات مختلفة بناءً على هذه المتغيرات للتنبؤ بشكل أفضل بالمستقبل واتخاذ القرارات الصحيحة (Alenzi,

2013) كما تساعد المسير في تحديد العوامل الرئيسية للاقتصاد الكلي التي قد يكون لها التأثير على التنمية

المستقبلية للأعمال، (1) (Stanescu, p. 1) وأداة التحليل PEST هي "PESTEL" أو "PESTLE" التي

تضيف المكونات البيئية والقانونية - (Sammut-Bonnici & Galea, PEST analysis, 2014, pp. 1-

2)،

وقد أشار Sammut و Galea في مقالتهما "PEST analysis" إلى نظرة عامة عن مجموعة المفاهيم لتحليل

: Pest

• **STEEPLE** : الذي يأخذ منظور المسؤولية الاجتماعية للشركات عن طريق إضافة البعد الأخلاقي.

• **STEEPLED** : الذي يضيف تحليل العوامل الديموغرافية.

• **STEER** : ظهرت نتيجة زيادة الوعي بالقضايا البيئية على تنفيذ نسخة أخرى من إطار PEST

بالإضافة للعوامل التنظيمية.

يشكل تحليل PEST وتنوعاته جزءًا من "مرحلة التقييم" في عملية الإدارة الإستراتيجية. حيث تبدأ

العملية بتحليل متعمق لبيئات الشركة. ويتم تحسين فوائد الجمع بين PEST و SWOT عند استخدامها

بالاقتران مع نموذج القوى الخمس لبورتر. ويلخص الشكل 1 مكونات تحليل PEST ، عند استخدامه ،

والأدوات الاستراتيجية التي يتم استخدامها بالاقتران معه أثناء عملية الإدارة الاستراتيجية (Sammut-Bonnici

.& Galea, PEST analysis, 2014, p. 2)



الشكل 2: ملخص مكونات تحليل PEST والأدوات الاستراتيجية التكميلية



المصدر (Sammut-Bonnici & Galea, PEST analysis, 2014, p. 2)

II. تحليل المحيط الداخلي SWOT:

أولاً : مفهوم تحليل SWOT

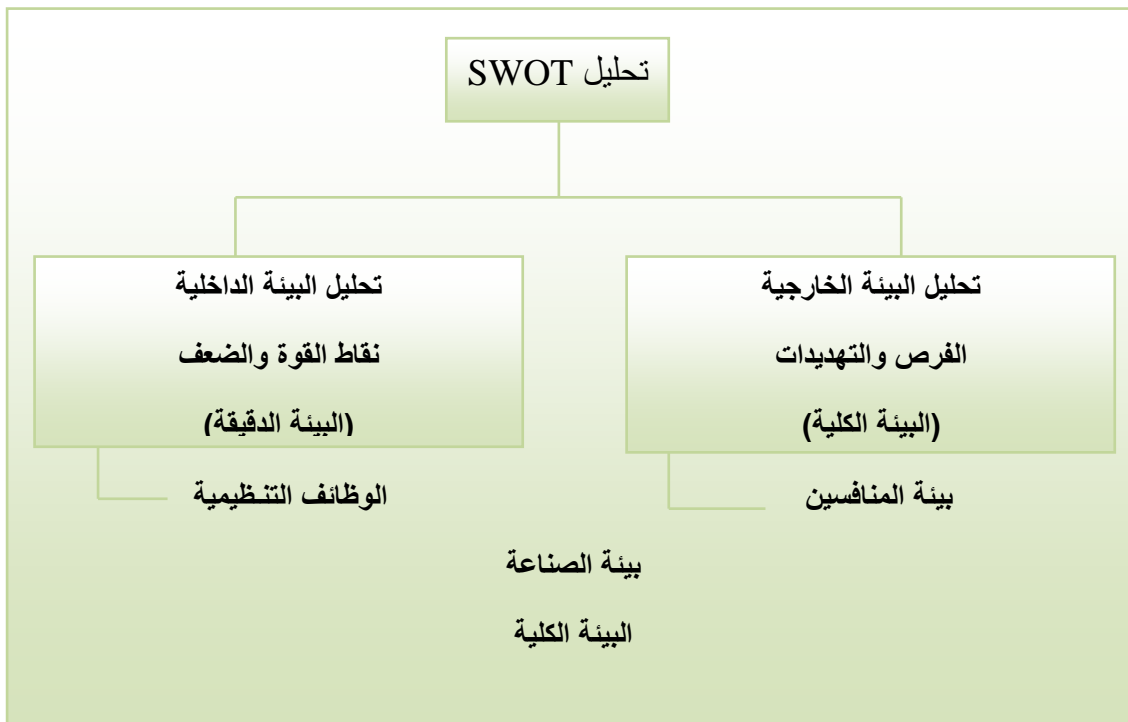
" تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) هي أداة تساعد مديري الأعمال على تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تنطوي عليها أي مؤسسة تجارية" (Ommani, 2011, p. 9448). يتم استخدام التحليل الداخلي لتحديد الموارد والقدرات والكفاءات الأساسية والمزايا التنافسية المتأصلة في المنظمة" (Sammut-Bonnici & Galea, SWOT analysis, 2014, p. 1). و"توفير معلومات حول هذه المزايا التنافسية، وتمييز المؤسسة عن المنظمات الأخرى" (Hamzhepour, Ranjbarian, Fath, & Ansa, 2019, p. 7). "يحدد التحليل الخارجي فرص السوق والتهديدات من خلال البحث عن موارد المنافسين، بيئة الصناعة والبيئة الكلية. إن الهدف من تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات هو استخدام المعرفة التي تمتلكها المنظمة حول بيئاتها الداخلية والخارجية وتشكيل إستراتيجيتها وفقاً لذلك" (Sammut-Bonnici & Galea, SWOT analysis, 2014, p. 1). فهي تساعد في التخلص من الغموض وتحويل المعرفة إلى إنتاج (Hamzhepour, Ranjbarian, Fath, & Ansa, 2019, p. 7).  
الشكلين التاليين يوضحان المكونات الرئيسية لتحليل SWOT :

الشكل 3 مكونات تحليل SWOT

نقاط قوة المنظمة	الخصائص التي تعطي ميزة على المنافسين في الصناعة
نقاط ضعف المؤسسة	الخصائص التي تضع المؤسسة في وضعية أقل من منافسيها.
الفرص البيئية	العناصر الخارجية في البيئة التي تعطي فوائد للمنظمة.
التحديات البيئية	العناصر الخارجية في البيئة التي يمكن أن تسبب مشاكل للمنظمة.

مصدر (GÜREL & TAT, 2017, p. 996)

الشكل 4: المكونات الرئيسية لتحليل SWOT



المصدر (Sammut-Bonnici & Galea, SWOT analysis, 2014, p. 2)

ثالثاً: مصفوفة TOWS

يقترح Wehrich (1982) إعادة تسمية SWOT باسم TOWS. ووفقاً له ، فإن نقطة البداية المنطقية الوحيدة للتحليل هي الفرص والتهديدات خارج المنظمة ، فهي إلى حد كبير خارج نطاق سيطرتها ، ويجب إدارتها باستخدام نقاط القوة والضعف في المنظمة. يحدد التقييم المنهجي والشامل للعوامل الخارجية والداخلية الوضع التنافسي الحالي وإمكانات النمو للمؤسسة (GÜREL & TAT, 2017, p. 1004).

تم تعديل تحليل مصفوفة SWOT إلى مصفوفة TOWS من Wehrich (انظر الشكل 5).

الشكل 5: مصفوفة TOWS

نقاط القوة	نقاط الضعف	
يفحص الاستراتيجيات التي تستخدم نقاط القوة للاستفادة من الفرص (SO).	يفحص الاستراتيجيات التي تستغل الفرص بتجنب نقاط الضعف (WO).	الفرص
يفحص الاستراتيجيات التي تستخدم نقاط القوة للتغلب على التهديدات أو تجنبها (ST).	يفحص الاستراتيجيات التي تقلل من تأثير نقاط الضعف وتتغلب على التهديدات أو تتجنبها (WT).	التهديدات

المصدر (7) Sammut-Bonnici & Galea, SWOT analysis, 2014, p. 7

تحدد المصفوفة الاستراتيجية التكتيكية المحتملة التي يمكن نشرها لغرض استغلال الفرص أو الدفاع

ضد التهديدات من خلال الاستفادة من نقاط القوة الحالية والحد من نقاط الضعف. تسعى مصفوفة TOWS إلى تطوير استراتيجيات تكتيكية تستند إلى أربعة مواقف مختلفة.

✓ **استراتيجية WO**: تحاول إستراتيجية WO في الربع الأول زيادة الفرص الناشئة عن البيئة

الخارجية إلى أقصى حد والقضاء على نقاط الضعف الداخلية في المنظمة التي تعوق نموها.

**مثال**: عند عجز مؤسسة تقديم منتج عليه الطلب وهي عاجزة على تقديمه تقوم بإبرام عقد شراكة

مع مؤسسة أخرى للإيفاء بالطلب.

✓ **استراتيجية SO**: تعظيم نقاط القوة من أجل استغلال الفرص. **مثال**: كانت شركة Apple في

وضع مماثل مع وجود رصيد نقدي قوي بلغ 140 مليار دولار في عام 2013 ، أي أكثر من

ضعف القيمة السوقية لـ Facebook. تستخدم Apple استراتيجية استخدام رأس المال الزائد

لتطوير سلسلة التوريد الخاصة بها.

✓ **استراتيجية ST**: تستخدم استراتيجية ST نقاط القوة الداخلية للمؤسسة التي يمكنها مواجهة

التهديدات الخارجية ، ومع ذلك ، يجب أن تتمتع بقوة سوقية قوية لمجابهة التهديدات في البيئة

الخارجية. **مثال**: تكبدت شركة Microsoft ما مجموعه 2.2 مليار يورو كغرامات من قبل

الاتحاد الأوروبي في غضون 10 سنوات مقابل رسوم على إجراءات استراتيجية غير تنافسية.

✓ **استراتيجية WT**: استراتيجية WT في الربع الرابع هي أسوأ سيناريو يحدث للمؤسسة عندما

يتعين على المنظمة تقليل كل من نقاط ضعفها وتهديداتها. **مثال**: يعتمد بقاء أكبر الشركات

المصنعة للسجائر في العالم على الاستراتيجية الوقائية المستمرة لمواجهة اللوائح والقضايا القوية

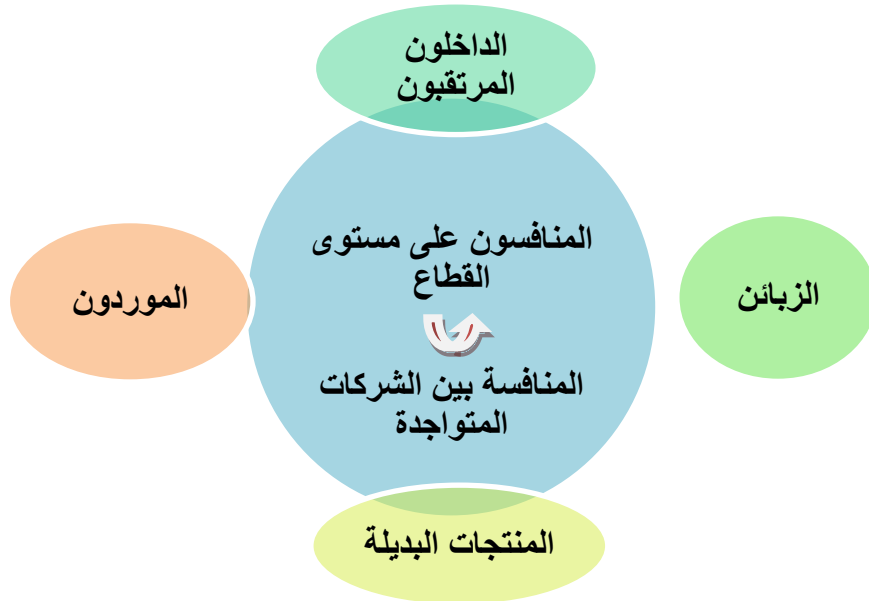
في العديد من البلدان. (Sammut-Bonnici & Galea, SWOT analysis, 2014, pp.

### III. تحليل القوى التنافسية Poretr Analysis:

طور مايكل بورتر من جامعة هارفارد تحليله للقوات الخمس كرد فعل على تحليل SWOT الذي كان شائعاً في ذلك الوقت ، والذي وجده صارماً ومخصصاً. يعتمد على اقتصاديات التنظيم الصناعي لاشتقاق خمس قوى تحدد الشدة التنافسية وبالتالي جاذبية الصناعة. الصناعة "غير الجذابة" تعمل فيها هذه القوى الخمس على خفض الربحية الإجمالية. وتكون غير جذابة عندما تشتد فيها المنافسة "المنافسة الصرفة"، حيث يتم دفع الأرباح المتاحة لجميع الشركات إلى الربح العادي.

وأشار بورتر إلى هذه القوى بالبيئة الدقيقة. مقارنة بالبيئة الكلية العامة. وهي تتكون من تلك القوى القريبة من شركة تؤثر على قدرتها على خدمة عملائها وتحقيق الربح. يتطلب التغيير في أي من القوى عادة وحدة أعمال لإعادة تقييم السوق بالنظر إلى التغيير العام في معلومات الصناعة (Rihan)، الشكل التالي يمثل نموذج قوى بورتر.

الشكل 6 نموذج القوى الخمس المؤثرة على المنافسة لبورتر



المصدر (E-Porter, 1982, p. 04)

تم نقله عن (إلياس، 2016، صفحة 293)

❖ تشمل القوى الخمس لبورتر: ثلاث قوى تنافسية أفقية: تهديد المنتجات/ الخدمات البديلة ، وتهديد المنافسين الحاليين ، وتهديد الداخلين الجدد ؛ وقوتان تنافسيتان ، العمودية: القوة التفاوضية للموردين وقوة التفاوضية للعملاء .

### المطلب الثالث: إعداد استراتيجية المؤسسة

I. مفهوم الاستراتيجية: يعرف Kvint (2009) الاستراتيجية بأنها " نظام لإيجاد وصياغة وتطوير عقيدة تضمن النجاح على المدى الطويل إذا اتبعت بأمانة" (Maleka, 2014, p. 5). أما الخطة الاستراتيجية فقد عرفت على أنها " وثيقة دقيقة وموجزة يمكن مشاركتها مع موظفي المؤسسة وهي تستخدم لربط المنظمة بأهدافها ، والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وجميع العناصر الحاسمة الأخرى التي تم تطويرها أثناء عملية التخطيط". (Maleka, 2014, p. 15)

II. خطوات التخطيط الاستراتيجي: يوفر التخطيط الاستراتيجي مخططاً لتحقيق أهداف المنظمة، وهو يساعد في فهم الأهداف التنظيمية لخطة الشركة الاستراتيجية على إنشاء خطط فعالة لتوجيه نمو المنظمة. يعد التخطيط الاستراتيجي نشاطاً إدارياً تنظيمياً يتم استخدامه لتحديد الأولويات ، وتركيز الطاقة والموارد ، وتعزيز العمليات ، وضمان عمل الموظفين وغيرهم من أصحاب المصلحة نحو أهداف مشتركة ، وإبرام اتفاق حول النتائج المقصودة ، وتقييم وتعديل المنظمة الاتجاه استجابة للبيئة المتغيرة. (Maleka, 2014, p. 15) وقد حددت خطوات التخطيط الاستراتيجي كمايلي:

1. جمع المعلومات (المدخلات) الخارجية: عن طريق مسح القضايا الخارجية وتحليل تجزئة العملاء عن

طريق تحليل PEST-PESTLE-STEEPL-STEER-STEPLED

2. جمع المعلومات (المدخلات) الداخلية: عن طريق التحليل الداخلي لـ SWOT: (United Nations, pp. 3-4)

3. إعداد بيان الرؤية والرسالة : وذلك من أجل رسم مستقبل ووجهة المؤسسة:

3.1. الرؤية: " الرؤية موجّهة للمستقبل وتصف المكان الذي ترغب المنظمة في أن تكون عليه في السوق في غضون 5 أو 10 أو 15 أو 20 عامًا. تجسد طموحًا طويل الأمد للمكان الذي تود المنظمة أن تكون عليه في المستقبل بالنسبة لمنافسيها". (Bowen, 2018, p. 1).

3.2. الرسالة/ المهمة: "المهمة هي السعي وراء هدف فريد لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة" (Bowen, 2018, p. 3)

4. إعداد الأهداف واستخدام الخريطة الإستراتيجية من أجل عرض الأهداف : يتم تحديد الأهداف ضمن كل فئة من الفئات الخمس التالية:

4.1. العملاء: تحديد مستوى أداء المنظمة ومدى تحقيق الرؤية وذلك من وجهة نظر العميل، وكل هذا عن طريق تقسيم العملاء إلى مجموعات مميزة وذلك من أجل التركيز على المستفيدين المباشرين، بمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم.

4.2. الخدمات: عن طريق معرفة ما هي الخدمات التي سنعطئها الأولوية ، وكيف سيتم التركيز على تقديم أفضل قيمة لعملائنا، وذلك عن طريق تحديد وتقسيم الخدمات التي سيتم تقديمها للعملاء.

4.3. العمليات الداخلية: وذلك لدعم خدمات المنظمة ، بحيث يجب معرفة كيف وأين يجب أن نتفوق المنظمة في عملياتها الداخلية. معرفة كيفية تطوير الأهداف الموجهة نحو العملية الداخلية.

4.4. الأشخاص والمعرفة **People and knowledge**: معرفة الطرق التي يجب من خلالها تعظيم أصول الموظفين والمعرفة لدى المنظمة لتنفيذ عملياتها.

4.5. الموارد المالية: معرفة الطرق التي يجب أن نزيد بها الحصول على الميزانية وتخصيصها.

5. مقاييس الأداء الاستراتيجي: تلعب مقاييس الأداء دورًا حيويًا ضمن خطة استراتيجية في تحديد مدى تقدم المنظمة نحو تحقيق كل هدف. كما أنها تساعد على تركيز مناقشة الإدارة على القضايا الصحيحة المتعلقة بالإنجاز. لكل هدف ، يجب تطوير مجموعة من اثنين إلى أربعة مقاييس توفر نظرة نحو مدى تحقيق الهدف.



6. تحديد المخاطر الاستراتيجية: إدارة المخاطر هي جزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي الفعال . تقوم بتحديد المخاطر من أجل التقليل من حدتها ، الأمر الذي سيعيق تنفيذ الاستراتيجية.

7. الإدارة الاستراتيجية: للحصول على القيمة من التخطيط الاستراتيجي ، يجب على القادة التأكد من استخدام الاستراتيجية بشكل فعال كأداة إدارية. يمكن أن تساعد اجتماعات مراجعة الإستراتيجية في تعزيز التركيز التنظيمي ، وضمان المساءلة الفردية ، وتحقيق النتائج المرجوة. (United Nations, pp. 5-13)

### III. استراتيجية المزيج التسويقي Four P's Strategy

أولا . استراتيجية إطلاق المنتج: إن المنتج (Product) كما يراه كوتلر ( Kotler )

" أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام أو الحياة أو الإشباع لحاجة معينة أو رغبة معينة وهو بذلك يشمل على الأشياء المادية والخدمات غير المادية والأشخاص والأماكن والمنظمات , والأفكار وان مفرد المنتج هي وحدة مميزة بمجموعة من الخصائص , مثل الحجم السعر والمظهر المادي , واللون والطعم وغيرها " .

(Arab British Academy for Higher Education, p. 1)

في حين يرى أن السلع ( commodity ) هي منتجات في انتظار تنويعها / تمييزها في أشكال حقيقية أو سيكولوجية (نفسية) أحيانا يمكن عمل فرق حقيقي بسيط مثل (دجاج بيردو) و أحيانا يزودنا المنبع الأصلي كالمكان بفارق حقيقي مثل (البن الكولومبي)، وفي أحيان أخرى يمكن إدخال الصورة الذهنية في السلعة مثل (سجائر مالبورو) أو عن طريق الاستعمال الشمال للاسم مثل (خيوط دو بونت) (كوتلر، 1999، الصفحات 114-115).

إن إطلاق المنتجات في السوق يكون ضمن استراتيجيات مختلفة حسب وضعية المؤسسة ونوع المنتج وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

- 1- التركيز على الأشخاص وليس المنتج
- 2- الحصول على قادة الرأي في وقت مبكر
- 3- إحداث ثورة
- 4- تحويل إطلاق المنتج إلى حدث
- 5- أخذ الطلبات المسبقة
- 6- إطلاق منتج يرغب العملاء في التباهي به
- 7- اضافة التسويق على المنتج قدر الاستطاعة (Lango, pp. 1-2)

ثانيا . استراتيجية التسعير : يرى كوتلر السعر ( Price ) " هو الذي ينتج عنه عائد revenue، بينما ينتج عن العناصر الأخرى تكاليف costs ". (كوتلر، 1999، صفحة 118) وعملية تسعير المنتج أو الخدمة تتم وفق استراتيجيات مختلفة وفقا لأغراض مختلفة كما يختلف باختلاف نوع المنتج أو الخدمة المقدمة:

1. استراتيجيات السعر المرتفع والمنخفض: استراتيجية السعر المنخفض يعتمد نجاحها على عدد العملاء الذين يجذبهم المنتج حيث يجب تعويض الهامش المنخفض بعدد أكبر من العناصر المباعة.
2. استراتيجية تجزئة السوق (التمييز السعري) (Market segmentation or price discrimination) strategy وتتكون من تقسيم السوق وفرض سعر مختلف لكل شريحة ، اعتمادًا على استعداد هؤلاء العملاء لدفع أكثر أو أقل لشراء المنتج. تطبيق هذه الاستراتيجية في حال احتكار السوق.

3. استراتيجية الخصم Discount Strategy: بيع الخصم يتكون من بيع مجموعة معينة من العناصر بسعر مخفض لفترة محدودة. يجب أن يولد هذا التخفيض ما يكفي من المبيعات التكميلية لتعويض

الانخفاض في الدخل.

4. القشط السعري **Price Skimming** : في هذه الاستراتيجية ، يتم تحديد سعر مرتفع نسبياً في

البداية، ثم يتم تخفيضه بمرور الوقت.

5. سعر الاختراق/سعر التغلغل **Penetration Price**:

يتمثل في تحديد سعر أولي أقل من سعر السوق. التوقعات هي أن هذا السعر منخفض بما يكفي لتحطيم

عادات الشراء للعملاء. الهدف هو الحصول على حصة أكبر في السوق. يمكن تعريف ذلك على أنه

استراتيجية السعر المنخفض التي يثرىها عامل الوقت. يؤدي تسعير الاختراق إلى ضغط خفض التكلفة

ويشبط دخول المنافسين.

6. إدارة العائد (إدارة الإيرادات):

الهدف من إدارة العائد هو توقع سلوك العملاء والمنافسين من أجل زيادة الإيرادات إلى أقصى حد. تقوم

الشركات التي تستخدم إدارة العوائد بمراجعة المواقف السابقة بشكل دوري لتحليل آثار الأحداث على

سلوكيات العملاء والمنافسين السابقين. يمكنهم أيضاً مراعاة الأحداث المستقبلية لتعديل قرارات التسعير

الخاصة بهم. إدارة العائد مناسبة بشكل خاص في حالة منتجات مثل (تذاكر الطيران) أو المواد

القابلة للتلف (الفواكه والأغذية المصنعة). (Dolgui & Proth, 2010, pp. 2-4)

ثالثاً. التوزيع **Place**: "عرف Procter التوزيع على أنه " يتضمن القرارات والنشاطات بتحويل

المنتجات من المنتج إلى المستهلك ويشير إلى التوزيع الذي يضمن الخزن والنقل و إدارة المخازن "" (بركة،

2014/2013، صفحة 8). وتتبع المؤسسة أحد هذه الاستراتيجيات:

1. استراتيجية التوزيع المكثف: بموجب هذه الإستراتيجية، يقوم المنتج بعرض منتجاته من خلال أكبر

عدد ممكن من قنوات التوزيع (المتاجر) المتاحة في السوق، حيثما كان المستهلك يبحث عن هذه

المنتجات، ويتميز هذا النوع بأكبر تغطية للسوق وكل نقاط البيع من تجار التجزئة وتجار الجملة.

2. إستراتيجية التوزيع بالوكالة الوحيدة: وفق هذه الإستراتيجية، يقوم المنتج بتوزيع منتجاته من خلال

قناة توزيع واحدة (متجر) فقط دون غيره في كل منطقة جغرافية معينة، وتستخدم هذه الإستراتيجية

عادة في توزيع العديد من السلع المرتفعة الثمن مثل السيارات، وبعض الأجهزة الكهربائية...

3. إستراتيجية التوزيع الانتقائي: في ظل هذه الإستراتيجية يقوم المنتج بتوزيع منتجاته من خلال عدد

محدود من قنوات التوزيع المتاحة في السوق، وتتاسب هذه الإستراتيجية سلع السوق التي يقوم

المستهلك بشرائها بعد تحديد عدد من البدائل والمقارنة فيما بينها لاختيار البديل الأفضل منها، مثل

الثلاجات، الغسالات، الألبسة، والأحذية، وبعض السلع الخاصة، حيث تزيد درجة ولاء المستهلك

لعامة معينة، والأجهزة والمعدات الصناعية الخفيفة، ووفق هذه الإستراتيجية التوزيعية، يقوم المنتج

باختيار ذلك العدد المحدود من التجار، بناء على مجموعة من المعايير " (بركة، 2014/2013،

الصفحات 27-29).

رابعا. استراتيجية الترويج **Promotion**: يعرف كوتلر الترويج " كل أدوات الاتصال التي يمكن أن

توصل رسالة إلى الجمهور المستهدف" (كوتلر، 1999، صفحة 124). تنقسم الأدوات إلى خمسة

أنواع عرضة هي:

1. الدعاية / الإعلان **Advertising**: "هو أقوى أداة لإنشاء الوعي awareness عن الشركة والمنتج

والخدمة أو فكرة ما. ومقارنة بتكلفة الوصول إلى الآلاف من الناس، نجد الإعلان من الصعب التفوق

عليه. وإن كانت الإعلانات مبتكرة أيضا تستطيع حملة الإعلانات أن تبني صورة ذهنية" (كوتلر،

1999، صفحة 124) يتضمن الإعلان اتخاذ قرارات بشأن خمس مجالات تبدأ بحرف M : 5 M's

( Mission المهمة، Message الرسالة Media الإعلام، المال Money ،القياس

.(Measurement)

2. **ترويج المبيعات Sales promotion**: يكون على شكل تخفيضات وإكراميات خاصة أوهدايا وهو

يعمل على تحفيز سلوك المستهلكين على عكس الإعلان الذي يكون تأثيره على العقول فقط.

3. **العلاقات العامة Public relations** : العلاقات العامة لا تعني فقط الخاصة بالتسويق وإنما أيضا

العلاقات العامة المالية والعلاقات العامة الخاصة بالموظفين والحكومة وهكذا. وهي فعالة جدا مع أنها

تبدو غير مستغلة.

4. **فريق البيع Sales force** هو مجموعة مندوبي المبيعات تعتمد فعاليتها على خبرة رجال البيع ويعتبر

من أكثر الأدوات تكلفة. (كوتلر، 1999، الصفحات 126-131)

5. **التسويق المباشر Direct Marketing**:

"هو الوصول إلى شرائح وعملاء متفردين بطريقة أكثر فعالية، بل أيضا للأفراد و

الشرائح المفردة segments- of- one وذلك نتيجة للتسويق في قاعدة البيانات. تمتلك

العديد من الشركات قواعد بيانات ملكا لها تتكون من معلومات (بروفيل Profiles) عن

الآلاف أو الملايين من العملاء الحاليين والعملاء المرتقبين". (كوتلر، 1999، الصفحات

126-134)

### المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

المخطط التنظيمي هو الذي يحدد شكل وصيغة المؤسسة القانونية و كيفية توزيع الموارد البشرية وفقا للهيكل المحدد.

#### المطلب الأول: تحديد الشكل القانوني للمؤسسة

إن المؤسسات الخاصة التي نسلط الضوء عليها تخضع للقانون الخاص ويمكن ضمها إلى نوعين أساسيين

✓ **المؤسسات الفردية** : تنشأ هذه المؤسسات من طرف شخص واحد يعتبر رب العمل وصاحب رأس

المال و يقوم أحيانا بالتنظيم والإدارة، وهو مسؤول عن اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بالنشاط، ومن أمثلة ذلك نجد المعامل الحرفية، ومن سلبياتها عدم الإلمام بجميع النواحي الفنية و الإنتاجية والتسييرية و فرص الترقية داخل المؤسسة محدودة... إلخ

✓ **مؤسسات الشركات** : الشركة عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم بتقديم حصة من مال أو عمل ، على أن يقتسموا ما قد ينتج عن المشروع من ربح أو خسارة. وقد وضع المشرع شروط موضوعية عامة وهي: الرضا، الأهلية، المحل والسبب ، ويمكن تقسيم مؤسسات الشركات إلى:

1- شركات الأشخاص (التضامن، شركات توصية بسيطة ، و شركات المحاصة)

2- شركات المسؤولية المحدودة

3- شركات الأموال (المساهمة) (صولح، 2014-2015، صفحة 19)

### المطلب الثاني :إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة

#### I. تعريف الهيكل التنظيمي :

"هو كيفية تقسيم مهام العمل وتجميعها وتنسيقها بشكل رسمي داخل المنظمة ". (P. Robbins, 106, p. 2017, وهو أولى لبنة المخطط التنظيمي ترتبط بالفريق الإداري يكونوا ذوي قدرات ومؤهلات تمكنهم من القيام بالمهام بشكل مهني مع تحمل المقابل المادي من أجل تحقيق الأهداف. (أوكيل س.، زيادة الأعمال أو المقاولاتية مقارنة شاملة وعملية، 2017، صفحة 80). ويعرفه Ahmedy، Mehrpour و Nikooravesh " هو مجموعة من الأساليب التي تقسم المهمة إلى واجبات محددة وتنسيقها. يشير الهيكل التنظيمي إلى نماذج العلاقات الداخلية للتنظيم ، والسلطة والعلاقات والإبلاغ ، وقنوات الاتصال الرسمية ، وتوضيح المسؤولية وتفويض اتخاذ القرار". (Ahmady, Mehrpour, & Nikooravesh, 2016, p. 456).

#### II. وضع الهيكل التنظيمي:

وهذا يتطلب تحديد جوانب مختلفة وخاصة التالية:

- 1- شكل العلاقات وطبيعة الاتصالات بين أعضاء المنشأة ؛
- 2- أسس الثقافة التنظيمية الداخلية؛
- 3- كيفية القيام بالمهام إلى جانب قياسها ومكافأتها؛
- 4- وضع معايير التوظيف والتعيين في المناصب؛
- 5- ضبط العلاقات والتواصل بين مختلف الهياكل والمستويات؛
- 6- سير العمليات والنشاطات. (أوكيل س.،، ريادة الأعمال أو المقاولاتية مقارنة شاملة وعملية، 2017، صفحة 81)

### المبحث الرابع: المخطط الانتاجي

#### المطلب الأول: ماهية تخطيط الانتاج

"الانتاج يعنى انشاء سلع/ خدمات لتلبية الاحتياجات البشرية. الإنتاج هو عملية تحويل المدخلات (الموارد) إلى مخرجات (السلع/الخدمات) باستخدام الموارد المادية. وهي أيضا عملية تحويل المواد الخام أو المكونات المشتراة / المنتجات شبه المصنعة إلى منتجات تامة الصنع للبيع" (Ugwuegbu, 2018, p. 6)

أما تخطيط الانتاج هو "عملية تنبؤ بجميع مراحل الإنتاج واحتياجاتها للوصول إلى الأهداف المسطرة ". (قريد، 2006/2005، صفحة 11) وهو وظيفة إدارية في الأساس، يتم تنفيذها من قبل المديرين تهتم بشكل رئيسي بالمسائل الهامة التالية: ( ما هي وسائل الإنتاج المطلوبة؟،كيف يمكن وضع وسائل الإنتاج في المساحة المتاحة للإنتاج؟،كيف ينبغي استخدام وسائل الإنتاج لإنتاج المنتجات المرغوبة بمعدل الإنتاج المطلوب؟ (Sinha, p. 1)

#### ■ ماهية تخطيط الانتاج والرقابة PPC:

تخطيط الإنتاج ديناميكي ويبقى دائماً في حالة مرنة حيث قد يتعين تغيير الخطط وفقاً للتغيرات في

الظروف. لا يمكن أن يكون تخطيط الإنتاج فعالاً بدون رقابة. الرقابة في الإنتاج هي آلية لرصد تنفيذ الخطط. لديها العديد من الوظائف الأساسية:

- 1- التأكد من أن عمليات الإنتاج تبدأ في الأماكن المخططة والأوقات المخططة ،
- 2- مراقبة سير العمليات وتسجيلها بدقة.
- 3- تحليل البيانات المسجلة في الخطط وقياس الانحرافات.
- 4- اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية لتقليل التأثير السلبي للانحرافات عن الخطط و
- 5- إعادة المعلومات المسجلة لقسم التخطيط من أجل تحسين الخطط". (Ugwuegbu, 2018, p. 7)

### المطلب الثاني: المراحل الرئيسية لتخطيط الإنتاج

1. التنبؤ بالطلب المستقبلي: يعرف التنبؤ على أنه " فن وعلم التوقع بالأحداث المستقبلية، فهو فن لأن الخبرة والحس والتقدير الإداري له دور في التنبؤ وفي اختيار الأسلوب الملائم في التنبؤ، وهو علم لأنه يستخدم الأساليب والطرق الموضوعية الرياضية والإحصائية في التنبؤ" (مدور، 2012/2011، صفحة 2)، بحيث يوظف المتنبئ المعلومات والمهارات وصحة الإسناد والربط والتحليل من أجل الوصول إلى تقديرات مستقبلية معقولة" (زراولة، 2016/2015، صفحة 26)

#### 1.1. أساليب التنبؤ بالطلب: وهما نوعان من الأساليب:

##### 1.1.1. الأساليب النوعية

أ. تقديرات رجال البيع: " بموجب هذه الطريقة يطالب كل واحد من رجال البيع بإجراء تقدير عن حجم الطلب على المنتج في المنطقة التي يمارس رجل البيع نشاطه فيها، بعد ذلك تجمع هذه التقديرات وتوحد على الصعيد المحلي أو الصعيد الوطني" (بن عوالي، 2014، صفحة 56).



ب. أسلوب لجنة الخبراء: " بموجب هذا الأسلوب يجرى تلخيص آراء مجموعة من الخبراء ممن هم

على درجة عالية من المعرفة بهدف الوصول إلى التنبؤ، وعادة ماتستخدم الأساليب الكمية و

الإحصائية إلى جانب المعلومات التي يقدمها الخبراء عن توقعاتهم للطلب في المستقبل" (بن

عوالي، 2014، صفحة 57).

ج. بحوث السوق: تعرف بحوث السوق على أنها مدخلا نظاميا لصياغة واختبار فرضيات عن

السوق، أو هي إحدى الوسائل التي تساعد إدارة العمليات في استقصاء معلومات عن خطط

الشراء المستقبلية للمستهلكين، ولا تتوقف فائدتها في معرفة خطط الشراء للأفراد بل توفر

معلومات مهمة تفيد في التخطيط وفي تصميم منتجات جديدة، وتفيد بحوث السوق في الحصول

على التنبؤات في المدى القصير، المتوسط والطويل.

د. طريقة دلفي: هي عملية الحصول على اتفاق بين آراء مجموعة من الخبراء حول تنبؤ إحدى

الحوادث في المستقبل، مع المحافظة على سرية هوية كل عضو من أعضاء، وهذا يعني أن كل

عضو في المجموعة لا يعرف أعضاء اللجنة أو الذين يجري اختيارهم بسرية تامة وربما من بلدان

مختلفة لتفادي التحيز عند تقديم آرائهم. حيث يتراوح متخذي القرار عددهم بين 05 و 10 أفراد

يتولون اتخاذ قرار التنبؤ.

ه. استطلاع آراء المستهلكين: تقوم هذه الطريقة على سؤال المستهلكين أو مستخدمي السلعة

أو الخدمة عن تقديراتهم لاتجاهات الاستهلاك، وبالتالي اتجاهات الطلب خلال الفترة التي يغطيها

التنبؤ والتي تتراوح بين شهر وسنة، وتتم هذه الأسئلة عن طريق المقابلة الشخصية أو دعوة

مجموعة من كبار المستهلكين إلى المنظمة، أو عن طريق توزيع قائمة استقصاء تتناول بعض أو

كل خصائص السلعة أو الخدمة وأسئلة عن ردود فعل المستهلكين تجاهها، وقد تتم هذه الطريقة

من خلال الانتقال إلى مراكز تجمع المستهلكين، فيما يمكن أن يطلق عليه بالتنبؤ الميداني.

و. استطلاع رأي الإدارة العليا: تقوم هذه الطريقة على أساس قيام كل من أفراد الإدارة العليا أو عدد

منهم بإبداء آرائهم فيما يتعلق بالمستوى الذي يمكن أن يكون عليه الطلب المتوقع خلال الفترة

الزمنية المقبلة، على أن يتم ذلك بعد التوفيق بين هذه الآراء المختلفة باستخراج المتوسط التقريبي

للتقديرات الفردية واعتباره مؤشراً للطلب المتوقع خلال الفترة المقبلة". (زراولة، 2016/2015،

الصفحات 30-32)

### 1.1.2. الأساليب الكمية :

أ. الانحدار الخطي (النماذج السببية): يقصد بنموذج الانحدار الخطي صياغة العلاقة بين ظاهرة

معينة تابعة وعامل مفسر أو مجموعة من العوامل المفسرة لها وتصوير هذه العلاقة في شكل

نموذج إحصائي، ويمكننا أن نميز بين نوعين من هذه النماذج: نماذج الانحدار الخطي

البسيط، نماذج الانحدار الخطي المتعدد.

ب. نماذج السلاسل الزمنية: السلسلة الزمنية هي مجموعة من المشاهدات على ظاهرة ما في

أوقات محددة وفي المعتاد على فترات متساوية، تستخدم في تحليل التغيرات التي تطرأ لتحديد

أنواعها المختلفة ثم قياسها وتحديد اتجاهها سواء نحو الزيادة أو النقصان والاستفادة من ذلك في

عمل تقديرات لها عن فترات مستقبلية حتى يمكن الاستعداد لمواجهةها. (بن عوالي، 2014،

الصفحات 56-75)

## 2. التخطيط الإجمالي والجدولة الرئيسة للإنتاج:

### 1.2 التخطيط الإجمالي

" يهتم التخطيط الإجمالي للإنتاج بإعداد خطط لفترات زمنية قادمة تتراوح بين 6 إلى 18 شهر

مع تفصيل لكل شهر، وذلك من أجل بناء الخطة الإنتاجية والتي تعمل على الموازنة بين حجم الطاقة الإنتاجية المتاحة وحجم الطلب المتنبأ " (بلمقدم، مكيديش، و ساهد، 2009-2010، صفحة 43) وهنا بعض الاستراتيجيات لتخطيط الانتاج:

### 1.2.1 الوفاء بالطلب عن طريق المخزون، أي إنتاج كميات إضافية في حالة الطلب

المنخفض ليتم استخدامها في حالة الطلب المرتفع، وهنا سوف تتحمل المؤسسة تكاليف الاحتفاظ بالمخزون .

### 1.2.2 تغيير القوى العاملة، عن طريق الرفع من طاقة المؤسسة بتعيين عمال جدد في

حالة الطلب المرتفع ، وتسريحهم في حالة الطلب المنخفض، وهذه الإستراتيجية لها أيضا تكاليفها كتكلفة التعيين (تدريب، إعلان، مصاريف اجتماعية...) وتكلفة التسريح (التعويض، انخفاض الإنتاجية....)

### 1.2.3 رفع الطاقة الإنتاجية عن طريق التشغيل لوقت إضافي، علما أن ساعات العمل

الإضافية تكون تكلفتها أكبر من تكلفة ساعات العمل العادية

### 1.2.4 التعاقد مع مصادر خارجية، أي سد النقص عن طريق الشراء من مصادر خارجية

عند ارتفاع الطلب عن الطاقة المتاحة للمؤسسة، وهذا رغبة في الحفاظ على زبائن المؤسسة، ولكن في غالب الأحيان تكون تكلفة هذه الوحدات مرتفعة عن تكلفة إنتاج المؤسسة ؛ وهناك بدائل إنتاجية أخرى، ولكن المهم هو أن لكل بديل إنتاجي تكلفته المعينة، كما يمكن للمؤسسة استخدام عدة بدائل إنتاجية، أو استخدامها كلها وهذا ما يسمى بإستراتيجيات الإنتاج المختلطة. (بلمقدم، مكيديش، و ساهد، 2009-2010،

الصفحات 43-44)

### 1.3 الجدولة الرئيسية للإنتاج:

" من أجل تحويل الخطة الإجمالية للإنتاج لخطة عملية قابلة للتنفيذ لابد من التفكير لتلك الخطة إلى متطلبات محددة خاصة بكل منتج من المنتجات الفعلية، والكيفية التي يتم من خلالها تفكيك الخطط الإجمالية للإنتاج هي ما يسمى "بالجدول الرئيسي" (Master schedule) لكل منتج من المنتجات الفعلية. والجدول الرئيس لكل منتج يحتوي الكميات المقرر إنتاجها منه (مبدئياً) ومواعيد إنتاج تلك الكميات، وذلك في مدى زمني يتراوح ما بين ستة إلى ثمانية أسابيع. والجدول الرئيس لمنتج معين لا يمثل فعليا جدول رئيس للإنتاج (MPS) Master production schedule) قبل خصم المخزونات المتوفرة ومعرفة الطلبات الفعلية. لذا فإن الجدول الرئيس يخضع لتحديث فترة بفترة وعملية التحديث تلك تسمى " الجدولة الرئيسية للإنتاج". (المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، الصفحات 34-35)

### 3. التخطيط للاحتياج من المواد والتحكم بالمخزون:

" يعتبر النظام الأكثر شيوعاً في الصناعة العالمية لتنفيذ الطلبات التابعة ( إصدار أوامر الشراء والتصنيع ل مواد و أجزاء المنتجات النهائية في الأوقات وبالكميات الصحيحة)، وهو عبارة عن برنامج حاسب مرتبط بقاعدة بيانات يستمد منها المدخلات المطلوبة ومن ثم يتم إجراء الحسابات اللازمة عليها لإصدار الطلبات". (المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، صفحة 42)

### المبحث الخامس : المخطط المالي والتمويلي

#### المطلب الأول: المخطط المالي

I. **تعريف المخطط المالي:** "الخطة هي مسار عمل متوقع للمستقبل، والمخطط المالي يتضمن التقديرات الخاصة بمتطلبات التمويل وكيفية استعماله في المستقبل، وهو يعطي صورة حية للتدفق الداخِل والخارج لمصادر التمويل واستخدامات الأموال، يتضمن تحديد أهداف المؤسسة، السياسات والإجراءات في المجال المالي" (BANERJEE, NAIR, & AGARWAL, 2015, p. 27). إن المخطط المالي يعطي المفاول "فرصة تفاذي المشكل العويص والمتمثل عادة ما في نقص السيولة والنقدية عن طريق وضع الموازنات للمراقبة" (أوكيل س.، ريادة الأعمال أو المقاولاتية مقارنة شاملة وعملية، 2017، صفحة 82).

### II. أنواع التخطيط المالي:

#### 1. من حيث مدة الخطة:

##### 1.1 تخطيط طويل الأجل : يساعد التخطيط طويل الأجل على وضع السياسات المالية

التي في ضوءها يتم اعداد الخطط المالية قصيرة الأجل وتتراوح الخطط المالية طويلة الاجل بين سنتين إلى عشر سنوات وتؤدي طبيعة نشاط الشركة دورا في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية . وينصب في العادة التخطيط طويل الأجل على النواحي التالية:

- ✓ كيفية تنفيذ الخطة الاستثمارية
- ✓ البرامج و الأبحاث المتعلقة بالمنتجات الجديدة
- ✓ المصادر الرئيسية للحصول على الأموال
- ✓ كيفية سداد القروض المختلفة
- ✓ امكانية الاندماج مع الشركات الأخرى

وعادة ما يصاحب الخطط المالية طويلة الأجل عدد من القوائم المالية و الميزانيات التي تغطي

فترات زمنية قصيرة الأجل و التي تعد ترجمة للأهداف و السياسات التي تشتمل عليها الخطط المالية طويلة الأجل.

**1.2 تخطيط قصير الأجل :** يعتمد على اعداد مجموعة من القوائم المالية تشتمل على

النتائج المالية المتوقعة خلال فترة زمنية قادمة لا تتجاوز السنة و تشتمل هذه القوائم على قائمة الميزانية النقدية التقديرية و قائمة الدخل التقديرية و قائمة الميزانية العمومية التقديرية.

كما أن التخطيط طويل الأجل أقل دقة و وضوح من التخطيط قصير الأجل لأن التنبؤ خلال المدة الطويلة يكون صعبا بينما في التخطيط قصير الأجل يكون التنبؤ سهلا.

**1. من حيث درجة الشمول للخطة:**

**1.1 خطة شاملة :** و تمتاز بتغطيتها لجميع نشاطات المشروع .

**1.2 خطة جزئية :** و تمتاز بتغطيتها لقسم واحد أو نشاط واحد فقط من نشاطات المشروع .

**2. من حيث استعمال الخطة :**

**2.1 خطة وحيدة الاستعمال :** و هذا النوع يتصف بالاستعمال المؤقت حيث لا تستعمل إلا

لمعالجة مشكلة طارئة

**2.2 خطة متكررة الاستعمال :** و هذا النوع يتصف بالاستعمال الدائم للخطة و تمتاز

بتسهيل تنفيذ العمل بالإضافة إلى توفير في النفقات " (شلاي و قرومي، 2017،

صفحة 53) .

**III. خطوات عملية التخطيط المالي:**

هي عملية مستمرة وتحتاج إلى مراقبة مستمرة ومراجعة وضبط دقيقين. لأن التغييرات تحدث بصفة

مستمرة في البيئة والاحتياجات والأولويات. وبالتالي ، تحتاج الخطط المالية إلى تكيف هذه التغييرات بسرعة للحصول على النتيجة المرجوة:

1. وضع أهداف مالية وشخصية وهذه الأهداف تكون واقعية.
2. تقييم الوضع المالي الحالي.
3. تطوير خطة مالية لتحقيق الأهداف
4. وضع الخطة حيز التنفيذ
5. الرقابة على الخطة من أجل البقاء في المسار الصحيح مع التغيير المستمر للأهداف وفقا للظروف. (Financial Planning Association, 2015, p. 2) انظر الشكل 07

الشكل 7 خطوات عملية التخطيط المالي من إعداد الطالبة



المصدر من إعداد الطالبة

المطلب الثاني : المخطط التمويلي

I. مفهوم التمويل:

" تلك الوظيفة الإدارية في المؤسسة التي تختص بعمليات التخطيط للأموال والحصول عليها من مصدر التمويل المناسب لتوفير الاحتياجات المالية اللازمة لأداء أنشطة المؤسسة المختلفة، مما يساعد على تحقيق أهدافه، وتحقيق التوازن بين الرغبات المتعارضة للفئات المؤثرة في نجاح واستمرار المؤسسة، والتي تشمل المستثمرين والعمال والمديرين". (رائدة، 2014، صفحة 5)

## II. مصادر التمويل:

" لقد تغيرت أنواع وعرض الأموال منذ الثمانينيات. وفي تسعينيات القرن العشرين اتجهت إلى سوق ضيقة للغاية لرأس المال العامل. حيث لا توجد طريقة واحدة أفضل لزيادة رأس المال. ويعتمد نجاح الحصول على تمويل خارجي على مشروع تجاري نفسه وعلى التخطيط الفعال والتنبؤ الواقعي والمعرفة بمصادر رأس المال المتاحة. إن المصدر الأولي لتمويل المشروع تجاري هو صاحب المشروع نفسه. يجب أن تتوقع استثمار 20 في المائة على الأقل من إجمالي الاحتياجات المالية. إن حجم الالتزام بالعمل أمر بالغ الأهمية. سوف يتردد المقرضون في المخاطرة بأموالهم إذا لم يكن صاحب المشروع يخاطر بنفسه بمبلغ كبير. فهم نادرا ما يستثمرون أكثر من 80 في المائة من رأس المال اللازم للأعمال الجديدة. والفئتان العامتان للتمويل هما تمويل الأسهم وتمويل الديون" (Lastovica & Gilmer, Sources Of Financing, 1992, p. 6).

III. القروض: "هو وسيلة مفيدة وضرورية في كثير من الأحيان لممارسة الأعمال التجارية" (Lastovica & Gilmer, Developing a Business Plan, 1992, p. 45). ويوجد عدة

تصنيفات لأنواع القروض ولكن نذكر منها الأكثر شيوعا:



1. الإئتمان المصرفي المباشر وهو يمنح الإئتمان من خلال دفع مبالغ نقدية مباشرة للمقرض
  2. الائتمان المصرفي غير المباشر وهو النوع الذي لا يقدم من خلاله البنك أي مبالغ نقدية للمقرض و إنما يلتزم البنك اتجاه طرف ثالث بالدفع في حالة عدم التزام العميل المفيد.
- (آل شيب، 2012، صفحة 197)

### خلاصة الفصل

إن مخطط الأعمال يستغرق وقتا عند إنجازه في عملية البحث والتحليل واستخلاص المعلومات والأرقام اللازمة للانطلاق في المشروع، لكنه حتما يختصر عناء كبيرا عند الإنجاز فهو بمثابة الجهاز الكاشف في بيئة مليئة بالغموض وعدم التأكد؛ لكي تصبح العملية الإنتاجية والتسويقية بمثابة معادلة رياضية يسهل حلها، لهذا فإن مخطط الأعمال يعتبر ضروريا جدا قبل الخوض في غمار أي مشروع أو توسعة مشروع أو الاستثمار في أي نشاط الآخر من أجل تقدير مختلف التكاليف والأرباح المحصلة.

## الفصل التطبيقي

إعداد مخطط أعمال حقائب كروشي

- بسكرة -

إن تقاطع عنصر الشباب الفتى مع الفرص المتاحة من طرف الدولة في إطار تشجيع العمل المؤسسي والمقاولاتي ، يوهج شعلة العمل والنشاط في البلد و الذي سيكون له دور جلي في التخلص من شبح البطالة و زيادة النشاط الاقتصادي في الدولة .إن المجال الحرفي مجال لا يقل أهمية عن المجالات الأخرى للاستثمار والعمل فيه ، و الدولة الجزائرية توليه عناية خاصة لاعتباره موردا أساسيا لا يستهان به، خصوصا و أن الجزائر لديها تاريخ عريق في الحرف والأعمال اليدوية الراقية والنبيلة ، ولما لها أيضا تاريخ عريق في فن الكروشي نفسه . سنتطرق في فصلنا هذا إلى كيفية تحويل فكرة مؤسستنا إلى خطة عمل قابلة للتجسيد من خلال مخطط الأعمال لإنشاء مؤسسة حرفية لصناعة حقائب الكروشي. وقد تطرقنا فيه إلى فكرة المشروع و أسباب اختيارها، ثم إنجاز المخطط التسويقي وتصميم المخطط التنظيمي و الفني إلى غاية الوصول إلى المخطط المالي الذي يحدد مردودية المشروع، وقابليته للتحقيق على أرض الواقع.

اعتمادا على المراجع التي تحصلنا عليها فإنه يتم إدراج المخطط التنظيمي أولا قبل المخطط التسويقي رغم إنجاز المخطط التسويقي أولا لأنه يحمل عنوان المؤسسة وصيغتها القانونية و الأفراد العاملين فيها إسما بإسم، ولقد تم تقسيم الجزء التطبيقي على النحو التالي:

### المبحث الأول: تقديم المشروع

### المبحث الثاني : عرض المخطط التنظيمي

### المبحث الثالث :عرض المخطط التسويقي

### المبحث الرابع : عرض المخطط الإنتاجي

### المبحث الخامس : عرض المخطط المالي والتمويلي

## الفصل الثالث : إعداد مخطط أعمال حقائب كروشي - بسكرة -

### المبحث الأول: تقديم المشروع

في هذا المبحث سنقدم وصفا مفصلا للمشروع وتحديد السوق المستهدف ، وكذا طرق جمع البيانات

#### المطلب الأول : واجهة المشروع

واجهة المشروع تتمثل في الخطوط العريضة وهي بمثابة بطاقة تعريف سواء للعميل أو الجهات الممولة.

أولا. صفحة الغلاف : وتحتوي على

1. ملخص المشروع: والذي يحدثنا عنه الجدول التالي:

#### جدول 1 ملخص المشروع

ملخص المشروع	
مؤسسة حقائب كروشي	اسم المشروع
نشاط حرفي	نوع النشاط
ولاية بسكرة	موقع المشروع
حقائب+ملصقات+حاملة مفاتيح	منتجات المشروع
5000000	بيان رأس المال
11 عامل	الأيدي العاملة

المصدر : من إعداد الطالبة

2. شعار المؤسسة :

أنامل تبرع في نسج الأصالة مع الحداثة



المؤسسة الأولى على مستوى الوطن في  
صنع منتجات الكروشي



شرح الشعار:

اللون الوردي: يرمز للأنوثة أما اللون الذهبي : ترمز للأيدي الماهرة والخيوط الرفيعة

وشكل اليد يمثل العمل الحرفي اليدوي الذي يتسم بالمتانة والديمومة

### 3. الملخص التنفيذي:

مؤسسة RAYNA BAGS هي مؤسسة حرفية مصغرة لصنع حقائب الكروشي و إكسسوارات

الحقيقية باستخدام أنواع مختلفة من الخيوط بطريقة عصرية مبتكرة حيث تمزج عدة خامات معها من بينها الجلد والقماش ، تنافس حقيبتنا الحقيقية الجلدية المتوفرة في الأسواق حيث تركز على الإبداع والتميز من أجل جذب الزبائن من داخل الوطن أو للسياح الأجانب من خلال مختلف المعارض الوطنية والدولية ، كما تركز على عنصر أساسي ككل الصناعات الحرفية و هي الإتقان والمهارة .

المطلب الثاني: الخطة الإستراتيجية للمؤسسة

أولا. بيان الرسالة والرؤية

1. بيان الرسالة: أنامل تبرع في نسج الأصالة مع الحداثة
2. بيان الرؤية: المؤسسة الأولى على مستوى الوطن في صنع منتجات الكروشي .

ثانيا. أهداف المؤسسة

1. إحياء حرفة الكروشي والحفاظ عليها من الاندثار.
2. إعطاء صبغة عصرية لصناعة تقليدية يظهر فيها سحر العقد بشكل عصري وحديث باستعمال خيوط مختلفة.

3. توفير حقائب كروشي تقليدية موجهة للعمل السياحي و للمستهلكين السياح .
4. المؤسسة وسيلة جيدة للتسويق بالنسبة للسيدات التي توقفن عن العمل بسبب عدم معرفتهن لكيفية تسويق وبيع منتجاتهن.
5. شحن الطاقات الجزائرية المهجرة واستغلالها لصنع منتج يعود بالنفع للأفراد وللمؤسسة وللبلد ككل.
6. توفير فرص عمل خاصة للنساء الماكثات في المنزل واللاتي ليست لديهن شهادات أو مؤهلاتهن العلمية منخفضة.
7. السعي إلى ترقية الصناعة التقليدية في الجزائر والتي تعتبر مورد للاستفادة من السياحة من أجل النمو الاقتصادي .
8. تشجيع الانتاج المحلي عن طريق خلق مؤسسة قائمة بكيانها تعمل على توفير حقائب يد نسائية بالكروشي خاصة في منطقة بسكرة والتي ليست لديها مؤسسات مماثلة.
9. تشجيع الابداع على مستوى الصناعة.

### ثالثا. القيم والمبادئ

1. الجودة: الحرص على اختيار أفضل الخيوط وأمهرا الأنامل.
2. الإبداع: ما يتطلع إليه زبائننا تقدمه حقائبنا.
3. التصميم: الأناقة بإطلالة جديدة ومبتكرة.

### المطلب الثالث: التعريف بالسوق المستهدف

#### أولا. وصف الأعمال التجارية والصناعة والتوقعات

حرفة الكروشييه هي حرفة متواجدة منذ زمن بعيد جدا وهي متوارثة عبر الأجيال ولها شعبية كبيرة

إلى حد الساعة ، ولايزال الطلب عليها بشكل كبير بمختلف أشكالها ، وظهر حقائب الكروشي في الدول الغربية

ووصوله إلى الجزائر يعتبر إشارة جيدة لدخول فكرة حقيبة الكروشي في الجزائر ولو أنها ستساهم في تخفيض الحصة السوقية في الجزائر، لكنها ستساهم في نشر الوعي اتجاه الحقيبة.

نتوقع أن تزدهر هذه الصناعة في المستقبل القريب والبعيد خاصة مع ظهور آلات متطورة تحول

هذه المؤسسة الحرفية إلى مؤسسة صناعية من أجل إيفاء الطلب وتحول هذه المؤسسة من مؤسسة توفى بطلبات داخل ولاية بسكرة إلى مؤسسة في الجميع القطر الوطني.

### ثانيا. تحديد الاحتياجات الأساسية للسوق الحالي أو المتوقع

مؤسسة RaynaBags تقوم بتقديم حقائب كروشي موجهة لفئة النساء من 12 إلى 80 سنة، حيث

تقدم تشكيلة ثلاثية من الحقائب (صغيرة، متوسطة، كبيرة) بالإضافة إلى اكسسوارات الحقيبة من أجل التزيين

وتركز على عنصر الإبداع و التميز في إعداد هذه الحقائب بأسعار معقولة تتناسب مع القدرة الشرائية للزبائن.

يوضح الشكل التالي الحاجة ، السوق الحالي والمتوقع للنشاط :

### جدول 2 تحديد الاحتياجات الحالية للسوق الحالي والمتوقع

المنتج	الفئة المستهدفة	السوق
حقائب + حامل مفاتيح +AMMIGRUMI ملصقات لتزيين جميع أنواع الحقائب	فئة النساء من 12-80	الحالي
ألبسة + حقائب	الجنسين من فئة الأطفال الشباب والشيوخ	المتوقع
البحث عن الموضة والأناقة		الحاجة

المصدر : من إعداد الطالبة

ثالثا . تقديم ملف تعريف للعملاء المستهدفين

جدول 3 تقديم ملف تعريف للعملاء المستهدفين

الشرح	نوع المنتج المقدم	الفئة المستهدفة
تمثل فئة المراهقات من التعليم المتوسط إلى التعليم الثانوي يستعن كثيرا بحقائب الظهر أو بالحقيبة الكبيرة من أجل حمل الأدوات المدرسية.	حقائب ظهر + حقائب كبيرة	من 12 إلى 21
تمثل الفئة الجامعيات والعاملات سواء في مؤسسات أو أستاذات ، أو تكون من الماكثات في المنزل أو أمهات ، وتفضل هذه الفئة الحقائب الكبيرة والمتوسطة لحمل أغراضها المختلفة.	حقائب كبيرة + متوسطة	من 22 إلى 50
تكون المرأة في هذا السن متحررة نوعا ما من الأطفال والعمل والمسؤوليات ..... أي أنها لا تحمل أغراضا كثيرة مما يدفعها إلى التوجه الحقيبة الصغيرة والمتوسطة.	حقائب متوسطة وصغيرة	من 50 إلى 80



حاملات المفاتيح و ملصقات من أجل تزيين حقيبة الكروشي أو غير حقيبة الكروشي وذلك من أجل تحفيز الشراء و الترغيب في الكروشي حتى بالنسبة للأشخاص اللذين لم يرتدوا حقيبة الكروشي.	ملصقات + حاملات مفاتيح Amigrumi	غير محددة
--	---------------------------------------	-----------

ملاحظة: هذه الرؤية تمثل الوجه العام لتفكير المرأة و طريقة اختيارها لنوع الحقيبة التي ستحملها وفقا للظروف  
والمعايير التي تقع على عاتقها ولذلك قد يكون هناك شابات أو مراهقات تلبسن حقائب صغيرة الحجم أو غيرها،  
وعلى هذا الأساس سنتطرق في المخطط التسويقي لنسبة اختيار الحقيبة من أجل معرفة العدد الحقيقي للحقيبة.

المطلب الرابع : وصف المنتجات والخدمات

أولا . وصف المنتجات والخدمات على وجه التحديد وبالتفصيل

جدول 4 وصف المنتجات والخدمات

المنتج	الوصف
--------	-------

<p>الحقيبة تكون منسوجة بخيط الكروشني الكلاسيكي أو بخيط الكروشني المكرومي الرفيع، وتكون من الداخل مزودة بغلاف قماشني من نوع أورغينزا+ بالإضافة إلى سحاب داخلي و خارجي+ تضاف إليها قاعدة جلدية مع حزام وهي متوفرة في الأسواق.</p> <p>- أما بالنسبة للأحجام فتوجد (صغيرة ، متوسط ، كبيرة، حقيبة ظهر).</p>	<p>الحقائب</p> 
<p>تكون على شكل زهور أو شخصيات كرتونية ويكون حجمها صغير، تلتصق في الحقائب أو حتى في الأقمشة بواسطة مسدس الشمع الذي يستخدم في الخياطة أو بواسطة دبابيس .</p>	<p>الملصقات</p> 
<p>من أجل تزيين الحقيبة.</p>	<p>حامل مفاتيح</p> 

ثانيا : مدى تنافسية المنتجات والخدمات

- ✓ حقيبة تقليدية بإكسسوارات عصرية
- ✓ خفيفة الوزن
- ✓ توفر الغلاف القماشني الداخلي مما يجعلها عملية أكثر

- ✓ تدوم لسنوات طويلة مع إمكانية غسلها
- ✓ تقاوم درجة الحرارة المرتفعة
- ✓ توفير خدمة التوصيل إلى المنزل
- ✓ التصميم يكون من اختيار الزبون مع توفر التصاميم الجذابة المغربية
- ✓ أسعار متفاوتة حسب القدرة الشرائية

### المبحث الثاني : عرض المخطط التنظيمي

في المخطط التنظيمي نبين كيفية توزيع الأفراد وماهي مهامهم مؤهلاتهم بالضبط، بالإضافة إلى الصيغة القانونية التي تقوم عليها المؤسسة

#### المطلب الأول: الصيغة القانونية للمؤسسة

يتم إنشاء هذه المؤسسة وفقا للقانون الذي نص عليه القانون الجزائري في الأمر رقم 96-01 مؤرخ في 19 شعبان عام 1416 الموافق 10 يناير سنة 1996 والذي يبين قواعدها.

#### أولا .الشكل القانوني للمؤسسة

مؤسسة في إطار المقاوله الحرفية ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة؛ وهذا لرغبتني في تسيير مؤسستي بنفسني وكوني المالك لها وهو كذلك ما يتناسب مع طبيعة المؤسسة الحرفية.

#### جدول 5 الشكل القانوني للمؤسسة

صاحبة المؤسسة	ريان تركي
الملكية	فردية
الشكل القانوني	مؤسسة ذات الشخص الوحيد و المسؤولية المحدودة
طبيعة النشاط	حرفي
تسمية النشاط	حرفي في صناعة الألبسة بالحبك (الحبك اليدوي )

رقم الصنف التجاري	01-05-006
الموقع	بسكرة
رقم الأعمال	9370500

المصدر : من إعداد الطالبة

تتميز الشركة ذات المسؤولية المحدودة وذات الشخص الوحيد :

✓ تحديد مسؤولية الشريك الوحيد بقدر ما خصصه من ذمته المالية لإنشاء المؤسسة وبالتالي لا يستطيع الدائنون :

○ متابعة ذمته المالية غير المخصصة في هذه الشركة كرأس مال

○ سهولة الانتقال من الشكل الفردي إلى الجماعي

✓ يمنح التسجيل لدى السجل التجاري صفة الشخصية المعنوية للمؤسسة وصفة التاجر لصاحب المؤسسة

ثانيا: الوثائق الضرورية لإنشاء المؤسسة

### I. وثائق إنشاء المقاوله حرفية

1. طلب خطي يوقعه الشخص المؤهل بموجب القانون الأساسي.
2. نسخة من عقد إنشاء التعاونية أو المقاوله الحرفية.
3. نسخة منعقد ملكية المحل أو إيجاره.
4. ترخيص الإدارة المختصة لممارسة المهن المنظمة.
5. شهادة الوضعية الجبائية.
6. محضر إثبات وجود المحل (Bureau CAM Biskra, 2013).

### II. ملف السجل التجاري

1. طلب موقع حسب الاستمارة المعدة من قبل المركز الوطني للسجل التجاري.
  2. عقد ملكية المحل التجاري أو عقد إيجار المحل التجاري باسم الشركة معد من طرف موثق.
  3. نسختين من القانون الأساسي للشركة.
  4. نسخة من وثيقة إدراج الشركة في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية و في جريدة وطنية.
  5. شهادة الميلاد رقم 12 بالنسبة للمديرين و أعضاء هيئات الادارة أو الاشراف للشركة.
  6. مستخرج من صحيفة السوابق العدلية رقم 3 بالنسبة للمديرين و أعضاء هيئات الادارة أو الاشراف للشركة.
  7. إيصال يثبت دفع حقوق الطابع المقدر بـ 4.000 دينار جزائري، يتم الدفع على مستوى قباضة الضرائب.
  8. إيصال دفع حقوق التسجيل بالسجل التجاري، الذي يقدمه المركز الوطني للسجل التجاري
  9. اعتماد أو رخصة ممارسة النشاط بالنسبة للمهن و النشاطات المنظمة. (خلايفية للأعمال التجارية، 2020)
- ثالثا . المبالغ المحصلة في إطار الخدمات التي تقدمها غرف الصناعة التقليدية والحرف للحرفيين وتعاونيات ومؤسسات الصناعة التقليدية:

1. تكاليف التسجيل: 1.800,00
2. تكاليف استخراج أي وثيقة من سجل الصناعة التقليدية والحرف 300,00
3. شهادة إثبات ممارسة النشاط 300,00

4. تكاليف مرتبطة بالشطب من سجل الصناعة التقليدية والحرف 500,00

5. تكاليف مرتبطة بتسليم شهادة التأهيل 700,00

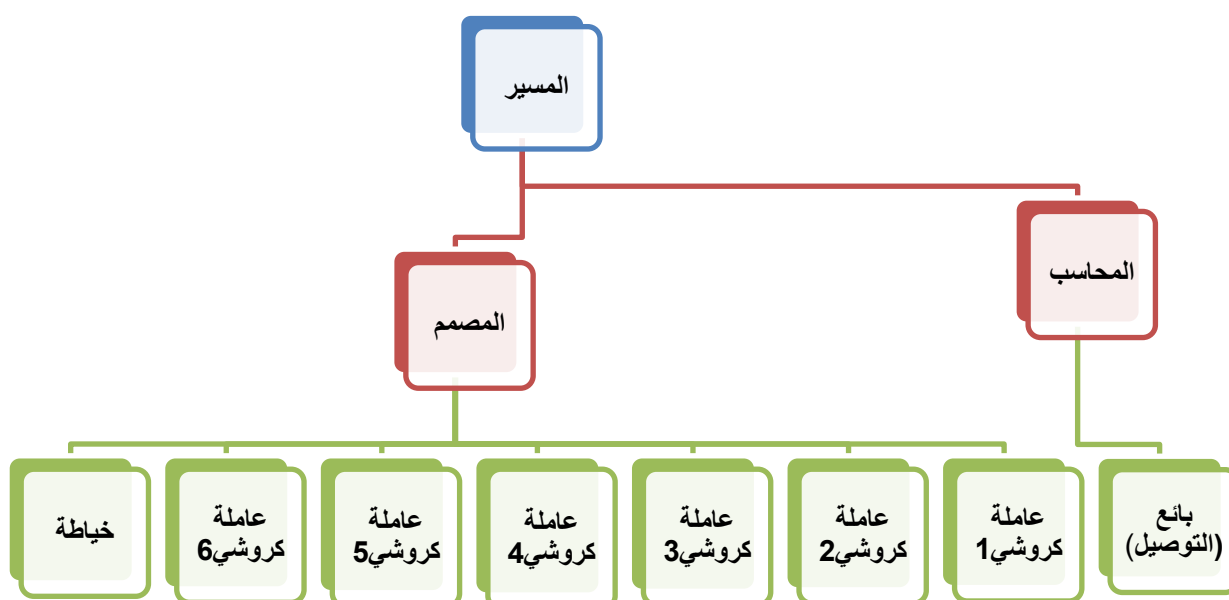
المطلب الثاني: عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن التعريف بأي مؤسسة لا يخلو من تقديم هيكل تنظيمي ، فهو يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات و

أدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب اتباعها وتطبيقها.

وتتوزع مهامهم ومؤهلاتهم على النحو التالي:

الشكل 8 الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: المورد البشري

أولا. احتياجات اليد العاملة ومؤهلاتها:

يحتاج المشروع ل 11 عامل كالتالي:

جدول 6 احتياجات اليد العاملة ومؤهلاتها

## الفصل التطبيقي:

## إعداد المخطط أعمال حقائب كروشي

المسير	1	02 ماستر	صاحب المؤسسة و المسؤولة عن التعامل مع الموردين و الأمور القانونية واتخاذ القرارات. تشرف على الوظائف التسويقية والموارد البشرية و العمل على وضع الأهداف والخطط . مراقبة العمل وجودة المنتجات والخدمات المقدمة.
المحاسب	1	شهادة ليسانس في المحاسبة أو مايعادلها	كل ما يخص الجانب المالي من إعداد الموازنات والقوائم المالية وإعداد الفواتير ودفع الأجور
المصمم	1	/	وضع تصاميم الحقيبة والإكسسوارات
عاملة كروشي	6	بطاقة حرفي	حياكة الحقائب حسب التصميم ، والإكسسوارات و الملصقات ويسمح لها بالمشاركة في المعارض كبائعة
خياطة	1	شهادة من التكوين المهني	خياطة الغلاف الداخلي للحقيبة
البائع	1	/	البيع في مختلف المعارض والقيام بعملية التوصيل

المصدر: من إعداد الطالبة

جدول 7 أجور العمال

البيان	العدد	الأجر الشهري الصافي ( دج)	قيمة الضمان الاجتماعي ( دج )
المسير	1	22750	2250
المحاسب	1	18200	1800

المصمم	1	18200	1800
عاملة كروشي	6	109200	10800
خياطة	1	18200	1800
البائع	1	18200	1800
المجموع	11	204750	20250

المصدر: من إعداد الطالبة

### المبحث الثالث : عرض المخطط التسويقي

إن المخطط التسويقي يعتبر أول و أهم خطوة التي على أساسها نبني أعمالنا لذلك يجب الحرص على جمع المعلومات والمعطيات بدقة متناهية وفي دراستنا للسوق اعتمدنا على أنواع مختلفة من أدوات جمع البيانات.

#### المطلب الأول : دراسة السوق

يتم دراسة السوق من خلال جمع المعلومات من السوق المستهدف من خلال مجموعة من الأدوات وتحليل هذه النتائج وتوظيفها من أجل تحديد كمية الطلب وتصميم المنتج وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والانتاجية.

#### أولاً. جمع البيانات والمعلومات

تم جمع المعلومات من مختلف المصادر الأولية و الثانوية بالاعتماد على أدوات جمع البيانات من أجل القيام بالتوقعات ؛ وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي :

- **المقابلة :** تم وضع المقابلة وفقا لغرضين أساسيين؛ **الغرض الأول:** كان حول توجه الزبائن نحو منتجات الكروشي والصناعة التقليدية بصفة عامة في الوقت العصري الراهن ؛ أما **الغرض الثاني:** فكان مع بائعي الحقائب الجلدية النسائية في زقاق بالرمضان ، حول تحديد معدل الطلب على الحقيبية الجلدية العصرية



المتواجدة في الأسواق ، باعتبار المنتج الذي تقدمه جديد في السوق ولذلك فإنه علينا أن نستند على

الحقبة الجلدية النسائية كمرجع، من أجل قياس معدل الطلب على حقبة الكروشي .

■ **الاستبيان الإلكتروني Google:** تم توزيع الإستبيان الإلكتروني عن طريق الانترنت لعينة من النساء تتكون من

100 مفردة من مختلف الأعمار لا تقل عن 12 سنة ؛ حيث كانت الأسئلة سريعة وواضحة من أجل الحصول

على أجوبة أفضل ، مستعينين بمجموعة من الصور لتوضيح الصورة الحقيقية للحقبة التي نرغب في تقديمها

وطرحها في السوق . **الغرض منه :** تحديد نسبة الراغبين في شراء حقبة الكروشي ، تحديد التصميم المناسب

للحقبة.

■ **الملاحظة :** تعتبر الملاحظة أداة هامة في جمع البيانات و المعلومات فمن خلالها نصل به إلى أفكار أجوبة

لتساؤلات قد لا نحصل عليها بالاستبيان والمقابلة ، و الأهم تأكيد هذه الأجوبة والأقوال ؛ حيث في فترة الحجر

الصحي إثر جائحة كورونا، ظهر في مواقع التواصل الاجتماعي الترويج لكثير من الفتيات اللاتي أصبحن

يتجهن للصناعة اليدوية كالطرز بأنواعه ، وكذلك الكروشي في صناعة الحقائب والأحذية والألبسة المختلفة ،

وإقدام المستهلكين لاقتناء هذه المنتجات رغم ارتفاع أسعارها.

■ **الوثائق و الإحصائيات :** هي مختلف الوثائق التي تم الحصول عليها من غرفة الصناعات التقليدية؛ و المواقع

الإلكترونية والمقالات التي تتضمن إحصائيات و أرقام مهمة في دراسة السوق فيما يخص المستهلك و دراسة

المحيط الخارجي للمؤسسة.

### المطلب الثاني : تحديد حجم الطلب على حقبة الكروشي

من خلال تحليل أجوبة المقابلة مع بائعي الحقائب النسائية الجلدية في زقاق بالرمضان خرجنا

بالفرضيات التالية:

✓ الفرضية الأولى: بيع 04 حقائب خلال اليوم

✓ الفرضية الثانية: بيع 03 حقائب خلال اليوم

✓ الفرضية الثالثة: بيع 02 حقائب خلال اليوم

✓ الفرضية الرابعة : بيع 01 حقيبة خلال اليوم

✓ الفرضية الخامسة: بيع 00 حقيبة خلال اليوم

واستنادا لهذه الافتراضات نحدد الكمية المنتجة خلال شهر ؛ ثم خلال سنة لكل الافتراض ، من ثم

الخروج بمتوسط الطلب خلال سنة:

جدول 8 افتراضات حول توقع حجم المبيعات خلا السنة

المدة			
المبيعات خلال سنة	المبيعات خلال شهر	المبيعات خلال يوم	الفرضيات
1440 حقيبة	120 حقيبة	04 حقائب	الفرضية الأولى
1080 حقيبة	90 حقيبة	03 حقائب	الفرضية الثانية
720 حقيبة	60 حقيبة	02 حقائب	الفرضية الثالثة
360 حقيبة	30 حقيبة	01 حقائب	الفرضية الرابعة
00 حقيبة	00 حقيبة	00 حقائب	الفرضية الخامسة

المصدر : من إعداد الطالبة

ايجاد متوسط المبيعات للحقائب الجلدية العصرية خلال شهر:

$$(0+30+60+90+120)$$

$$\text{متوسط المبيعات خلال شهر: } = \frac{\quad}{05} = 60 \text{ حقيبة}$$

ايجاد متوسط المبيعات للحقائب الجلدية خلال سنة:

$$(0+360+720+1080+1440)$$

$$\text{متوسط المبيعات خلال سنة: } = \frac{\quad}{05} = 720 \text{ حقيبة}$$

❖ ايجاد قيمة الطلب لحقيبة الكروشي :

انطلاقاً من أجوبة الاستبيان الإلكتروني الذي حدد من خلاله نسبة الأشخاص الراغبين في الحصول على

حقيبة الكروشي ، و استناداً إلى قيمة متوسط الطلب للحقيبة الجلدية النسائية التي جعلناها كمرجع لقياس معدل الطلب

على حقيبة الكروشي ؛ لدينا:

720 متوسط طلب على الحقيبة النسائية الجلدية ✓

انطباعات المستجوبين حول حقيبة الكروشي ؛ مجموع آرائهم : جذابة جدا 67.8 % ، ✓

ونوعاً ما جذابة 30% .

( 67.8%+30% ) = 98.8% ✓

نجمع النسب من أجل تحديد نسبة الراغبين في الحصول على الحقيبة.

باستعمال الطريقة الثلاثية:

$$720 \text{ ————— } 100\%$$

$$X \text{ ————— } 98.8\%$$

$$X = 100 / ( 98.8 \times 720 ) = 711.36 \text{ ..... بالتقريب } 712 \text{ حقيبة في العام.}$$

❖ متوسط الطلب على الحقيبة خلال شهر

$$712 / 12 \text{ شهر} = 59.33 \text{ ؛ أي بالتقريب } 60 \text{ حقيبة.}$$

❖ متوسط الطلب على حاملة المفاتيح 1000 ، و الملصقات 1500: سهولة التداول ، و تحفز المبيعات

وتزيد في الوصول إلى زبائن محتملين .

المطلب الثالث : تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة

أولاً . تحليل STEEPLD

1. العوامل السياسية والقانونية **Political and legal Factors**:

1.1. قانون ممارسة الصناعة التقليدية والحرف في إطار المقاولات الحرفية: والذي نص عليها القانون

الجزائري في الأمر رقم 96-01 مؤرخ في 19 شعبان عام 1416 الموافق 10 يناير سنة 1996

والذي يبين قواعدها ؛ والساري المفعول إلى يومنا هذا.

### 1.2. تفعيل قوانين دعم المقاوله الحرفية:

#### 1.2.1. صناديق الدعم :

- الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية
- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ
- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM
- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC
- الصندوق الوطني لتطوير التمهيّن والتكوين المتواصل FNAC
- المعهد الوطني لتطوير وترقية التكوين المتواصل: (INDEFOC) (الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية والحرف).

### 1.3 الدعم الجبائي وشبه الجبائي: تستفيد مؤسسات الصناعات التقليدية و الحرفية عند إنشائها من:

- الإعفاء من حقوق التسجيل لعقود تأسيس هذا النوع من المؤسسات.
- الإعفاء من الرسوم العقارية.
- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة عند شراء تجهيزات الإنتاج.
- تطبيق معدل مخفض بنسبة 5% بالنسب لحقوق الجمركة للتجهيزات المستوردة التي تدخل في عملية الإنتاج.
- الخضوع للضريبة الجزافية عندما لا يتعد الدخل الإجمالي 1500000 دينار.
- الإعفاء من الضرائب لمدة ستة سنوات من تاريخ انطلاق النشاط. أما فيما يخص الرسم على القيمة المضافة فإن كل منتجات الحرف التقليدية تخضع للقانون المخفض 7%. (قبائلي،

شرارة، و بودرينة، 2013، الصفحات 7-9)

- المعارض والصالونات الوطنية والدولية: تساهم في التعريف بالمؤسسة والتسويق للمنتجات ورفع حصة مبيعات المؤسسة.

- الجائزة الوطنية للصناعة التقليدية: (الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية والحرف)

### 2. العوامل الاقتصادية ECONOMIQUE:

2.2 إلغاء الضريبة على الدخل IRG بعد إقرار قانون المالية (2020) التكميلي سيؤدي إلى ارتفاع أجور

الجزائريين بنسب متفاوتة تتراوح ما بين 1000 دينار جزائري لى 6000 دينار جزائري. أي أن

الموظف الذي يتقاضى راتبا يعادل 18 ألف دينار جزائري سيرتفع إلى 21200 دينار جزائري. جدول

(ذهبي، 2020)

2.3 معدلات التضخم: نسبة التضخم السنوي بلغت 1,9% في يناير 2020 (وكالة الأنباء الجزائرية -

ALGÉRIE PRESS SERVICE، 2020)، وهذا المعدل لا يؤثر على نشاط المؤسسة بل

يساعد في النمو الاقتصادي وزيادة معدل الطلب والاستهلاك.

### 3. العوامل الاجتماعية SOCIAL:

3.1 تقبل المجتمع البسكري للمنتجات الجديدة التي تطرح في السوق خاصة المنتجات المتعلقة بعالم

الموضة للنساء ، ودليل على ذلك انتشار حقائب نسائية غير اعتيادية بأشكال غير نمطية مثل حقيبة

البلاستيك الشفافة التي طرحت في السوق خلال هذه السنة وإقبال المستهلكين عليها بالإضافة إلى

حقيبة الحلفة.

3.2 "تفشي النزعة الاستهلاكية وسيطرتها على الأفراد والجماعات بالمجتمع الجزائري المعاصر في ظل

العولمة نلمسه بصورة بارزة خاصة في المناسبات الاجتماعية والدينية وهنا يظهر ما يسمى بالاستهلاك

غير العادي اتجاه الأسواق" (طايبي، 2020، صفحة 180)

3.3 في ظل العولمة أصبحت أذواق المستهلكين متقاربة إلى حد كبير مما يسهل تحديدها .

3.4 هوس شراء الحقيبة لدى السيدات ليس من أجل جمع الأغراض فحسب فحول رأي علم النفس، يقول

الدكتور "عبّاس مزهر"، اختصاصي وباحث في علم النفس، أنّ "سلوك المرأة التي تسعى إلى تغيير

أغراضها له دلالات رمزية كثيرة ، وهذه التصرفات ترتبط بواقعها النفسي، بحيث تعبّر عن رغبة في

التغيير" (عفت، 2014)

#### 4. العوامل البيئية ENVIRONMENTAL:

4.1 مناخ البيئة البسكرية هو مناخ جاف وحر ولا يمتاز بكثرة هطول الأمطار وهذا ما يتناسب مع طبيعة

الخيوط المستعمل في الحقيبة فهو يتحمل درجة حرارة 160° مئوية كما هو مذكور في خصائص الخيط.

4.2 يمكن للمشروع أن يكون صديق للبيئة عن طريق إعادة رسكلة جلد الحقائب القديمة.

#### 5. العوامل التكنولوجية TECHNOLOGICAL :

5.1 الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي من أجل تخفيض التكلفة وباعتبارها راجعة على نطاق واسع.

5.2 الآلات الحديثة تسهل من عملية الحياكة بدلا من الوقت الذي تستغرقه الحياكة اليدوية.

#### 6. العوامل الديموغرافية DEMOGRAPHYCS:

أعطت تقديرات السكان الى غاية 2015/12/31 النتائج النهائية التالية:

• نسبة النمو السنوي 2.30%، 425924 إناث بنسبة 49% (أو كيل س.)، زيادة الأعمال أو المقاولاتية

مقاربة شاملة وعملية، 2017) لها تأثير إيجابي في زيادة المبيعات.

#### ثانيا . تحليل القوى التنافسية الخمس لبورتر PORTER

• شدة المنافسة : ضعيفة ، يوجد 03 منافسات يصنعن حقائب الكروشي بصفة فردية ، لكن ليست من

نفس نوع الحقيبة وهي بأثمان باهضة جدا.

• القوة التفاوضية للموردين : ضعيفة جدا ؛ وذلك يعود لعدم القدرة في التأثير على المشتري بسبب وجود مصادر متنوعة للمدخلات .

• القوة التفاوضية للمشتريين : متوسطة ؛ يعود لوجود عدد من المنافسين الذين ينافسون بحقائب باستعمال الخيوط الباهظ باهضة الثمن .

• خطر المنتجات البديلة : متوسط ، تتمثل في مؤسسات عديدة للحقائب الجلدية ، بالإضافة للحقائب القماشية.

• خطر المنافسين الجدد : متوسط ؛ وذلك لـ:

- خطر التقليد وارد ولكن بمأن المنتج متعلق بالابتقان والإبداع ذلك يخفف من حدة الخطر .
- حواجز الدخول والخروج منخفضة لانخفاض تكلفة المشروع.

المطلب الرابع : تحليل نقاط القوة والضعف والفرص و التهديدات للمؤسسة SWOT

جدول 9 تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة

نقاط القوة:	نقاط الضعف:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• امتياز المؤسسات بانخفاض رأس المال.</li> <li>• انعدام تكلفة تغيير التصاميم (تكاليف الإسطمبات).</li> <li>• وفرة اليد العاملة.</li> <li>• استخدام أدوات بسيطة غير مكلفة.</li> <li>• انخفاض تكلفة الآلة اليدوية.</li> <li>• انخفاض تكلفة الترويج باستخدام وسائل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعتماد المنتج بشكل أساسي على اليد العاملة المتقنة.</li> <li>• المدة المستغرقة طويلة في صناعة الحقيبية الواحدة تتراوح من 01 يوم إلى 07 أيام.</li> <li>• جودة المنتج وسرعة انتهاء منه مرتبط بمدى مهارة الحرفي.</li> <li>• ارتفاع تكاليف اليد العاملة مقابل إنتاجية منخفضة.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• المادة 25 من الأمر 96-01 لا يمكن للمؤسسة أن يكون لها طابع فكري خاص مادامت مدرجة تحت ظل المقاوله الحرفية.</li> </ul>	<p>التواصل الاجتماعية.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مدة تهالك صنارة الكروشي ما لانهاية.</li> <li>• استبدال تكلفة الكراء بتكلفة النقل مما يخض التكلفة الشهرية والسنوية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>التهديدات:</u></li> <li>• خطر التقليد يؤدي إلى تقليل حجم الحصة السوقية.</li> <li>• خطر ارتفاع أسعار المادة الأولية يؤدي الى ارتفاع سعر التكلفة وبذلك ارتفاع سعر المنتج النهائي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>الفرص:</u></li> <li>• شعبية صناعة الكروشي.</li> <li>• وفرة المادة الأولية وانخفاض تكلفتها.</li> <li>• رغبة المستهلكين في الحصول على هذه الحقائب مع عدم توفرها في السوق الحالية.</li> <li>• تقبل المستهلك لارتفاع أسعار المنتجات التقليدية ومنتجات الكروشي والدفع مقابلها.</li> <li>• توفر اليد العاملة عن العمل والتي تتقن صناعة الكروشي.</li> <li>• بحث صناعات الكروشي على طريقة لتسويق منتجاتها</li> <li>• المعارض الوطنية والدولية تعتبر فرصة للتعريف بالمنتج والشركة، وزيادة حصة المبيعات</li> <li>• اعتبار منطقة بسكرة منطقة جافة وغير ممطرة</li> </ul>



	<p>فدرجة الحرارة لن تؤثر على الحقيبة بقدر الأمطار.</p>
--	--

المصدر : من إعداد الطالبة

### المطلب الخامس : استراتيجية المزيج التسويقي

أولاً: المنتج: (حقائب صغيرة، كبيرة ، متوسطة، حقيبة ظهر + إكسسوارات)

#### • استراتيجية طرح المنتج :

استراتيجية التركيز: حيث يتم التركيز على شريحة معينة من السوق، وهي شريحة النساء، والتركيز

خط انتاجي معين وهو الحقائب (صغيرة، متوسطة، كبيرة، حقيبة ظهر).

في هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بتركيز جهودها من أجل التفوق والتميز، بحيث تظهر كل الإبداع

والتميز في الحقيبة وتقوم بتغيير التصميم وفقاً للحاجة والطلب، مع إضافة الإكسسوارات الحقيبة لتحفيز المبيعات.

#### ثانياً: التسعير

#### • استراتيجية التسعير للمؤسسة :

استراتيجية التمييز : إن الفرق في السعر ناتج عن القيمة الحقيقية التي تقدمها المؤسسة لأن

المنتجات تتسم بالمتانة و طول العمر، إضافة الإبداع في التصميم.

#### ثالثاً: الترويج

في الترويج سنتعمد على وسائل التواصل الاجتماعي FACEBOOK و INSTAGRAM

باعتبارها أقل تكلفة، وأكثر استعمالاً من قبل المستهلكين؛ مما يسهل تعريف المنتجات للمستهلكين و مشاهدة

مختلف المودالات .

يتم اعتماد تخفيض الأسعار في نهاية السنة إذا كانت نتيجة الميزانية إيجابية من أجل إعطاء صورة

إيجابية للزبائن والوصول إلى زبائن جدد.

### رابعاً: التوزيع

استراتيجية التوزيع المباشر: من المنتج إلى المستهلك من أجل تخفيض تكلفة المنتج

- التوصيل للمنزل مع تحمل المؤسسة تكاليف النقل
- المعارض + pop up shops (سيارة متنقلة / أدوات العرض) وذلك في مختلف الولايات .
- موقع الكتروني خاص بالمؤسسة من أجل عرض التصاميم وتمام الصفقة (مع تشغيل خدمة التسديد

بالبطاقة)

### المبحث الثالث: عرض المخطط الإنتاجي

يشمل هذا الجزء من الخطة تحديد أساليب التنبؤ بالطلب التي على أساسها يتم تحديد شكل المنتج

والكمية المنتجة من ثم تحديد جميع العمليات و الآلات و المواد الأولية ... و غيرها الخاصة بالمشروع حيث تختلف هذه الاحتياجات باختلاف طبيعة المشروع .

#### المطلب الأول: أساليب التنبؤ بالطلب

وذلك من أجل معرفة كمية العرض وكذلك شكل تصميم المنتج والمادة المفضلة لدى الزبائن

أولاً . بحوث التسويق: تساعد بحوث التسويق إدارة العمليات في استقصاء معلومات عن خطط

الشراء المستقبلية للمستهلكين، كما توفر معلومات مهمة تفيد في التخطيط و تصميم المنتجات ،

وكذلك في الحصول على التنبؤات على المدى القصير، المتوسط والطويل.

ثانياً . آراء المستهلكين: تقوم هذه الطريقة على سؤال المستهلكين عن تقديراتهم لاتجاهات

الاستهلاك، وبالتالي اتجاهات الطلب خلال الفترة التي يغطيها التنبؤ والتي تتراوح بين شهر وسنة،

وكانت عن طريق توزيع قائمة استقصاء تتناول أسئلة عن ردود فعل المستهلكين تجاهها.

### المطلب الثاني: تحديد متطلبات المشروع

#### أولا . الموقع والمساحة

##### أ. الموقع

- موقع ورشة العمل يكون في ولاية بسكرة لأنها الأكثر كثافة سكانية و الأكثر حضا في تواجد زبائن من مختلف دوائر وبلديات الولاية، و تكون فيها أكبر نسبة من الطلب ، ولا يشترط أن يكون الموقع استراتيجي لأننا استبدلنا تكلفة الكراء بتكلفة التوصيل من أجل التقرب أكثر للزبون و من أجل التقليل من تكلفة الكراء الباهضة ، وتواجدنا في الولاية سيقبل من مسافة التنقل.
- العملية لن يكون فيها أي محل تجاري بل ستكون العملية إلكترونية أي نحتاج إلى صفحة فيسبوك و صفحة أنستغرام و موقع إلكتروني من أجل جمع التصاميم من الزبائن .

##### ب. المساحة

مساحة ورشة العمل تعادل 108 متر مربع مجهزة بمكيف ومدفأة .

### الشكل 9 رسم تخطيطي لورشة العمل

12 م

ورشة العمل	المكتب	المطبخ
	المخزون	دورة المياه

9 م

المصدر من إعداد الطالبة

### ثانيا. احتياجات المشروع

يحتاج هذا المشروع إلى معدات بسيطة كمعظم المشاريع الحرفية فهي تركز على اليد العاملة على الأكثر، وتستخدم الآلات من أجل تسريع العملية والمساعدة في إعداد الحقيبة ، حيث أنه إذا كان الاعتماد على الآلة بشكل أساسي فإنه لن يكون للمشروع طابع حرفي.

#### أ. المعدات والآلات

#### جدول 10 المعدات والآلات

السعر (دج)	العدد	المعدات
60000	04	آلة حياكة يدوية
15000	01	آلة خياطة
1200	06	حزم كروشي
76200		المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة

#### ب . الاحتياجات التشغيلية

#### جدول 11 الاحتياجات التشغيلية

السعر (دج)	العدد	الاحتياجات التشغيلية
600	06	أشرطة قياس
6000	06	مقاص
3000	06	علب ابر
10000	/	الكهرباء والماء
15310	/	الانترنت والهاتف

## الفصل التطبيقي:

## إعداد المخطط أعمال حقائب كروشي

121000	/	النقل
29948	/	الصيانة
<u>185858</u>		المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة

ج. تجهيزات مكتبية

### جدول 12 تجهيزات مكتبية

السعر (دج)	العدد	التجهيزات
<u>10000</u>	<u>01</u>	مكتب
<u>12000</u>	<u>01</u>	خزانة
<u>12000</u>	<u>01</u>	جهاز حاسوب
<u>7000</u>	<u>01</u>	آلة طباعة
<u>3000</u>	/	أدوات كتابة
<u>44000</u>		المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة

هـ . المورد البشري

يحتاج المشروع 11 عامل ، كل بمهامه ومؤهلاته حيث تم التفصيل في كل واحد في المخطط التنظيمي.

### المطلب الثالث : مراحل إنتاج المنتج

- المرحلة الأولى : يقوم المصمم بوضع التصاميم المختلفة فيما يخص الحقائب و كذلك دمي حاملة المفاتيح ، وأشكال الملصقات ، في الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة ثم الترويج له في وسائل التواصل الاجتماعي ، من أجل الدخول واختيار التصميمات التي يرغب بها الزبائن في صنعها.
- المرحلة الثانية : تقوم 04 عاملات كروشي بصنع الحقائب حسب الطلب بالاستعانة بألة الحياكة

اليديوية من أجل تسريع العملية حيث تختص كل سيدة بصنع حقيبة معينة :

- العاملة 01: تصنع حقائب صغيرة
- العاملة 02: تصنع حقائب متوسطة
- العاملة 03: تصنع حقائب كبيرة
- العاملة 04: تصنع حقائب الظهر
- بينما العاملتان 05 و 06 واحدة منهما تختص بصناعة حاملات المفاتيح علة شكل دمي
- Amigrumi و الأخرى تختص بصناعة ملصقات الكروشي الموجهة لتزيين الحقائب .
- الخياطة: تقوم بخياطة الغلاف الداخلي حسب الحجم ، لتبدو مواكبة للحقيبة العصرية .

### المبحث الخامس : عرض المخطط المالي و التمويلي

في هذا المبحث سنقوم بترجمة كل ما رأيناه في المباحث السابقة إلى مخرجات قيمة، نستطيع على

أساسها اتخاذ قرار الاستثمار

المطلب الأول: إيرادات و تكاليف المشروع.

أولاً. الإيرادات المتوقعة من المبيعات

تقوم المؤسسة ببيع حقيبة الكروشي ، الإكسسوارات ( حاملة مفاتيح + ملصقات) ، و الجدول التالي يوضح ذلك:



## الفصل التطبيقي:

## إعداد المخطط أعمال حقائب كروشي

604800	49500	4500	13500	40500	72000	49500	27000	36000	72000	85500	54000	0	المجموع
0													
المجموع	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	الأشهر
87	9	1	2	7	12	9	5	6	12	15	9	0	الكمية الإنتاجية لحقيبة الظهر
5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	500	سعر الحقيبة
												0	
435000	45000	5000	10000	35000	60000	45000	25000	30000	60000	75000	45000	0	المجموع
المجموع	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	الأشهر
1000	100	70	60	70	100	80	110	110	100	100	100	0	الكمية الإنتاجية لحاملة المفاتيح
500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	سعر الدمية
500000	50000	3500	30000	35000	50000	40000	55000	55000	50000	50000	50000	0	المجموع
المجموع	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	الأشهر
1500	180	60	60	90	180	80	200	200	180	180	90	0	الكمية الإنتاجية للملصقات
5400	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	سعر الملصقة



## إعداد المخطط أعمال حقائب كروشي

## الفصل التطبيقي:

675000	81000	2700	27000	40500	81000	36000	90000	90000	81000	81000	40500	0	المجموع
		0											
937050	39600	8800	12050	29450	50650	33750	29350	33100	51100	57850	36950	0	مجموع المبيعات
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

المصدر: من إعداد الطالبة

جدول 14 الهيكل التمويلي للمشروع.

المبلغ	نسبة المساهمة	
50000	1%	المساهمة الشخصية
1450000	29%	قرض بدون فائدة ENSEJ
3500000	70%	القرض البنكي
5000000	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: إهلاك القروض:

\_ بالنسبة لإهلاك القروض البنكية يسدد المبلغ الذي قيمته 3500000 دج بعد السنة الثالثة أي ابتداء من السنة الرابعة على خمسة أقساط بمبلغ 700000 دج.

جدول 15 اهتلاك القروض البنكية

السنة	قيمة القرض (دج)	قسط القرض (دج)	الرصيد المتبقي (دج)
1	3500000	/	3500000
2	3500000	/	3500000
3	3500000	/	3500000
4	3500000	700000	2800000
5	2800000	700000	2100000
6	2100000	700000	1400000
7	1400000	700000	700000
8	700000	700000	0

المصدر: من إعداد الطالبة.

\_ بالنسبة لإهلاك قروض الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب يسدد مبلغ القرض و الذي قيمته 1450000 دج بعد تسديد القروض البنكية على خمسة أقساط و ذلك بمبلغ 290000 دج.

جدول 16 اهلاك قروض الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب (ENSEJ).

السنة	قيمة القرض (دج)	قسط القرض (دج)	الرصيد المتبقي (دج)
9	1450000	290000	1160000
10	1160000	290000	870000
11	870000	290000	580000
12	580000	290000	290000
13	290000	290000	0

المصدر من إعداد الطالبة

ثالثا: إهلاك الإستثمارات:

الجدول التالي يوضح تكلفة الشراء و العمر الإنتاجي للأصل البيولوجي و الآلات و التجهيزات.

قسط الإهلاك = تكلفة الشراء ÷ العمر الإنتاجي.

جدول 17 اهلاك الاستثمارات

البيان	قيمة الأصل (دج)	العمر الإنتاجي (سنوات)	قسط الإهلاك السنوي
معدات النقل	2230000	10	223000
معدات انتاج	51900	10	5190
تجهيزات مكتبية	44000	10	4400
تجهيزات إعلام آلي	31500	10	3150
المجموع	6905000	/	235740

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: القوائم المالية.

أولاً: الميزانية الإفتتاحية:

جدول 18 الميزانية الإفتتاحية للمشروع

الميزانية الإفتتاحية			
المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
50000	الأموال الخاصة	47900	مصاريف تمهيدية
		2230000	معدات النقل
		51900	معدات انتاج
		44000	تجهيزات مكتبية
		31500	تجهيزات إعلام آلي
		1975375	مواد أولية ولوازم
	الديون		الحقوق
1450000	إعانات من طرف الدولة ENSEJ	619325	الصندوق
3500000	قروض بنكية		
<b>5000000</b>	<b>المجموع</b>	<b>5000000</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : من إعداد الطالبة

## الفصل التطبيقي:

## إعداد المخطط أعمال حقائب كروشي

ثانيا: جدول حسابات النتائج:

جدول 19 حسابات النتائج لثمانية سنوات القادمة

العام 08	العام 07	العام 06	العام 05	العام 04	العام 03	العام 02	العام 01	
13185234. 5	12557366. 2	11959396. 4	11389901.3 2	10847525.0 6	10330976.2 5	9839025	937050 0	رقم الأعمال
2269084.9 5	2224593.0 9	2180973.6 2	2138209.42 8	2096283.75 3	2055180.15	2014882. 5	197537 5	مواد أولية
197345.43	193600.76	189929.51 4	186330.254 1	182676.719 7	179217.223 2	175703.1 6	172258	خدمات
10718804. 1	10139172. 4	9588493.2 5	9065361.63 4	8568564.59	8096578.87 7	7648439. 34	722286 7	القيمة المضافة
19642.524 9	19257.377 4	18879.781 7	18509.5899 4	18146.6568	17790.84	17442	17100	اقتطاعات الضمان الاجتماعي
43406.276 7	44292.119	45196.039 8	46118.408	47059.6	48020	49000	50000	التأمينات
480839.82	471411.58 9	462168.22 4	453106.102 2	444221.668 8	435511.44	426972	418600	مصاريف العاملين

## الفصل التطبيقي:

## إعداد المخطط أعمال حقائب كروشي

240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	الإيجار
235740	235740	235740	235740	235740	235740	235740	235740	الاهتلاكات
0	0	0	0	0	0	63938.5	100600	مصاريف الإعلان والموثق
								مصاريف مختلفة
5%	5%							ضرائب و رسوم
9699175.5 1	9128471.2 7	8586509.2	8071887.53 3	7583396.66 4	7119516.59 7	6615346. 84	616082 7	النتيجة الإجمالية للاستغلال
484958.77 5	456423.56 3	0	0	0	0	0	0	الضريبة على الدخل والأرباح
9214216.7 3	8672047.7	8586509.2	8071887.53 3	7583396.66 4	7119516.59 7	6615346. 84	616082 7	النتيجة الصافية للاستغلال

المصدر : من إعداد الطالبة

✓ ملاحظات:

\_ يوضح لنا الجدول نسبة تطور قيمة المواد الأولية 2% وهذا التطور ناتج عن زيادة الإنتاج وتطور رقم الأعمال و  
إحتمال زيادة أسعار المواد الأولية من سنة إلى أخرى .

\_ أيضا يبين تطور الخدمات الضرورية و تطور أجور العمال من سنة إلى أخرى، حيث تكون نسبة التطور 2%  
الناتج عن زيادة التضخم أو زيادة تكلفة المصاريف، و تطور أجور العمال ناتج عن الزيادة في رقم الأعمال و بالتالي  
زيادة أجور العمال من سنة إلى أخرى.

\_ بالنسبة للتأمين فهو يمثل نسبة 1% من قيمة الإستثمار، و الملاحظ أن تكلفته متناقصة نظرا لإهلاك الإستثمار  
وتدني قيمته بمرور السنوات.

✓ النتائج:

\_ القيمة المضافة = رقم الأعمال - المواد الأولية - الخدمات ( الكراء + الكهرباء و الماء .....).

\_ مصاريف الإستغلال = مصاريف العمال + التأمينات + 2% TAP (الرسم على النشاط المهني).

\_ نتيجة الإستغلال الصافية = القيمة المضافة - مصاريف الإستغلال.

\_ النتيجة الصافية = نتيجة الإستغلال الصافية - الضريبة على الدخل و الأرباح.

من خلال جدول حسابات النتائج نلاحظ أن المشروع ناجح و يحقق أرباح في السنة ب 6160827 دج

## إعداد المخطط أعمال حقائب كروشي

## الفصل التطبيقي:

ثالثا: التدفقات النقدية:

جدول 20 التدفقات النقدية للمشروع

السنة 8	السنة 7	السنة 6	السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	البيان
9449956.73	8907787.7	8822249.2	8307627.533	7819136.664	7355256.597	6851086.84	6396567	التدفق النقدي الصافي
63909668.3	54459711.5	45551923.8	36729674.63	28422047.1	20602910.44	13247653.84	6396567	التدفق النقدي المتراكم
5499960.86	5547322.49	5878637.15	5923223.616	5965181.923	6004080.344	5984004.577	5978100	التدفق النقدي الحالي
<b>36780510.96</b>								صافي القيمة المضافة الحالية VAN

المصدر: من إعداد الطالبة .



من خلال الجدول نوضح ما يلي :

✓ التدفق النقدي الصافي = النتيجة الصافية + قسط إهلاك تلك السنة.

التدفق النقدي المتراكم = مجاميع التدفقات الصافية في كل سنة بالسنوات التي قبلها.

✓ التدفق النقدي الحالي = التدفق النقدي الصافي  $\div (1.07)^n$  حيث n رقم السنة.

✓ القيمة الحالية الصافية VAN = مجموع التدفقات النقدية الحالية - تكاليف الإستثمار.

ومنه:

\_ مشروع إنشاء حقائب كروشي قابل للتجسيد على أرض الواقع من خلال القيمة الحالية الصافية و المقدرة ب:

**36780510.96 د.ج.**

\_ من خلال التدفقات النقدية الصافية نستنتج أن فترة استرداد رأس المال كالتالي :

فترة الاسترداد = الإستثمار المبدئي / متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية.

حيث متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية = مجموع صافي التدفقات النقدية / 8 سنوات.

$$7988708.538 = 8 / 63909668.3$$

$$0.6 = 7988708.538 / 5000000 = \text{فترة الاسترداد}$$

وعليه تكون فترة الاسترداد تقابل : ستة أشهر الأولى.

الأصول	القيمة الإجمالية	قسط الإهلاك	القيمة الصافية	الخصوم	القيمة
الإستثمارات				أموال خاصة	50000
مصاريف تمهيدية	47900	2000	45900	دائنون	
معدات النقل	2230000	223000	2007000	قروض بنكية	3500000
معدات انتاج	51900	5190	46710	قروض ANSEJ	1450000
تجهيزات مكتبية	44000	4400	39600	النتيجة	206838.49
تجهيزات إعلام آلي	31500	3150	28350		
المخزون			453816.9901		
المدينون			1015824.6		
الصندوق			1523736.9		
البنك			13185234.51		
المجموع	//	//	5206838.49	//	5206838.49

المصدر : من إعداد الطالبة

نصل إلى نهاية الفصل التطبيقي الذي حولنا فيه فكرة المشروع إلى دراسة تطبيقية ، حيث تم إسقاط المفاهيم النظرية و مختلف الطرق التي تناولناها في الفصل النظري. إن هذه الدراسة ومما لاشك فيه أنها مهمة إلى مدى بعيد جدا فهي بطاقة تعريفية للمشروع للجهات الخارجية ، و من خلالها يستطيع المقاول فهم الأعمال قبل انطلاقها و أثناء عملها ، ويمكن تعديل هذه الأخيرة أثناء العمل عند حدوث أي تغيرات سواء في المحيط الخارجي للمؤسسة أو حتى المحيط الداخلي.

## المخلص :

إعداد مخطط الأعمال لأي مشروع يتطلب إعداد دراسة تسويقية ناجحة كإنطلاقة جيدة تحدد وجهة المشروع داخل السوق المستهدف و مستقبله فيما يخص التحسينات والتطورات والتحويلات التي من الممكن أن تطرأ عليه ، من ثم يتم رسم المخطط الانتاجي الذي في طياته تتفصل مختلف مراحل الانتاج من المادة الاولية نهاية بالمرجات، و المخطط التنظيمي يوزع المهام بشكل يتناسب مع مؤهلات العمال من أجل سيرورة النشاط ، في حين يجمع المخطط المالي والتمويلي جميع التكاليف والمصاريف التي يحتاجها المشروع ويحدد نسبة الأرباح المحصل عليها من مجموع التكاليف وفترة استرداد المشروع التي تبين مدى صلاحية المشروع في تطبيقه على أرض الواقع.

في مذكرتي " إعداد مخطط أعمال حقائب كروشي " هذه والمدرجة في إطار المقالة الحرفية ،أسقطت كل التفاصيل التي لا بد أن نمر بها من أجل بلورة رغبات وحاجات الزبائن في تصميم المنتج المناسب ، وبالجم والكمية المناسبة التي يرغبون فيها، وما هي الاستراتيجية المناسبة التي تجعل المؤسسة تدوم طويلا وتحافظ على مكانتها ،من ثم حددنا تكلفة المشروع الإجمالية والمدة الواجب استرجاع الأموال فيها

## الكلمات المفتاحية

مخطط أعمال - المخطط التسويقي - المخطط الانتاجي - المخطط التنظيمي - المخطط المالي و التمويلي -  
مخطط أعمال حقائب كروشي - مقالة حرفية

## **Resume**

Preparing a business plan for any project that requires preparing a successful marketing study as a good start that determines the direction of the project within the target market and its future in terms of improvements, developments and transformations that may occur to it, and then a production plan is drawn in which the various stages of production starting by the raw material , ending with the outputs . The organizational plan distributes the tasks in proportion according to the workers qualifications for the course of the activity, while the financial plan collects all the costs and expenses needed by the project and determines the percentage of profits obtained from the total costs and the project recovery period that indicates the extent of the project's viability in its application on the field floor.

In my project "Preparing the business plan of crochet bags";which included in the craft contracting, I dropped all the details that we must go through in order to crystallize the desires and needs of customers in designing the appropriate product, in the appropriate size and quantity that they want, and what is the appropriate strategy that makes the organization last for a long time and maintain its position, from Then we determined the total project cost and the period for which the money should be returned

## **Key words**

Business plan - marketing plan - production plan - organizational Plan - financial plan - business plan of crochet bags - craft contracting

# الخاتمة

و أخيرا تم بنعمة الله انجاز هذه المذكرة التي تفصل مخطط الأعمال بكل معنى الكلمة لدراسة مشروعنا الذي يندرج تحت إطار المقاولوة الحرفية ، فمن خلال بحثنا هذا حاولنا قدر المستطاع تسليط الضوء على أهم محددات المشروع المقاولاتي بالأخص المشروع المقاولاتي الحرفي ، حيث تناولنا مفهوم المقاولوة الحرفية التي أدرجها المشرع الجزائري في قانونه ، والتي فسحت المجال للعديد من الحرفيين الولوج في عالم الأعمال ، وخصوصا الحرفيين وتعليمهم كيفية إنشاء مؤسساتهم الخاصة ، بالإضافة إلى فتح مناصب الشغل وتوسيع دائرة العمل والاستثمار . إن المشاريع الحرفية كثيرة ومتنوعة ولها دور كبير في تشجيع الانتاج المحلي، وجلب العملة الصعبة من خلال السياحة ، وهي مشاريع تتميز بسهولة عملها وكذا انخفاض رأسمالها .

تطرقنا أيضا في الفصل النظري الثاني لماهية مخطط الأعمال ومكوناته ، أهدافه؛ وكذا تطرقنا بالتفصيل للمخططات التي يتكون منها ، و التي تلعب كل منها دورا أساسيا ومهما جدا ، فهي كالأعمدة لا يقوم مخطط الأعمال من دونها، فمن خلاله يتحدد شكل المنتج وعمره وكذلك سعره وطريقة توزيعه ، والرؤية المستقبلية للمشروع . أما الفصل التطبيقي فهو إسقاط للمفاهيم والأسس الواجب القيام عليها لإعداد مخطط الأعمال المعد أساسا للمقاول نفسه؛ فهو بمثابة خريطة الكنز ألا وهو المشروع المربح ، و الموجه للجهات الداعمة التي تمول المشروع و التي تركز أساسا على الدراسة المالية و فترة استرداد الأموال.

إن التوجه العام للدولة ينزاح عن الوظيف العمومي نحو إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، لذلك أصبح معرفة مخطط الأعمال أمرا ضروريا لكل شخص من أجل إعداد المشروع الذي من خلاله يحقق قيمة مضافة للمجتمع انطلاقا من صاحب المشروع نفسه.

# الفهرس

أ	المقدمة.....
6	الفصل الأول: المقابلة الحرفية.....
6	المبحث الأول: ماهية المقابلة الحرفية.....
6	المطلب الأول: المقابلة الحرفية عند المشرع الجزائري.....
7	المطلب الثاني: خصائص المقابلة الحرفية.....
8	المطلب الثالث: آليات دعم المقابلة الحرفية.....
12	الفصل الثاني : دراسة مخطط الأعمال.....
12	المبحث الأول: مدخل إلى مخطط الأعمال.....
12	المطلب الأول : ماهية مخطط الأعمال.....
13	المطلب الثاني : مخطط الأعمال القياسي أو الموحد.....
13	المطلب الثالث: مكونات مخطط الأعمال.....
16	المطلب الرابع: أهداف مخطط الأعمال.....
19	المبحث الثاني : المخطط التسويقي.....
19	المطلب الأول: ماهية المخطط التسويقي.....
23	المطلب الثاني: تحليل محيط المؤسسة.....
31	المطلب الثالث: إعداد استراتيجية المؤسسة.....
37	المبحث الثالث: المخطط التنظيمي.....
37	المطلب الأول: تحديد الشكل القانوني للمؤسسة.....
38	المطلب الثاني: إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
39	المبحث الرابع: المخطط الانتاجي.....

39	المطلب الأول: ماهية تخطيط الانتاج.....
40	المطلب الثاني: المراحل الرئيسية لتخطيط الانتاج.....
44	المبحث الخامس : المخطط المالي والتمويلي .....
44	المطلب الأول: المخطط المالي.....
47	المطلب الثاني : المخطط التمويلي.....
51	الفصل الثالث : إعداد مخطط أعمال حقائب كروشي - بسكرة - .....
51	المبحث الأول: تقديم المشروع.....
51	المطلب الأول : واجهة المشروع.....
52	المطلب الثاني: الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.....
53	المطلب الثالث: التعريف بالسوق المستهدف.....
56	المطلب الرابع : وصف المنتجات والخدمات.....
58	المبحث الثاني : عرض المخطط التنظيمي .....
58	المطلب الأول: الصيغة القانونية للمؤسسة.....
61	المطلب الثاني: عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة .....
61	المطلب الثالث: المورد البشري.....
63	المبحث الثالث : عرض المخطط التسويقي.....
63	المطلب الأول : دراسة السوق .....
64	المطلب الثاني : تحديد حجم الطلب على حقيبة الكروشي.....
66	المطلب الثالث : تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة .....
70	المطلب الرابع : تحليل نقاط القوة والضعف والفرص و التهديدات للمؤسسة SWOT.....
72	المطلب الخامس : استراتيجية المزيج التسويقي .....
73	المبحث الثالث: عرض المخطط الإنتاجي .....
73	المطلب الأول: أساليب التنبؤ بالطلب.....



74	المطلب الثاني: تحديد متطلبات المشروع.....
76	المطلب الثالث : مراحل إنتاج المنتج.....
77	المبحث الخامس : عرض المخطط المالي و التمويلي.....
77	المطلب الأول: إيرادات و تكاليف المشروع.....
83	المطلب الثالث: القوائم المالية.....
	الخاتمة.....
	الفهرس.....
	قائمة الأشكال.....
	قائمة الجداول.....
	قائمة المراجع.....
	قائمة الملاحق.....

## قائمة الأشكال

- الشكل 1: أهداف مخطط الأعمال (Fayolle, 2004, p. 293) ..... 17
- الشكل 2: ملخص مكونات تحليل PEST والأدوات الاستراتيجية التكميلية..... 25
- الشكل 3 مكونات تحليل SWOT ..... 27
- الشكل 4: المكونات الرئيسية لتحليل SWOT..... 27
- الشكل 5: مصفوفة TOWS ..... 28
- الشكل 6 نموذج القوى الخمس المؤثرة على المنافسة لبورتر ..... 30
- الشكل 7 خطوات عملية التخطيط المالي من إعداد الطالبة..... 47
- الشكل 8 الهيكل التنظيمي للمؤسسة..... 61
- الشكل 9 رسم تخطيطي لورشة العمل..... 74

## قائمة الجداول

51	جدول 1 ملخص المشروع.....
54	جدول 2 تحديد الاحتياجات الحالية للسوق الحالي والمتوقع .....
55	جدول 3 تقديم ملف تعريف للعملاء المستهدفين.....
56	جدول 4 وصف المنتجات والخدمات.....
58	جدول 7 الشكل القانوني للمؤسسة .....
61	جدول 5 احتياجات اليد العاملة ومؤهلاتها.....
62	جدول 6 أجور العمال.....
65	جدول 8 افتراضات حول توقع حجم المبيعات خلا السنة.....
70	جدول 9 تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة.....
75	جدول 10 المعدات والآلات .....
75	جدول 11 الاحتياجات التشغيلية.....
76	جدول 12 تجهيزات مكتبية .....
78	جدول 13 الإيرادات من المبيعات المتوقعة خلال سنة.....
81	جدول 17 الهيكل التمويلي للمشروع.....
81	جدول 18 اهتلاك القروض البنكية.....
82	جدول 19 اهتلاك قروض الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ENSEJ).....
82	جدول 20 اهتلاك الاستثمارات.....
83	جدول 21 الميزانية الافتتاحية للمشروع.....
84	جدول 22 حسابات النتائج لثمانية سنوات القادمة.....
87	جدول 23 التدفقات النقدية للمشروع.....
89	جدول 24 الميزانية الختامية N/12/31.....

# قائمة المراجع

## المراجع العربية

- الجريدة الرسمية. (10 جانفي، 1996). الأمر رقم 96-01 مؤرخ في 19 شعبان عام 1416 الموافق 10 يناير سنة 1996، يحدد القواعد التي تحكم الصناعة التقليدية والحرف. *أوامر*، 1-9.
- الحاجة قبائلي، وليد شرارة، و يمينة بودرينة. (2013). أسلوب دعم الصناعات التقليدية والحرفية دراسة حالة المؤسسات المتوسطة والصغيرة. مستغانم: جامعة عبد الحميد بن باديس.
- الطيب بركة. (2014/2013). دور استراتيجيات التوزيع في تفعيل تنشيط المبيعات بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة "ملينة الحضنة" (شهادة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، لمسيلة: جامعة لمسيلة.
- الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية والحرف. (بلا تاريخ). *أجهزة الدعم - الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية والحرف*. تاريخ الاسترداد 04 27, 2020، من [cnam.dz: http://www.cnam.dz/page.php?art=11](http://www.cnam.dz/page.php?art=11)
- الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية والحرف. (n.d.). *الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية والحرف*. Retrieved 04 27, 2020, from <http://www.cnam.dz/page.php?art=14>
- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج. (بلا تاريخ). *كتاب التخطيط الإجمالي للإنتاج Total planning of production*. تاريخ الاسترداد 02 24, 2020، من مكتبة البخاري [MAKKTABA.COM: https://www.makktaba.com/2013/04/Book-total-planning-of-production.html](https://www.makktaba.com/2013/04/Book-total-planning-of-production.html)
- جليلة بن لعمودي، و محسن بن الحبيب. (جوان، 2017). الأهمية الاستراتيجية للمؤسسات الحرفية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية-حالة الجزائر-. *مجلة الشريعة والاقتصاد* (11)، الصفحات 240-262.
- حنان بن عوالي. (جوان، 2014). التنبؤ بالطلب كجزء مكمل من التخطيط الاستراتيجي. *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية* (12)، الصفحات 54-63.
- خلافية للأعمال التجارية. (جوان، 2020). *كيفية فتح سجل تجاري في الجزائر*. تم الاسترداد من: [khlaifia.com/: http://www.khlaifia.com/2019/09/blog-post\\_25.html](http://www.khlaifia.com/2019/09/blog-post_25.html)
- دريد كامل آل شيب. (2012). *إدارة البنوك المعاصرة*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ذهبي، ح، (2020). جانفي. (23/البلاد الحدث). Retrieved 03 04, 2020, from <https://www.elbilad.net/article/detail?id=103871>
- رابح أوكيل. (2015). تسيير قنوات التوزيع. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة: جامعة أكلي محند أولحاج.
- رائدة، ف. (2014). مصادر التمويل الحديثة وأثرها على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالي بنك الفلاحة والتنمية لبريفية وكالة أم البواقي)مذكرة ماستر. (العلوم التجارية، أم البواقي: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- رتيبة طايبي. (06 03, 2020). الثقافة الاستهلاكية وانتشارها في المجتمع الجزائري في عصر العولمة. *مجلة "الأبحاث الاقتصادية" لجامعة البليدة* 2، الصفحات 1-184.

رفيق زراولة. (2015/2016). محاضرات في إدارة الإنتاج والعمليات. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - قسم التسيير، قالمة: جامعة 8ماي 1945.

سالم إلياس. (2016). التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الإلكترونية ببرج بوعريريج. مجلة العلوم الاقتصادية والاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية (15)، الصفحات 292-301.

سعيد أوكليل. (2017). ريادة الأعمال أو المقاولاتية مقارنة شاملة وعملية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية.

سماح صولح. (2014-2015). محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية: جامعة محمد خيضر بسكرة.

سياسة دعم المؤسسات الحرفية في الجزائر. (2017). الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (الصفحات 1-23). الوادي: جامعة الشهيد حمدة لخضر لوادي.

شهاب الدين عفت. (04 جويلية، 2014). الجميلة. تاريخ الاسترداد 10 فيفري، 2020، من أسباب هوس شراء الحفانبات لدى السيدات:

<https://www.aljamila.com/node/1836/%D9%87%D9%88%D8%A7%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D9%88%D8%A7%D9%87%D8%AA%D9%85%D8%A7%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%8A%D8%A7%D8%A9/%D9%87%D9%88%D8%A7%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D9%88%D8%A7%D9%87%D8%AA%D9%88>

عبد القادر شلال، وحميد قرومي. (2017). محاضرات في مادة: الاستراتيجية والتخطيط المالي. علوم التسيير، البويرة: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة "العقيد أكلي محند أولحاج".

كوتلر، ف. (1999). كوتلر يتحدث عن التسويق. ف. ع. بابكر. (Trans.) الرياض: مكتبة جرير.

محمد الشريف مدور. (2011/2012). التنبؤ بحجم المبيعات كأداة للرقابة في المؤسسة باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط دراسة حالة مؤسسة مطاحن أعمر بن عمر (2012-2013) (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سكيكدة: جامعة 20 أوت 1955.

مصطفى بلقاسم، محمد مكيدش، و عبد القادر ساهد. (2009-2010). التخطيط الإجمالي للإنتاج باستخدام البرمجة الخطية المبهمة دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات المعدنية غير الحديدية و المواد النافعة Bental maghnia. مجلة الباحث (07)، الصفحات 43-53.

مصطفى قريد. (2005/2006). تخفيض تكاليف الفجوة بين الطاقة الانتاجية والطلب - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.

وكالة الأنباء الجزائرية - ALGÉRIE PRESS SERVICE (23, 04, 2020). الجزائر: نسبة التضخم السنوي بلغت 1,9% في يناير 2020. تم الاسترداد من <http://www.aps.dz/ar/economie/84162-1-9-2020>

## المراجع الأجنبية

- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization. *Organizational Structure* (pp. 456-462). Dubai: Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Alenzi, S. (2013, 05 31). *PESTEL analysis - Salem Alanzi*. Consulté le 03 09, 2020, sur Salem Alanzi Project Management Blog: <http://www.salemalanzi.com/pestle-analysis/>
- Arab British Academy for Higher Education. (s.d.). *سياسة المنتج في المفهوم التسويقي*. Consulté le 04 02, 2020, sur abahe.uk: <https://www.abahe.uk/b/international-marketing/international-marketing-063.pdf>
- BANERJEE, A. K., NAIR, R. K., & AGARWAL, V. K. (2015). *BUSINESS FINANCE*. Meerut: Pragati Prakashan.
- Berry, T. J. (2004). *Hurdle: The Book on Business Planning*. Washington: Palo Alto.
- Bowen, S. (2018). Mission and Vision. Dans R. L.Heath, a. Johansen, J. Falkheimer, ,. K. Hallahan, J. J. C. Raupp, & B. Steyn (Éds.), *The International Encyclopedia of Strategic Communication* (pp. 1-9). South Calorina: JohnWiley & Sons.
- Bureau CAM Biskra. (2013, 02 11). *Bureau CAM Biskra*. Récupéré sur facebook.com: <https://www.facebook.com/BureauCamBiskra/posts/523959974293709/>
- business.gov.au. (2020, 03 16). *Business Plan Guide*. Consulté le 03 25, 2020, sur business.gov.au: <https://www.business.gov.au/planning/business-plans/how-to-develop-your-business-plan>
- Dolgui, A., & Proth, J.-M. (2010, April). Pricing strategies and models. *Annual Reviews in Control*, 1-18.
- Fayolle, A. (2004). *Entrepreneuriat*. Paris: DUNOD.
- Financial Planning Association. (2015). *Financial Planning and your Small Business*. Financial Plan Association.
- Greater Gainesville Chamber. (2012, 03). Take the STEPS to Start Your Small Business. Gainesville: Gainesville Area CHAMBER OF COMMERCE. Récupéré sur <https://gainesvillechamber.com/wp-content/uploads/quick-start-guide-5.pdf>
- GÜREL, E., & TAT, M. (2017, أوت). SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi The Journal of International Social Research*, 10(51), 995-1006.
- Hamzehpour, ,. F., Ranjbarian, B., Fath, S., & Ansa, A. (2019). The Strategic SWOT Analysis to Use Social Marketing in the Design of the Research Development Model of Islamic Azad University. *THE INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES*, 26(03), 1-105.
- La suma de Todos,Risk Analysis. (s.d.). *Business Plan*. Consulté le 08 17, 2020, sur Microsoft PowerPoint - BUSINESS PLAN.ppt: [http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis\\_Riesgos/pages/pdf/metodologia/1Plandeempresa\(A R\)\\_en.pdf](http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis_Riesgos/pages/pdf/metodologia/1Plandeempresa(A R)_en.pdf)
- Lango, B. (s.d.). *Product Strategy Course Notes Students Discussions and Presentation 2019*. Consulté le 04 02, 2020, sur academia.edu: [https://www.academia.edu/38675689/Product\\_Strategy\\_Course\\_Notes\\_Students\\_Discussions\\_and\\_Presentation\\_2019](https://www.academia.edu/38675689/Product_Strategy_Course_Notes_Students_Discussions_and_Presentation_2019)
- Lastovica, A. M., & Gilmer, A. (1992). *Developing a Business Plan*. Virginia, Virginia Polytechnic Institute and State University: Virginia Cooperative Extension.
- Lastovica, A. M., & Gilmer, A. (1992). *Sources Of Financing*. Virginia: Virginia Cooperative extension.
- Maleka, S. (2014). Strategic Management and Strategic Planning Process. *DTPS Strategic Planning & Monitoring. 01*, pp. 29-1. Pretoria: South Africa Government.
- McKeever, M. (2010). *How to write a business plan* (éd. 10). California: Nolo.

- Ommami, A. R. (2011, 09 30). Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran. *African Journal of Business Management*, 5(22), 9448-9454.
- P. Robbins, S. (2017). Organizational Structure and Design. Dans S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, M. Coulter, & I. Anderson, *Fundamentals of Management* (pp. 1-380). Toronto: PEARSON.
- Rihan, I. (s.d.). *Porter Five Forces Analysis – (Industry Analysis) Definition, Advantages, and Criticism*. Consulté le 04 01, 2020, sur academia.edu:  
[https://www.academia.edu/7771291/Porter\\_Five\\_Forces\\_Analysis\\_Industry\\_Analysis\\_Definition\\_Advantages\\_and\\_Criticism](https://www.academia.edu/7771291/Porter_Five_Forces_Analysis_Industry_Analysis_Definition_Advantages_and_Criticism)
- Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2014). PEST analysis. Dans C. L Cooper, *Wiley Encyclopedia of Management* (éd. 3rd edition). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd. Consulté le 03 14, 2020, sur ResearchGate:  
[https://www.researchgate.net/publication/257303449\\_PEST\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/257303449_PEST_analysis)
- Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2014). SWOT analysis. Dans C. L Cooper, *Wiley Encyclopedia of Management* (éd. 3rd Edition). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Sekudo, A. (2011, 05 31). *your-marketing-plan-template*. Consulté le 03 08, 2020, sur issuu:  
<https://issuu.com/nadf/docs/your-marketing-plan-template>
- Sinha, P. (s.d.). Module - 01 Lecture - 01 Production Planning and Control. Department of Mechanical and Industrial Engineering, Roorkee: Indian Institute of Technology.
- Stanescu, A. (n.d.). (PDF) *PESTLE-Analysis | Andreea Stanescu - Academia.edu*. Retrieved 03 12, 2020, from Academia.edu:  
<https://www.academia.edu/39859801/PESTLE-Analysis>
- Ugwuegbu, C. (2018). Production Planning and Organizational Effectiveness. *Strategic Journal of Business and Social Science (SJBS)*, 1, 1-28.
- United Nations. (s.d.). *hr.un.org*. Consulté le 04 01, 2020, sur STRATEGIC PLANNING Guide for managers:  
[https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/4.5.1.6\\_Strategic%20Planning%20Guide\\_0.pdf](https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/4.5.1.6_Strategic%20Planning%20Guide_0.pdf)
- Verstraet, T., & saporta, B. (2006). *création d'entreprise et entrepreneuria*. les éditions de l'adreg.

# قائمة الملاحق

✓ أسئلة المقابلة :

01 مقابلة هاتفية مع الحرفيات الناشطات في مجال صناعة الألبسة بالحبك:

◆ أسئلة حول الطلب على صناعة الكروشي ومعدل الطلب خلال الشهر

◆ أسئلة حول صعوبات الصناعة ؛ وبالنسبة للمشطوبات في غرفة الصناعة التقليدية ما هي الأسباب

التي دعتهن للتوقف ؟

◆ أسئلة حول صناعة حقيبة الكروشي، وماهي المدة المستغرقة وعلى أي أساس يتم التسعير .

02 مقابلة وجها لوجه مع بائعة في غرفة الصناعات التقليدية:

◆ أسئلة على حقائب المكرمي النسائية (مكرمي قياس كبير) المعروضة باعتبارها تشبه حقائب

الكروشي في الشكل الخارجي.

03 مقابلة مع بائعي زقاق بالرمضان :

◆ أسئلة حول معدل الطلب على الحقيبة الجلدية العصرية المخصصة للنساء؟

✓ أسئلة الاستبيان:

01 من خلال الصور ماهو انطباعك حول حقيبة الكروشي؟

○ جذابة جدا

○ نوعا ما جذابة

○ ليست جذابة

02 ماهو حجم الحقيبة الذي تفضلين ارتدائها؟

○ حقيبة كبيرة

○ حقيبة متوسطة



○ حقيبة صغيرة

03 من خلال الصور ماهو الخيط الأجل في الحقيبة؟

○ الخيط الكلاسيكي (العادي)

○ خيط المكرومي

04 ما هو عدد مرات شرائك للحقيبة خلال سنة واحدة ؟

○ مرة واحدة

○ أكثر من مرة

• إذا كانت إجابتك أكثر من مرة ، ماهو السبب الذي يدفعك لذلك ؟

○ لان حقيبتي القديمة اهتلكت

○ لأنني أحب التنوع والتجديد

05 هل تحبين إضافة ديكور لحقيبتك التي تلبسينها الآن ؟

○ نعم

○ لا

06 ماهو السعر المستعدة دفعه لهذه الحقيبة؟

.....

✓ الصور المرفقة

✚ صور توضيحية للحقيبة

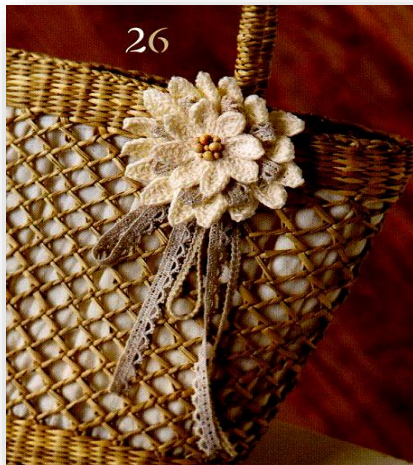


خيط مكرمي



خيط كلاسيكي

✚ صور توضيحية لديكور الحقيبة



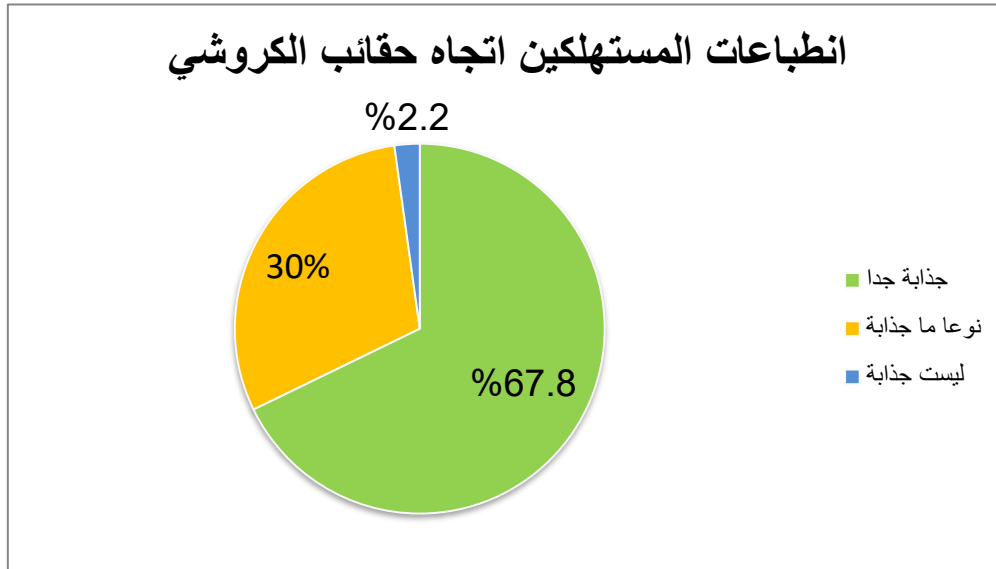
ملصقات



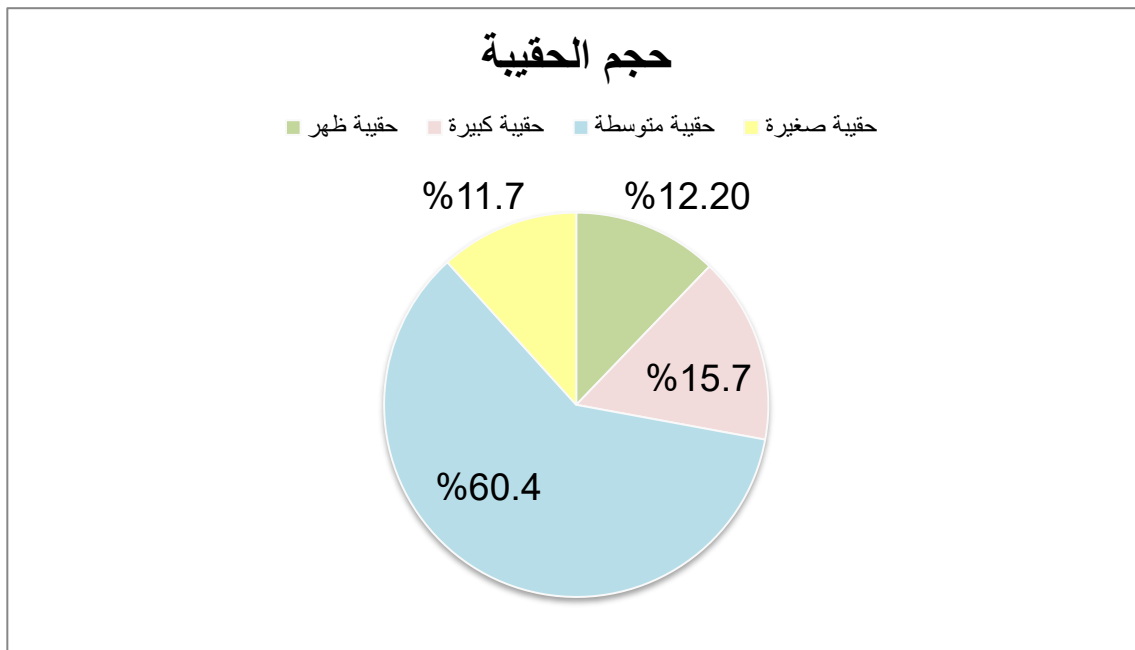
حاملة مفاتيح

## ✓ نتائج الاستبيان

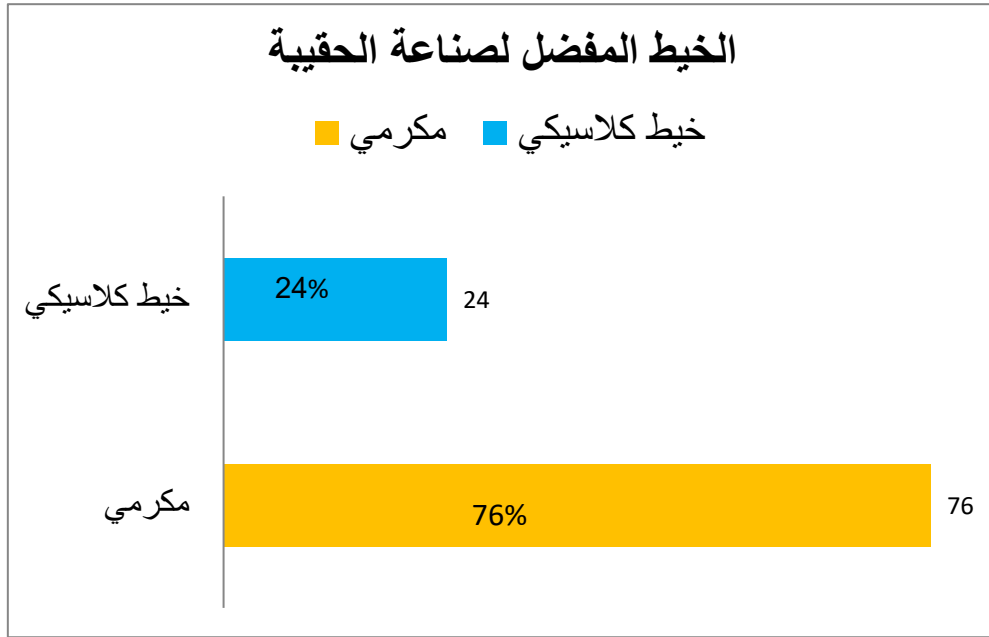
### 1. انطباعات المستهلكين اتجاه حقائب الكروشي



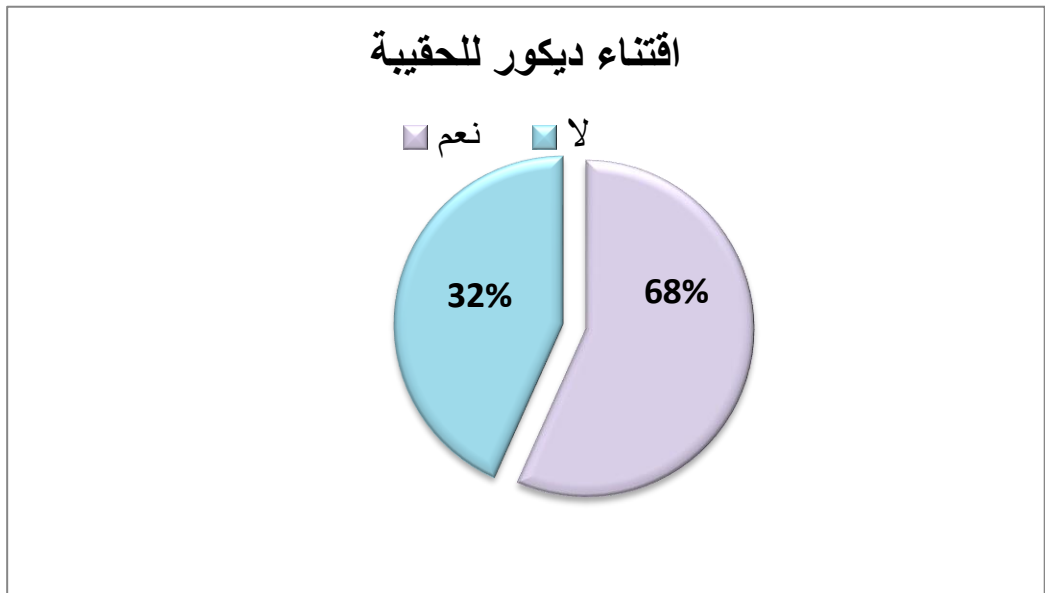
### 2. حجم الحقيبة



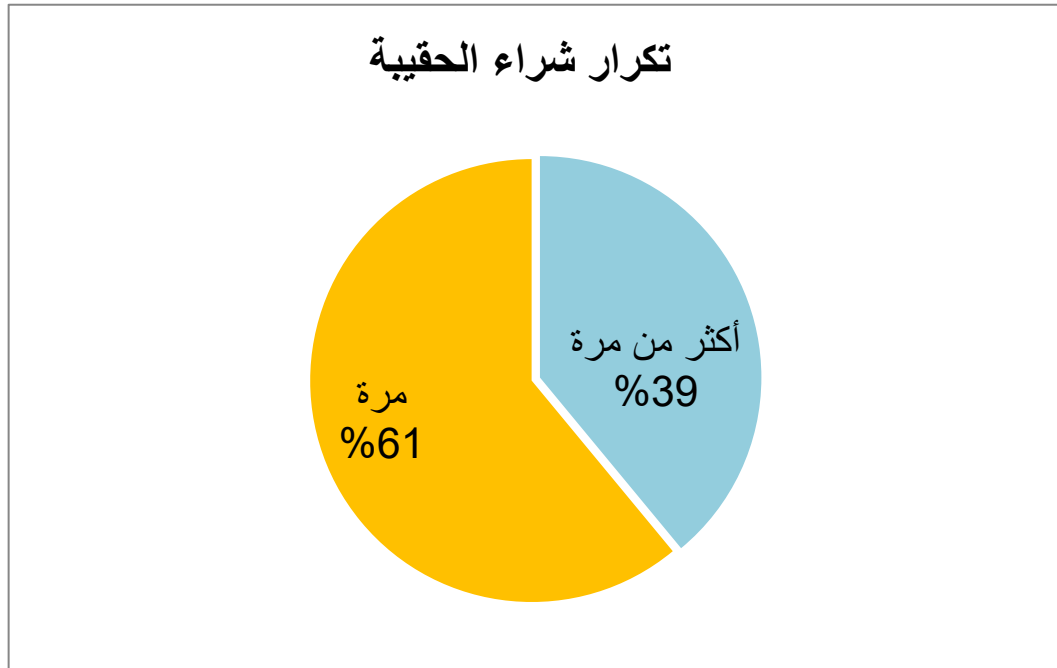
### 3. الخيط المفضل لدى المستهلكين:



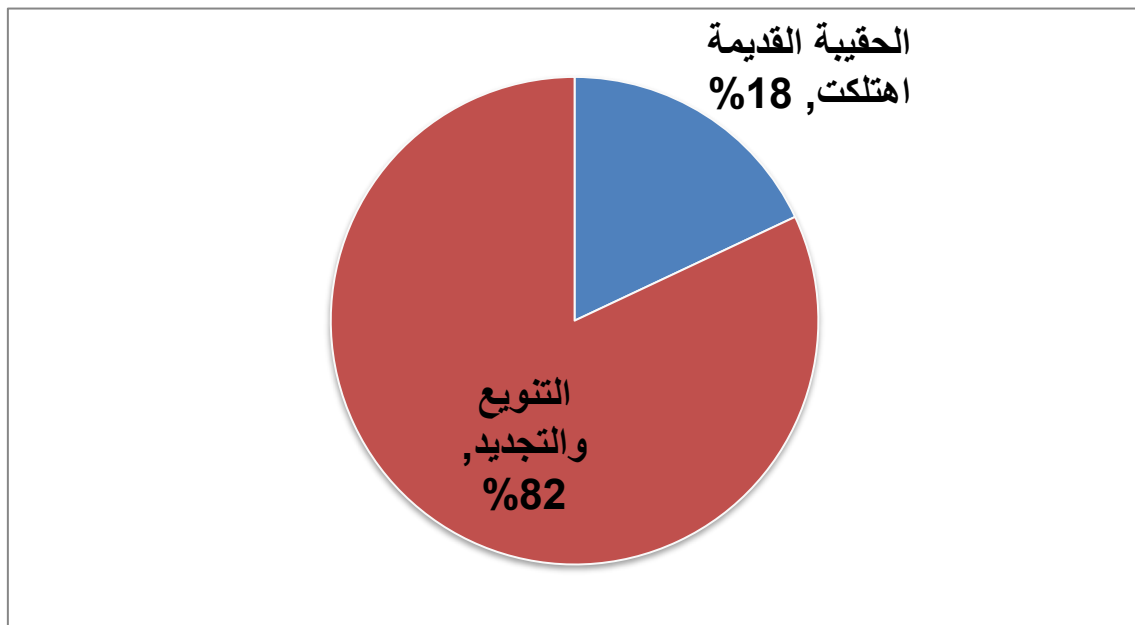
### 4. اقتناء ديكور للحقبة



5. تكرار شراء الحقيبة



\* سبب تكرار الشراء



6. أسعار الحقيبة المقترحة ونسبة التكرارات

