



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



## الموضوع

# مخطط الأعمال لمشروع مطعم وجبات صحية

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير  
تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب (ة):

يزغش كاميليا <

برباش ايمان <

### الجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
< جامعة بسكرة	< رئيسا	استاذة محاضرة أ	بن عيسى ليلى
< جامعة بسكرة	< مقرا	استاذة مساعدة أ	يزغش كاميليا
< جامعة بسكرة	< مناقشا	استاذ مساعد أ	الياس قشوط

الموسم الجامعي: 2019-2020

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي أثار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا

## العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل في تذليل ماواجهناه من صعوبات ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة يزغش كميليا التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذه المذكرة

كما لا يفوتني أن أشكر من كان لهم الفضل في تدريسنا وإثرائنا بكامل المعلومات التي لديهم طوال المسار الجامعي أساتذتنا ودكاترتنا لقسم المقاولتين كل باسمهم منى جزيل الشكر كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في كتابة وطباعة هذه المذكرة من قريب أو من بعيد

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

( قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين )

صدق الله العظيم

ابتدىء بشكر المولى عز وجل الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى

وعلى نعمه الكثيرة التي رزقني إياها

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار ، إلى من علمني العطاء بدون انتظار ، إلى من أحمل

اسمه افتخار والدي العزيز لمجد

إلى مصدر الحب ومعنى الحنان والتفاني ، ، إلى بسمة الحياة وسر الوجود ، إلى من كان

دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي أمي الحبيبة حياة

إلى أخي الغالي وسندي في الحياة ، حفظه الله لي ورعاه إلى أخي العزيز أيمن

وكل أفراد عائلة برباش صغير وكبير.

إلى كل الأخوات التي لم تلدهن أمي .. إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى

ينابيع الصدق الصافي ، إلى من معهم سعدت وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة

سرت ، ألى من كانوا معي على طريق النجاح والخير ..

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل

إيمان



# الفهرس

	العنوان
	البسمة
	الاهداء
أ	مقدمة عامة
أ	الاشكالية
ب	اسباب اختيار الموضوع
ب	اهمية الموضوع
ب	اهداف الموضوع
ب	منهج الدراسة
ج	هيكل الدراسة

	الفصل الاول:الاطار النظري
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الاول:ماهية مخطط الاعمال
03	المطلب الاول:تعريف مخطط الاعمال
04	المطلب الثاني:خصائص مخطط الاعمال
05	المطلب الثالث:اهمية مخطط الاعمال
06	المطلب الرابع:اهداف مخطط الاعمال
07	المبحث الثاني:المحاور الرئيسية لمخطط الاعمال
08	المطلب الاول:المخطط التسويقي
08	اولا:تعريف و اهمية و اهداف المخطط التسويقي
10	ثانيا:دراسة السوق
18	ثالثا:المزيج التسويقي

30	رابعاً:الاستراتيجيات التنافسية
30	المطلب الثاني:المخطط الانتاجي
31	اولاً:تعريف و اهمية المخطط الانتاجي
32	ثانياً: اهداف و خصائص المخطط الانتاجي
33	ثالثاً:مكونات المخطط الانتاجي
34	المطلب الثالث: المخطط التنظيمي
35	اولاً:تعريف المخطط التنظيمي:
35	ثانياً:اهداف المخطط التنظيمي
36	ثالثاً: الموارد البشرية والهيكل التنظيمية
38	رابعاً:الشكل القانوني للمؤسسة
41	المطلب الرابع: المخطط المالي
41	اولاً:تعريف المخطط المالي و اهميته و اهدافه
43	ثانياً:تحديد التكاليف الاستثمارية للمشروع
44	ثالثاً:تمويل المشروع



45	رابعاً: اعداد القوائم المالية
47	خلاصة الفصل
49	الفصل الثاني: مخطط الاعمال لمطعم وجبات صحية
49	مقدمة الفصل
49	المبحث الاول: تقديم المشروع
49	المطلب الاول: فكرة و اسباب اختيار المشروع
49	اولاً: فكرة المشروع
49	ثانياً: اسباب اختيار المشروع
49	المطلب الثاني: csip المشروع و تصنيفه
50	اولاً: csip المشروع
50	ثانياً: تصنيف المشروع
51	المطلب الثالث: الملخص التنفيذي
51	المبحث الثاني: المحاور الاساسية لمخطط الاعمال مطعم وجبات صحية
51	المطلب الاول: المخطط التسويقي

51	اولا:دراسة السوق
61	ثانيا:تحليل البيئة الخارجية الكلية pestel
63	ثالثا:تقدير المبيعات
64	رابعا:تحليل الزبائن ، الموردین،المنافسين
66	خامسا:تحليل بورتر « porter » و تحليل « swot »
68	سادسا: المزيج التسويقي
74	المطلب الثاني:المخطط الانتاجي
74	اولا:تحديد موقع المشروع
75	ثانيا:تحديد الادوات و المعدات و الالات اللازمة المشروع
80	ثالثا:طريقة تقديم الخدمة
81	المطلب الثالث:المخطط التنظيمي
81	اولا:تحديد الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية
84	ثانيا:اعداد هيكل التنظيمي للمؤسسة
85	ثالثا:الشكل القانوني للمؤسسة

85	رابعاً:الملفات المطلوبة
86	المبحث الرابع:المخطط المالي
86	المطلب الاول:تحديد تكاليف المشروع
87	المطلب الثاني:مصادر التمويل للمشروع
88	المطلب الثالث :القوائم المالية
93	خلاصة الفصل
أ،ب	الخاتمة
6	قائمة المراجع
a	قائمة الاشكال
A	قائمة الجداول
	فهرس المحتويات

### المخلص

تهدف هذه الدراسة المعنونة ب إعداد مخطط الاعمال لمطعم الوجبات الصحية -بسكرة-الى ابراز أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية اذ ان نجاحها يأتي من خلال اخضاع فكرة المشروع للدراسة ووضع مخطط اعمال للتحقق من مردودية المشروع و قابلية نجاحه . كما تهدف الى إعطاء صورة مفصلة عن مخطط الاعمال بمختلف جوانبه (التسويقية،الإنتاجية ، التنظيمية،التمويلية)، و كيفية اعداده، و لهذا كانت إشكالية البحث ما هي متطلبات إعداد مخطط أعمال لمطعم وجبات صحية.

و لخصت الدراسة في هدف رئيسي و هو إعطاء فكرة عن كيفية انشاء و تقييم اعداد مخطط الاعمال لانجاز فكرة مشروع مطعم صحي، و ذلك بالاعتماد على نشر استبيان الكتروني في جمع المعلومات حول الموضوع.

ومن الأهم النتائج التي توصلنا من خلالها الى ان مخطط الأعمال أداة فعالة لتقييم المشاريع .

**الكلمات المفتاحية: مخطط الاعمال ،مطعم صحي،المؤسسات الصغيرة و متوسطة.**

المقدمة

العامّة

# مقدمة

## مقدمة

يشهد عالم الأعمال في السنوات الأخيرة تغيرات كبيرة على جميع الأصعدة والتي أثرت بشكل مباشر أو غير مباشر على أنماط المعيشة ونواحي الحياة سواء اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية... إلخ وقد أحدثت هذه التغيرات مشاكل معقدة في العديد من دول العالم مما أدى إلى ضرورة مسابقتها ومواجهتها بأساليب وطرق جديدة وهذه المتغيرات حتمت على الحكومات ضرورة انتهاج سبل أخرى لمحاولة تالفيها فمُنحت مجال خصبا للمقاولين وأصحاب المشاريع الابتكار أفكارا جديدة وفرص إنتاجية متنوعة ودخول أسواق مختلفة.

ولتفادي زوال وفشل هذه المؤسسات لابد من دراسة جدوى وتقييم المشروعات، فهي الأداة العلمية التي تختص بمتطلبات التحليل، وتسهل على صاحب المشروع عملية اتخاذ القرار السليم، وكلما كانت الفكرة حديثة كلما واجب التفكير في حقيقة جدواها، ولهذا على صاحب المشروع التثبت من جدوى مشروعه والتحقق من مردوديته عن طريق وضع مخطط أعمال قبل أن يقرر انطلاق أعمال المشروع. ولذلك فإن دراسة مخطط الأعمال هي أول الخطوات الناجحة لعمل مشروع اقتصادي ناجح، وفي هذا الإطار يعتبر مخطط الأعمال الركيزة الأساسية لإعداد دراسة كاملة ومفصلة لإنشاء مؤسسة، وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتبر ذات إمكانيات محدودة وحديثة الدخول للسوق، فمن خلال إعداد مخطط الأعمال يمكن معرفة مدى نجاح المشروع مستقبلا، كما أنه يعتبر وسيلة هامة في يد حامل فكرة المشروع والتي من خلالها يمكنه إقناع المؤسسات المالية في منحه التمويل اللازم لتنفيذ مشروعه.

ومما سبق سنحاول في هذه الدراسة التطرق لكل الخطوات المتعلقة بكيفية إنشاء مشروع ومخطط الأعمال المناسب له والذي يمكن تطبيقه فعليا وكما على مشروع \_مطعم وجبات صحية\_ وتنفيذه على أرض الواقع

وفي هذه الدراسة سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية:

ما هي متطلبات إعداد مخطط أعمال لمطعم وجبات صحية؟

# مقدمة

ولتسهيل الإجابة على الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:  
ما هو مخطط الأعمال؟ وفيما تكمن أهميته؟  
ما هي محاور مخطط الأعمال وأنواعه؟  
كيف يمكن إنجاز مخطط الأعمال تطبيقيا لمشروع مطعم اكالات صحية؟  
أسباب اختيار الموضوع :

- ✓ عدم التطرق لهذا المشروع من قبل.
- ✓ توافق الموضوع وطبيعة التخصص (مقاولاتية).
- ✓ افتقار المنطقة التي سوف ينشأ فيها هذا المشروع لهذا النوع من المشاريع.
- ✓ الميول الشخصي في إنجاز هذا المشروع على أرض الواقع إن شاء الله.
- ✓ الرغبة في انشاء مؤسسة خاصة.
- ✓ خبرتي في مجال الطبخ
- ✓ المنافسة قليلة او معدومة في الوقت الحالي

## أهمية الموضوع :

- ✓ تحسين كفاءة العمل وجعله أكثر سهولة في مجال خدمات الإطعام.
- ✓ أهمية مخطط الأعمال في نجاح عملية انجاز المشاريع .
- ✓ تقليل نسبة المخاطرة ومواجهة التحديات المستقبلية للمشروع.
- ✓ توضيح مراحل إنشاء مشروع مطعم من هذا النوع (الاكالات الصحية).
- ✓ تقييم فكرة إنجاز مشروع مطعم صحي.
- ✓ ترسيخ ثقافة الأكلات الصحية في المجتمع.

## أهداف الموضوع :

- ✓ إبراز مفهوم مخطط الأعمال وتوضيحه.
- ✓ توضيح أهمية مخطط الأعمال وكيفية إعدادة.
- ✓ إعطاء فكرة عن كيفية إنشاء مشروع .
- ✓ تقييم فكرة مشروع مطعم صحي.

# مقدمة

---

## منهج الدراسة:

لقد تم اختيار موضوع إنشاء مشروع مطعم للأكلات الصحية للدراسة وذلك بإتباع المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الموضوع وتماشيا مع أهدافه، ومن أجل الدراسة المعمقة والتحليل الشامل لمختلف عناصر البحث وهذا بغرض وصف الدور الذي يلعبه مخطط الأعمال في نجاح المشاريع. وأيضا لعرض البيانات والمعطيات المتعلقة بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة

## هيكل الدراسة:

سوف نتطرق في دراستنا لهذا الموضوع إلى فصلين أساسيين، الأول سوف يكون حول مخطط الأعمال وأهم جوانبه، أما الفصل الثاني سوف يكون حول إعداد مخطط أعمال لمشروع مطعم للأكلات الصحية في ولاية بسكرة.



الإطار النظري

الفصل الأول

**مقدمة الفصل:**

قبل الانطلاق في أي مشروع أو إنشاء أي مؤسسة البد عمى المستثمر من أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط الأعمال المناسب لنشاط، فالمستثمرون الذين يبدؤون نشاطهم التجاري أو الصناعي ،دون قيامهم بدراسة كاملة لكيفية العمل سيواجهون صعوبات ومشاكل متعددة في التمويل والتسيير ،لأنه عبارة عن لوحة قيادة بالنسبة للمقاول كونه يقوم بتوجيهه للقيام بالأفعال الصحيحة و تجنبه من الوقوع في الأخطاء ، فمخطط الأعمال هو الركيزة الأساسية لإنشاء المؤسسة نظرا لما يحتويه من خطوات تسيل عمى المستثمر الإحاطة بجوانب عديدة تخص مشروعه والمحيط الذي سينشط فيه.

وعليه سيتم في هذا الفصل تعريف مخطط الأعمال بالإضافة إلى أهمية القيام بمخطط حول ماهية الأعمال، بالإضافة إلى ذلك سيتم التعرف على مكوناته وكذا عناصره، وذلك من خلال ثالث مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية مخطط الأعمال

أما المبحث الثاني: يكون حول محاور مخطط الاعمال

## المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

## المطلب الأول: تعريف مخطط الاعمال

حظي موضوع مخطط الأعمال باهتمام العديد من الكتاب والباحثين نظرا للدور الذي يلعبه هذا الأخير في نجاح واستمرارية المشاريع، لهذا فقد تفنن هؤلاء الباحثين والكتاب في إعطاء تعريفات متعددة حول مخطط الأعمال منها:

**التعريف الأول:** هو عبارة عن وثيقة مكتوبة تصف جميع العناصر الداخلية و الخارجية المرتبطة بمجال أعمال معين أو المتعمقة بمجال أعمال جديدة، و تمثل هذه الخطة إطارا متكاملًا للخطة الوظيفية (خطة الإنتاج، التسويق التمويل، والموارد البشرية<sup>1</sup>).

**التعريف الثاني:** هو وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله وتستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضا كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية.<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** مخطط الأعمال هو وثيقة شاملة لعرض مشروع استثماري أو تطوير مؤسسة على المستوى المتوسط. فالاستثمارات تقدم الأكثر إذا كانت مسبقة بدراسة تفصيلية، كذلك بالنسبة للمؤسسات عندما تقدمه للبنوك والاستثماريين.<sup>3</sup>

حيث يتم في مخطط الأعمال تحديد أو توضيح جوانب متعلقة بالمشروع من جانب التسويق والمالي والإنتاجي والموارد البشرية كما تسعى الخطة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

◀ أين نحن الآن؟ .

◀ وأين سنذهب؟ .

◀ وكيف سنصل إلى نقطة ما؟

أيضا عرف مخطط الأعمال: على أنه عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة، والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع واستراتيجية تطويره، والنمو المرتقب لرقم الأعمال، والنتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل في الأشهر القادمة (رافعة رأس المال الضروري)، أي أن مخطط

<sup>1</sup> علاء عباس ومحمد السالمي. ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة. دار الثعلبية الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2015، ص79.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي. إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة. دار وائل، عمان، الأردن، 2009، ص 210.

<sup>3</sup> David Brault, Michel Sion, Réussir son Business Plan (3 Ed ), DUNOD, Paris, France, 2013.

الأعمال يظهر الرؤية الاقتصادية والمالية للمؤسسة، وإعداده بالطريقة الصحيحة يضمن اهتمام وثقة الشركاء، والذين قد يكونوا مستثمرين أو مساعدين أو موردين.<sup>1</sup>

مخطط الأعمال هو وثيقة تحليلية لتمثيل مشروع استثماري أو تطوير متوسط الأجل للمؤسسة، ويجب أن يكون انعكاساً لرؤية المقاول واستراتيجية إذن فهو ترجمة لها في شكل نص أو أرقام، فهو يسمح للمقاول بإضفاء الطابع الرسمي لرؤيته إذن فهو أداة تسمح بتوضيح النموذج الاقتصادي و أداة للإقناع.<sup>2</sup>

**التعريف الرابع:** مخطط الأعمال هو الشكل الكتابي للمشروع المقاولاتي، ويتمثل في وثيقة تشمل حوالى ثلاثون صفحة تقريباً والتي تقدم العناصر الأساسية للمشروع، إضافة إلى طبيعة النوع وفرص المشروع معتمدة على تحليل السوق والمنافسة، فريق العمل الذي يحقق تماسك المشروع، الموارد اللازمة لإنجاز المشروع ورؤيته المستقبلية فمخطط الأعمال نموذج معتمد وجذاب لاستراتيجية انطلاق فاعلية و التنبؤات المالية لمدة ثلاث إلى خمس سنوات يشرح فيها نوايا المقاول للشركاء.<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي:** خطط الأعمال هو وثيقة تقديرية يقوم بها صاحب المشروع، والتي تدل بصفة تفصيلية على مستوى المشروع واستراتيجية تطويره "الرؤية الاقتصادية والمالية للمؤسسة" أي انه يركز على مجموعة من الجوانب المتمثلة في " نشاط المشروع، حجم المبيعات المتوقعة في المستقبل، المشاكل والعراقيل والمخاطر التي يمكن أن يصادفها في المستقبل " إذن مخطط الأعمال عبارة عن وثيقة لدراسة الفكرة وتحويلها إلى مشروع على أرض الواقع.

## المطلب الثاني: خصائص مخطط الأعمال

يمكن تلخيصها كما يلي:

\* يجب أن يرتب على نحو مناسب، مع ملخص تنفيذي، وقائمة محتويات، وفصول في ترتيب ونمط صحيح.

\* يجب أن يكون بطول، وامتداد صحيح وبمظهر صحيح -الطويلة، وال قصيرة، المغرقة بالوهم والخيال، والممتلئة بتخمة زائدة.

<sup>1</sup> قبة فاطمة.الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال. مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 17، 18، 19، أبريل 2012، ص1.

<sup>2</sup> بلا خلف السكارته.الريادة وإدارة الأعمال. دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2008، ص11.

<sup>3</sup> Service International d'Appui au développement (SIAD), Le plan d'affaires pour la création d'une entreprise بتاريخ التصفح مت : 04/02/2020 الساعة35:22.Pdf, 22:35 الساعة04/02/2020 [www.siad.asso.fr/wp.../guide-plan d'affaires - SIAD .Pdf](http://www.siad.asso.fr/wp.../guide-plan d'affaires - SIAD .Pdf)

\* أن يعطي معنى للذي سوف ينجز من قبل المؤسسين، والمنظمة، وتوقعاتهم للثلاث، أو الخمس سنوات القادمة.

\* أن يوضح بصورة كمية، ونوعية طبيعة الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات، وخدمات المنظمة.

\* أن يعرض أدلة قوية على إمكانية عرض المنتجات في السوق، وكذلك بيع الخدمات.

\* يجب أن يوضح، ويبرر مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم، وان يصف بشكل من التفصيل عمليات التصنيع، والكلف المرتبطة بها.

يجب أن يصور الشركاء كفريق، وبخبرات مديرين مع مهارات أعمال متممة ومساعدة.

\* يفترض أن يوحي مستوى كلي، وعالي من التثمين الممكن لمنتجات العمل، وكذلك لطبيعة عمل الفريق .  
واسقاطات مالية صادقة، مع معطيات أساسية للتوضيح موثقة

\* يجب أن يحوي تقديرات. أن يوضح كيف يحصل المستثمرون على عوائد خلال الثالث إلى السبع سنوات مع تقديرات مناسبة لرأس المال .

\* يمكن عرضه بسهولة، ووضوح بشكل جيد، ويعرض مناسب، والتركيز على الأولويات حسب الأهمية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية مخطط الأعمال

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع وجدواه، وهناك عدة أسباب مهمة تجعل إعداد مخطط الأعمال ضروري بل حتمي، وتتمثل في:

1\_ مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على اقتناع البنك بديمومة المشروع وامكانية توسعه، وهو يؤثر عطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار.

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

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 216.

- 3\_ خطة الأعمال تحتوي على معلوماتك المالية، التاريخية والحالية، أو المخطط لها في المستقبل، والأرقام الخاصة بصاحب المشروع التي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف.
- 4\_ إن خطة الأعمال تحتوي على الخطة الخاصة بصاحب المشروع، والاستراتيجية التي تتبعها من أجل النجاح، ويحتاج كل من أصحاب القروض والمستثمرين إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص النجاح.
- 5\_ إن خطة الأعمال تعطي فكرة لشركائك الماليين المحتملين عن صاحب المشروع، فهي تعطيهم فكرة عن يكون، ولماذا يفعل ما يفعله الآن، وإذا ما كان لديه أفكار سديدة أو أفكار رديئة، لذلك فإن خطة الأعمال.
- 6\_ يضع خطة أو برنامجا لتنفيذ المشروع ويحدد أسلوب إدارته ويساهم في تحقيق التفاعل بين عناصر تشغيله والتمويل والتسويق<sup>1</sup>.
- 7\_ عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع وبالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المشروع وإمكانية نجاحه.
- 8\_ يساعد على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث نحدد الأهداف و عندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.
- 9\_ يحتوي على المعلومات المالية والتاريخية والحالية أو المخطط لها في المستقبل والأرقام الخاصة بالمشروع التي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف الفاعلة.
- 10\_ يحتوي على الخطة الخاصة بالمشروع والاستراتيجية المتبعة من أجل النجاح وأصحاب القروض والمستثمرين يحتاجون إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص نجاحك<sup>2</sup>.

### المطلب الرابع: أهداف مخطط الأعمال

أهداف مخطط الأعمال:

<sup>1</sup>باح نادية، دراسة واقع المقاوالتية في الجزائر و آفاقها (2000-2009)، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص أعمال، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر في ، 2011/2012،ص122.

<sup>2</sup> شوقي جباري، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاوالتية،مداخلة تحت عنوان: فرص و حدود مخطط الأعمال ، الفكرة الإعداد و التنفيذ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، أبريل/ 16/17/18، الجزائر،ص11.

والتي تدور حول مقاربتين رئيسيتين:<sup>1</sup>

**أ: مخطط الأعمال كأداة اتصال:**

يعد مخطط الأعمال كبطاقة تعريف للنظام (فرد/مشروع) حيث يمثل همزة وصل ووسيط بين الثنائية (مقاول/مشروع) و محيطه الشخصي (فريق العمل , المعاونين, الأصدقاء, العائلة) و محيطه المهني (الشركاء, الإدارات العمومية, البنوك, المستثمرين, و الجماعات المحلية) و نجد فيه نوعين من الاتصال :

**1. اتصال داخلي:** ويسمح للمقاول بتوضيح أفكاره، إقناع نفسه أولاً بجدوى الفرصة، اختبار قدرته في التحكم في مختلف جوانب المشروع ومحاولة تقريب التوقعات من الواقع، وتوضيحها لفريق العمل لتحفيزهم على تنفيذها.

**2. اتصال خارجي:** يسمح مخطط الأعمال بإعطاء المعلومات حول المشروع فمخطط الأعمال عبارة عن بيع مقاول، بيع فريق عمل، بيع مشروع، إن فعالية الاتصال تكمن في كون مخطط الأعمال كوثيقة يستجيب لحاجات الموجه إليها (اهتماماته، أهدافه، ممارساته)...

**ب: مخطط الأعمال كأداة استراتيجية:** يعد مخطط الأعمال كأداة للتفكير الاستراتيجي وأداة للتوقع وللمحاكاة حيث نجد من خلال هذا الهدف نوعين من الاستراتيجية<sup>2</sup> :

**1. استراتيجية داخلية:** بمعنى أن مخطط الأعمال يعتبر أداة قيادة فعالة يرشد فريق العمل للأعمال الواجب القيام بها والتنسيق بين مختلف مساهمات فريق العمل والتكامل بينها في مفهوم موحد كما يسمح مخطط الأعمال بمتابعة الأعمال المنجزة باعتباره مرجع النطاق الأنشطة وتطويرها.

**2. إستراتيجية خارجية:** يسمح مخطط الأعمال بتوضيح جدوى العملية والاستراتيجية للمشروع و إقناع الشركاء المحتملين وبالتالي ففي هذا المستوى يشكل مخطط الأعمال معلومة استراتيجية تسمح للمستثمر الخارجي بتقدير أربعة أشياء: تقدير الواقعية، الملائمة، الإمكانية، جدوى المشروع المقاولاتي.

<sup>1</sup>A. Fayolle, dunod. **Entrepreneuriat**, Paris. , PP.27-29 .

<sup>2</sup>جلاب محمد، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمتها في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر 17، 18، و19 أبريل 2012.

## المبحث الثاني: المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

## المطلب الأول: المخطط التسويقي

تعتبر عملية إعداد المخطط التسويقي المحور الأول لإعداد مخطط الأعمال وبقدر التركيز والاهتمام الذي ينصب على هذه العملية سوف يكون الفشل والنجاح في إعداد المحاور الأخرى لمخطط الأعمال، ولذلك أصبح إعدادها في هذا العصر سمة من سمات المفهوم التسويقي الحديث كفلسفة إدارية، والحاجة إلى التخطيط كجزء من هذا المفهوم، وساعد على البحث عن الأهداف والطرق الموصلة إلى تحقيق تلك الأهداف، كما يمكنها من تدارك الأخطار ومواجهته.

## أولاً: تعريف وأهمية وأهداف المخطط التسويقي

## 1- تعريف المخطط التسويقي:

يعد المخطط التسويقي أهم محور في مخطط الأعمال، فعمى أساسه يتم تحديد مدى جدوى المشروع ومدى تقبله من قبل الزبائن، وعليه سنستمر في دراسة بقية المحاور أم ستتوقف الدراسة عند هذا الحد ونبحث عن خطة بديمة أو مشروع بديل، ولذلك نجد أن التعاريف قد تعددت حول المخطط التسويقي نذكر منها ما يلي:

- هو النشاط الإداري الذي يمكن إدارة التسويق من مواجهة التحدي الناتج عن تغيير البيئة التي تعمل بها المؤسسة، مما يفرض على إدارة التسويق التعديل والتكثيف المستمر بها، بما يتضمنه ذلك التعديل من أبعاد تنظيمية وتخطيطية<sup>1</sup>
- يتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق المنتجات والخدمات والبيع والترويج، وكذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.<sup>2</sup>
- الخطة التي تعرض كيفية الوصول لتحقيق المبيعات التي تم تقديرها وتبدأ بتوضيح مفردات استراتيجية التسويق الشاملة التي تعتمد من قبل المشروع<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- هاني حامد الضمور. تسويق الخدمات. دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 168.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنه. الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008، ص118.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي. مرجع سابق. ص222.



- ويعرف أيضا بأنه: وثيقة مكتوبة توضح الوضع الحالي من حيث المستهلك، المنافسين، والبيئة الخارجية، وتوفر أسس تحديد الأهداف، والإجراءات التسويقية وتخصيص الموارد سواء للمنتجات والخدمات الحالية أو المقترحة
- .حيث أن المخطط التسويقي عبارة عن خارطة طريق للنشاطات التسويقية الخاصة بالمؤسسة لفترة زمنية مستقبلية محددة، كان تكون من ثلاثة إلى خمسة سنوات، ومما تجدر الإشارة إليه أنه لا توجد خطة تسويقية عامة جاهزة للتطبيق أو التنفيذ في جميع المنظمات والحالات فالصيغة المحددة لخطة التسويق في أي مؤسسة إنما تعتمد على مجموعة العوامل مثل الجمهور المستهدف، والغرض من الاستهداف ونوع ومستوى تعقيد المؤسسة والتنظيم وطبيعة الصناعة وغيرها<sup>1</sup>.

## 2\_ أهمية المخطط التسويقي:

- الخطة التسويقية ما هي إلا مجموعة من النشاطات ترتبط بهدف ووقت معين، وتتركز في التسويق إذا فهي دليل عمل للمشروع لفترة زمنية مستقبلية محددة، وبالتالي فلها أهمية بالغة تسير المشروع. إذا المشروع بالشكل المناسب لتحقيق الأهداف، وبالتالي يمكننا تحديد الأهمية من خلال ما يلي:
- تعتبر أسلوباً علمياً لإدارة التغيير السوقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.
  - يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة والوقت والجهد والمسافات والمكان نظراً لأنه يعطي الفرصة للتطبيق العلمي في نطاق محدود وباستخدام النماذج، مثال اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق
  - يحول التنبؤات الغامضة إلى تنبؤات واقعية ويشجع على البعد عن المضاربة.
  - ينبئ بالمعلومات التي يمكن أن تواجه التغييرات الطارئة في الأسواق .
  - يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق .
  - يساعد على تجديد فرص وتقادي المخاطر التي تمس المؤسسة.
  - يساعد على اتخاذ القرارات وذلك بالرجوع والعودة إلى المراحل والخطوات المسطرة مسبقاً.
  - تلبية رغبات وأذواق ومتطلبات الأسواق المستهدفة.

<sup>1</sup> بشير العالق. التخطيط التسويقي، مفاهيم وتطبيقات. دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص، ص 23: 24.

- أداة فعالة للتغلب على الأوضاع المعقدة من خلال التنبؤ بالمشكلات التسويقية المحتملة حدوثها والتهيؤ لمواجهتها<sup>1</sup>.

### 3\_ أهداف المخطط التسويقي

يمكن تلخيص أهداف المخطط التسويقي في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- الربط بين الأهداف والإجراءات وترتيب الأولويات.
- وضوح مسار الشركة إلى أين تريد الوصول؟ ما هي الوسائل التي تمكنها من الوصول؟ أين هي الآن؟ كيف تعرف موعد الوصول؟
- تحديد الموارد المطلوبة وأفضل الطرق في توزيعها.
- تحديد المسؤوليات والمهام والبرنامج الزمني.
- حث الشركة على التفكير باستراتيجيات جديدة، وإدخال التجديد والتنويع وإيجاد أفضل الوسائل للقيام بأنشطتها.
- العمل على تخفيض المخاطر لأنها تنبئ بمشاكل السوق وتهديداته وأخطاره وتقلباته

### ثانياً: دراسة السوق

**تعريف دراسة السوق:** مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تسمح بالبحث عن المعطيات الكمية والكيفية عن سوق معينة، وتحليلها بهدف مساعدة رجل التسويق على اتخاذ القرار التسويقي المتعلق بسلعة أو خدمة حالية أو متوقعة في السوق<sup>3</sup>.

هي تجميع وتسجيل وتحليل وكتابة تقرير لكل الأحداث المتعلقة بنقل وبيع المنتجات والخدمات من المنتج إلى المستهلك، وهي عموماً تعتمد على نظرية الإحصاء والاحتمالات وتستعمل دائماً الطريقة العلمية<sup>4</sup>.

### أهمية دراسة السوق:

<sup>1</sup>- محمد عماد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق، منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص 113. 112.

<sup>2</sup> الساعة على 22/04/2020 18:00 www.balagh.com

<sup>3</sup> يحيى عيسى ولعلاوي عمر. تسويق وتحميل السوق. دار الخلدوني للنشر والتوزيع، الجزائر، بدون سنة نشر، ص 42-43.

<sup>4</sup>Laude Demeure, **Marketing**, Paris : Dalloz, 1999, p35.

إن دراسة السوق لها أهمية كبيرة ومحورية في إعداد مخطط الأعمال لأي مشروع، وتكمن أهميتها فيما يلي:

- تحديد الطلب على المنتج وطلب سوق المنتجات
- من خلال الطلب يتم تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.
- بعد تحديد الطاقة الإنتاجية يصبح في الإمكان اختيار التكنولوجيا ووسائل الإنتاج وتحديد حجم المؤسسة وجميع الجوانب الفنية
- تحديد خطة الإنتاج والمبيعات التي تعتمد عليها التحليلات المالية والاقتصادية للمؤسسة، ومنها يتم استنتاج ربحية وعائد المؤسسة المالي والاقتصادي والاجتماعي<sup>1</sup>

### 1. السوق المستهدفة:

-**السوق المستهدفة:** وتعرف على أنها تلك السوق التي تسعى الشركة إلى خدمتها . 1ويعد تحديد السوق المستهدفة من قبل المؤسسة الخطوة الأولى للقائمين على النشاط التسويقي، وعند تحديد السوق المستهدفة البد من التركيز على بديلين رئيسيين

البديل الأول: النظرة إلى السوق بصفة عامة ومحاولة تقديم منتج أو خدمة تشبع رغبات جميع المفردات التي يضمها السوق.

**البديل الثاني:** تجزئة السوق بمعنى تقسيم السوق إلى شرائح وقطاعات باستخدام عدد من المعايير والأسس بحيث يكون فيها كل قطاع أو شريحة متجانسة في عدد من العوامل، ويشكل كل قطاع سوقاً مستقلاً أو قطعاً مستهدفاً بحد ذاته يتم تطوير منتج خاص أو خدمة خاصة به بمواصفات تتلاءم واحتياجات الزبائن ويحدد السعر المناسب في ضوء مقدرتهم الشرائية، وتستخدم طرق التوزيع المناسب لهم .

### أهمية السوق المستهدف:

إن عملية استهداف سوق المعينة لتركز المؤسسة فيه خدماتها لها أهمية كبيرة والتي نلخصها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

**دوره في تحديد احتياجات المستهلكين:** من المهم جداً أن نحدد الحاجات التي تسعى

<sup>1</sup>.JeanPierre Haller et Al : Management, Stratégie et Organisation, 3emeEdition, Paris, 2000 ,p20

<sup>2</sup> طارق بلحاج. المسار التسويقي الاستهداف السوق -دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 237.

المؤسسة إلى إشباعها، إن التسويق المستهدف يعمل على اكتشاف تلك الرغبات والمشاكل من خلال عملية تجزئة السوق والتي تعمل المحرك الأول لاستهداف السوق، والتجزئة لا تعني تقديم أشكال متنوعة من المنتجات والخدمات، ولكنها تبدأ بتمييز حاجات ورغبات المستهلكين عن طريق تحليل المعايير والأسس التي يمكن أن تشترك أو تختلف فيها مجموعات المستهلكين<sup>1</sup>

**دوره في وضع المزيج التسويقي:** إن استراتيجية استهداف السوق تستوجب قرارات تخص المستهلك الذي تتوجه إليه المؤسسة من خلال مزيج تسويقي تطور لأجله، وسعيًا لذلك فإن مسار التسويق المستهدف يفترض تصنيف الزبائن المحتملين في قطاعات فرعية على أساس تعظيم درجة التشابه والتجانس داخل كل قطاع، وتعظيم التباين والاختلافات بين القطاعات من حيث الرغبات والأذواق، والغرض الأساسي من هذا هو الوصول إلى قطاع أو قطاعات السوق المستهدف، وذلك ما يمكن المؤسسة من تصميم البرنامج التسويقي الذي يتناسب مع تلك الرغبات والأذواق

**استغلال الفرص التسويقية:** إن التسويق المستهدف يسمح لمؤسسة من خلال تجزئة السوق بالكشف عن القطاعات المشبعة والحاجات غير المشبعة بما يمنح المؤسسة فرصة للنمو وتوسيع نشاطاتها كما أن ذلك يمكنها من متابعة التغيرات التي تطرأ على سلوك الأفراد، الذي يساعدها في تقديم منتجات جديدة تشبع الحالات المتجددة لهؤلاء الأفراد.

**الاستجابات الفعالة لرغبات المستهلكين:** إن تحديد السوق المستهدف تحديداً حاجة أفراد وتطلعاته يساعد المؤسسة في توجيه العرض المناسب لهؤلاء الأفراد بما يحقق لهم الإشباع المطلوب

**تركيز جهود المؤسسة:** إن الاستهداف عملية فعالة من أجل تحسين عملية التخصيص للموارد التسويقية، فعن طريق المخصصات المالية نفسها يمكن تنمية المبيعات والأرباح بشكل أكبر عندما يتم توجيهها إلى قطاعات منفصلة في السوق.

**2\_ تجزئة السوق:** هو عملية تقسيم السوق الكلي لمنتجات أو خدمات ما، إلى مجموعات أو قطاعات جزئية، حيث يمكن اعتبار كل قطاع سوقاً مستهدفاً متميزاً بواسطة مزيجٍ عن غيره، يمكن الوصول إليه تسويقياً متميزاً.<sup>2</sup>

### • مزايا وخصائص تجزئة السوق

<sup>1</sup>محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص123.

<sup>2</sup>-طارق بلحاج، نفس المرجع السابق، ص 242.

لا شك بان المؤسسة التي تهتم بتجزئة السوق إلى مجموعات تستحق عدة مزايا وفوائد ولعل أهمها:

- ◀ تصميم و اعداد منتجات تتجاوب مع حاجات السوق .
  - ◀ المساهمة في تحديد استراتيجيات أو وسائل اتصال مناسبة.
  - ◀ تقييم المنافسة السوقية .
  - ◀ تقييم ومراقبة الاستراتيجية الحالية<sup>1</sup>.
- أهمية تجزئة السوق: إن لتجزئة السوق أهمية بالغة نلخصها فيما يلي:

- ◀ التعرف على عملاءك الحقيقيين.
- ◀ زيادة المبيعات وايجاد أفضل الأسعار للمنتجات المعروضة.
- ◀ جذب العملاء والاحتفاظ بهم.
- ◀ تسويق العالقة مع العملاء الأكثر ربحي<sup>2</sup>.

### 3\_ أدوات تحليل الاستراتيجية

#### أ\_ تحليل PESTLE:

هو خطوة جيدة في تطوير أي منشأة سواء كانت صغيرة أم متوسطة، تحديد اعند دخول السوق حديثاً أو عند التأسيس، أو بعيد التأسيس بفترة قريبة<sup>3</sup>.

وكلمة PESTLE هي عبارة عن اختصار للأحرف الأولى الأساسية للمحيط:  
P \_ وترمز Political و وتعني الوضع السياسي ، المقصود بها النظام السياسي في الدولة المعنية .

E \_ وترمز لـ Economy وتعني الوضع الاقتصادي للدولة

S \_ وترمز Social وهي الاجتماعيات وكل ما يتعلق بالمجتمع ، مثل العادات الاستهلاكية، الطبقات العرقية ، المستويات المادية للطبقات الاجتماعية ، العادات والتقاليد والثقافات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>مرفاش سمية، أهمية المزيج التسويقي الخدمي الموسع في تحسين الخدمات التأمينية، دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسويق، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2، ص220.

<sup>2</sup> بورك بوراس، خطط الأعمال التجارية، الشركة المصرية للنشر لونجمان، القاهرة، مصر، 2003، ص 145.

<sup>3</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي. استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي. دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص95.

<sup>4</sup> طارق بلحاج. المسار التسويقي لاستهداف السوق، دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، فرع التسويقية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق جامعة متتوري، قسنطينة، 2007، ص24

T\_ترمز ل Technology وتعني الوسائل التقنية المتاحة التي قد تؤثر على مشروعك .

L ترمز Legal ، والمتمثل في الوضع القانوني الذي قد يؤثر على مشروعك.

E\_ترمز Environnement وهي العوامل البيئية.

### نموذج PESTLE



### الشكل رقم: 1

المصدر: [www.creer-mon-business-plan.fr](http://www.creer-mon-business-plan.fr)

ب-تحليل **swot** يقصد بتحليل **Swot** أي تحليل مكان القوة وضعف (الشركة/المنتج)، والفرص والتهديدات القائمة في (السوق/البيئة)، وهو أسلوب غالبا ما يستخدم لتوحيد البيانات المتجمعة من علميات ر حيويًا في (مراجعة/ تدقيق السوق)، والبيئة والمنتج والشركة، ويلعب هذا النوع من التحليل دورا حيويًا في مساعدة الشركة على تحقيق غرضين:<sup>1</sup>

- ◀ تشخيص وتحديد أولويات القطاع السوقية، حيث يتم تحديد الأولوية من خلال الجاذبية العامة للقطاع السوقية، فالقطاع السوقية الجذاب يمثل فرصة ذهبية يمكن للشركة اقتناصها.
- ◀ تشخيص وتحديد أولويات الفرص، وذلك بعد تحليل مكان القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحديد وتشخيص الفرص الموجودة ضمن القطاع السوقية، والتي تمثل الفرص الأفضل للشركة ومنتجاتها.

<sup>1</sup> حسين محمود حريم، تصميم المنظمة-الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل-، دار الحامد للنشر والتوزيع: ط2، 2000.

ويعتبر هذا الأسلوب من أفضل الأساليب لبناء استراتيجيات الأعمال (خطط طويلة المدى، وخطط قصيرة المدى) وخطط الأعمال للوصول إلى الأهداف المرجوة لنجاح الشركة، وذلك بتحليل الوضع الداخلي والخارجي من خلال البنود الأربعة) نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات.

والشكل الموالي يوضح ما سبق:



المصدر: [www.Créer-mon-business-plan.fr](http://www.Créer-mon-business-plan.fr)

الشكل رقم:2

ويتكون هذا الأسلوب من جانبين هما:<sup>1</sup>

- تحليل البيئة الداخلية للشركة (الوضع الداخلي): (نقاط القوة ونقاط الضعف): وهي العوامل الداخلية والتي تقع نطاق سيطرة الشركة وهنا يجب أن يقتصر التحليل على ما هو فعال من نقاط قوة وضعف وأن يبتعد عن التوقعات والاحتمالات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبيدات. استراتيجيات التسويق. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، مصر، ص 111-112.

<sup>2</sup> حاييف سي حاييف شيراز، دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية) غير منشورة (، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005، ص231.

• **نقاط القوة: Strengths:** فنقاط قوة أي شركة هي عبارة عن مصادرها وقدراتها المتوفرة والتي يمكن استخدامها لإيجاد ميزات تنافسية، فهي تلك الجوانب التي تستطيع الشركة أن تتنافس بها في الأسواق والتي تبني حولها الاستراتيجيات. بمعنى أنها العوامل الذاتية والإمكانيات الداخلية الموجودة فعال والتي تؤثر إيجاباً وتساعد في استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات مثل :

◀ توفر السيولة المطلوبة.

◀ وجود العمالة ذات الخبرة والكفاءة.

◀ براءات الاختراع التي تنفرد بها الشركة.

◀ عالمة تجارية مميزة وقوية.

◀ سمعة جيدة لدى الزبائن في السوق.

◀ شبكة توزيع واسعة في السوق.

• **نقاط الضعف: Weaknesses:** وهي العوامل الداخلية التي تؤثر سلباً على نشاط الشركة، بمعنى ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعال تعيق القدرة على استغلال الفرص، كما أن الغياب الفعلي لنقاط القوة ما هو إلا نقاط ضعف تواجهها الشركة مثل:

◀ عدم القدرة على حماية براءات الاختراع الخاصة بالشركة.

◀ عالمة تجارية ضعيفة.

◀ سمعة تجارية سيئة بين الزبائن.

◀ شبكة توزيع هشة في السوق .

◀ بطء عمليات التوزيع.

• **الفرص المتاحة:** وترتبط بكافة الفرص الذهبية المتاحة لمؤسسة ما بعد مراجعة أوضاعها بشكل علمي وشمولي والتي تمثل نقاط الجاذبية في المزيج التسويقي السمعي أو الخدمي للمؤسسة بالمقارنة مع ما يوجد لدى المؤسسات المنافسة.

• **التحديات أو المشاكل:** وتشير إلى كافة التحديات، أو المشاكل التي تواجه مؤسسة ما، والتي تم استنتاجها بعد عملية المراجعة الشاملة الموضوعية لأوضاعها وبالمقارنة مع ما لدى المؤسسات المنافسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>أولاد حيمودة عبد اللطيف. دور التسويق في رفع الميزة التنافسية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسويق الخدمات، كمية العموم الاقتصادية والتجارية وعموم التسيير، جامعة تلمسان، 2010/2011، ص18.



يوضح الجدول التالي مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية لنقاط القوة والضعف:

الجدول رقم (01)

عناصر القوة	عناصر الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- كفاءة إنتاجية المميّزة.</li> <li>- معرفة السوق جيدا</li> <li>- قوة عمل ماهرة.</li> <li>- حصة سوقية جيدة</li> <li>- موقف مالي ممتاز.</li> <li>- شهرة ممتازة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مكائن و تجهيزات قديمة.</li> <li>- نشاط ضعيف في البحث و التطوير.</li> <li>- تكنولوجيا متقادمة .</li> <li>- إدارة ضعيفة.</li> </ul>

الجدول رقم 02: يوضح الفرص والتحديات

الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- سوق جديدة ممكنة.</li> <li>- اقتصاد مزدهر.</li> <li>- منافسة ضعيفة.</li> <li>- تكنولوجيا واعدة.</li> <li>- نمو متسارع في الأسواق الحالي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- منافسون جدد.</li> <li>- نقص في الموارد.</li> <li>- تغير في اذواق المستهلكين.</li> <li>- تشريعات حكومية جديدة.</li> <li>- منتجات بديلة.</li> </ul>

### تحليل بورتر

**1. شدة المنافسة:** تمثل المنافسة المباشرة بين المؤسسات التي تعرض نفس المنتجات. شدة المنافسة هي أول سبب لتخفيض الميزة التنافسية. فالمنافسين يسعون إلى تعظيم الأرباح دائما على حساب المؤسسات الأخرى في القطاع .

**2. القدرة التفاوضية للموردين:** هم أيضا يمكنهم تخفيض هوامش المؤسسة بفرض أسعار مرتفعة. وتزداد قدرتهم التفاوضية كلما كان عددهم أقل، وكانوا ذو أهمية، وتزداد أيضا إذا كانت منتجاتهم مختلفة عن ذا كانت تكاليف التبديل مرتفعة. الآخرين<sup>1</sup>

**3. القدرة التفاوضية للزبائن:** الزبائن دائما يسعون إلى فرض شروطهم حول الأسعار، وتكون قدرتهم التفاوضية كبيرة كلما كان عددهم أقل، وكانوا ذو تأثير. وتزداد قدرتهم التفاوضية كلما كانت المنتجات نمطية، وبالتالي تكون تكاليف تبديل المورد ضعيفة.

**4. تهديد المنتجات البديلة:** وتشمل ما تعرضه المؤسسات الأخرى من المنتجات التي تمكن من إشباع حاجات مماثلة للزبائن، وبصفة عامة فإن المنتجات البديلة تظهر في القطاعات الناضجة. وهي تعتبر منافسة غير مباشرة بالنسبة للمؤسسة<sup>2</sup>.

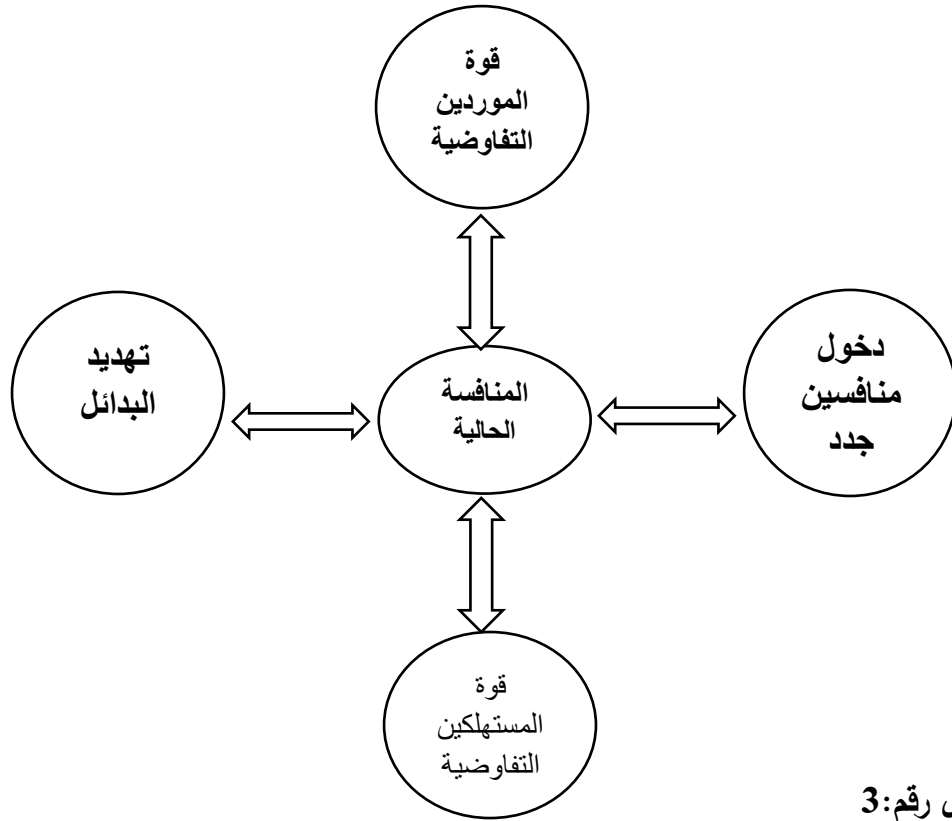
**5. تهديد الداخلين الجدد و المحتملين:** الداخلين المحتملين قد يكونوا مؤسسات موجودة سابقا لكن تنشط في قطاعات أخرى وقد تكون مؤسسات لم تنشأ بعد. ويظهر هذا الخطر عند المؤسسات التي تنشط في القطاعات التي في ازدهار. وعدد الداخلين يتأثر بدرجة نمو السوق وحواجز الدخول، وهذه الحواجز قد تتمثل في عبئ التكاليف بالنسبة للمؤسسة التي تريد الدخول للقطاع أي تكاليف الاستثمار، وقد تكون براءات اختراع، تكنولوجيا عالية، امتلاك قنوات توزيع، حواجز ثقافية....الخ<sup>3</sup>

### نموذج بورتر

<sup>1</sup> طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 313.

<sup>2</sup> 21 غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2013، ص 231.

<sup>3</sup> نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية) إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية) غير منشورة (، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 102 . طارق طه، مرجع سابق، ص 378.



الشكل رقم:3

المصدر : [www.google.com/search/](http://www.google.com/search/)

ثالثا: المزيج التسويقي

### 1\_تعريف المزيج التسويقي

يعد المزيج التسويقي واحد من أبرز وأهم العناصر التي تُولف أي استراتيجية تسويقية فيرى Kotler أن المزيج التسويقي هو التسويق نفسه أو بشكل أدق فإن المزيج التسويقي يمثل على أرض الواقع الاستراتيجية التسويقية الشاملة التي ترسمها الإدارة العليا للمؤسسة<sup>1</sup>.

ونظرا لما تتمتع به الخدمات من خصائص تتميز بها وتختلف عن السلع المادية، فإن المزيج التسويقي للخدمات يتصف من الصعوبات أكبر مما عليه بالنسبة للسلع المادية حيث تتفاعل العناصر القياسية الأربعة 4P(المنتج، السعر، التوزيع، والترويج) لتشكل المزيج التسويقي لكل من المنتجات المادية والخدمات مع اختلاف التطبيق. إلا أنه بالإمكان إضافة عناصر أخرى للمزيج التسويقي

<sup>1</sup> ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010 ص 78، 79.

للخدمات لتزداد سعته وتتضمن سبعة عناصر أطلق عليها المزيج التسويقي الواسع للخدمات ويشمل كل من (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، الدليل المادي أو البيئة المادية، الناس، العمليات<sup>1</sup>).

### عناصر المزيج التسويقي



المصدر: [www.google.com/search](http://www.google.com/search)

### الشكل رقم:4

#### أ\_تعريف المنتج:

يشير المنتج إلى أي شيء يمكن يقدم للسوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام، لإشباع حاجة أو رغبة .وتشمل المنتجات نوعين أساسيين هما: السلع وهي المنتجات الملموسة، الخدمات وهي المنتجات غير الملموسة<sup>2</sup>.

#### مفهوم المنتج:

<sup>1</sup> قرينات إسماعيل، أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي للمؤسسة، منكرة ماجستير في التسويق) غير منشورة (، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005، ص 58.

<sup>2</sup> أحمد الطاهر عبد الرحيم، تسويق الخدمات السياحية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2012، ص 48.

تعرف المنتج على أنها أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون غير ملموسة وال 2 ينتج عنها أي ملكية وأن إنتاجها أو تقديرها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون<sup>1</sup>.

أما "Stanton" فقد أوجز تعريف الخدمة على أنها: "النشاطات غير الملموسة التي تحقق منفعة للزبون والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة ما أو خدمة أخرى<sup>2</sup>.

❖ **خصائص المنتج:** تتميز الخدمة بالمقارنة مع السلعة بعدد من السمات والخصائص ومن أبرزها ما يلي :

**اللاملموسية:** بمعنى أن ليس لها وجود مادي أبعد من أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الانتفاع منها عند الحاجة إليها. ومن الناحية العملية فإن عمليتي الإنتاج والاستهلاك تحدثان في آن واحد<sup>3</sup>.

**التلازمية:** فهي تعني درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها. فنقول إن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياسا إلى السلع. وقد يترتب على ذلك في كثير من الخدمات ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها، كما هو الحال في الاتصال المباشر العالي حيث تكون الخدمة موجهة إلى جسم المستفيد من الخدمة، مثل خدمات الطيران أو خدمات الطعام والإيواء<sup>4</sup>.

**عدم التماثل أو عدم التجانس:** تتميز الخدمات بهذه الخاصية طالما أنها تعتمد مهارة أو أسلوب أو كفاءة مزودها وزمان ومكان تقديمها. كما أن مزود الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتمادا على ظروف معينة وبذلك تتباين الخدمة المقدمة من قبل نفس الشخص أحيانا<sup>5</sup>.

**عدم قابلية التخزين:** الخدمات لا يمكن تخزينها فإن ما ينجز منها سوف يضيع إذا لم استهلاكه واستخدامه، فمثال المقاعد الشاغرة في الطائرة على رحلة معينة ال يمكن تخزينها لرحلة قادمة .

<sup>1</sup> ردينة عثمان مرجع سابق، ص 48.

<sup>2</sup> حميد عبد النبي الطائي، عادل عبد الله العنزي، التسويق في إدارة الضيافة والسياحة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2013، ص 16.

<sup>3</sup> طارق طه، مرجع سابق، ص 580.

<sup>4</sup> بشير العلق، وآخرون، مرجع سابق، ص، ص 221، 222.

<sup>5</sup> ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 41.

**تذبذب الطلب:** يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار فهو ال يتذبذب بين فصول السنة فحسب بل يتذبذب أيضا من يوم إلى آخر من أيام الأسبوع بل من ساعة أخرى في اليوم الواحد .

**تقلب الجودة:** إن هذه الخاصية تعود إلى أن جودة الخدمة ترتبط بطبيعة مقدمها والمستفيد منها ونوع الأجهزة والمعدات التي تساهم في تقديمها

**اشترك المستفيد:** يقوم المستفيد (المشترى) بدور رئيسي في تسويق وانتاج الخدمات وكمثال لذلك التعامل مع المصارف وطرحه للأسئلة حول العمليات التي تجرى في المصرف والتي تخصه كمقدار الفائدة التي تعود على أمواله وغيرها من الخدمات المصرفية .

**التلاشي(الزوال):** بما أن الخدمة تمثل تصرف أو فعل فإنها تتلاشى أو تنتهي سواء تمت الاستفادة منها أو لا وذلك لعدم إمكانية تخزينها والاستفادة منها لحين وقوع الطلب عليها .

عدم الملكية : وهذا يعني الحصول عليها واستخدامها لوقت محدد وما يدفعه الزبون لقاء المنفعة.<sup>1</sup>

#### ❖ دورة حياة المنتج

تتمثل فيما يلي :<sup>2</sup>

**مرحلة التقديم:** تستغرق وقتاً طويلاً لأنه الوقت الذي تطرح فيه الخدمة في السوق والتحكم فيها يعني نجاح الخدمة، وقدرتها التنافسية والاستمرارية وتتميز بـ :

✓ ارتفاع درجة المخاطرة بالفشل لكون الخدمة جديدة.

✓ الأرباح سالبة الارتفاع تكاليف البحث والتطوير، التوزيع، الترويج. الخ.

**مرحلة النمو :** هي أهم مرحلة، حيث تشهد زيادة ملحوظة في كل من حجم التعامل بها والأرباح المحققة ولحدة التنافس تقوم المؤسسة بتطوير خدماتها ونوعا].....

✓ تطوير سوق الخدمة، ويمكن استهداف قطاعات جديدة.

✓ تركيز الرسالة الإعلانية على إظهار مميز وفوائد الخدمة .

<sup>1</sup> قية فاطمة، الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 17، 2012.أفريل 19، 18.

<sup>2</sup> ميلودي أم الخير، تحليل النشاط التسويقي للخدمات الإشهارية في المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعةEPRS، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال) غير منشورة (، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص ص، 78 :80.

✓ تدفق نقدي إيجابي.

✓ تطوير وتعزيز شبكة توزيع الخدمات.

✓ انخفاض طفيف في الأسعار مقارنة بالمرحلة الأولى أي التعديل.

-مرحلة النضج: يصل فيها حجم التعامل والأرباح إلى المستوى المتوقع في أحسن أوضاعه بالثبات

والاستقرار، بالرغم من زيادة في حجم التعامل وتتميز بـ:

✓ وصول خدمة التنافس ذروتها. واغوائهم.

✓ تخفيض الأسعار لتلبية رغبات العملاء

✓ ارتفاع درجة الولاء لدى العملاء اتجاه الخدمة المقدمة

✓ السعي الجاد للمؤسسة في إطالة عمر المرحلة تقادياً للوصول إلى المرحلة

المالية من دون تطوير وتجديد الخدمة.

\_ مرحلة الإشباع:

في هذه المرحلة تقل المبيعات وبالتالي لابد من التفكير في إحلال المنتج بمنتج اخر وتتأثر قرارات

الشراء في هذه المرحلة بما يلي:

- حدوث تغيرات في منافذ التوزيع.

- زيادة معدل استبدال سلعة بسلعة جديدة.

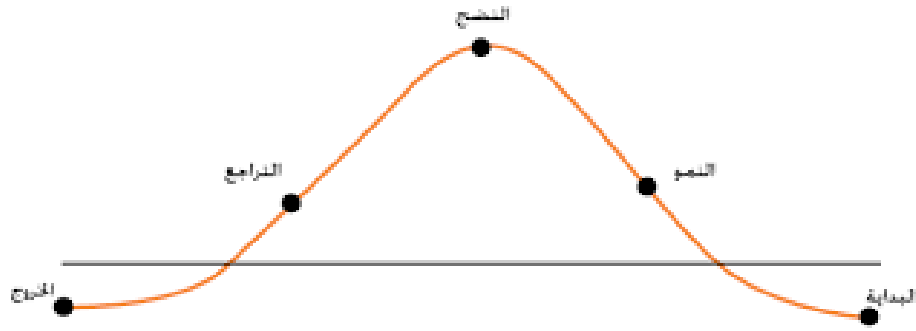
\_مرحلة التدهور:

تنخفض المبيعات خلال هذه المرحلة نتيجة التقدم التكنولوجي والتغير في احتياجات ورغبات

المستهلكين وان الاسم العلاقة التجارية يساعدان المستهلك على معرفة السلعة التي يحتاج اليها من

بيع السلع المعروضة لكي يتمكن من التفرقة ما هو ملائم لإشباع حاجاته وما هو غير ملائم.

الشكل رقم:5



المصدر: [www.google.com/search](http://www.google.com/search)

### ب\_ السعر:

يعتبر التسعير هو فن ترجمة قيمة المنتج في وقت ما إلى قيمة نقدية، و يغطي السعر المدفوع جميع الخدمات التسويقية ألن المستهلك يستفيد من الإعلانات و من خدمات تسعير المنتجات عملية صعبة و معقدة، و تواجه إدارة التسويق الكثير من المشاكل عندما تتخذ قرارات التسعير، حيث أن البيع الشخصي و من عمليات التوزيع و السعر يغطي تكلفة هذه الخدمات و يغطي أيضاً الربح الذي يتوخاه المنتج و الموزع<sup>1</sup>.

عرف Kotler السعر على أنه " كمية النقد المدفوعة مقابل سلعة أو خدمة أو كم من القيم التي يبادلها المستهلك بالنقد من أجل الحصول على المنافع التي يحملها المنتج المستعمل من قبل المستهلك

وبعبارة أكثر دقة، فإن السعر يمثل القيمة التي يكون المشتري على استعداد على دفعها ومبادلتها مع مجموعة المنافع أو الفوائد المرتبطة بانتقاعه من السلعة أو الخدمة<sup>2</sup>.

❖ أهمية السعر :تكمن أهمية السعر بالنسبة للمنظمة في أنه:

أداة لتجزئة السوق .أداة لتحقيق الأهداف التسويقية .

أداة لتحديد حجم الطلب والتحكم به مصدر للإيرادات والأرباح

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 274.

<sup>2</sup> لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية) غير منشورة (، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004، ص 02..



مؤشر لجودة المنتج .يعزز العالقة بين المنتج والمستهلك.

### ❖ طرق تحديد الأسعار

**تحديد الأسعار عمى أساس تكلفة الإنتاج :** تتضمن هذه الطريقة تحديد سعر بيع السمعة عمى أساس احتساب كل التكاليف الثابتة والمتغيرة الداخلة ضافة في إنتاج الوحدة الواحدة من السمعة وهامش الربح المرغوب إلى مجموع التكاليف للتوصل إلى سعر البيع وتحديد السعر بهذه الطريقة يقتضي معرفة كافة أنواع تكاليف الإنتاج كما يستلزم تخصيص هذه التكاليف أي توزيعا عمى كل وحدة منتجة<sup>1</sup> .

**تحديد الأسعار على أساس مرونة الطلب على السمعة:** تعتمد هذه الطريقة على محاولة تقدير أحجام المبيعات المحتملة من السمعة والتي يمكن تحقيقها عند استخدام أسعار بيع مختلفة. لذا يتطلب إتباعها من المشروع وتكوين "جدول الطلب للسلعة، تستخدمه الإدارة بعد ذلك في عمل مقارنات هذه الكميات المطلوبة مع التكاليف المتوقعة إنتاجيا. وبعبارة أخرى تقارن الإدارة بين الكميات المتوقع بيعها من السمعة بالأسعار المختلفة وبين تكلفة إنتاج كل من هذه الكميات. ويعمل هذا التحميل يمكن للإدارة اختيار السعر الأمثل الذي يحقق أهداف الربحية المطلوبة<sup>2</sup> .

**تحديد الأسعار على أساس أسعار المنافسة:** تتلخص هذه الطريقة في قيام مدير المشروع بحساب متوسط أسعار السمع المنافسة الشبيهة بسمعة المشروع، ثم يعدل هذا المتوسط بالزيادة أو بالنقصان بالنظر إلى خواص سمعة المشروع بالمقارنة بالسمع المنافسة. فإذا اعتقد المشروع مثال تميز سمعته في جودتها أو خواصها عن سمع المنافسين، أمكن زيادة سعر سمعة المشروع عن متوسط أسعار السمع الشبيهة، والعكس صحيح<sup>3</sup> .

### ❖ استراتيجيات التسعير

#### استراتيجية التغلغل:

تستخدم هذه الاستراتيجية عند عرض منتج جديد في السوق، الهدف منها هو التغلغل والنمو في السوق للحصول على أكبر حصة ممكنة فيه، وبالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الربحية في الأمد

<sup>1</sup> نسيم حنا-مبادئ التسويق-دار المريخ لمنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية،2001، ص 339.

<sup>2</sup> الهام فخري طميلة - استراتيجيات التسويق، مرجع سابق ص229.

<sup>3</sup> زكريا عزام وآخرون،مبادئ التسويق الحديث:بين النظرية والتسويق، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن، 2008 ،ص290.

الطويل، وذلك من خلال استخدام سياسة الأسعار المنخفضة، وتكون هذه الاستراتيجية مناسبة في الحالات التالية

- ❖ إذا كانت الأسعار في السوق مرنة (السوق ذو إحساس عال للتغير في الأسعار)
- ❖ مدى ملائمة المنتج للإنتاج وفق اقتصاديات الحجم
- ❖ عندما يكون السعر المنخفض عاملاً غير مشجع لظهور المنافسة الفعلية أو المحتملة<sup>1</sup>.

**استراتيجية قشط السوق:** تهدف المؤسسة بظهور المنافسة عند الاتجاه لسياسة قشط السوق إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من دخل العملاء في السوق، قبل دخول المنافسين ومزاحمتهم في إقناع العميل بالشراء وكسب ثقته، ويتم على أساس هذه الاستراتيجية وضع أعلى سعر ممكن للمنتجات والخدمات، وذلك لتغطية تكاليف البحث والتطوير للمنتجات كما تغطي الخسارة التي لحقت بالمؤسسة أثناء مرحلة تقديم المنتج بالسوق<sup>2</sup>.

**استراتيجية قيادة السعر:** وينظر إلى قيادة السعر دائماً على أنها طريقة لترسيخ السياسات السعرية بهدف التغلغل وتجنب المشاكل المؤدية إلى حروب الأسعار، حيث تقوم بعض المؤسسات بوضع الأسعار وتسترشد بها باقي المؤسسات من نفس الصناعة، وهذه المؤسسات تتميز بحصتها الكبيرة في السوق المستهدف وهناك نوعين رئيسيين في قيادة السعر وهما :

-**النوع الأول :** عندما تكون المؤسسة القائمة بصدد أخذ المبادرة في تغيير الأسعار وتكون باقي المنظمات مستعدة لإتباعها على أن يحقق التغيير ربحاً كافياً للمؤسسات التابعة .

-**النوع الثاني :** وجود مؤسسة صغيرة معتمدة كقائد للسعر، بعدما أثبتت أنها القادرة على تحليل وتشخيص التغيرات في السوق.

**إستراتيجية قشط السوق:** تهدف المؤسسة بظهور المنافسة عند الاتجاه لسياسة قشط السوق إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من دخل العملاء في السوق، قبل دخول المنافسين ومزاحمتهم في إقناع العميل بالشراء وكسب ثقته، ويتم على أساس هذه الاستراتيجية وضع أعلى سعر ممكن

<sup>1</sup>- محمد فريد الصحن، التسويق- المفاهيم والاستراتيجيات- الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص ص 289، 288.

<sup>2</sup>- محمود جاسم الصميدعي، المرجع السابق، ص 217.

للمنتجات والخدمات، وذلك لتغطية تكاليف البحث والتطوير للمنتجات كما تغطي الخسارة التي لحقت بالمؤسسة أثناء مرحلة تقديم المنتج بالسوق<sup>1</sup>.

**إستراتيجية قيادة السعر:** وينظر إلى قيادة السعر دائماً على أنها طريقة لترسيخ السياسات السعرية بهدف التغلغل وتجنب المشاكل المؤدية إلى حروب الأسعار، حيث تقوم بعض المؤسسات بوضع الأسعار وتسترشد بها باقي المؤسسات من نفس الصناعة، وهذه المؤسسات تتميز بحصتها الكبيرة في السوق المستهدف وهناك نوعين رئيسيين في قيادة السعر وهما:<sup>2</sup>

**النوع الأول:** عندما تكون المؤسسة القائمة بصدد أخذ المبادرة في تغيير الأسعار وتكون باقي المنظمات مستعدة لإتباعها على أن يحقق التغيير ربحاً كافياً للمؤسسات التابعة. **النوع الثاني:** وجود مؤسسة صغيرة معتمدة كقائد للسعر، بعدما أثبتت أنها القادرة على تحليل وتشخيص التغيرات في السوق.<sup>3</sup>

### ج-التوزيع

يبدو من الوهلة الأولى أنه بسبب طبيعة الخدمات وخصائصها وكونها غير مادية ومتنوعة وقابلة للانتهاء أو الفناء، فإن التوزيع يصبح قليل الأهمية، وفي حقيقة الأمر أنه في حالات كثيرة لا يوجد وسطاً بين مقدم الخدمة والمستفيد، ومن هناك يمكننا إعطاء تعريف للتوزيع كما يلي :

❖ **تعريف التوزيع:** وهو يمثل النشاطات التي تمارسها الشركة من أجل إيصال المنتج إلى المستهلكين في الوقت المناسب والمكان المناسب.<sup>4</sup>

من خلال هذا التعريف نستنتج أن التوزيع يركز على المنتج (سلع) ويؤكد على عملية تحريكه لإيصاله إلى المستهلك، وهذا ال ينطبق على مفهوم الخدمة لعدم إمكانية نقلها ولمن ينطبق على بعض السلع الدائمة أو الخدمات التكميلية لها، ألن ما يميز الخدمات هو إنتاجها وتقديمها عند وقوع الطلب عليها، وغالباً التوزيع يكون في الخدمات التكميلية، فمثالاً: الطائرة تمثل الخط الإنتاجي لإنتاج وتقديم خدمة السفر خلال فترة الرحلة الزمنية المحددة) تقديم مباشر لخدمة النقل الجوي، أما مكاتب

<sup>1</sup>-فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق-مفاهيم أساسية، ط1 ،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000 ،ص 06.

<sup>2</sup>-محمود جاسم الصميدعي، نفس المرجع السابق، ص 218

<sup>3</sup>هياش فارس، سياسات المزيج التسويقي في المؤسسة بين الخلفية النظرية والملموسة الفعلية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة سطيف ، العدد السابع،ص240.

<sup>4</sup>-فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق-مفاهيم أساسية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 ،ص 06.

الشركة فنقدم الخدمات التكميلية لإنجاز الرحلة (قطع التذاكر ، تحصيل المبالغ ، إعطاء المعلومات.. أما الفندق فيعتبر نقطة إنتاجية للخدمة ونقطة توزيع مباشر .

-إن طالبي الخدمات يتعاملون مع قنوات التوزيع على نحو متزايد.

- القنوات المتعددة تساعد على بناء عالقة وثيقة مع الزبائن .

-الزبون غير ملزم أن يذهب إلى مكتب الشركة بإمكانه الاتصال هاتفياً أو مواقع الشركات.

- المؤسسات الخدمية تعتمد على التوزيع المادي من أجل الحصول على ما تحتاج من سلع وأجهزة ومستلزمات لإنتاج الخدمة (ورق لإنتاج التذاكر، أجهزة الحاسوب، مكاتب.....)<sup>1</sup>

**طرق توزيع الخدمات:** إن المؤسسات التي تؤدي خدمات لها اختيار قناتين رئيسيتين، هذه الخيارات هي نفسها لمنتجات السلع المادية وهما:

أ. **التوزيع المباشر:** يمكن أن البيع المباشر الطريقة المختارة لتوزيع الخدمات من خلال العناية باختيار العملاء، أو بسبب التلازم بين المزود والخدمة. وبالطبع، فإن البيع المباشر يمكن أن ينجز عن طريق ذهاب الزبون إلى مزود الخدمة مثال: الحلاق، أو عن طريق ذهاب مزود الخدمة إلى العميل مثل: خدمات التنظيف. فكثير من خدمات الأعمال الشخصية تتميز بالقناة المباشرة بين مؤسسة الخدمة والزبون مثل: (مؤسسات التجميل، استوديوهات التصوير الضوئي، محلات تصليح الأحذية)<sup>2</sup>

ب. **التوزيع عن طريق الوسطاء:** ينطوي التوزيع الغير مباشر على اعتماد المنتج على عدد من الوسطاء المتخصصين لتوزيع منتجاته وتقديم الخدمات التسويقية اللازمة إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي رغم أنه بإمكان المنتج البيع مباشرة إلى المستهلكين النهائيين إلا أن تحقيق الكفاءة أحيانا يفرض استخدام هؤلاء الوسطاء كحلقة وصل بين المنتج والمستهلك<sup>3</sup>.

**سياسات التوزيع:** بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد القنوات التوزيعية التي يتم استخدامها، يتم اختيار نظام توزيع مناسب وينحصر هذا النظام في ثلاث سياسات :

<sup>1</sup> - Marie Camille de bourge et autres, **Pratique de marketing**, 2eme édition, Berti, édition, Alger, 2004, p264.

<sup>2</sup> بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تمهيتها و تطويرها، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق ( غير منشورة )، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة الجزائر، 2002، ص 30 .

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، ط 03، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص 400.

أسياسة التوزيع الشامل " Intensive": وهو التوزيع الذي يعتمد في توزيع السمعة على أكبر عدد ممكن من الوسطاء، لأن هدف المؤسسة هو تلبية حاجات أكبر عدد ممكن من الزبائن، وتستخدم عادة عند توزيع السمعة التي تتميز بانخفاض أسعارها وارتفاع معدل دوران شرائها، والتي يرغب المستهلك في الحصول عليها بأقل جهد ممكن.<sup>1</sup>

سياسة التوزيع الانتقائي " Sélective": ويقصد به الاعتماد على عدد قليل من الوسطاء سواء كانوا تجار تجزئة أو تجار جملة في منطقة جغرافية معينة، ويتم تبني لهذه السياسة من طرف المؤسسات التي تعتبر منتجاتها مميزة عن منتجات المنافسين، فهي بذلك تعتمد في بيع منتجاتها على نقاط البيع بقدر ما تعتمد على المحلات الخاصة.<sup>2</sup>

سياسة التوزيع الحصري: وكلاء وحيدين " Exclusive" وتقوم هذه السياسة على أساس الاعتماد على موزع واحد في سوق معين، ويتم هذا الاختبار نتيجة تأكيد المنتج من جيد الموزع، وقوته وسمعته في السوق.<sup>3</sup>

#### د. الترويج

إن الأنشطة التسويقية لا تتوقف بإعداد المنتجات، تسعيرها، واختيار نمط التوزيع لها. بل تتعداها إلى تحويل، إبلاغ وإقناع المستهلكين الحاليين والمحتملين، الموزعين وغيرهم ممن لهم مصلحة في منتج المؤسسة وإمدادهم بالمعلومات المتعلقة بها وبمنتجاتها، وهذا من خلال عملية الترويج الناجم عنها حيث يعتبر المرآة والنشاط التسويقي الهام المدرك من طرف المستهلكين والذي يتم بعده أوجه حسب قدرات المؤسسة وأهدافها.

❖ **تعريف الترويج:** هو التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل بيع السلع أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فطيمة بزعي - دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي - مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كمية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2009، ص57.

<sup>2</sup> محمد فريد صحن، نبيلة عباس - مبادئ التسويق - الدار الجامعية لمنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص57.

<sup>3</sup> عبد الأمير عبد الحسين شياح - المزيج التسويقي ودوره في تعزيز مكانة شركات التأمين في ذهنية الزبون - مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد السابع، العدد 20، جامعة بغداد، 2012، ص96.

<sup>4</sup> إلهام فخري طمينه، استراتيجيات التسويق: إطار نظري وتطبيقي، دار إثراء، عمان، الأردن، 2012، ص232.

أما Kotler فقد عرف الترويج على أنه الذي يتم ضمن إطار أي جهد تسويقي وينطوي على عملية اتصال إقناعي<sup>1</sup> ،

❖ **عناصر المزيج الترويجي:** يتألف المزيج الترويجي من عدد من العناصر أو الأنشطة

الداعمة للنشاط الترويجي وهي :

**الإعلان:** هو عملية اتصال غير شخصية مدفوعة الأجر معروفة المصدر تهدف إلى استمالة السلوك الشرائي للمستهلك من خلال الإخبار والإقناع والتأثير.

**وسائل تنشيط المبيعات:** هي حوافز مادية قصيرة الأجل تقدم إلى الوسطاء، الموظفين، والعملاء بهدف تحفيز قرار الشراء مثل: العينات المجانية، المسابقات، الخصومات والهدايا

**البيع الشخصي:** هي عملية اتصال شخصية ومباشرة بين البائع ومشتري واحد أو أكثر من المشتريين المحتملين من خلال قوى بيعه مدربة ومؤهلة<sup>2</sup>.

**العلاقات العامة والدعاية:** العلاقات العامة هي عملية اتصال شخصية أو غير شخصية مع جمهور المنظمة بهدف الاحتفاظ بصورة ايجابية عن المنظمة وما تقدمه من منتجات لكسب رضا وتأييد هذا الجمهور<sup>3</sup>.

❖ **أهداف الترويج:** الشك أن الترويج هو شكل من أشكال الاتصال بالمستهلكين، ومن خلال

الترويج يتم إيصال المعلومات المناسبة إليهم والتي تدفعهم وتشجعهم على اختيار ما يناسبهم من الخدمات ويقومون بشرائها، ومنه فأهداف الترويج تكمن في :

\* تعريف المستهلك بالخدمة، وهذا بالنسبة للخدمات القائمة والموجودة في السوق، حيث يحتاج المستهلك الذي يشتريها أصلا للتذكير بها في وقت آخر

\* يعمل الترويج على تعميق درجة الولاء نحو الخدمة، وقد يمنعهم من التحول إلى خدمة أخرى .

<sup>1</sup> شوقي الجباري، شرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي كآلية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 17، 18، 19، افريل 2012، ص11.

<sup>2</sup> إلهام فخري طلمية - مرجع سابق، ص 232.

<sup>3</sup> عفاف خويلد، فاعلية النشاط الترويجي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كمية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2009، ص38ص39.

\* تغيير الآراء والاتجاهات السلبية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة إلى آراء واتجاهات إيجابية.

\* -إقناع المستهلكين المستهدفين والمحتملين بالفوائد والمنافع التي تؤديها الخدمة مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم<sup>1</sup>

#### رابعاً: الاستراتيجيات التنافسية:

تشير معظم الدراسات المهمة بالإدارات الاستراتيجية للمنظمات أنه يوجد ثلاثة أنواع من استراتيجيات المنافسة، والتي يمكن إظهارها كما يلي:

1- استراتيجيات التمايز في ضوء هذه الاستراتيجية يمكن للمؤسسة أن تجد مركزاً تنافسياً لها ومميزاً من خلال درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، حيث أن مثل هذا التمايز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، ويمكن الوصول إلى التمايز بعدة طرق أهمها :

- ✓ تخفيض سعر المنتج في السوق مقارنة مع المنافسين.
- ✓ تقديم خدمات وخدمات وخصومات مميزة للمستهلكين .
- ✓ تعبئة وتغليف المنتجات بما يتوافق مع رغبات وحاجات المستهلكين
- ✓ التميز في الموقع العام للمنظمة والتشكيلة السلعية المتاجر بها<sup>2</sup>.

#### 2\_ استراتيجيات التركيز

تقوم هذه الاستراتيجية على تقسيم السوق المستهدف إلى عدد من القطاعات السوقية والذي يضمن قد ار معقولاً من التأثير بين مستهلكي كل قطاع على حدة، ومن من مميزات هذه الاستراتيجية أنها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بشكل أكثر كفاءة، حيث أن مجهودات وطاقات المنظمة أو المؤسسة موجهة نحو هذا القطاع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص ص 160، 161.

<sup>2</sup> الساعة على 09/03/2020 يوم التصفح ت WWW.ELMINDAL.COM20:00 .1

<sup>3</sup>2 Michel EPorter, **CompetitiveStratégie** (technique for analysing industries and competitors ), the free Press 1988, p39.

**3 -استراتيجية قيادة التكلفة** :يمكن للمؤسسة أن تحقق مزايا تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها كأن تقوم ببيع منتجاتها السلعية بتشكيلاتها المختلفة بسعر أقل من أسعار المنافسين بحيث تحقق أكبر قدر من الإيرادات المالية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي

يعتبر إعداد المخطط الإنتاجي من الامور الهامة والأساسية في المؤسسة، فنمو المؤسسة وتطورها مرهون بمدى نجاعة وتطور مخططها الانتاجي، مع ما يتطلبه السوق وما يرغب فيه المستهلك ومن هذا المنطلق كان واجبا على المؤسسة اعتماد مخطط انتاجي فعال يتوافق مع الاهداف المسطرة.

أولاً:تعريف وأهمية المخطط الإنتاجي.

#### 1\_تعريف المخطط الإنتاجي

هناك مفاهيم متعددة للمخطط الإنتاجي وردت في أدبيات إدارة الأعمال، وبالذات في مجال إدارة الإنتاج والعمليات ومن بين هذه المفاهيم نذكر ما يلي:

◀ **التعريف الأول:** هو عبارة عن مخطط يوضح حركة العملية الإنتاجية ويتضمن معلومات تفصيلية عن كل مستلزمات التنفيذ.<sup>2</sup>

◀ **التعريف الثاني:** هو الإطار العام الذي يتم من خلاله القيام بالعمليات التي تستهدف تحويل المدخلات الى مخرجات.<sup>3</sup>

#### 2\_أهمية المخطط الإنتاجي

تتمثل أهمية المخطط الإنتاجي فيما يلي:

تبني استراتيجيات للتخطيط الإجمالي تؤدي إلى موازنة طاقة الإنتاج مع الطلب بأقل الطلب بأقل التكاليف.

-تخطيط إمدادات الخامات

- التخطيط الأمثل لتوفير المواد الأولية في التوقيت الصحيح و بالكميات الصحيحة.

<sup>1</sup> الساعة على 25/04/2020 التصفح تاريخ 17:05 pdf. 1120/4.pdf. www.Economy.dboath.Univ.edu.sy/1/new/

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، دار الفكر للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ط4، ص 497

<sup>3</sup> مؤيد الفضل، تخطيط ومراقبة الإنتاج-منهج كمي مع حالة دراسية -، دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية، 2007، ص 25.





- إجمالية التغيير في متغيرات الطلب أو الموارد معها.
- مجموعة متنوعة من الأهداف الإدارية و التي تتضمن على سبيل المثال : مستويات خزينة منخفضة، المرونة في الارتفاع مستويات المخرجات ....إلخ .
- افتراض الثبات في التسهيلات و عدم التوسع فيها.

### ثالثا: مكونات المخطط الإنتاجي

تتمثل مكونات المخطط الإنتاجي فيما يلي :<sup>1</sup>

**1-تحديد حجم المشروع :** يتمثل في تحديد حجم الإنتاج والطاقة الإنتاجية العادية والطاقة القصوى والتوسعات المتوقعة بعد أن يتمكن المشروع من المنافسة في السوق وتحقيق شريحة تسويقية تتطلب زيادة حجم الإنتاج

### 2\_تحديد موقع المشروع

إن المشروع الاستثماري أي كان نوعه وحجمه فهو يحتاج إلى موقع جغرافي لإنشائه، وعملية اختيار هذا الموقع تحتاج إلى دراسة الموقع، وذلك من ناحية توفر العوامل المستعملة في العملية الإنتاجية وعلى تحليلات التكلفة والعائد من كل بديل. ويتم اختيار الموقع وفقا للعوامل التي يتأثر بها وتتمثل هذه العوامل في:

- ✓ **القرب من مصادر المواد الأولية:** خاصة إذا كانت المواد الأولية سريعة التلف أو كانت تكلفة نقلها كبيرة .
- ✓ **القرب من السوق:** إن تكاليف نقل المنتجات إلى السوق من العوامل الهامة في اختيار الموقع والقرب من المستهلكين
- ✓ **توفر القوى العاملة:** وذلك على حسب العدد والاختصاصات والمهارات التي يجب أن تتوفر لدى العاملين .القرب من الطرق الرئيسية: تسيل عملية نقل كل من المنتجات والعاملين من وإلى المشروع وكذلك التوفير في الوقت .
- ✓ **توفر الأرض الصالحة:** وذلك تحسبا لإقامة المباني والمنشآت للمشروع والتوسعات المستقبلية.
- ✓ **توفر شبكات صرف المياه:** خاصة للمؤسسات التي تحتاج للمياه في صناعتها.

<sup>1</sup>محمد عماد الزيادات، محمد عبد اهلل العوامرة، استراتيجيات التسويق، منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012 .ص 203.

**3\_تحديد مساحة الأرض** بما في ذلك مساحة مرافق التصنيع والإنتاج والتخزين والإدارة والممرات ومواقف وسائل النقل وغيرها من المساحات المخصصة لأغراض الأنشطة الترويجية والاجتماعية والتوسع المستقبلي

**4-تحديد طريقة الانتاج والوسائل التكنولوجية الملائمة** و ذلك من خلال حصر الأساليبالتكنولوجية الصالحة للاستخدام في نوع الإنتاج للمشروع. وتقييم هذه الأساليب من وجهه النظر الفنية من حيث مدى ملاءمتها ومدى المعرفة الفنية بها وبساطة التشغيل وسهولة الصيانة ودرجة الأمان في التشغيل ومقدار التلوث الناتج عنه

#### **5\_تحديد الآلات والمعدات الفنية:**

تختلف الآلات والمعدات الفنية تبعاً لطريقة الإنتاج والطاقة الإنتاجية والدقة المطلوبة في المنتجات، ويختلف شكل وحجم الآلات والمعدات والأجهزة من مشروع لآخر، وعلى المخطط

#### **6\_التخطيط الداخلي للمشروع**

يقصد بالتخطيط الترتيب الداخلي لإعداد خطة يمكن من خلالها الحصول على أفضل تنظيم للتسهيلات المادية والقوى العاملة من اجل تصنيع منتج معين أو بمعنى آخر فان الترتيب الداخلي تعني اختيار الموقع المناسب لكل عملية، ماكينة للأعمال المساعدة، والأنشطة الأخرى، والتي تعتبر جزء من العمليات ضمن المصنع الواحد .

#### **7\_تحديد كميات عوامل الإنتاج المطلوبة**

وتشمل تقدير احتياجات المشروع من المواد الأولية والخامات والطاقة المحركة، يراعى تحديد نوعية المواد الخام المطلوبة ومواصفاتها، إمكانية الحصول عليها ومدى قربها من موقع المشروع، شروط التوريد واستمرار التوريد في المستقبل، تحديد الكميات المطلوبة لدورة التشغيل كاملة، التعرف على أسعار المواد الخام وتقدير تكلفة كل منها

#### **8\_تحديد العمالة المطلوبة وأفراد الإدارة**

وذلك بتحديد العدد اللازم من العمال لتشغيل المشروع سواء عمالة عادية أو متخصصة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، دار الجامعية، مصر، 2003ص 78.

## المطلب الثالث: المخطط التنظيمي

## 1\_تعريف المخطط التنظيمي:

يعد المخطط التنظيمي محور جد هام في مخطط الأعمال وعنصر من عناصر نجاحه وذلك من خلال كيفية إدارة المورد البشري وتحديد الهيكل التنظيمي المناسب والذي يمثل المحور الأساسي في استمرار المشروع وكذلك اختيار الشكل القانوني المناسب للمشروع، وفيما يلي مجموعة من التعاريف التي وضعها علماء الإدارة ونختار منها ما يلي:

• وتتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين والرقابة على الأعمال وكيفية أداء الأعمال<sup>1</sup>.

• هو عبارة عن استثمار في الأشخاص وليس في الأفكار لذا تقوم البنوك وشركات التمويل الاستثمارية بتفحص إدارة المشروع وبقية العاملين بدقة متناهية وعندما نجد أن القدرات والمؤهلات القادرة على تجسيد نجاح فكرة المشروع متوفرة تكون هناك فرصة للحصول على التمويل اللازم للمشروع<sup>2</sup>.

**2\_أهداف المخطط التنظيمي:** لكي يكون المخطط التنظيمي فعال فإنه البد من توافر مجموعة من الأهداف التي يعتبر وجودها ضروريا للبقاء التنظيمي، وأيضا لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات التشغيلية اللازمة لتحقيق الأهداف لذلك لابد من توافر الأهداف التالية<sup>3</sup>:

**الأهداف الرسمية:** وهي تلك السياسات العامة التي تتضمن الغرض الأساسي للتنظيم. الأهداف العملية: وهي ما تقصد المنظمة تحقيقه فهي تعكس ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتمثل الأهداف العامة جزئيا.

**الأهداف التشغيلية:** وهي تلك المعايير المنفق عليها لتقويم مستويات إنجاز الأهداف. وينبثق عن هذه الأهداف عدة أهداف فرعية يجب مراعاتها في المخطط التنظيمي وتتمثل فيما يلي:

• التحديد الواضح للمسؤوليات والاختصاصات والعلاقات الإدارية داخل التنظيم.

• التحديد والواضح للصلاحيات الممنوحة للأفراد العاملين.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، نفس المرجع السابق، ص 118.

<sup>2</sup> أحمد غازي أنيس، خطة العمل لانطلاقة ناجحة، مكتب العبيكان للنشر، الرياض السعودية، 2005، ص 65.

<sup>3</sup> موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 200، ص23.

- العمل على تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية وبين العاملين داخل التنظيم • العمل على توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم يساعد على إنجاز الأهداف.
- تقسيم العمل بشكل واضح على كافة المستويات.
- تحديد العالقات الأفقية والرأسية بين الأجزاء وعلى المستويات .
- الاختيار الملائم للأفراد العاملين .
- اختيار الصيغة القانونية المناسبة لنشاط المؤسسة.

يعد التنظيم وظيفة هامة وأساسية في الإدارة إذ لا يمكن تصور إدارة أي عمل دون تنظيماً لمجهودات الجماعة فهو وسيلة وليس غاية في حد ذاته، فمن خلاله يمكن تحديد إجراءات العمل الصحيحة والتي يتوجب أن يسير العمل عملياً بالمفاضلة بين أحسن الطرق وبأقل تكلفة

### 3. أهمية وضع مخطط التنظيمي: تكمن أهمية المخطط التنظيمي في:

- ✓ تحقيق أفضل استخدام للطاقة البشرية والموارد المالية المتاحة في المؤسسة .
- ✓ يحدد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة .
- ✓ يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة ويحدد عالقات العمل .
- ✓ يحقق التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين مختلف الجيود الفردية والجماعية .
- ✓ يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق أهداف المؤسسة بالوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها
- ✓ يجنب المؤسسة والعاملين من الوقوع في المتاهات وبالتالي يحول دون ضياع الوقت والجهد والأموال<sup>1</sup>.

### ثالثاً: الموارد البشرية والهيكل التنظيمية

**1- التخطيط للموارد البشرية:** التخطيط للموارد البشرية هو عملية تهدف إلى تقدير العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات (الكفاءة) المناسبة من القيام بالواجبات والأنشطة ضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة خلال فترة زمنية معينة فعملية التخطيط تعد حلقة وصل بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة و دور إدارة

<sup>1</sup> حسين محمود حريم-تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل-دار الحامد لمنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2000، ص45.

الموارد البشرية في كيفية استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها والحفاظ عليها، ولهذا فالتخطيط أهمية وأهداف بالغة تظهر في:<sup>1</sup>

\* توفير الاحتياجات اللازمة من في الوقت المناسب لضمان توازن العرض والطلب . \* يظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين مما يساعد في تخطيط الترقيات و التغييرات الوظيفية.

\* تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد الموازنات والرواتب والمكافآت .

\* تحسين الكفاءة الإنتاجية للتنظيم كنتيجة للتخطيط السليم للعنصر البشري .

\* يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة وتخفيض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.

## 2\_ الهيكل التنظيمي للمؤسسة

### 1- تعريف الهيكل التنظيمي

**التعريف الاول:** يعرف الهيكل التنظيمي بأنه تمثيل بياني لكافة نشاطات وعمليات المنظمة، بحيث يمكنه إعطاء فكرة عن كافة أقسام المنظمة ودوائرها وكيفية ارتباطها مع بعضها.

**التعريف الثاني:** هو إطار يوضح التقسيمات او وحدات الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض تأخذ شكل الهرم ويربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى الى المستوى الأدنى ومن خلاله أيضا تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية<sup>2</sup>

### ب- أنواع الهياكل التنظيمية

هناك ثلاثة أنواع للهياكل التنظيمية المتمثلة في:<sup>3</sup>

**الهيكل الوظيفي:** وفيه تتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فيكون هناك إدارة مالية واحدة وإدارة هندسية واحدة إدارة صيانة واحدة. يعيب هذا النظام قلة المرونة وسوء العلاقة بين

<sup>1</sup> عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم العاملين في ادارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 1 لخضر باتنة، 2008، ص38.

<sup>2</sup> عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص38.

<sup>3</sup> زيد مني عيوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، زيد مني عيوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص 11. 2. 11.

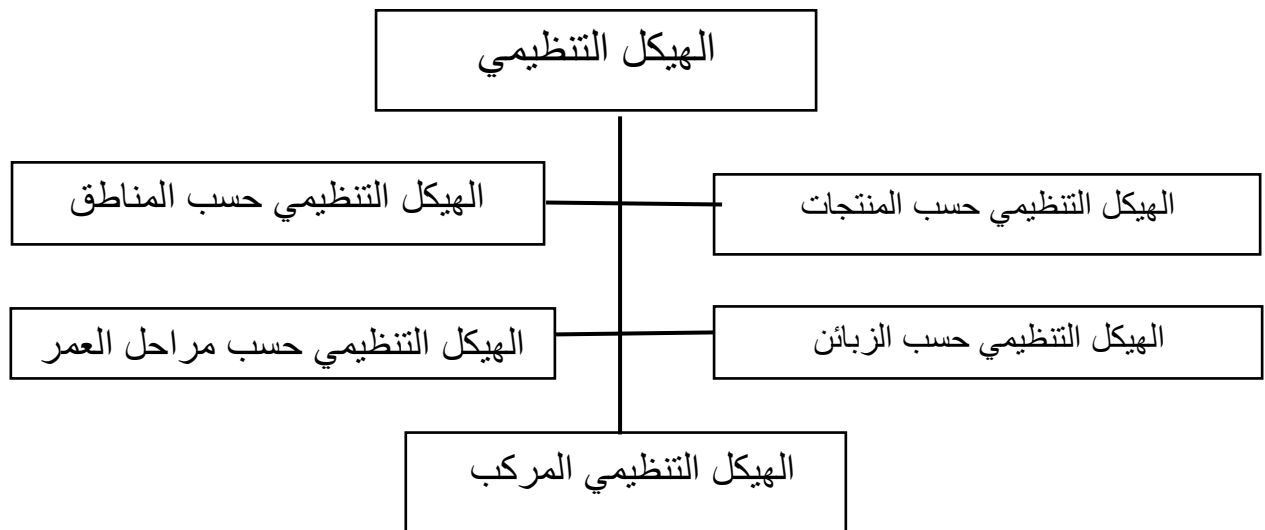
التخصصات المختلفة وطول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة، ميزة هذا النظام هو أنه اقتصادي لأننا لا نحتاج لأكثر من مخزن وأكثر من ورشة بل كل شيء مركزي وكذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع.

**الهيكل القطاعي:** وفيه يتم تجميع العاملين المختصين بمنتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد .  
مثال: مصنع ينتج منتجين أو له مصنعين ا و ب يتم تقسيم الشركة إلى قطاعين أ و ب وكل قطاع يتبعه كل خدماته من إنتاج وصيانة ومالي ومخازن، لاحظ أنه مع استخدام هذا النظام فإنه قد يتم أحيانا الإبقاء على بعض الإدارات مركزية مثل إدارة الموارد البشرية .

**الهيكل المصفوفي:** وفيه يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظيفي وكذلك يتم اختيار مسئول عن كل منتج بحيث يكون أيضا مديرا لعاملين في وظائف مختلفة. بالطبع في هذه الحالة قد يكون للموظف رئيسان. يعيب هذا النظام هو صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للعاملين الذين يتبعون رئيسين ولكنه يتميز بجمع الكثير من مميزات كلا من التنظيم الوظيفي والقطاعي .

بالإضافة إلى الشكل الموالي الذي يوضح أشكال الهيكل التنظيمي حسب الأنشطة

الشكل رقم:6



المصدر: زيد مني عوي، مرجع سابق

## رابعاً: الشكل القانوني للمؤسسة

يعرف الشكل القانوني للمشروع " عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بان يساهم كلا منهما بحصة من مال أو عمل على أن يقتسما ما ينتج من ربح أو خسارة " ومنه فإن الهوية الرسمية و القانونية التي يمنحها المشرع للمشروع عند تكوينه من خلال منح الاعتماد والرخص ووضع القوانين التي تحدد الحقوق والواجبات لهذا المشروع، والتي تنظم العلاقات مع كافة الأطراف التي تتعامل معه وبالتالي تحكم سيرورة المنشأة ولكن قبل اختيار أي شكل من أشكال المؤسسات يجب أولاً التعرف على مختلف أشكال المؤسسات وهذا ما سوف نحاول تقديمه ، ووفقاً لمعيار الشكل القانوني يمكن التمييز بين مختلف المؤسسات حسب عدد الأشخاص الذين يوظفون أموالهم، وعليه يمكن التمييز بين المنشآت الفردية والمنشآت التي تأخذ شكل الشركة.<sup>1</sup>

## المؤسسة الفردية

هي كل مشروع يملكه شخص واحد ويكون مسئولاً مسؤولاً غير محدودة عن كل التزاماتها، وهو بذلك يتحمل كامل الأخطار التي يتعرض لها هذا المشروع، كما له أن يتحصل على جميع الأرباح والعوائد التي يحققها المشروع و يعتبر هذا النوع من المشاريع أقدم أنواع الأشكال القانونية وأبسطها وأكثرها رواجاً بين المشاريع الصغيرة فهناك أكثر من 72% من المشاريع الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية التي تظهر بهذا الشكل كماله ميزة تتمثل في عدم وجود قيود على رأسمالها التأسيسي وهي تكتسب الأهلية التجارية من أهلية مالكيها فتصفي ويشهر إفلاسها بإفلاسها المالك<sup>2</sup>.

## 2\_ الشركات

نتيجة لعجز الموارد الفردية عن تمويل بعض المشاريع وذلك لحجمها الكبير، مما يتطلب اجتماع أكثر من شخص برأسمال معقول للتمويل تلك المشاريع، ومن هنا جاءت الحاجة إلى تكوين الشركات بمختلف أنواعها وتم تقسيم الشركات إلى نوعين أساسيين، شركات الأموال وشركات الأشخاص

1- شركات الأشخاص: هي كل الشركات التي تركز على الاعتبار الشخصي، أي تقوم على أساس شخصية الشركاء والثقة المتبادلة بينهم، وليس على ما يقدمه الشركاء من مساهمات مالية، كما تتميز بعدم محدودية خطر توظيف الأموال وهي تأخذ الأشكال التالية :

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، ادارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص140.  
<sup>2</sup> قريشي يوسف، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، جانفي 2005، ص



- ❖ **شركات التضامن:** تتكون من أشخاص طبيعيين لا تقل أعمارهم عن 18 سنة، لا يقل عددهم عن 2 ولا يزيد على 20 إلا في حالة الإرث إذا اتفق الشركاء على الاستمرار الشركة في حالة وفاة أحدهم أو بعضهم و للشركة اسم تجاري يقترن بعنوانها الذي يتألف من أسماء جميع الشركاء فيها أو اسم أحدهم أو بعضهم بإضافة عبارة تدل على وجود شركاء آخرين .
- ❖ **شركة التوصية بالأسهم:** ونجد أن هذا النوع من الشركات يتكون من نوعين من الشركاء هما :

- **شركاء متضامنون :** حيث تكون إدارة الشركة وممارسة أعمالها من مسئولياتهم بالإضافة إلى تحملهم لديون و الالتزامات الشركة في أموالهم الخاصة.

- **شركاء موصون:** تكون مسئولياتهم محصورة بمقدار مساهمتهم في أرس مال الشركة، أي أن المسؤولية المالية بالنسبة للشركاء الموصان لا تتعد أموالهم الخاصة، وفي المقابل لا يحق لهم المشاركة في إدارة الشركة، أما فيما يخص عنوان الشركة يتضمن أسماء الشركاء المتضامنين وباستبعاد الشركاء الموصين<sup>1</sup> .

- ❖ **شركات المحاصة:** وهي الشركة الخفية التي تنتستر على الغير، فهي تقوم على الاعتبار الشخصي بين مجموعة من الأشخاص وتخضع لمجموعة من الشروط يتفقون عليها ولكن لا وجود لها بالنسبة للغير لأنها لا تخضع إلى إجراءات تحرير العقد وأشهاره

#### ب-شركات الأموال:

يرتكز هذا النوع من الشركات على أساس الاعتبار المالي .بمعنى أن الاعتبار الأساسي الذي تقوم عليه هو مجموعة الأموال التي يمكن للإدارة تجميعها واستثمارها بدلا من العلاقة الشخصية للشركاء، ويقسم أرس مالها إلى مجموعة من الأسهم قابلة للتداول ويستطيع الحصول عليها كل من لديه الرغبة والإمكانية على تسديد قيمتها و أهم ما يميز هذا النوع من الشركات هي توزيع المخاطر بين عدد كبير من المساهمين كما تقتصر مسؤولية كل واحد من المستثمرين بالنسبة للالتزامات الشركة اتجاه الغير على مقدار مساهمته في أرس المال وهي تتضمن أربعة أنواع كالتالي :

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص140.

❖ **شركة المساهمة:** يعرفها المشرع الجزائري على أنها: «هي الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى حصص، وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصتهم ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة.

❖ **شركات التوصية البسيطة:** تطبق الأحكام المتعلقة بشركات التضامن على شركات التوصية البسيطة

\* يتألف عنوان الشركة من أسماء كل الشركاء المتضامنين أو من أسم أحدهم أو أكثر متبوع في كل الحالات بعبارة شركاؤهم. يجب أن يتضمن القانون الأساسي للشركة بالتوصية البسيطة البيانات التالية:  
\* مبلغ أو قيمة حصص كل الشركاء .

\* حصة كل شريك متضامن أو شريك موص في هذا المبلغ أو القيمة.

\* الحصة الإجمالية للشركاء المتضامنين وحصتهم في الأرباح وكذا حصتهم في الفائض من التصفية .

#### شركات ذات المسؤولية المحدودة SARL

تتكون الشركة حسب هذا النوع من شريكين أو أكثر على ألا تتعدى عشرين (20) شريك كأقصى تقدير ويتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص، ولا يجوز أن يكون رأس مال الشركة أقل من مائة ألف دينار جزائري، كما يمكن الشركة إن تشمل هذه الشركة اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبقة أو متبوعة بكلمات " شركة ذات مسؤولية محدودة " أو الأحرف الأولى منها أي (ش.م.م) أو SARL) ومن بين خصائصها أيضا لا يكسب أي منهم صفة التاجر .

#### شركة وحيدة الأسهم ذات المسؤولية محدودة: EURL

هذا النوع من الشركات يخضع لنفس الشكل الذي يخضع إليه الشركة ذات المسؤولية المحدودة، ولكنها تتميز عنها بوحودية الشخص أي أن الشركة وحيدة الأسهم ذات مسؤولية محدودة يديرها شخص واحد فقط<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، ادارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ط1، ص140.

**المطلب الرابع: المخطط المالي**

توصف نتائج التخطيط المالي من أهم الأسس التي يستند عليها في اتخاذ القرارات، والحكم على مدى كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد.

**أولاً: تعريف المخطط المالي وأهميته وأهدافه**

**1\_تعريف المخطط المالي**

يمثل المخطط المالي ذلك القسم من مخطط الأعمال الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية للعوائد والتكاليف والأرباح فهو يسمح بتقييم طبيعة وحجم التمويلات الضرورية وتبرير طلب التمويل. وعليه يهدف المخطط المالي إلى عرض هيكل حاجات التمويل للمؤسسة المراد إنشاؤها<sup>1</sup>.

**ويعرف أيضا:** على أنه خطة مالية تتضمن بعض التفاصيل الكيفية لاستخدام الأموال بصفاتها كمورد، كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد<sup>2</sup>.

**أيضا** هو عبارة عن تخطيط للتدفقات التي تدخل للمؤسسة) وهي التحصيلات (، والتدفقات التي تخرج منها (وانما يستلزمها التخطيط المسبق وهي المدفوعات (، بما يفيد بأن الإدارة الجيدة للأموال لا تترك لتمارس ارتجاليا وإنما يستلزمها التخطيط المسبق. لتحديد الإجراءات التي تضمن تناسق حركتي القبض والإنفاق للأموال بشكل يجنب المؤسسة من التعرض لحالات العسر النقدي بخاطره وبما يسمح في نفس الوقت بتحقيق مستوى الأرباح المستهدفة<sup>3</sup>.

**2\_أهمية المخطط المالي**

إن الإعداد الجيد لعملية التخطيط يوفر الأرضية الراسخة والصلبة لتعبئة الجهود والطاقات المتاحة للمؤسسة وتوظيفها التوظيف الأمثل، ومن بين أهم المزايا التي يمكن أن يوفرها التخطيط بشكل عام والتخطيط المالي على وجه الخصوص ما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> ارشد فؤاد التميمي، عدنان تايه النعمي، التحليل والتخطيط المالي: اتجاهات معاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 21.

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

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 227.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 210.

. مساهمته في قدرة تحسين المؤسسة على التركيز ويوفر لها المرونة، إذ أن التركيز يسهل على المؤسسة معرفة ما تريد عمله وتحديد احتياجاته، ومعرفة حاجات زبائنها ورغباتهم والأسلوب الأمثل لتلبية تلك الحاجات والرغبات .

. يساهم في تحسين اتجاهات الأداء، إذ أنه يجعل المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية .

. يؤدي إلى تحسين عملية التنسيق، إن التخطيط الجيد يخلق هرمية الأهداف ويساهم في ربط الأهداف مع بعضها البعض في كافة المستويات التنظيمية للمؤسسة. ويتم ذلك من خلال تنسيق جهود الأفراد، المجموعات، وأنظمة العمل وبما يضمن إضافة مساهمات ذات قيمة عالية تخدم أهداف المؤسسة بشكل عام .

. تحسين إدارة الوقت، حيث أن التخطيط يوفر الوقت والجهد، وبذلك فإنه يساهم بإدارة الوقت بشكل أفضل. وكما هو معروف فإن يوم العمل هو عبارة عن مجموعة من البدائل والخيارات التي يجب أن تؤدي بطريقة مثلى من خلال ترتيب تلك البدائل والخيارات حسب أولويتها وأهميتها.

. تسهيل عملية الرقابة، حيث أن التخطيط الجيد يساهم في تسهيل عملية الرقابة وزيادة فاعليتها، وذلك من خلال تمكينه للإدارة من قياس نتائج الأداء مع ما تم التخطيط له واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات إن وجدت.

### 3 \_ أهداف المخطط المالي :

يهدف المخطط المالي إلى تحقيق نقاط عديدة لنجاح المشروع وهي كما يلي<sup>1</sup>:

- التعرف على تأثير النتائج على قرارات الاستثمار وقرارات التمويل وقرارات العائد.

- يساعد الشركة في تجنب اللجوء المفاجئ لمصادر الأموال وما ينتج عنه من تكلفة مرتفعة ي إلى إضعاف المركز المالي للشركة .

تحفيز العاملين وتشجيع التفكير المستقبلي.

- تجنب الإدارة للمفاجآت وإعدادها للتعامل مع المتوقع منها.

**ثانيا: تحديد التكاليف الاستثمارية للمشروع**

<sup>1</sup> Michel Coster, 2009, **Entrepreneuriat**, Pearson Education, paris, France, P23.

يعتبر تحديد التكاليف الكلية للمشروع نقطة البداية في إعداد تقديرات مبدئية للاحتياجات المالية بمعنى تقدير إجمالي حجم الأموال المطلوبة. وتتكون التكاليف الكلية للمشروع من التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل وتتمثل في:

### التكاليف الاستثمارية: وتتمثل في<sup>1</sup>:

. تكاليف الاستثمار الثابت ويتمثل في الأرض والمباني والمعدات ووسائل النقل وغيرها وهو ما يطلق عليه رأس المال الثابت ممثلاً في الأصول الثابتة.

. 2 مصاريف التأسيس وبدء التشغيل.

. 3 رأس المال العامل والممثل إجمالي أو صافي الأصول المتداولة ( صافي الأصول المتداولة = إجمالي الأصول المتداولة - إجمالي الخصوم المتداولة ) ويمثل مجموعة الأموال اللازمة للتشغيل أي شراء المواد والخامات، والأجور وتكاليف القوى المتحركة والصيانة والتأمين والتسويق والمصاريف الإدارية والتمويلية وغيرها من الأموال اللازم توفيرها عند بدء التشغيل.

لذا تشمل تقديرات التكاليف الاستثمارية على ما يلي

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

**تكاليف التشغيل :** وتتمثل في إجمالي التكاليف اللازمة لتشغيل المشروع وترتبط بدورة الإنتاج أو التشغيل. وتتمثل في التكاليف اللازمة للإنتاج والتشغيل في حدود الطاقة الإنتاجية السابق تقديرها في

<sup>1</sup> أحمد فوزي ملوخية، أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2009، ص: ص 208 .219:

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

### ثالثا: تمويل المشروع

#### تعريف التمويل:

ينبغي أن تتضمن خطة الأعمال الرؤية العملية الواضحة لكيفية تمويل المشروع أي كيفية الحصول على رأس المال المطلوب منذ لحظة اتخاذ القرار بالمشروع إلى حين تدفق العائدات والحصول على الأرباح<sup>1</sup>

#### مصادر التمويل:

##### -مصادر داخلية: نذكر منها<sup>2</sup>:

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

##### - مصادر خارجية : نذكر منها:

- الائتمان التجاري: هو وسيلة للشراء مع تأجيل الدفع على فترات مختلفة مع أخذ فترة سماح معينة قبل أن يبدأ التسديد، حيث تقوم المؤسسة في هذه الحالة باستخدام البضائع والمواد الخام دون أن تقوم بسداد قيمتها فورا.

- البنوك التجارية: حيث تقدم البنوك التجارية قروضا بفوائد تجارية.

<sup>1</sup> عبد الستار محمد العلي، فايز جمعة صالح النجار، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد، عمان، الأردن، 2006، ص: ص 194 :200.  
<sup>2</sup> إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، الريادية (الإبداع في إنشاء المشاريع )، دار الشروق، عمان، الأردن، 2013، ص428.

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

#### رابعا: إعداد القوائم المالية

**1\_الميزانية العامة:** تعكس الميزانية العمومية المركز المالي للمؤسسة في نقطة زمنية محددة، وفي الغالب تكون سنة مالية واحدة. فهي تمثل خالصة الإجراءات المحاسبية وتطبيقاتها. وتحتوي الميزانية على جانب الأصول (الموجودات)، وجانب الخصوم (المطلوبات وفق الملكية)، إذ أن جانب الأصول يمثل قرارات الاستثمار القصير الأجل (الموجودات المتداولة) وطويلة الأجل (الموجودات الثابتة)، أما جانب الخصوم فهي تعكس قرارات التمويل سواء التمويل بالمدىونية (المطلوبات المتداولة والطويلة الأجل) أو التمويل الممتلك (حق الملكية). ومن خلال فحص وتحليل البيانات الواردة في الميزانية العامة يمكن تحديد مدى سلامة المركز المالي للمؤسسة<sup>1</sup>.

**2\_جدول حسابات النتائج:** جدول حسابات النتائج هو كشف محاسبي يستخدم في التحليل المالي كمتتم للميزانية المحاسبية، الغرض منه تحليل نتيجة السنة، فغن كانت الميزانية تعطي وضعية المؤسسة في لحظة معينة عادة مع نهاية دورة معينة فإن جدول حسابات النتائج يحلل أنشطة المؤسسة للحكم على نجاح أو فشل القرارات المالية المتخذة من طرف المؤسسة للوصول إلى القرارات التقويمية، ويبين الجدول مصادر الأموال من أين أتت وأين صرفت خلال الدورة، سواء داخل المؤسسة أو خارجها<sup>2</sup>

<sup>1</sup>براهيمي نوال، السيورة المقاولاتية : من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، والتنفيذ، جامعة محمد خيضر 2012. افريل 19، 18، 17، ايام، بسكرة، ص63.  
<sup>2</sup>مبارك لسوس، التسيير المالي، ط 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص24:23.

## خلاصة الفصل:

مما لا شك فيه أن لمخطط الأعمال أهمية بالغة في عملية إنشاء المؤسسات، فهو أداة لا غنى عنها لإضفاء الطابع الرسمي لمشاريعنا، فهو الدليل والبرهان على مدى جدوى مشروعنا، ومردوبيته لأنه يدرس جميع جوانب المشروع مالية وتسويقية، وتنظيمية، وأساسية لانطلاق أي مشروع أو مؤسسة أو حتى تطويرها وتوسعها، وذلك من خلال الاعتماد على ضح سيرورة المشروع مستقبلا مختلف المؤشرات الكمية والنوعية التي تتعلق بالمشروع مما يوضح سيرورة المشروع ومدى نجاحه.

لذا فعلى أصحاب المشاريع أن تولي اهتماما كبيرا بهذه سواء الأداة التي تعد سببا من أسباب نجاح المشروع أو فشله، فدراسة مخطط الأعمال ليست بالشيء الهين أو السهل، فهي تحتاج إلى جمع كم هائل من المعلومات حول المشروع مهما كانت طبيعتها وبساطتها ثم تحليل هذه المعلومات واستخراج ما يعتمد عليه في دراسة المشروع، وكلما كانت المعلومات دقيقة وصحيحة كلما كانت نتائج الدراسة صحيحة وقدمت نتائج أفضل.



# الفصل التطبيقي

اعداد مخطط اعمال لمشروع

مطعم وجبات صحية-بسكرة-

تمهيد الفصل:

بعدما تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للمذكرة و الذي تطرقنا فيه إلى ماهية مخطط الأعمال و محاوره ،سنحاول إسقاطه في الميدان التطبيقي و الذي يخص مخطط أعمال لمشروع مطعم لوجبات صحية و لذا سنقوم بتوضيح كل الجوانب التي تخص المشروع .

المبحث الأول : تقديم المشروع

المطلب الأول : فكرة و أسباب اختيار المشروع.

أولا : فكرة المشروع.

فكرة المشروع غير منتشرة في مدينة بسكرة أو بالأحرى في الجزائر فهي فكرة حديثة و منتشرة اغلبها في خارج الوطن أي الدول المتقدمة وهي مطعم خاص بالوجبات الصحية  
سنعرض الفكرة و بعض البيانات التي تعمل على إنجاحها و يكون أكثر من نشاط تجاري مزيج بين الريح و النجاح بشيء يساعد الناس على العيش بطريقة أفضل ، سنعتمد في طريقة العمل على تقديم وجبات و مشروبات صحية .

ثانيا:أسباب اختيار المشروع .

- ✓ الرغبة في إنشاء مؤسسة خاصة.
- ✓ خبرتي في مجال الطبخ
- ✓ مثل هذه المشاريع لا توجد في ولاية بسكرة
- ✓ المنافسة قليلة أو معدومة في الوقت الحالي
- ✓ أسباب شخصية أخرى
- ✓ امتلاك زبون دائم
- ✓ خدمة و منفعة للمجتمع

المطلب الثاني: csip المشروع و تصنيفه

أولا:المشروعcsip

صاحب المشروع Csip

\*اليات الدعم التي تقدمها الدولة و تشجع بالقيام بالمشاريع  
\*الدورات التكوينية في التغذية الصحية  
\* اليد العاملة متوفرة تحتاج فقط الى خبرة

\*ليسانس في الاقتصاد النقدي و بنكي  
\* دراسة ماستر تخصص المقاولاتية

\*تقديم خدمة او منتج ذات جودة عالية  
\*استخدام التسويق الالكتروني  
\*اتفاقيات مع المؤسسات

ثانيا: تصنيف المشروع

نصنف المشروع حسب التصنيفين التاليين:

1-درجة الحداثة/درجة الاستقلالية:

-تصنيف مؤسستي هو **Acquisition**

درجة الاستقلالية عالية بالنسبة للمؤسسة و النشاط لا يتمتع بالحداثة موجود من قبل.

2-درجة التغيير /درجة الحداثة:

-تصنيف إنشاء مؤسستي **la création imitation**

درجة التغيير بالنسبة لي كصاحبة مؤسسة جد كبيرة سأكتسب المزيد من الخبرات و المعارف و ذلك بقيام بدورات سواء في مجال الطبخ أو المجال الإداري لتسيير المؤسسة و التسويق.

أما بالنسبة لدرجة الحداثة في المحيط فهي ليست كبيرة لان نشاط مؤسستي موجود من قبل.

المطلب الثالث : ملخص تنفيذي.

جدول رقم (03): ملخص تنفيذي.

صاحبة المشروع	برباش ايمان
اسم المؤسسة	HEALTHY FOOD
رمز النشاط	601207
تسمية النشاط	مطعم
الشكل القانوني للمؤسسة	EURL
منتجات المؤسسة	-أكلات صحية -مشروبات صحية
السوق المستهدف	مدينة بسكرة
الإستراتيجية المتبعة	إستراتيجية التركيز
فريق العمل	5
تكلفة المشروع الإجمالية	8875547.19
آلية الدعم	Ansej
فترة الاسترداد	سنتين

المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الثاني:المحاور الأساسية لمخطط الأعمال مطعم وجبات صحية.

المطلب الأول :المخطط التسويقي.

أولاً: دراسة السوق

1-السوق المستهدف : إن السوق المستهدف الذي تنشط فيه مؤسستنا هو مدينة بسكرة .

2- تجزئة السوق:

قمنا بتجزئة السوق الكلي إلى عدة أقسام و ذلك لتحديد احتياجات زبائننا المستهدفين و تلبية طلباتهم و ذلك بالاستعانة بالاستبيان ، حيث قمنا بنشر الاستبيان الكترونيا ، و كان عدد المستجوبين حوالي 118 شخص ، و قمنا بالاستنتاج ما يلي:

و الجدول التالي يمثل التقسيمات التي اعتمدنا عليها :

جدول رقم (05): تجزئة السوق.

التجزئة 1	- عامة الناس
التجزئة 2	- متتبعي حمية غذائية
التجزئة 3	- رياضيين متتبعين حمية
التجزئة 4	- حساسية من أكالات معينة
التجزئة 5	- أمراض معينة

المصدر: من إعداد الطالبة.

📌 قراءة نتائج الاستبيان :

بعد قيامنا بتحليل الاستبيان و جعل مجموعة الأجوبة على شكل نسب الموضحة في الجدول السابق سوف نقوم الآن بتحليل كل سؤال على حدى :

السؤال الأول : المعلومات العامة

		الجنس			
		القوة العاملة	النسبة	النسبة المؤكدة	النسبة التراكمية
Valide	أنثى	80	67,8	67,8	67,8
	ذكر	38	32,2	32,2	100,0
المجموع		118	100,0	100,0	

بالنسبة للسؤال (1-أ) فأننا نلاحظ أن نسبة الإناث تمثل 67.8 % و نسبة الذكور تمثل 32.2% بمعنى أن الإناث كانت لديهم الرغبة اكبر من الذكور في الإجابة عن أسئلة الاستبيان و أكثر تحمسا لموضوع الاستبيان مقارنة بالذكور .

السن

	القوة العاملة	النسبة	النسبة المؤكدة	النسبة التراكمية
Valide 16-25	65	55,1	55,1	55,1
26-36	45	38,1	38,1	93,2
37-50	5	4,2	4,2	97,5
اقل من 16 سنة	2	1,7	1,7	99,2
اكبر من 50 سنة	1	,8	,8	100,0
المجموع	118	100,0	100,0	

بالنسبة للسؤال (1-ب) نلاحظ أن الفئة بين 16-25 سنة يمثلون 55.1 % و بين 26-36 بنسبة 38.1% و الفئة بين 37-50 بنسبة 4.2 % و اقل من 16 سنة بنسبة 1.7 % و اكبر من 50 سنة بنسبة 8%

المستوى التعليمي

	القوة العاملة	النسبة	النسبة المؤكدة	النسبة التراكمية
Valide تقني سامي	5	4,2	4,2	4,2
ثانوي	6	5,1	5,1	9,3
ثانوي, بدون عمل	1	,8	,8	10,2
جامعي	103	87,3	87,3	97,5
جامعي, بدون عمل	2	1,7	1,7	99,2
متوسط	1	,8	,8	100,0
المجموع	118	100,0	100,0	

بالنسبة للسؤال (1-ج) نلاحظ بان الفئة التي استهدفت للإجابة على موضوع الاستبيان كانوا جامعيين و يمثلون نسبة 87.3 % و الثانوي 5.1% و المتوسط 8 % و تقني سامي 4.2 % و البقية بنسبة 9.7 % و بالتالي فان الاستبيان وزع على نسبة كبيرة من ذوي المستوى التعليمي المرتفع .

	القوة العاملة	النسبة	النسبة المؤكدة	النسبة التراكمية
Asst. Prof. Valide	1	,8	,8	,8
مستخلف				
استاذة	1	,8	,8	1,7
اعمال حرة	8	6,8	6,8	8,5
بدون عمل	1	,8	,8	9,3
بطالة	1	,8	,8	10,2
تاجر	4	3,4	3,4	13,6
رية بيت	1	,8	,8	14,4
صيدلي	1	,8	,8	15,3
طالب	59	50,0	50,0	65,3
طالب, اعمال حرة	1	,8	,8	66,1
طالب, تاجر	1	,8	,8	66,9
طالب, موظف	1	,8	,8	67,8
عاطلة عن العمل	2	1,7	1,7	69,5
لا اعمل	4	3,4	3,4	72,9
ماكثة في البيت	2	1,7	1,7	74,6
ماكثة في المنزل	1	,8	,8	75,4
متقاعد	2	1,7	1,7	77,1
مستخلفة	1	,8	,8	78,0
موظف	26	22,0	22,0	100,0
المجموع	118	100,0	100,0	

بالنسبة للسؤال (1-د) نلاحظ أن نسبة الطلبة تمثل 50% و الموظفين 22 % و البقية النسب تمثل من أعمال حرة... الخ.

وبالتالي الطلبة أكثر تحمسا لموضوع الاستبيان مقارنة بالباقية.

	القوة العاملة	النسبة	النسبة المؤكدة	النسبة التراكمية
Validه اعزب	102	86,4	86,4	86,4
اعزب, طفلة	1	,8	,8	87,3
متزوج	15	12,7	12,7	100,0
المجموع	118	100,0	100,0	

بالنسبة للسؤال (1-هـ) نلاحظ نسبة العزاب الذين أجابوا على الاستبيان تمثل 86.6 % مقارنة بالحالات الأخرى فهم معنيون أكثر بموضوع الاستبيان .

	القوة العاملة	النسبة	النسبة المؤكدة	النسبة التراكمية
Validه 0	4	3,4	3,4	3,4
00 دج	1	,8	,8	4,2
15000-30000	9	7,6	7,6	11,9
30000-50000	15	12,7	12,7	24,6
4000	1	,8	,8	25,4
50000-70000	5	4,2	4,2	29,7
mknch □	1	,8	,8	30,5
اقل من 15000	52	44,1	44,1	74,6
اقل من 15000, لا شيء	1	,8	,8	75,4
اكثر من 70000	6	5,1	5,1	80,5
بدون دخل	5	4,2	4,2	84,7
بدون عمل	1	,8	,8	85,6
بدون عمل ( بدون دخل )	1	,8	,8	86,4



لا اعمل	2	1,7	1,7	88,1
لا شيء	1	,8	,8	89,0
لا يوجد	1	,8	,8	89,8
لا يوجد دخل	2	1,7	1,7	91,5
لا يوجد دخل لأنني لا اعمل	1	,8	,8	92,4
لا يوجد دخل لانه لا يوجد عمل لحد الان	1	,8	,8	93,2
لا يوجد عندي دخل	1	,8	,8	94,1
لابورس	1	,8	,8	94,9
ليس لدي دخل	4	3,4	3,4	98,3
ليس لديا دخل	1	,8	,8	99,2
ليس لي دخل لأنني لا أعمل	1	,8	,8	100,0
المجموع	118	100,0	100,0	

بالنسبة للسؤال (1-و) نلاحظ أن الاستبيان وزع على مستويات مختلفة من الدخل ، و أن الدخل اقل من 15000 يمثل اكبر نسبة 44.1% . ثم نسبة 12.7% عند مستوى الدخل 30000-50000دج . إما بين 15000-30000دج تمثل 7.6% ، إما أكثر من 70000دج تمثل 5.1% و البقية بدون دخل .

و بالتالي يمكننا القول إذن وجهنا الاستبيان إلى ذوي الدخل المنخفض و المتوسط .

	القوة العاملة	النسبة	النسبة المؤكدة	النسبة التراكمية
Valide 2-3 مرات	25	21,2	21,2	21,2
2-3 مرات, أكثر من 3 مرات	1	,8	,8	22,0
أبدا	14	11,9	11,9	33,9
أحيانا بالمناسبات	26	22,0	22,0	55,9
أحيانا بالمناسبات, ابدا	1	,8	,8	56,8

اكتر من 3 مرات	26	22,0	22,0	78,8
مرة في الاسبوع	13	11,0	11,0	89,8
مرة في الاسبوع, 2-3 مرات	2	1,7	1,7	91,5
مرة في الشهر	8	6,8	6,8	98,3
مرة في الشهر , احيانا بالمناسبات	2	1,7	1,7	100,0
المجموع	118	100,0	100,0	

بالنسبة للسؤال (2-أ) نلاحظ أن الأشخاص الذين يتناول وجباتهم خارج المنزل أكثر من 3 مرات في الأسبوع و فقط بالمناسبات بنسبة 22% ، من 2-3 مرات في الأسبوع بالنسبة 21.2 % ، و مرة في الأسبوع بنسبة 11% و مرة في الشهر بنسبة 6.8% ، إما الذين لا يتناولون وجباتهم خارج المنزل بنسبة 11.9 %

و بالتالي نلاحظ أن معظم الأشخاص يتناولون وجباتهم خارج المنزل.

هل تعاني من أمراض معينة

	القوة العاملة	النسبة	النسبة المؤكدة	النسبة التراكمية
المطاعم لا تقدم اكل صحي	1	,8	,8	,8
لا	96	81,4	81,4	82,2
نعم	21	17,8	17,8	100,0
المجموع	118	100,0	100,0	

بالنسبة للسؤال (2-ب) نلاحظ أن الذين يعانون من أمراض معينة بنسبة 81.4 % إما الذين لا يعانون من أمراض بنسبة 17.8% .

	القوة العاملة	النسبة	النسبة المؤكدة	النسبة التراكمية
--	---------------	--------	----------------	------------------

Valide	8	6,8	6,8	6,8
حسب الزيادة في الوزن	1	,8	,8	7,6
لا	79	66,9	66,9	74,6
نعم	30	25,4	25,4	100,0
المجموع	118	100,0	100,0	

بالنسبة للسؤال (2-ج) نلاحظ أن الذين يتبعون حمية غذائية بنسبة 25.4% و الذين لا يتبعون حمية غذائية بنسبة 66.9%

	القوة العاملة	النسبة	النسبة المؤكدة	النسبة التراكمية
Valide	1	,8	,8	,8
احيانا	50	42,4	42,4	43,2
لا	39	33,1	33,1	76,3
نعم	27	22,9	22,9	99,2
نعم, احيانا	1	,8	,8	100,0
المجموع	118	100,0	100,0	

بالنسبة للسؤال (2-د) نلاحظ أن الذين يمارسون الرياضة بنسبة 22.9% و الذين لا يمارسون الرياضة بنسبة 33.1%، إما أحيانا بنسبة 42.4%.

	القوة العاملة	النسبة	النسبة المؤكدة	النسبة التراكمية
Valide احيانا	49	41,5	41,5	41,5
لا	16	13,6	13,6	55,1

نعم	53	44,9	44,9	100,0
المجموع	118	100,0	100,0	

بالنسبة للسؤال (2-هـ) نلاحظ أن المهتمين بالأكل الصحي بنسبة 44.9% و الذين لا يهتمون بنسبة 13.6%، إما الذين يهتمون أحيانا بنسبة 41.5%

	القوة العاملة	النسبة	النسبة المؤكدة	النسبة التراكمية
Validه احيانا	13	11,0	11,0	11,0
لا	13	11,0	11,0	22,0
نعم	92	78,0	78,0	100,0
المجموع	118	100,0	100,0	

بالنسبة للسؤال (2-و) نلاحظ أن الذين لديهم النية في تغيير نظامهم الغذائي الى صحي بنسبة 78% و الذين أجابوا ب لا و أحيانا بنسبة 11%

	القوة العاملة	النسبة	النسبة المؤكدة	النسبة التراكمية
Validه احيانا	33	28,0	28,0	28,0
لا	28	23,7	23,7	51,7
نعم	57	48,3	48,3	100,0
المجموع	118	100,0	100,0	

بالنسبة للسؤال (2-س) نلاحظ أن الذين يتابعون وزنهم و صحتهم بنسبة 48.3% و الذين أجابوا ب لا بنسبة 23.7%، أما الذين أجابوا ب أحيانا بنسبة 28%

	القوة العاملة	النسبة	النسبة المؤكدة	النسبة التراكمية
Validه احيانا	24	20,3	20,3	20,3

لا	20	16,9	16,9	37,3
نعم	74	62,7	62,7	100,0
المجموع	118	100,0	100,0	

بالنسبة للسؤال (2-ف) نلاحظ أن الذين حاولوا من التخلص من الأكل الغير الصحي بنسبة 62.7% ، و الذين أجابوا ب لا بنسبة 16.9% ، أما أحيانا بنسبة 20.3%

بالتالي فان معظم الأفراد الذين وزع عليهم الاستبيان مهتمين بالأكل الصحي.

	القوة العاملة	النسبة	النسبة المؤكدة	النسبة التراكمية
لا Valide	54	45,8	45,8	45,8
نعم	64	54,2	54,2	100,0
المجموع	118	100,0	100,0	

بالنسبة للسؤال (2-ص) نلاحظ أن الأشخاص الذين يوافقون أن مطعم يقدم وجبات صحية فكرة جيدة بنسبة 54.2% و الذين لا يوافقون بنسبة 45.8%

### تحليل نتائج الاستبيان

بعد أن قمنا بقراءة نتائج الاستبيان سنقوم الآن بتحليل هذه المعلومات، بحيث استنتجنا ما يلي:

-إن فكرة مطعم يقدم وجبات صحية وجدت تقبلا من طرف المستجوبين بنسبة 54.2% و هي مرتفعة قليلا مقارنة بنسبة المعارضين للفكرة الذي بلغت نسبتهم 45.8% و ذلك يفسره هؤلاء بمعاناتهم بعدم توفير المطاعم للوجبات الصحية الخاصة بهم بعدم توفير أغلبية المطاعم أو محلات أكالات الخفيفة بالوجبات الصحية و بعضهم من يعاني من أمراض و حساسيات غذائية معينة، بينما المعارضون بعضهم لا يتناول وجباته خارج المنزل.

-إن هذا الاستبيان قد وجه إلى مستويات مختلفة من المجتمع لكن اكبر نسبة كانت متمثلة في الجامعيين الذين ابدوا آراء مختلفة، بالإضافة إلى ذوي المرتبات المنخفضة و

بدون دخل محدد فهم يمثلون نسبة كبيرة فمن وجه إليهم الاستبيان ، و كذلك بالنسبة للمستويات الأخرى من الدخل فلقد كانوا بين المرشحين بالفكرة أيضا و رفضها .  
-يوجد الكثير من منتبعي الحمية الغذائية و رياضيين و معظمهم حسب السعرات الحرارية، سنحاول توفير أطباق على متطلباتهم.  
-بعد اطلاعنا على آراء المستجوبين في الاستبيان توصلنا إلى :  
بما أن فكرة مطعم يقدم وجبات صحية فكرة جديدة في مدينة بسكرة و بالتالي ستكون مغامرة كبيرة بالنسبة لنا لنخوض غمارها و أن معظم المستجوبين هم طلبة جامعيين ، و بالنسبة للدخل معظمهم بدون دخل يعتمدون فقط على المنحة المدرسية أو ذوي دخل منخفض و متوسط فقد قلصنا الفكرة من مطعم يقدم جميع الأكلات إلى مطعم صغير يقدم وجبات خفيفة و الموقع يكون في داخل الجامعة بالاستغلال النادي أو مقابل الجامعة بكرة محل .

### الإستراتيجية التنافسية :

#### 1- الإستراتيجية:

لقد تم اختيار إستراتيجية التركيز لان منتجاتنا يتركز على فئات معينة من المجتمع ، و الجو الشعوري للمطعم يعطي يعطي صورة ذهنية محببة حول خدماتنا و هذا يساعدنا كسب اكبر عدد من الزبائن و المحافظة عليهم.

#### 2-رسالة المطعم:

مطعم healthy food يسعى لتوفير خدمات متميزة ،و تقديم أطباق لذيذة.

#### 3-رؤية المطعم:

نطمح لتوسيع في منتجات و خدمات المطعم و فتح فروع أخرى.

### ثانيا :تحليل البيئة الخارجية الكلية "PESTEL"

#### الجدول رقم ( 06 )

عوامل التحليل	التأثير المحتمل	نوع الأهمية	التأثير	الأهمية النسبية
العوامل السياسية:				

مهمة	-غير محدد	-ايجابية	-متوسط	-الاستقرار الحكومي
مهمة	-متزايد	-ايجابية	-مرتفع	-دعم الاستثمار
مهمة	-غير متغير	-سلبية	-مرتفع	-البيروقراطية
مهمة	-غير محدد	-سلبية	-مرتفعة	-مستويات الفساد
مهمة	-غير متغير	-ايجابية	-مرتفع	-السياسة الضريبية
مهمة	-غير متغير	-غير معرفة	-مرتفع	-القوانين التنظيمية
				<b>العوامل الاقتصادية:</b>
مهمة	-متزايد	-ايجابية	-مرتفع	-معدلات النمو
مهمة	-متزايد	-ايجابية	-متوسطة	-تكاليف العمالة
مهمة	-متزايد	-سلبية	-مرتفع	-معدل البطالة
مهمة	-متزايد	-ايجابية	-متوسطة	-توجهات السوق
مهمة	-متزايد	-ايجابية	-متوسط	-القوة الشرائية لمستهلك
				<b>العوامل الاجتماعية:</b>
مهمة	-متزايد	-ايجابية	-مرتفع	-معدل النمو السكاني
مهمة	-غير محدد	-ايجابية	-مرتفع	-متوسط العمر المتوقع
مهمة	-غير محدد	-سلبية	-متوسط	-مستوى الدخل المتاح
مهمة	-متزايد	-ايجابية	-مرتفعة	<b>العوامل التكنولوجية:</b>
				أ- الترويج (مواقع التواصل الاجتماعي)
				<b>العوامل الايكولوجية:</b>

مهمة	متزايدة	ايجابية	مرتفعة	-لا توجد قوانين متعلقة بالجانب البيئي للمشروع
				<b>العوامل القانونية:</b>
مهمة	متزايدة	ايجابية	مرتفعة	-لا توجد قوانين ترفض مثل هذه المشاريع. -قانون ينص على تشريع و دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 03/18

المصدر: من إعداد الطالبة

ملاحظة: نلاحظ مما سبق :

أ- جميع العوامل النسبية ذات الاهمية النسبية مهمة ، نظرا لتاثر المشروع لهذه العوامل.

ب- التأثير المحتمل لجميع العوامل مرتفع لان كل التأثيرات مهمة بالنسبة للمشروع.

ثالثا: تقدير المبيعات:

1- المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى للأطباق الرئيسية :

الجدول رقم (07)

المجموع	12	11	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	الشهر
ع													
9440	1040	1040	1040	1040	280	280	280	280	1040	1040	1040	1040	الكمية
7200	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	سعر الوجبة



5160000	624000	624000	624000	624000	168000	168000	168000	168000	624000	624000	624000	624000	قيمة المبيعات
---------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------------

2-المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى للمقبلات:

الجدول رقم (09)

الشهر	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	المجموع
الكمية	780	780	780	780	200	200	200	200	780	780	780	780	7040
سعر الوجبة	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1920
قيمة المبيعات	124800	124800	124800	124800	32000	32000	32000	32000	124800	124800	124800	124800	1126400

3-المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى للمشروبات:

الجدول رقم (10)

الشهر	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	المجموع
الكمية	780	780	780	780	240	240	240	240	240	240	240	240	7040
سعر الوجبة	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000

1584000	195000	195000	195000	195000	60000	60000	60000	60000	195000	195000	195000	195000	قيمة المبيعات
---------	--------	--------	--------	--------	-------	-------	-------	-------	--------	--------	--------	--------	---------------

## القيمة الإجمالية للمبيعات السنوية: 7870400 دج

رابعاً: تحليل الموردين و المنافسين.

### 1- تحليل الموردين :

يوجد موردين دائمين و مؤقتين :

➤ موردين الادوات الكهرومنزلية و الاثاث:

### الجدول رقم (11)

اسم المؤسسة	المعلومات المتعلقة بالمؤسسة	الموقع
starlight	Facebook:starlight biskra العنوان : طريق باتنة بسكرة	بسكرة
Simafe sarl	العالية مقابل سوق الجملة للخضر و الفواكه	بسكرة
condor	/	بسكرة

➤ تجار الجملة للخضر سوق الجملة للخضر و الفواكه لمدينة بسكرة العالية

➤ المخازن

➤ تجار الجملة للمواد الغذائية.

### 2- تحليل المنافسين:

أ- تحليل المنافسين المباشرين:

كما نعرف ان المنافس المباشر هو من يقدم خدمات تتطابق بشكل كامل مع خدماتنا في السوق و عليه فان مطعم وجبات صحية مشروع غير متواجد في مدينة بسكرة ،اذن لا يوجد منافس مباشر لمشروعنا.

لا يوجد المنافس المباشر لمؤسستنا المطاعم المتواجدة في مدينة بسكرة لا تقدم وجبات صحية :

#### ب-تحليل المنافسين الغير مباشرين:

نعلم بأن المنافس غير المباشر هو من يقدم خدمات تؤثر على الإقبال على منتجاتنا أو تمكن من التحول عنها ، وذلك من خلال تقديم السلع والخدمات في شكل مجموعة أو حزمة سلعية أو خدمية ، أو من خلال ما يقدمه المنافس من مزايا أو تخفيضات سعرية على المجموعة أو الحزمة الخدمية :

-إن منافسين غير مباشرين لمؤسستنا هم :

#### الجدول رقم (12)

السبب	المنافسين الغير المباشرين
-لأنهم لا يحتاجون لتناول الوجبات خارج المنزل -الاستطاعة على تحضير وجباتهم في البيت دون التنقل	-الاسر (ماكثين في البيت)
- بإمكانهم تقديم بعض اطباق حسب رغبة الزبون	-جميع مطاعم مدينة بسكرة
/	-كل محلات فاست فود

#### خامسا:تحليل بورتر "porter" و تحليل "swot"

#### 1-تحليل المحيط التنافسي "نموذج القوى التنافسية ل بورتر:

#### الجدول رقم (13)

عناصر العوامل	العوامل و شدتها
-تعتبر المنافسة ضعيفة في مدينة بسكرة لعدم وجود مطاعم خاصة بالوجبات الصحية ، لكنها تعتبر قوية بالنسبة	شدة المنافسة

للمطاعم الاخرى و ذلك لولاء زبائنهم . و لذلك سوف نعتد على التسويق ، و تقديم خدمات مميزة و ذات جودة جيدة حسب متطلبات الزبائن .	
- لحد الان لا يوجد داخلون جدد في مشروع مطعم وجبات صحية لكن سوق المطاعم يعرف بانه سوق يتميز بحواجز دخول ضعيفة لأنه لا يتطلب تكنولوجيا او اختراعات للدخول اليه خاصة مع اليات الدعم التي تقدمها الدولة أي لا يتكلف ماديا من الأموال الشخصية لذا فان الدخول منافسين الى السوق يعتبر قويا	الداخلون الجدد
-لا توجد منتجات بديلة للأكل.	المنتجات البديلة
-قوة التفاوضية لدى الزبائن تكون قوية لأنه لا يوجد مطعم يقدم وجبات صحية	القوة التفاوضية للزبائن
- القوة التفاوضية للموردين تعتبر ضعيفة لأنهم اغلب تجار الفواكه و الخضر يتواجدون في كل مكان داخل الولاية	القوة التفاوضية للموردين

## 2- تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة نموذج " swot " :

إن تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ( نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات ) ، يساعدنا على تحديد أولويات القطاع و تشخيص فرص الأفضل بالنسبة للمؤسسة.

### أ- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:

#### الجدول رقم (14)

نقاط القوة	نقاط الضعف
-اعتماد على التكنولوجيا في الترويج(مواقع التواصل الاجتماعي ،مواقع الاشهار المجانية). -تقديم خدمات (توصيل طلبيات)	-نقص الخبرة في التسيير لان صاحب المشروع في بداية سيرته العملية -التكاليف تكون مرتفعة نوعا ما لان المواد الأولية للمنتجات البديلة الصحية سعرها مرتفع.

<p>-احتمال عدم تقبل السوق للفكرة -صاحب المشروع ليس لديه أموال خاصة -عدم وجود مواد الاولية صحية 100</p>	
--	--

ب-تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة:

الجدول رقم (15)

الفرص	التحديات
<p>-وجود الدعم الحكومي لإنشاء مشروع او توسعته في المستقبل (ANSEJ). -عدم وجود مثل هذا المشروع لحد الان. -العمل في سوق ذو تنافسية ضعيفة لعدم وجود مطاعم تقدم وجبات صحية . -الزبون دائما يبحث عن المختلف . -إمكانية الاستفادة من العمل مع التعاقد مع بعض المؤسسات العمومية او الخاصة. - وعي المجتمع بتبديل نظامه الغذائي الى صحي نظرا للالزمة الصحية كوفيد 19</p>	<p>-دخول منافسين جدد. -ارتفاع وتذبذب أسعار الخضر والفواكه و اللحوم مما يضطر الى زيادة في التكاليف -عدم تقبل المجتمع للفكرة -إمكانية تقديم نفس الأطباق في المنزل.</p>

سادسا: المزيج التسويقي:

1-المنتج : ( الخدمة)

أ- الخدمات المقدمة:

الجدول رقم (16)

الخدمة	نوعها
أكلات	صحية

مشروبات	صحية
---------	------

ب- وصف المنتجات المقدمة: المطعم الصحي يقدم خدمات الأكل و المشروبات صحية ، و نركز على فئات معينة كالرياضيين و متبعين حمية غذائية .....الخ،





في الجدول (17) الموالي سنعرض بعض من الأطباق الرئيسية متنوعة مع سعرات الحرارية.





2-السعر:

قمنا بالتسعير الأطباق و ذلك بالاعتماد على معلومات من بعض المطاعم على كيفية التسعير الأطباق ;و إسقاطها على التي نقدمها.

الجدول رقم (17)





تشكيلة الاطباق سعرة الحرارية	المنتج	تكلفة المنتج(دج)
600-700 كالوري -معجنات بالقمح مع السلطة		400
600-700 كالوري -طبق ارز بالدجاج		600




<p>600 - 700 كالوري -قطع دجاج مع ارز</p>		<p>600</p>
<p>600 - 700 كالوري -لحم و تشكيلة خضار على البخار</p>		<p>600</p>
<p>600 - 700 كالوري -محشي ورق العنب</p>		<p>600</p>
<p>600 - 700 كالوري -سمك</p>		<p>600</p>

<p>700-600 كالوري -سمك</p>		<p>700</p>
<p>700-600 كالوري -سلطة متنوعة</p>		<p>400</p>
<p>700-600 كالوري لحم مشوي بصوص</p>		<p>600</p>
<p>700-600 كالوري سمك</p>		<p>600</p>



<p>600-700 كالوري -لحم مشوي</p>		<p>600</p>
<p>600-700 كالوري -سلطة</p>		<p>400</p>
<p>600-700 كالوري</p>		<p>600</p>
<p>600-700 كالوري -طبق اروز و دجاج</p>		<p>600</p>
<p>600-700 كالوري</p>		<p>600</p>

<p>600-700 كالوري طبق مشكل</p>		<p>400</p>
<p>600-700 كالوري سلق</p>		<p>600</p>
<p>600-700 كالوري سمك</p>		<p>600</p>
<p>600-700 كالوري لحم بصوص</p>		<p>600</p>

<p>600-700 كالوري لحم بصوص و الارز</p>		<p>600</p>
<p>600-700 كالوري</p>		<p>600</p>
<p>600-700 كالوري دجاج و معجنات صحية</p>		<p>500</p>

❖ قمنا بتحديد السعرات الحرارية حسب مكونات الطبق

3-التوزيع :

تعتمد مؤسستنا او مطعم على التوزيع المباشر و غير المباشر إلى الزبون :

1-التوزيع المباشر : حيث يتم توزيع الخدمة مباشرة من الأفراد العاملين بالمطعم إلى الزبون دون الحاجة إلى أي وساطة.

2-التوزيع الغير المباشر: من خلال عقد مجموعة من الاتفاقيات مع مجموعة من المؤسسات الخاصة أو عمومية.

الزبون

المؤسسة

4-الترويج:

إن المشاريع بصفة عامة و المطاعم بصفة خاصة تحتاج إلى جهود ترويجية تمكن انطلاقة جيدة و الحصول على العدد المرجو من الزبائن و الحفاظ عليهم.

1-العلامة التجارية:

لقد تم اختيار الرموز و الأشكال بدقة و عناية حتى تكون سهلة التمييز، فالرموز المستخدمة ملعقة و شوكة تعبر على مطعم، و ورقة خضراء توحى إلى bio طبيعي و صحي، و هذا يوحي إلى زبائننا الرابية و الصحة



2-الإشهار:

الجدول رقم(18)

نوع الإشهار	التفاصيل	التكاليف (دج)
لافتة المحل	3*2	18000=2*9000
صفحات فيس بوك و انستغرام	انشاء حساب	مجاني
المجموع		18000

من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي

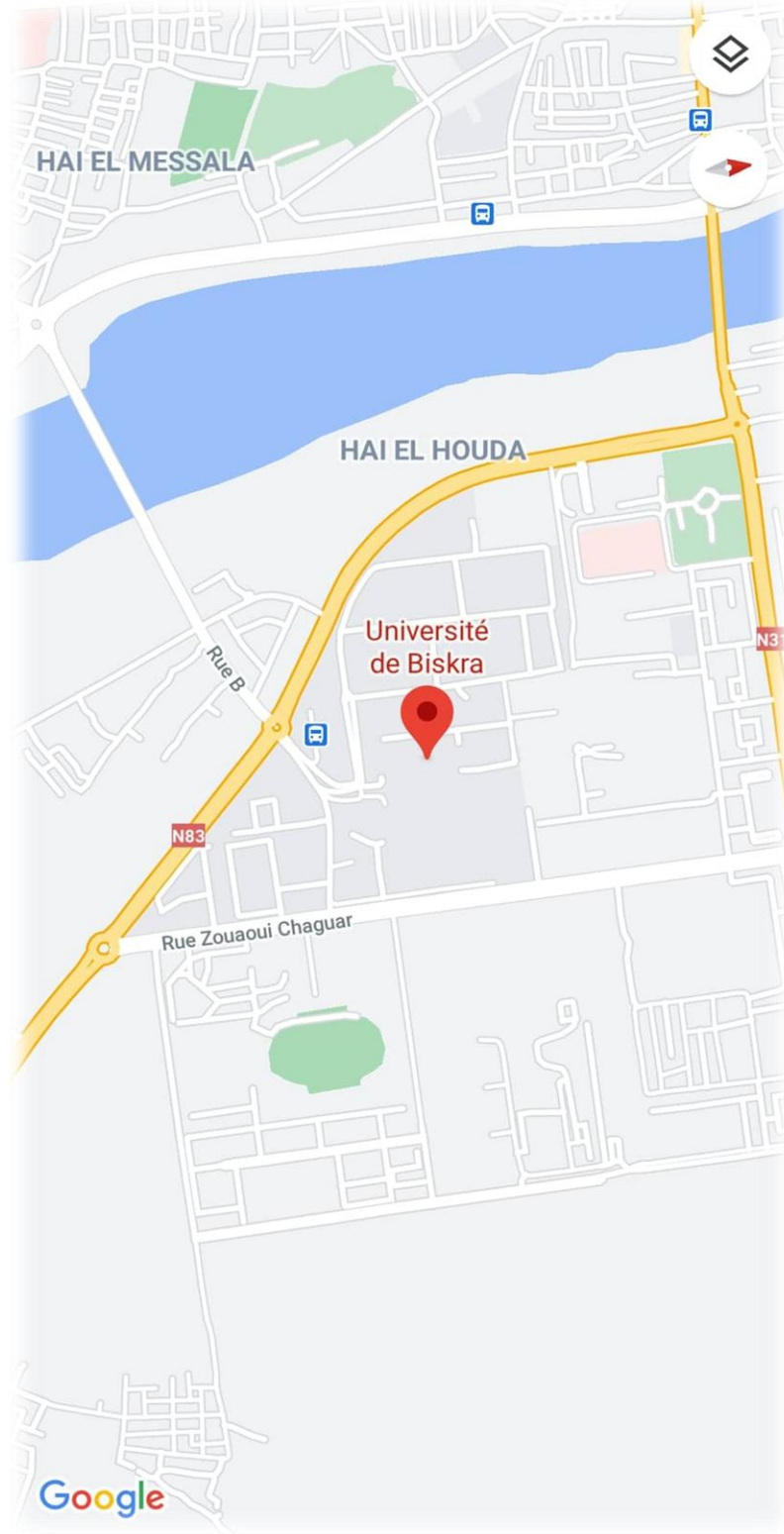
يشمل هذا الجزء من المخطط تحديد العناصر التالية :

- تحديد موقع المؤسسة
- تحديد المعدات و الأدوات الأزيمة
- مراحل العملية الإنتاجية

**أولا : تحديد موقع المشروع**

-يمثل اختيار الموقع عنصرا أساسيا من عناصر التخطيط الاستراتيجي للإنتاج ، و هذا يعطي أهمية كبيرة لهذا القرار و دراسة العوامل المحددة له.

- موقع المشروع سيكون مقابل لجامعة محمد خيضر بسكرة.



1-عوامل الاختيار موقع المشروع :

- توفر الطرق و المواصلات
- القرب من الطرق الرئيسية

- القرب من المصادر الأولى للمواد الأولية
- تواجد عدد كبير من الزبائن

ثانيا: تحديد المعدات و الأدوات و الآلات الأزيمة للمشروع :

1-تحديد قيمة المعدات و الآلات:



الجدول رقم(19)

الاسم	الشكل	الخصائص	العدد	التكلفة (دج)
موقد تأثير حراري بموقدين		صنع ايطالي SIMAFE	03	29835
منضدة عمل		صنع ايطالي SIMAFE	01	40000
فرن الميكرويف		صنع جزائري CONDOR بسعة 550ل	01	55000
خلاط الأطعمة		صنع جزائري	01	3000

75000	01	صنع ايطالي SIMAFE بسعة 350ل		ثلاجة عرض المشروبات
99450	01	صنع ايطالي SIMAFE بسعة 550ل		مجدة ذات واجهة
80000	01	صنع ايطالي SIMAFE		طاولة أواني متحركة
25000	01	نوعية جيدة		سكاكين تقطيع اللحم
25000	01	نوعية جيدة		سكاكين مطبخ
1200	01	نوعية جيدة		مصفاة



3000	01	نوعية جيدة		لوحة تقطيع
1800- 1200-	02	-حجم صغير -حجم كبير		مغرفة
4500-	01	-نوعية جيدة		حلل للطهي و التفوير

11500	01	صنع جزائري كوندور		سخان المياه
53500 98000	02	-صنع جزائري كوندور بقوة BTU18000 36000- BTU		مكيف هوائي

265000	01-	starlight- Led بطول 32 بوصة		تلفاز
29250	01	صنع ايطالي سيماف		أثاث الصندوق
63180	06	صنع صيني مصنوع من الخشب تستوعب 6 كراسي		طاولات
160056	36	صنع صيني مصنوعة من الخشب و مبطنة		كراسي
1099471			إجمالي تكاليف معدات و تجهيزات المشروع	

من إعداد الطالبة: بالاعتماد على لفواتير الشكلية

2 - تحديد المشروع من مواد أولية

الجدول رقم (20)

المادة الاولية	التكلفة السنوية (دج)
لحوم	1500000
خضر و فواكه	440000
مواد غذائية أولية	420000
مواد التنظيف	10000
الخبز	100000
مجموع التكاليف	2470000

من إعداد الطلبة

3-مصاريف الخدمات الضرورية للمشروع

الجدول رقم(21)

البيان	الخدمات اللازمة للمشروع
كهرباء و غاز	80000
ماء	40000
انترنت	18000
المجموع	138000

من اعداد الطلبة

ثالثا: اسلوب و طريقة تقديم الخدمة

1-مراحل خدمة المائدة:

1.الاستقبال:

- مراقبة المدخل
- التحية مع الابتسامة
- الاستفسار عن العدد
- توجيه الضيوف الى اماكنهم.

2.اخذ الطلب:

- تقديم قائمة الطعام.
- الاستعداد لشرح الأصناف الوجبات و المحتويات
- التكلم بصوت مسموع
- مراجعة الطلبية على الضيف

### 3. خدمة الطعام:

- تأمين الماء.
- تحضير المعدات اللازمة.
- تقديم التوابع مثل الصلصات
- المراقبة و الانتباه إلى أي إشارة تصدر من الضيوف
- تحضير الفاتورة و تقديمها عند الطلب

### 4. انصراف الضيوف:

- التأكد من عدم نسيان الضيوف إلى شيء
- اعادة الكراسي الى اماكنها
- رفع المناديل المستعملة و تغيير المفارش

### 5. اعادة تحضير الموائد:

- وضع المعدات اللازمة
- وضع المناديل و طيها.

### المطلب الثالث: المخطط التنظيمي

سوف نتطرق في هذا المطلب على:

- تحديد الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية.
- إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- اختيار الشكل القانوني للمؤسسة.

اولا : تحديد الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية

الجدول رقم(22)

الاجر الصافي	المؤهلات	المنصب
45000	-شهادة في التعليم العالي تسيير	المدير
35000	-شهادة في الطبخ.	طباخ
15000	-لا تهم المؤهلات	نادل
20000	-لا تهم المؤهلات	مساعدين
15000	-لا تهم المؤهلات	عامل النظافة

الجدول رقم(23)

الأجر الكلي	ضمان الاجتماعي	الأجر الصافي	المنصب
56700	11700	45000	المسير
38150	3150	35000	طباخ
16350	1350	15000	نادل
21800	1800	20000	المساعدين
16350	1350	15000	عامل النظافة
149350	19350	130000	مجموع الاجور

2- تحديد المهام و المسؤوليات :

2-1-صاحب المشروع (المسير):

- ان هدفه الأساسي هو ضمان دائما كسب إرضاء الزبائن الدائمين، و كسب الزبائن جدد
- المسؤول على حسن سيرة المطعم من خلال الاشراف المهني و الفني و الاداري للمطعم.
- ضمان كفاءة العمل و الخدمات الجيدة.
- يشرف على عمليات الاعلان و التسويق و مراقبة التكاليف و الاسعار.
- المسؤول على تدريب العاملين و رفع كفاءتهم.
- المسؤول على توفير المعدات و الايدي العاملة.

- المسؤول عن وضع جداول العمل و العطل للأفراد.
- القيام بعمليات التقييم و الرقابة على اداء الافراد العاملين.
- يتعاون مع رئيس المطبخ في اعداد قوائم الطعام.
- يقوم بالترحيب بالزبائن عند دخولهم الى المطعم ، و العمل على ارضائهم.
- ❖ حيث يجب تم بتوفر المسير على المهارات و المواصفات التالية:
  - ان يكون أنيقا حسن المظهر
  - حسن التصرف في الازمات
  - المعرفة الجيدة بأساليب قيادة و تحفيز العاملين .
  - حسن التعامل و القدرة على الاتصال و بناء علاقات اجتماعية.
  - امتلاك مهارات التخطيط قصير و بعيد المدى.
  - النزاهة و الطموح و الإبداع.

## 2-2-الطباخ:

- هو المسؤول عن كافة العمليات التي تتم داخل المطبخ، وإدارة المطبخ.
- تحديد كمية الطعام اللازمة لتغطية ما تم تخطيطه مسبقا.
- يجب أن يركز على نوعية وأسعار مشتريات المواد الأولية اللازمة.
- استلام المواد الأولية الضرورية يوميا.
- التفنن بعمل الديكورات الخاصة بكل طبق.

## 2-3-المساعدين:

- العمل بتوجيه رئيس المطبخ وتنفيذ التوجيهات بدقة.
- العمل تحت توجيه الطباخ
- القيام بالتحضيرات الأولية مثل تقطيع الخضار و جلب المواد الأولية وتنظيف الفواكه والخضار.
- إعداد السلطات المطلوبة.

## 2-4-النادل:

- استقبال الزبائن بابتسامة والعبارات جميلة.
- متابعة دفتر حجز الموائد .

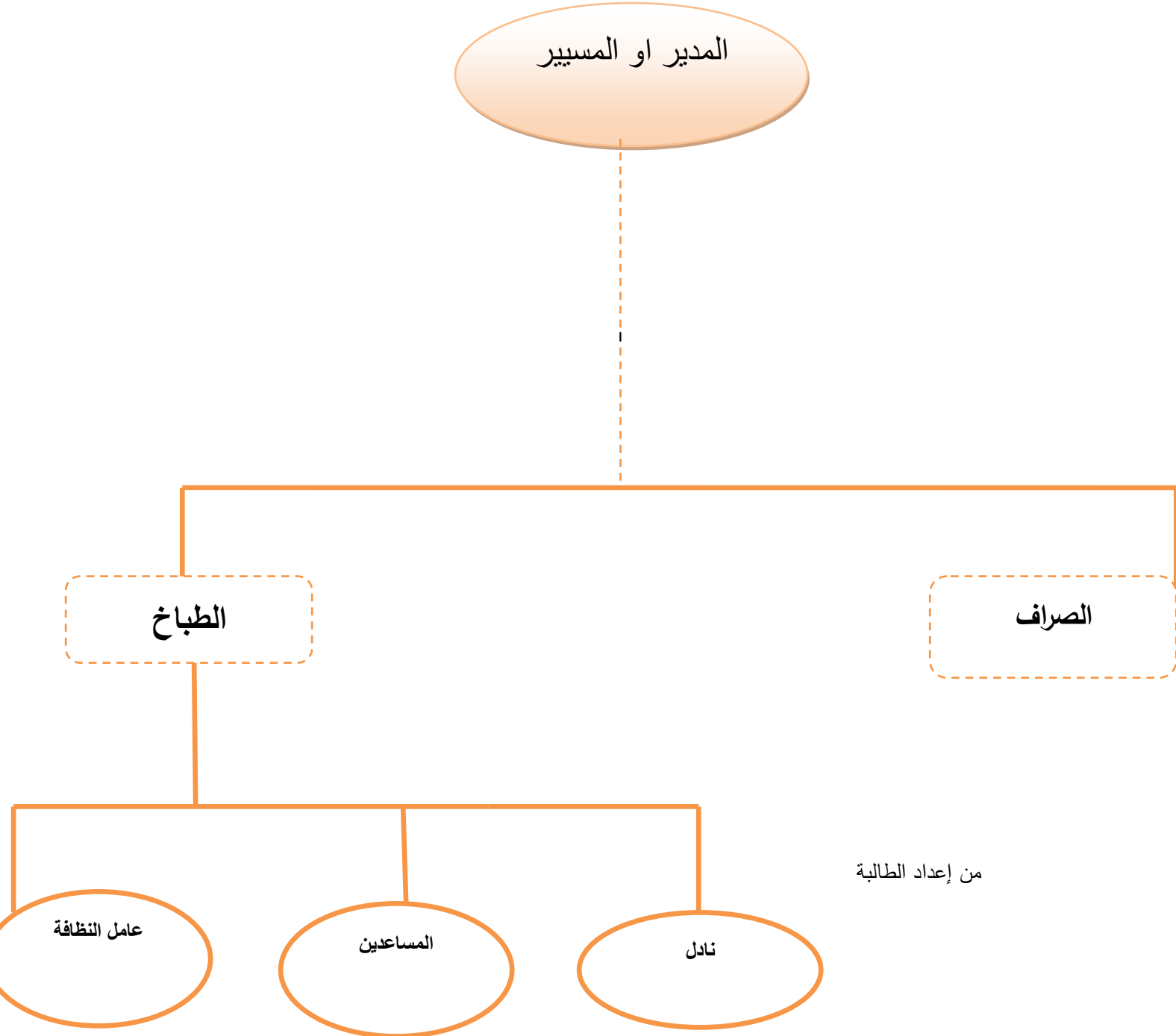
- توصيل طلبات الزبائن إلى المطبخ.
- تقديم الأطباق المطلوبة ووضعها بطريقة سليمة.
- التأكد من نظافة فرش الموائد والكراسي وأدوات الخدمة.
- تقديم فاتورة الحساب إلى الزبائن.

2-5-الصراف : استقبال الحساب على الزبائن

2-6-عمال النظافة : مسؤول على تنظيف الحمام و المطبخ و القاعة

ثانياً: إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي حسب مراحل العمل



من إعداد الطالبة



ثالثا: الشكل القانوني للمؤسسة

اختارت المؤسسة ان تزاوّل نشاطها بالشكل القانوني EURL شركة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة وذلك :

- ✓ مؤسسة فردية و ذات شريك وحيد .
- ✓ تحمل ضريبة واحدة و هي الضريبة على الارباح
- ✓ الرأسمالي الاجتماعي الادنى المطلوب هو 100,000دج
- ✓ تكون الاملاك الشخصية لمستحدث المؤسسة منفصلة عن املاك المؤسسة،و لن يتم اللجوء اليها إلا في حالة الديون متراكمة على الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة.
- ✓ يمنح التسجيل لدى السجل التجاري ، صفة الشخصية المعنوية للمؤسسة و صفة التاجر للمسير .

رابعا : الملفات المطلوبة

1-الملف الخاص بطلب رخصة مطعم:

-طلب باليد

-شهادة ميلاد

-شهادة سوابق عدلية

-عقد ايجار محل او الملكية (03)

-مخطط الموقع (03)

-مخطط التوزيع(03)

-مخطط الكتلة (03)

2-الملف الخاص للتسجيل في السجل التجاري:

-شهادة الميلاد (02)

- عقد ايجار (02)

- شهادة السوابق العدلية (01)

- نسخة مصادق عليها من بطاقة التعريف الوطنية (01)

- وصل ضريبية 4000 دج

- نسخة من رخصة النشاط.

### المبحث الرابع: المخطط المالي للمشروع

المطلب الأول: تحديد تكاليف المشروع.

1) تكاليف التشغيل السنوية:

جدول (24): تكاليف التشغيل السنوية.

المبلغ (دج)	البيان
1792200	تكاليف الأجور
18000	تكاليف الترويج
2470000	تكلفة المواد الأولية
840000	الإيجار
138000	خدمات ضرورية
5258200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

✓ هيكل استثمار المشروع:

جدول (25): هيكل استثمار المشروع.

المبلغ	البيان
80000	مصاريف إعدادية
1099471	معدات وتجهيزات المشروع
5258200	رأس مال العامل

المجموع	6437671
---------	---------

المصدر: من إعداد الطالبة.

\_ بما أن نشاط المؤسسة ينمو 5% سنويا فإن رقم الأعمال المتوقع في السنوات الخمس القادمة يمكن تبيينه في الجدول الآتي:

جدول(26) : إيرادات المشروع خلال 5 سنوات قادمة.

السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	البيان
9566520.39	9110971.8	8677116	8263920	7870400	رقم الأعمال
%5	%5	%5	%5	%5	نسبة النمو

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني : مصادر تمويل المشروع.

(1) الهيكل التمويلي للمشروع : يتم تمويل المشروع عن طريق الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل

الشباب ANSEJ ، بالتمويل الثلاثي يمكن توضيحه في الجدول التالي:

جدول(27): الهيكل التمويلي للمشروع.

المبلغ (دج)	النسبة	البيان
128753.42	%2	المساهمة الشخصية
1802547.88	%28	ANSEJ
4506369.7	%70	قرض البنك
6437671	%100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

(2) إهلاك القروض: يتم تسديد القروض على خمسة أقساط متساوية سنويا بداية من السنة

الرابعة أولهما البنك ثم بعد ذلك الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (28): إهلاك القروض.

رأس المال المتبقي.	قسط القرض	قيمة قرض ansej %28	رأس المال المتبقي	قسط القرض	قيمة القرض البنك %70	
0	0	0	0	0	4506369.7	1
0	0	0	0	0	4506369.7	2
0	0	0	0	0	4506369.7	3
0	0	0	3605095.76	901273.94	4506369.7	4
0	0	0	2703821.82	901273.94	3605095.76	5
0	0	0	1802547.88	901273.94	2703821.82	6
0	0	0	901273.94	901273.94	1802547.88	7
0	0	0	0	901273.94	901273.94	8
1442038.304	360509.576	1802547.88	//		//	9
1081528.728	360509.576	1442038.304	//	//	//	10
721019.152	360509.576	1081528.728	//	//	//	11
360509.576	360509.576	721019.152	//	276302.08	552604.22	12
0	360509.576	360509.576	0	276302.08	276302.08	13

المصدر: من إعداد الطالبة.

(3) إهلاك الإستثمارات: الجدول التالي يوضح لنا ذلك:

جدول (30): إهلاك الإستثمارات.

قسط الإهلاك السنوي	العمر الإنتاجي	قيمة الأصل (دج)	البيان
109947.1	10	1099471	معدات تجهيزات المشروع
109947.1	/	1099471	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

قسط الإهلاك = تكلفة الشراء ÷ العمر الإنتاجي.

المطلب الثالث: القوائم المالية.

(1) الميزانية الإفتتاحية:

جدول (31): الميزانية الإفتتاحية .

الأصول	قيمة	الخصوم	القيمة
مصاريف إعدادية	80000	رأس المال الخاص	128753.42
معدات وتجهيزات	1099471	<u>ديون الاستثمار</u>	
<u>مدينون</u>		قروض بنكية	4506369.7
الصندوق	5258200	قروض ANSEJ	1802547.88
الرصيد الإجمالي	6437671	الرصيد الإجمالي	6437671

المصدر: من إعداد الطالبة.

(2) جدول حساب النتائج:

جدول(32): حساب النتائج.

رقم الحساب	اسم الحساب	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
70	إنتاج مباع	7870400	8263920	8677116	9110971.8	9566520.39
60	المادة أولية	2470000	2519400	2569788	2621183.76	2673607.44
614	مصاريف الإيجار	840000	840000	840000	840000	840000
618	مصاريف أخرى	156000	156000	156000	156000	156000
81	القيمة المضافة	4404400	4748520	5111328	5493788.04	5896912.95
631	أجور العمال	1792200	1792200	1792200	1792200	1792200
66	مصاريف التأمين	64376.71	57939.04	52145.14	46930.62	42237.56
64	ضرائب ورسوم	//				
68	الاهتلاك	109947.1	109947.1	109947.1	109947.1	109947.1
78	نتيجة الاستغلال	1966523.81	1960086.14	1954292.24	1949077.72	1944384.66
	النتيجة الصافية	2437876.19	2788433.86	3157035.76	3544710.32	3952528.29

المصدر: من إعداد الطالبة.

نسبة تطور قيمة المواد الأولية 2% وهذا التطور ناتج عن إحتمال زيادة أسعار المواد الأولية 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.

### (3) التدفقات النقدية للمشروع:

جدول(33): التدفقات النقدية للمشروع.

السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	البيان
4062475.39	3654657.42	3266982.86	2898380.96	2547823.29	التدفق النقدي الصافي
16430319.92	12367844.53	8713187.11	5446204.25	2547823.29	التدفق النقدي المتراكم
2896488.81	2788120.65	2666831.17	2531558.18	2381143.26	التدفق النقدي الحالي
<b>6826471.07</b>					صافي القيمة المضافة الحالية VAN

المصدر: من إعداد الطالبة.

ومنه:

مشروع مطعم لوجبات صحية قابل للتجسيد على أرض الواقع من خلال القيمة الحالية الصافية و المقدر ب: **6826471.07**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 / 5 سنوات.

$$3286063,98 = 5 / 16430319.92$$

ومنه فترة الاسترداد  $6437671 / 3286063,98 = 1,96$ .

وعليه تكون فترة الاسترداد تقابل : عامين تقريبا.

(4) الميزانية الختامية:

جدول(34): الميزانية الختامية في 31/12/N.

الأصول	خام	اهتلاك	صافي	الخصوم	خام	اهتلاك	صافي
<u>الاستثمارات</u>				رأس المال			128753.42
مصاريف إعدادية	80000	50000	30000	الخاص			
معدات وتجهيزات	1099471	109947.1	989523.9	الديون:			
مخزون نهائي			1571204.66	قروض بنكية			4506369.7
الصندوق			2356806.99	قروض ANSEJ			1802547.88
البنك			3928011.65	النتيجة			2437876.19
<b>المجموع</b>	<b>//</b>	<b>//</b>	<b>8875547.19</b>	<b>المجموع</b>	<b>//</b>	<b>//</b>	<b>8875547.19</b>

المصدر: من إعداد الطالبة.



## خلاصة الفصل

من خلال ما قدمناه في هذا الفصل يتبين لنا مدى أهمية كل محور من محاور مخطط الأعمال فكل مرحلة من هذه المراحل لها علاقة وطيدة بالمرحلة الأخرى فلا نستطيع الفصل بينهم فكل مرحلة تخدم المراحل الأخرى و تمهد لها الطريق للوصول إلى الأهداف الرئيسية من إعداد مخطط الأعمال و التأكد من مدى جدوى المشروع و مردوديته فالدراسة التسويقية و التي تحدد السوق المستهدف لهذا المشروع و الزبائن المستهدفين و تحدد احتياجاتهم و تفضيلاتهم السياسية و التسويقية....الخ،بعد ذلك يأتي المخطط الإنتاجي يحدد طاقة المشروع الإنتاجية و الموقع المناسب لانجازه و يحدد احتياجات المشروع من المعدات و التجهيزات و من المواد الأولية ، إما المخطط التنظيمي فيأتي لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية التي ستقوم بالإنتاج و التسيير و المهارات و الكفاءات اللازمة و تكلفتها.

و بعدها تأتي الدراسة المالية التي ستحدد لنا تكاليف المشروع الاستثمارية و التشغيلية و على أساسها يحدد هيكل التمويل المناسب و في الأخير يتم تقييم مدى جدوى و ربحية المشروع.

الخاتمة

العامّة

# الخاتمة العامة

## الخاتمة

لقد تمحورت دراستنا على مخطط الاعمال بجانبه النظري و التطبيقي و مدى مساهمته في انشاء المشاريع و بلورة الفكرة الى فعل مرغوب في تجسيده على ارض الواقع ، و ذلك بدراسة جميع المخططات التي تتعلق بنشاط و جوانب المؤسسة فنجد ان المخطط الانتاجي الذي يبرز طريقة الانتاج و متطلبات المشروع من احتياجات مادية (الات و معدات) ، و المخطط التنظيمي الذي يحدد الحاجات البشرية من يد عاملة و تكلفتها الى المخطط التسويقي الذي يحدد الحصة السوقية و حجم الطلب على المنتج و الجمهور المرغوب فيه . وصولا الى المخطط المالي الذي يساعد على تحديد احتياجات المشروع من اموال و كيفية الحصول عليها و توزيعها توزيعا مناسب على احتياجات المشروع. و يفشل المشروع اذا لم ينفذ المخطط بشكل ملائم ، حيث يسمح مخطط الاعمال بتفادي اي تأثير سلبي على المشروع.

من خلال ما تم التطرق له في الجانب النظري لمخطط الاعمال و استعراض مخطط الاعمال

لمشروع مطعم لوجبات صحية في مدينة بسكرة، يمكن ان نخرج بجملته من النتائج :

## النتائج النظرية

- ان انشاء اي مشروع ينطلق من فكرة ما او الرغبة في تقليد مشاريع ناجحة.
- استمرارية المشاريع او فشلها مرتبط بالتوقعات المدروسة .
- مخطط الاعمال له دور فعال في استمرارية المشاريع
- المخطط التنظيمي و التسويقي، المالي ، جوانب مهمة من مخطط الاعمال حيث يجب اعدادها بدقة.
- اهتمام الجزائر بالمشاريع يظهر من خلال انشاءها اليات الدعم.
- اعداد المخطط التسويقي جانب مهم من جوانب مخطط الاعمال.
- يلعب المزيج التسويقي دورا هاما في المؤسسة من خلال اختيار احسن طرق للتواصل مع الزبون.
- المخطط الانتاجي يجنب المؤسسة الوقوع في فائض الانتاج و تحمل تكاليف الاضافية.

## الخاتمة العامة

- المخطط المالى يجنب صاحب المشروع ، صرف اموال اضافية خاصة اذا كانت اموال مقترضة (مشروع فاشل).
- المخطط المالى يقوم بترجمة المعطيات التسويقية و الانتاجية الى ارقام و تقديرات في المستقبل.

### النتائج التطبيقية

بعدها تعرضنا لمخطط الاعمال اردنا تطبيقه عمليا لنتوصل الى مدى التطابق بين ما هو مدروس نظريا و ما هو تطبيقى واقعى فقد عملنا على اعطاء بحوثنا لمسة واقية و محاولة تطبيق ما تعلمناه نظريا بما هو موجود فى الواقع ،لذلك فقد عملنا جاهدين على توسيع مجال التطابق بين النظري و التطبيقى و اكسبتنا التجربة معارف و خبرات جديدة فى كيفية حل المشاكل و الصعوبات التى قد تصادفك اثناء البحث ووضحت لنا لنا امورا كثيرة قد تسهل لنا الظروف فى حال قيامنا بمشاريعنا فى المستقبل.

قائمة المراجع

قائمة الكتب:

- 1) إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، الريادية (الإبداع في إنشاء المشاريع)، دار الشروق، عمان، الأردن، 2013.
- 2) أحمد الطاهر عبد الرحيم، تسويق الخدمات السياحية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2012
- 3) أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، دار الفكر للنشر والتوزيع، مصر، 1999،
- 4) أحمد غازي أنيس، خطة العمل لانطلاق ناجحة، مكتب العبيكان للنشر، ط1، الرياض السعودية، 2005
- 5) أحمد فوزي ملوخية، أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2009
- 6) ارشد فؤاد التميمي، عدنان تايه النعيمي، التحليل والتخطيط المالي: اتجاهات معاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008
- 7) إلهام فخري طمينه، استراتيجيات التسويق: إطار نظري وتطبيقي، دار إثراء، عمان، الأردن، 2012
- 8) بشير العالق. التخطيط التسويقي، مفاهيم وتطبيقات. دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008
- 9) بشير العالق. التخطيط التسويقي، مفاهيم وتطبيقات. دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008
- 10) بلا خلف السكارنه. الريادة وإدارة الأعمال. دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2008
- 11) حسين محمود حريم، تصميم المنظمة-الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل-، دار الحامد للنشر والتوزيع: ط2، 2000
- 12) حميد عبد النبي الطائي، عادل عبد الله العنزري، التسويق في إدارة الضيافة والسياحة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2013، ص 16

## قائمة المراجع

- (13) ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010
- (14) زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية والتسويق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008
- (15) زيد مني عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، زيد مني عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- (16) طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997
- (17) طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008
- (18) طاهر محسن منصور الغالبي. إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة. دار وائل، عمان، الأردن، 2009
- (19) طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ط1
- (20) عبد الستار محمد العلي، فايز جمعة صالح النجار، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد، عمان، الأردن، 2006،
- (21) عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- (22) علاء عباس ومحمد السالمي. ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة. دار الثعلبية الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2015
- (23) غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2013،
- (24) فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق- مفاهيم أساسية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000

## قائمة المراجع

- (25) فريشى يوسف، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، جانفي 2005
- (26) محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009
- (27) محمد عبيدات. استراتيجيات التسويق. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، مصر
- (28) محمد عماد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق، منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ط1
- (29) محمد عماد الزيادات، محمد عبد اهلل العوامرة، استراتيجيات التسويق، منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012
- (30) محمد فريد الصحن، التسويق - المفاهيم والاستراتيجيات - الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998
- (31) محمد فريد صحن، نبيلة عباس - مبادئ التسويق - الدار الجامعية لمنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004
- (32) محمود العبيدي، مؤيد الفضل، نظم دعم إقرار ودورها في ترشيد خطط الإنتاج، الأردن 2006
- (33) محمود جاسم محمد الصميدعي. استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي. دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- (34) محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2013.
- (35) موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- (36) مؤيد الفضل، تخطيط ومراقبة الإنتاج - منهج كمي مع حالة دراسية -، دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية، 2007

## قائمة المراجع

- (37) مؤيد الفضل، **تخطيط و مراقبة الإنتاج-منهج كمي مع حالة دراسية-** ، دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية ، 2007
- (38) نسيم حنا- **مبادئ التسويق**- دار المريخ لمنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001
- (39) هانى حامد الضمور. **تسويق الخدمات**. دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2008،
- (40) يحيى عيسى ولعلوي عمر. **تسويق وتحميل السوق**. دار الخلدوني للنشر والتوزيع، الجزائر

### الكتب باللغة الاجنبية:

- 1) David Brault, **Michel Sion**, Réussir son Business Plan (3 Ed ), DUNOD, Paris, France, 2013.
- 2) JeanPierre Haller et Al : **Management, Stratégie et Organisation**, 3emeEdition, Paris, 2000
- 3) Laude Demeure, **Marketing**, Paris : Dalloz, 1999
- 4) Marie Camille de bourge et autres, **Pratique de marketing**, 2eme édition, Berti, édition, Alger, 2004
- 5) Michel Coster, **Entrepreneariat**, Pearson Education, paris, France
- 6) Michel EPorter, **CompititiveStratégý** (technique for analysing industries and competitors (, the free Press 1988

### أطروحات و مذكرات:

- (1) أولاد حيمودة عبد اللطيف. **دور التسويق فى رفع الميزة التنافسية**. مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسويق الخدمات، كمية العموم الاقتصادية والتجارية وعموم التسيير، جامعة تلمسان ، 2011/2010،



## قائمة المراجع

- (2) باح نادية، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر و آفاقها (2000-2009) ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير فى علوم التسيير ، تخصص أعمال، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر في ، 2011/2012
- (3) بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية :مصادرها، تنميتها و تطويرها، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير فى علوم التسيير ( غير منشورة )، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- (4) حايف سى حايف شيراز، دور إدارة التوزيع فى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير فى علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية) غير منشورة )، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005.
- (5) طارق بلحاج. المسار التسويقي الاستهداف السوق -دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير فى العلوم التجارية، فرع التسويق بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- (6) طارق بلحاج.المسار التسويقي لاستهداف السوق، دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر فى العلوم التجارية، فرع التسويق الاقتصادية و علوم التسيير جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- (7) عبد الصمد سميرة، اهمية تقييم العاملين فى ادارة الموارد البشرية، مذكرة ماجيستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة 1 لخضر باتنة، 2008
- (8) عفاف خويلا، فاعلية النشاط الترويجي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كمية علوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2009
- (9) قريشى يوسف، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فى الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، جانفى 2005

## قائمة المراجع

- 10) فرينات إسماعيل، أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي للمؤسسة، مذكرة ماجستير في التسويق) غير منشورة (، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدية، 2005
- 11) لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتمييزها دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية) غير منشورة (، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004
- 12) مرقاش سمية، أهمية المزيج التسويقي الخدمي الموسع في تحسين الخدمات التأمينية، دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو على، الشلف، الجزائر، 2002.
- 13) ميلودي أم الخير، تحليل النشاط التسويقي للخدمات الإشهارية في المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة EPRS، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال) غير منشورة (، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- 14) نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسايرة العولمة الاقتصادية) إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية) غير منشورة (، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005

### الملتقيات:

- 1) براهيمى نوال، السيرورة المقاولاتية : من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، والتنفيذ، جامعة محمد خيضر 2012. أفريل 17، 18، 19، أيام، بسكرة
- 2) جلاب محمد، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهماتها في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر 17، 18، و19 أفريل 2012

## قائمة المراجع

- (3) شوقي جباري، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية، مداخلة تحت عنوان: فرص و حدود مخطط ،لأعمال , الفكرة الإعداد و التنفيذ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، أبريل / 16/17/18, الجزائر
- (4) قبة فاطمة. الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال. مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد و التنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 17، 18، 19، أبريل 2012.
- (5) قبة فاطمة، الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد و التنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 17، 18، 19، أبريل 2012.

### المجلات:

عبد الأمير عبد الحسين شياح -المزيج التسويقي ودوره في تعزيز مكانة شركات التأمين في ذهنية الزبون - مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد السابع، العدد 20، جامعة بغداد، 2012،

### المواقع الالكترونية :

- 1) [www.balagh.com](http://www.balagh.com)
- 2) Service International d'Appui au développement (SIAD), Le plan d'affaires pour la création d'une entreprise  
[www.siad.asso.fr/wp..../guide-plan d'affaires - SIAD .Pdf](http://www.siad.asso.fr/wp..../guide-plan d'affaires - SIAD .Pdf)
- 3) WWW.ELMINDAL.COM
- 4) [www.Economy.dboath.Univ.edu.sy/1/new/1120/4.pdf](http://www.Economy.dboath.Univ.edu.sy/1/new/1120/4.pdf).
- 5) [www.creer-mon-business-plan.fr](http://www.creer-mon-business-plan.fr)

قائمة

الاشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	نموذج pestel	01
15	تحليل swot	02
18	نموذج porter	03
19	عناصر المزيج التسويقي	04
23	دورة حياة المنتج	05
38	اشكال الهيكل التنظيمي	06

قائمة

الجدول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
16	نقاط القوة و الضعف في المؤسسات	01
17	الفرص و التهديدات البيئية للمؤسسات	02
50	CSIP صاحب المشروع	03
51	الملخص التنفيذي	04
52	تجزئة السوق	05
62	تحليل البيئة الخارجية الكلية PESTEL	06
64	المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى للأطباق الرئيسية	07
64	المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى للمقبلات	08
64	المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى للمشروبات	09
65	تحليل الموردين	10
66	تحليل المنافسين	11
66	تحليل المحيط التنافسي "نموذج القوى التنافسية ل بورتر	12
67	تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة نموذج " swot	13
68	الخدمات المقدمة	14
68	وصف المنتجات المقدمة	15
74	الإشهار	16
75	تحديد المعدات و الأدوات و الآلات الأزمة للمشروع	17
78	تحديد المشروع من مواد أولية	18
79	مصاريف الخدمات الضرورية للمشروع	19
80	تحديد الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية	20
80	التكاليف التشغيلية السنوية	21
85	هيكل استثمار المشروع	22
85	ايرادات المشروع خلال 5 سنوات القادمة	23
86	الهيكل التمويلي للمشروع	24

قائمة الجداول

87	اهتلاك القروض	25
87	اهتلاك الاستثمارات	26
88	الميزانية الافتتاحية	27
89	حساب النتائج	28
90	التدفقات النقدية للمشروع	29
91	الميزانية الختامية	30



# الفهرس

	العنوان
	البسمة
	الاهداء
	مقدمة عامة
أ	
	الاشكالية
أ	
	اسباب اختيار الموضوع
ب	
	اهمية الموضوع
ب	
	اهداف الموضوع
ب	
	منهج الدراسة
ب	
	هيكل الدراسة
ج	

	الفصل الاول:الاطار النظري
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الاول:ماهية مخطط الاعمال
03	المطلب الاول:تعريف مخطط الاعمال
04	المطلب الثاني:خصائص مخطط الاعمال
05	المطلب الثالث:اهمية مخطط الاعمال
06	المطلب الرابع:اهداف مخطط الاعمال
07	المبحث الثاني:المحاور الرئيسية لمخطط الاعمال
08	المطلب الاول:المخطط التسويقي
08	اولا:تعريف و اهمية و اهداف المخطط التسويقي
10	ثانيا:دراسة السوق
18	ثالثا:المزيج التسويقي

30	رابعاً: الاستراتيجيات التنافسية
30	المطلب الثاني: المخطط الانتاجي
31	اولاً: تعريف و اهمية المخطط الانتاجي
32	ثانياً: اهداف و خصائص المخطط الانتاجي
33	ثالثاً: مكونات المخطط الانتاجي
34	المطلب الثالث: المخطط التنظيمي
35	اولاً: تعريف المخطط التنظيمي:
35	ثانياً: اهداف المخطط التنظيمي
36	ثالثاً: الموارد البشرية والهيكل التنظيمية
38	رابعاً: الشكل القانوني للمؤسسة
41	المطلب الرابع: المخطط المالي
41	اولاً: تعريف المخطط المالي و اهميته و اهدافه
43	ثانياً: تحديد التكاليف الاستثمارية للمشروع
44	ثالثاً: تمويل المشروع

45	رابعاً: اعداد القوائم المالية
47	خلاصة الفصل
49	الفصل الثاني: مخطط الاعمال لمطعم وجبات صحية
49	مقدمة الفصل
49	المبحث الاول: تقديم المشروع
49	المطلب الاول: فكرة و اسباب اختيار المشروع
49	اولاً: فكرة المشروع
49	ثانياً: اسباب اختيار المشروع
49	المطلب الثاني: csip المشروع و تصنيفه
50	اولاً: csip المشروع
50	ثانياً: تصنيف المشروع
51	المطلب الثالث: الملخص التنفيذي
51	المبحث الثاني: المحاور الاساسية لمخطط الاعمال مطعم وجبات صحية
51	المطلب الاول: المخطط التسويقي

51	اولا:دراسة السوق
61	ثانيا:تحليل البيئة الخارجية الكلية pestel
63	ثالثا:تقدير المبيعات
64	رابعا:تحليل الزبائن ، الموردين،المنافسين
66	خامسا:تحليل بورتير « porter » و تحليل « swot »
68	سادسا: المزيج التسويقي
74	المطلب الثاني:المخطط الانتاجي
74	اولا:تحديد موقع المشروع
75	ثانيا:تحديد الادوات و المعدات و الالات اللازمة للمشروع
80	ثالثا:طريقة تقديم الخدمة
81	المطلب الثالث:المخطط التنظيمي
81	اولا:تحديد الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية
84	ثانيا:اعداد هيكل التنظيمي للمؤسسة
85	ثالثا:الشكل القانوني للمؤسسة

85	رابعاً:الملفات المطلوبة
86	المبحث الرابع:المخطط المالي
86	المطلب الاول:تحديد تكاليف المشروع
87	المطلب الثاني:مصادر التمويل للمشروع
88	المطلب الثالث :القوائم المالية
93	خلاصة الفصل
أ،ب	الخاتمة
6	قائمة المراجع
a	قائمة الاشكال
A	قائمة الجداول
	فهرس المحتويات