



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 أعمال لإنشاء ورشة خياطة للألبسة الجاهزة للأطفال بولاية بسكرة

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

الأستاذة (ة) المشرف (ة):

د. منصوري رقية

اعداد الطالبتين:

- فدان سليمة
- رزاق نبيلة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	سلاف رحال
بسكرة	مقررا	أستاذ	رقية منصوري
بسكرة	مناقشا	أستاذ مساعد أ	إلياس قشوط

الموسم الجامعي: 2021/2022



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 أعمال لإنشاء ورشة خياطة للألبسة الجاهزة للأطفال بولاية بسكرة

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

الأستاذ المشرف:

د. منصوري رقية

اعداد الطالبتين:

- فدان سليمة

- رزاق نبيلة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	سلاف رحال
بسكرة	مقررا	أستاذ	رقية منصوري
بسكرة	مناقشا	أستاذ مساعد أ	إلياس قشوط

الموسم الجامعي: 2022/2021

شكروعرفان

الحمد لله وحده عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته الذي أعاننا على إتمام هذه المذكرة وعلمنا ما لم نكن نعلم وكان فضله علينا عظيماً، فسبحانك لا نخصي الثناء عليك أنت كما أثنيت على نفسك، ونصلي ونسلم على صفوة أنبيائه سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وأوليائه. نتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى الأستاذة منصورى رقية لإشرافها على هذا العمل عرفانا بالمجهودات التي بذلتها معنا في سبيل إنجاز هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى من كان سندنا لإنجاز هذه المذكرة الأستاذ محمدى رشيد، وكل عبارات الإحترام والتقدير والشكر لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير على رأسه عميدة الكلية ورئيس قسم علوم التسيير،

والشكر الجزيل للطاقم الإدارى للكلية، وعمال مكتبة الكلية، وكافة أساتذة قسم التسيير منهم الأستاذة يحيىاوى، رقية شرون، وكافة أساتذة التخصص مقاولاتية.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى السيدة العلوانى كمليا على مجهوداتها المبذولة لنا في إنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في كتابة وطباعة هذه المذكرة خاصة أختى جابر فطيمة وكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد.

ولا يفوتنا في الأخير أن نتقدم إلى كافة زملائنا وزميلاتنا دفعة 2022/2021 تخصص مقاولاتية. بالتمنى لهم حياة موفقة بإذن الله.

الإهداء

أبتدئ بشكر المولى عزوجل الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى على نعمه الكثيرة

التي رزقني إياها.

أهدي ثمرة جهدي

الى والديا رحمهم الله .

الى قرة عيني زوجي الغالي وأولادي

الى إخوتي وأخواتي وأولادهم وبناتهم.

الى كافة عائلة زوجي محمدي صغيرا وكبيرا.

الى ابنتي التي لم أنجبها زهوة عائلتنا إستبرق وكافة كتاكيت العائلة.

الى أحسن من عرفني بهم القدر صديقاتي وأخواتي، نبيلة، زهور، هاجر، سهام وابتها هبة الرحمان..

كما لا أنسى من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة محلات سيدا لبيع ماكينات الخياطة.

الى كل من وسعهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

الى كل من مد لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة.

.....أهدي هذا العمل

سليمة فدان

الإهداء



أهدي ثمرة جهدي.....

لروح أبي الطاهرة رحمه الله وطيب ثراه واسكنه فسيح جناته

إلى أمي الغالية حفظها الله وأدام لها الصحة والعافية

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى أبناء إخوتي كبيرا وصغيرا

إلى صديقاتي ورفيقات دربي مفيدة، سليمة وأمال

إلى كل زملائي وزميلاتي بجامعة محمد خيضر دفعة 2022/2021 تخصص مقاولاتية

نبيلة رزاق

ملخص

تهدف الدراسة الى إعداد مخطط أعمال لورشة خياطة الألبسة الجاهزة للأطفال في ولاية بسكرة، مستهدفين كبداية فساتين البنات من 2 الى 14 سنة بألوان مختلفة وتصاميم راقية وأسعار مدروسة.

تم إستخدام المنهج البنائي لبناء معرفة جديدة حول إمكانية تجسيد فكرة مشروع باستعمال أدوات جمع المعلومات من مصادر أولية مثل الاستبيان والمقابلة، وأخرى ثانوية كالقوانين والاحصائيات المتاحة من الجهات المختصة والتي لها علاقة بالنشاط، قمنا بتوزيع إستبيان على 26 تاجر ألبسة جاهزة للأطفال في وسط مدينة بسكرة واستبيان الكتروني وجه عبر البريد الإلكتروني والفيسبوك الى الزبائن، مع مقابلة المتخصصين في مجال الخياطة منهم موردين وورشات خياطة وبائعو ألبسة الأطفال لمعرفة مدى قبول فكرة المشروع.

توصلنا من المعلومات المتحصل عليها وحسب آراء العينة المستجوبة من الزبائن والتجار، أنه يمكن تجسيد المشروع على أرض الواقع بقيمة 9914820.73 دج يتم تمويلها بصيغة التمويل الثنائي مع لإكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE)، وتقدير الطلب السنوي المتوقع لفساتين البنات من 2 الى 14 سنة بـ 6864 وحدة الذي يحقق رقم أعمال 13416000 دج يمثل 1% من الطلب الكلي للسوق، وفترة استرداد مشجعة حددت تقريبا بـ 2 سنة و4 اشهر مع قيمة حالية صافية (VAN) لخمس سنوات موجبة ما يفسر ان المشروع مربح وذو جوى.

الكلمات المفتاحية: المقاولاتية، مخطط الأعمال، ورشة خياطة، الألبسة الجاهزة، فساتين بنات، ANADE.

Abstract:

The study aims at preparing a business plan for a workshop of sewing ready-made clothes for children in Biskra City, targeting the dresses for girls from 2 to 14 years old, in different colors, high-end designs, and studied prices.

We have used the constructivist approach to build a new knowledge about the possibility of embodying the project idea, using the main tools for collecting information from primary sources such as: the questionnaire and interview, and secondary ones such as: laws and statistics available from the authorities which are related to the project' activity.

We have distributed 26 questionnaires to Kids' clothing retailer, and an electronic questionnaire directed via e-mail and Facebook to customers, in addition to an interview with specialists in the field of sewing, including: suppliers, sewing workshops and sellers of children's clothing, to determine the extent to which the idea of the project is accepted.

According to the opinions of the sample interviewed of customers and merchants, the study demonstrated that: -The project can be implemented with a capital valued by 9914820.73 DZ, to be financed bilaterally with the National Agency for Entrepreneurship Support and Development (ANADE). - The estimation of the expected annual demand for girls' dresses from 2 to 14 years old is 6864 units, which achieves a turnover of 13416000 DZ, representing 1% of the total market demand. – Finally, the recovery period set at approximately 2 years and 4 months, with a positive net present value (VAN) for five years, which explains that the project is profitable and feasible.

Keywords: entrepreneurship, business plan, sewing workshop, ready-made clothes, girls' dresses, ANADE.

قائمة الجداول

قائمة الجداول

- 15----- جدول رقم 1: الملخص التنفيذي
- 16----- جدول رقم 2: التعريف بصاحب المشروع
- 26----- جدول رقم 3: التحليل الرباعي (نمذج SWOT)
- 61----- جدول رقم 4: نمذج الميزانية
- 62----- جدول رقم 5: جدول حسابات النتائج
- 66----- جدول رقم 6: جدول تغيرات رصيد الخزينة المحتملة
- 70----- جدول رقم 7 : الملخص التنفيذي
- 71----- جدول رقم 8 : التعريف بأصحاب المشروع
- 77----- جدول رقم 9 : التجزئة حسب فئات السن
- 78----- جدول رقم 10 : الزبائن المستهدفين
- 79----- جدول رقم 11 : البيانات الشخصية للزبائن المستجوبين
- 80----- جدول رقم 12 : تحليل اسئلة الإستبيان الالكتروني الموجهة للزبائن
- 81----- جدول رقم 13 : جدول الإجابات المتكررة
- 82----- جدول رقم 14 : تحليل استبيان تجار الملابس الجاهزة للأطفال بولاية بسكرة
- 82----- جدول رقم 15 : الإجابات المتعددة
- 84----- جدول رقم 16 : تحليل البيئة الخارجية PESTEL
- 86----- جدول رقم 17 : نقاط القوة ونقاط الضعف
- 87----- جدول رقم 18 : الفرص والتهديدات
- 87----- جدول رقم 19 : معالجة نقاط الضعف وتفادي التهديدات الخاصة بالمشروع
- 89----- جدول رقم 20 : تحليل موردو القماش
- 90----- جدول رقم 21 : تحليل موردي ماكينات الخياطة ولوازم الحياك
- 91----- جدول رقم 22 : اجمالي عدد الاناث في ولاية بسكرة (2021/2009)
- 94----- جدول رقم 23: توقع المبيعات الشهرية ل سنة واحدة للمشروع
- 95----- جدول رقم 24 : التعريف بالمنتج ومكوناته
- 96----- جدول رقم 25 : تشكيلة المنتج
- 97----- جدول رقم 26: تكلفة التبيين
- 97----- جدول رقم 27 : تكلفة التغليف
- 98----- جدول رقم 28 : تحديد سعر التكلفة

99	جدول رقم 29 : تحديد السعر المستهدف
100	جدول رقم 30: تكلفة المزيج الترويجي
101	جدول رقم 31 : تكلفة الإيجار
102	جدول رقم 32 : أقسام المشروع
104	جدول رقم 33: الاحتياجات من الآلات والمعدات
105	جدول رقم 34 : الاحتياجات من أدوات الخياطة
105	جدول رقم 35: احتياجات المشروع من القماش و لوازم الخياطة
107	جدول رقم 36: احتياجات المشروع السنوية من القماش و لوازم الخياطة
108	جدول رقم 37 :الاحتياجات من تجهيزات ومعدات مكتبية
108	جدول رقم 38: الطاقة الإنتاجية للمشروع
113	جدول رقم 39 :مصاريف التوثيق والتسجيل
115	جدول رقم 40: بطاقة توصيف الوظائف
116	جدول رقم 41 :أجور العمال
117	جدول رقم 42 : الإيرادات المتوقعة للمشروع خلال 5 سنوات
117	جدول رقم 43: هيكل استثمار للمشروع
117	جدول رقم 44 : التكاليف التشغيلية السنوية
118	جدول رقم 45: إهلاك الاستثمارات
118	جدول رقم 46: إطفاء المصاريف الإعدادية
119	جدول رقم 47: إجمالي الإهلاك
119	جدول رقم 48: الميزانية الافتتاحية (بتاريخ 2023/01/01)
120	جدول رقم 49: جدول حسابات النتائج التقديري لسنة 2023
121	جدول رقم 50: التدفقات النقدية
123	جدول رقم 51 : الهيكل التمويلي للمشروع
123	جدول رقم 52 : إهلاك قرض (ANADE)

قائمة الاشكال

قائمة الأشكال

- شكل رقم 1 : مقاربي اهداف مخطط الاعمال ----- 6
- شكل رقم 2 : الوظيفة الأساسية لمخطط الأعمال ----- 10
- شكل رقم 3 : الوظائف الداخلية لمخطط الاعمال ----- 11
- شكل رقم 4 : الوظائف الخارجية لمخطط الاعمال ----- 12
- شكل رقم 5 : الوظائف الأساسية لمخطط الاعمال اثناء مراحل تتابعه ----- 12
- شكل رقم 6 : مراحل اعداد المخطط التسويقي ----- 19
- شكل رقم 7 : نموذج PESTEL ----- 24
- شكل رقم 8 : نموذج porter للقوى تنافسية الخمسة ----- 25
- شكل رقم 9 : الاستراتيجيات التنافسية الأساسية لبورتو ----- 30
- شكل رقم 10 : المزيج التسويقي ----- 32
- شكل رقم 11 : دورة حياة المنتج ----- 33
- شكل رقم 12 : القنوات التسويقية للمنتجين ----- 39
- شكل رقم 13 : مكونات النظام الانتاجي ----- 45
- شكل رقم 14 : التصنيف حسب معياري الحدائة والاستقلالية ----- 74
- شكل رقم 15 : مصفوفة درجة الحدائة ودرجة التغير ----- 75
- شكل رقم 16 : استراتيجية الانطلاق للمشروع ----- 76
- شكل رقم 17 : استراتيجية التطوير والنمو للمشروع ----- 77
- شكل رقم 18 : العلامة التجارية ----- 97
- شكل رقم 19 : قنوات التوزيع ----- 99
- شكل رقم 20 : بلديات ولاية بسكرة - الموقع الرسمي لولاية بسكرة ----- 101
- شكل رقم 21 : التصميم الداخلي للورشة ----- 102
- شكل رقم 22 : تهيئة الورشة ----- 103
- شكل رقم 23 : مراحل العملية الإنتاجية ----- 109
- شكل رقم 24 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة ----- 113

المقدمة

مقدمة

لقد شهدت الساحة الاقتصادية اهتماما ملحوظا بمجال المقاولاتية الذي أصبح يلعب دورا هاما في النشاط الاقتصادي، وهذا لسهولة تكيفه ومرورته التي تجعله قادرا على الجمع بين التنمية الاقتصادية وتوفير مناصب الشغل وتحولها لفرص عمل ناجحة، مما استوجب الاهتمام والتفكير في إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة لتنشيط مجال الاقتصاد والمساهمة في تحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والمالية. حيث توجهت الجزائر إلى تشجيع إنشاء المؤسسات بمختلف أنواعها بعد التحول الذي عرفته السياسة الاقتصادية الوطنية في نهاية الثمانيات، والدليل على ذلك إنشاء وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية في جويلية عام 1993، كما تم إنشاء العديد من الهياكل التي تهتم بتقييم ودعم ومرافقة هذه المؤسسات وتأهيلها في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادية، ومن أبرزها الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE) هدفها ترجمة أفكار أصحاب المشاريع على أرض الواقع وضمان ديمومة هذه المؤسسات وكذا رعاية نجاحها وتطورها.

ومن بين أهم القطاعات التي تجسدها هذه المشاريع قطاع الصناعة وقد ارتأينا التخصص في صناعة الألبسة الجاهزة باعتبارها الصناعة التي بدأت بماكل دول العالم المتقدمة بدءا بأوروبا وظهور الثورة الصناعية وبعد تطورها اكتفت بالموضة الأكبر ربحية وتخلت عن صناعة الملابس للدول الأقل نموا وهنا ظهرت الصين كأكبر مصنع للملابس الجاهزة في الوقت الحالي، كما نرى دولا عديدة أقل تطورا من الصين تسير في نفس المسار وتحاول أن تثبت وجودها يوما بعد يوم كتركيا والهند.

1. الإشكالية:

من أجل تجسيد أي فكرة على أرض الواقع وجب علينا التخطيط والدراسة الجيدة لإنشاء مخطط الأعمال حسب المواصفات المطلوبة لمعرفة مدى قابليته للتنفيذ، حيث يعتبر الحجر الأساس الذي يضبط استراتيجية عمل المقاول ووسيلة للتنبؤ وتقييم المخاطر، فهو يمس جميع الجوانب التسويقية، التنظيمية، الفنية والمالية للمشروع.

ومحاولة منا لتجسيد فكرة مشروع ورشة الألبسة الجاهزة للأطفال، لذلك سنحاول الاجابة على الاشكالية التالية:

كيفية إعداد مخطط أعمال لإنشاء ورشة خياطة للألبسة الجاهزة للأطفال بدعم من الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

(ANADE) بسكرة؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة نجيب أولا على الأسئلة الفرعية الآتية:

- ✓ ما المقصود بمخطط الأعمال؟ ما هي أهميته؟
- ✓ ما هي الخطوات اللازمة لإعداد مخطط الأعمال؟
- ✓ كيف سيتم إعداد دراسة تسويقية وتنظيمية مناسبة للمشروع؟
- ✓ ما هو المخطط الإنتاجي الملائم للمشروع؟
- ✓ ما هي الاحتياجات التمويلية للمشروع؟
- ✓ ما هي خطوات تنفيذ المشروع على أرض الواقع؟
- ✓ ما هي الإجراءات اللازمة لتنفيذ المشروع بدعم من الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE)؟

2. أسباب اختبار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع إلى مجموعة من الأسباب منها الذاتية ومنها الموضوعية.

الأسباب الذاتية:

- ✓ ميولنا الشخصي لمهنتي التصميم والخياطة.
- ✓ خبرتنا في المجال وتحصلنا على الشهادة المهنية في الخياطة والشهادة الجامعية في علوم التسيير.
- ✓ الرغبة في إنجاز عمل خاص.
- ✓ الطموح لتجسيد مشروع الخياطة على أرض الواقع.

الأسباب الموضوعية:

- ✓ توافق طبيعة المشروع مع تخصص المقاولاتية.
- ✓ عدم وجود ورشات متخصصة في خياطة الألبسة الجاهزة للأطفال بولاية بسكرة وخاصة ملابس الفتيات.
- ✓ عدم رضا الزبائن فيما يخص الجودة والسعر المرتفع.
- ✓ تزايد عدد السكان المستمر خاصة عدد الأطفال في ولاية بسكرة.
- ✓ تشجيع الإنتاج المحلي والمساهمة في التنمية الاقتصادية.
- ✓ التشجيع على اقتراح مشاريع مهما كانت فكرتها وتنفيذها عن طريق أجهزة الدعم الحكومية.
- ✓ الاستفادة من مزايا مخطط الأعمال لتقييم المشروع وتدارك الأخطاء.
- ✓ تأثير جائحة كورونا (covid19) على التنمية الاقتصادية وخاصة على الاستيراد وغلق الحدود والمطارات، مما أدى إلى اتساع الفجوة بين العرض والطلب في الأسواق ونقص ألبسة الأطفال.

3. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- ✓ توضيح جميع المراحل الخاصة بإنشاء المؤسسة.
- ✓ توفير منتج بجودة عالية وسعر مناسب لكسب رضا الزبون.
- ✓ الاستحواذ على أكبر حصة سوقية في الولاية والدخول إلى الأسواق الوطنية.

4. أهداف الدراسة:

- يسعى هذا البحث لتحقيق جملة من الأهداف الآتية:
- ✓ إبراز مفهوم مخطط الأعمال وأهميته وكيفية إعداده.
- ✓ تجسيد مخطط الأعمال وفق فكرة المشروع.
- ✓ محاولة تسليط الضوء على الأبعاد النظرية لإعداد مخطط الأعمال وإسقاطه على مشروع صناعة الألبسة الجاهزة للأطفال.
- ✓ تشجيع وتحفيز أصحاب الأفكار لإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة على هذا النوع من المشاريع.

5. منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة المشروع، اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج البنائي لملاءمتها لطبيعة الموضوع وتماشيا مع أهدافه وعناصره المكونة له لوصف ما جاء في الجانب النظري من أجل التعرف على مراحل إعداد مخطط الأعمال وإسقاطه على الجانب التطبيقي. وكذلك لجمع المعلومات من مصادر أولية كالاستبيان والمقابلة ومصادر ثانوية كالقوانين والاحصائيات واستغلالها لبناء نموذج لمخطط الاعمال بطريقة تعتمد على الأدوات العلمية.

6. أدوات جمع البيانات:

تم جمع المعلومات عن طريق الاستبيان الموزع على تجار الألبسة في وسط مدينة بسكرة، والاستبيان الإلكتروني المرسل الى الزبائن لأنهما من أهم الأدوات المستعملة للحصول على المعلومة من مصدر اولي، كما استعملنا كل من الملاحظة، المقابلات، البحث والتقصي.

7. صعوبات الدراسة:

تكمن الصعوبات التي واجهتنا فيما يلي:

- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات الكمية الدقيقة من تجار التجزئة المتخصصين في بيع البسة الاطفال.
- ✓ غياب الكثير من الاحصائيات والمعلومات حول حصة استيراد الألبسة ن السوق الوطني.

8. هيكل الدراسة:

تمت هيكلة هذا البحث إلى فصلين أساسيين هما:

الفصل الأول: استعرضنا فيه الجانب النظري لمخطط الأعمال ويحتوي على أربعة مباحث مقسمة كالتالي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال.

المبحث الثاني: شرحنا فيه الملخص التنفيذي كما استعرضنا فيه المخطط التسويقي.

المبحث الثالث: سلطنا الضوء على المخطط الإنتاجي وتطرقنا إلى المخطط التنظيمي.

المبحث الرابع: شرحنا فيه المخطط المالي.

الفصل الثاني: تضمن الجانب التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال مشروع صناعة الملابس الجاهزة للأطفال (بنات) بدعم من **الوكالة**

الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE) بسكرة.

المبحث الأول: تطرقنا فيه إلى الملخص التنفيذي للمشروع.

المبحث الثاني: شرحنا فيه المخطط التسويقي للمشروع.

المبحث الثالث: استعرضنا فيه شرح المخطط الإنتاجي والتنظيمي للمشروع صناعة.

المبحث الرابع: سلطنا فيه الضوء على المخطط المالي والهيكل التمويلي للمشروع لمشروع.

9. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: سماح بن عيسى إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنتاج المآزر للمؤسسات التعليمية في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بولاية بسكرة. مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص مقاولاتية جامعة بسكرة. الموسم الجامعي 2016/2017.

لقد تعرضت الطالبة من خلال بحثها إلى كيفية إعداد مخطط الأعمال لمشروع مقاوлаты الذي يشكل العنصر الأساسي في استراتيجية المؤسسات وأداة ضرورية لإقناع أجهزة التمويل بإمكانية تجسيد المشروع على أرض الواقع ونجاحه. وكانت دراستها تحمل موضوع مشروع إنتاج المآزر للمؤسسات التعليمية في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بولاية بسكرة ولقد اعتمدت على المنهج الوصفي في دراستها نظرا لملائمته لطبيعة الموضوع، هدفت الدراسة توضيح الفكرة لدى عينة من أولياء المتدرسين حيث وزعت استبيان لعينة مكونة من 60 فرد منهم عمال وأساتذة كما استعانت بالمقابلة وجها إلى وجه وعن طريق مواقع التواصل الاجتماعي وكانت نسبة التقبل عالية واتضح أن مشروع إنتاج المآزر مربح وتكاليفه اقل وفترة استرداده قصيرة. وكانت صعوبات في جمع المعلومات حول نشاط المنافسين مما أدى إلى صعوبة تحديد رقم الأعمال الدقيق للمشروع، وقد قدمت الطالبة مجموعة من الاقتراحات منها: إمكانية القيام بمخطط الأعمال في مرحلة إنشاء أو توسيع المؤسسة، عدم إهمال أي مكون من مكونات مخطط الأعمال لأنها قد تكون سبب في فشل المشروع.

الدراسة الثانية: برباش إلهام، إعداد مخطط أعمال لمؤسسة إنتاج بدلات خاصة بالعمال. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال تخصص مقاوлаты جامعة بسكرة. الموسم الجامعي 2016/2017.

تم تسليط الضوء في هذه الدراسة على موضوعي المقاوлаты ومخطط الأعمال لأخذهما حيز اهتمام كبير مقارنة بالماضي، وكيفية إعداد مخطط الأعمال وتطبيقه على مشروع الأعمال لمؤسسة إنتاج بدلات العمال، ولقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الموضوع واستخدمت الاستبيان وإجراء مقابلة مع المؤسسات بهدف تحديد احتياجاتهم وتفضيلاتهم للمنتج، كما تمثلت النتائج حول هذه الدراسة إلى أن مخطط الأعمال هو مجموعة الوظائف المترابطة والمتكاملة التي تهدف للوصول إلى قرارات استثمارية ناجحة، وأن مشروع مؤسسة إنتاج بدلات خاصة بالعمال يمكن تجسيده على أرض الواقع لأنه يحقق جدوى وربحية خلال خمس سنوات من تنفيذه ومن بين العوائق المسجلة في هذه الدراسة الاستغراق الكبير في الحصول على المعلومات الإحصائية وتقدير العرض الإجمالي للمنافسين لوجود نسبة كبيرة من المنافسين غير المصرحين بنشاطهم.

ومن خلال الدراسات السابقة نجد أن دراستنا لكيفية إعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الملابس الجاهزة للأطفال فئة البنات بدعم من الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاوлаты (ANADE) بسكرة، يتميز بتخصيصه لفئة الأطفال بنات.

الفصل الأول

الإطار النظري لمخطط الأعمال

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

تمهيد

نظرا للأهمية الكبيرة لمخطط الأعمال في تحديد الخطوات الاستراتيجية والتقديرية المستقبلية للمشروع، يمكننا القول بأنه أداة ضرورية للتخطيط الجيد في جميع مراحله، إذ يعتبر وثيقة هوية تعرف بالمشروع وبصاحبه وأداة تستخدم في التفاوض والاقناع أمام الجهات المتخصصة (البنك، وكالات الدعم) للحصول على التمويل والدعم اللازمين. لهذا لا بد من صياغته جيدا ليعكس على مدى فعاليته وجديته في خلق القيمة. فيجب تخصيص له الوقت الكافي والدراسة الدقيقة في كل مخططاته انطلاقا من المخطط التسويقي، المخطط الإنتاجي، المخطط التنظيمي وأخيرا المخطط المالي. وضرورة التعرف على كل النقاط الأساسية في كل مخطط تفاديا للوقوع في خطر الفشل والوصول للنجاح والاستمرارية.

ومن أجل الإحاطة أكثر بالجوانب النظرية لمخطط الأعمال سنحاول في هذا الفصل التعرف على أهم العناصر المهمة له والتطرق الى المحاور الأساسية محاولين في ذلك ابراز الأهمية الذي يحظى بها مخطط الأعمال. من خلال هذا الفصل سنتطرق لمخطط الأعمال نظريا وفقا للمباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال

المبحث الثاني: المخطط التنفيذي والمخطط التسويقي

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي والمخطط التنظيمي

المبحث الرابع: المخطط المالي

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال

إن مخطط الأعمال هو الركيزة الأساسية لنجاح واستمرارية المشاريع حيث يلعب دورا فعالا في حياة أي مؤسسة سواء تعلق الأمر بإنشائها أو من خلال تطويرها فهو يسمح باتخاذ القرارات التي تخدم أهداف وإستراتيجية المؤسسة، وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى المفاهيم الأساسية لمخطط الأعمال وتم تقسيمه إلى أربعة مطالب تضمنت، المفهوم والخصائص، الأهمية والأهداف، الوظائف والأنواع والمكونات والمراحل.

المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال وخصائصه

مخطط الأعمال هو الركيزة الأساسية لنجاح واستمرارية المشاريع فمن خلاله يمكنها وضع الخطط الاستراتيجية والتشغيلية التي سوف تتبعها في جميع مراحل المشروع من انشاء وتطوير واستمرارية، وسوف نتطرق في هذا المطلب الى تعريف مخطط الأعمال، أهميته، أهدافه، أنواعه، مكوناته، ووظائفه.

الفرع الأول: تعريف مخطط الأعمال

تعددت التعاريف المتعلقة بمخطط الأعمال لاختلاف وجهات النظر من جهة وتعدد ظروف وواقع متطلبات نشأة الأعمال من جهة أخرى وفيما يلي جملة من التعاريف.

التعريف الأول: مخطط الأعمال وثيقة رسمية تحضر لوصف العمل الذي يتم إعدادها من اجله وتستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل للحصول على التمويل المناسب وأيضا كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية. (الغالي ط.، 2009، صفحة 210)

التعريف الثاني: مخطط الأعمال عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجيات الملائمة لبدء النشاط حيث يتم في خطة العمل توضيح تفاصيل المشروع من حيث حجمه وطبيعة المنتج والخدمات والتصنيع وحجم السوق والمنافسة ومستوى النمو، صور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية وتسعى الخطة للإجابة على الأسئلة التالية: (السكرانة ب.، 2008، صفحة 111)

- أين نحن الآن؟.

- أين سنذهب؟.

- كيف نصل إلى نقطة ما؟.

التعريف الثالث: مخطط الأعمال أداة مساعدة على العديد من الوظائف التي يتم توظيفها ضمن الخطة بحيث تستخدم في البحث عن مصادر تمويل المشروع وتوضيح الرؤية والمهمة لهذه المشروعات أمام المستثمرين بمعنى تساعد على الفهم الكامل للطريقة الأفضل في حسن إدارة المنظمة. (النجار و العلمي، 2008، صفحة 111)

التعريف الرابع: مخطط الأعمال هو مجموعة الدراسات التي تبدأ بدراسة فكرة المشروع أو عدة مشروعات وتنتهي بتقييم مدى صلاحية المشروع أو صلاحيتها مرورا بجوانب جدواه السوقية والفنية والمالية والبيئية والقانونية، وذلك تحقيقا لهدف اختيار المشروع الأصح من وجهة نظر المستثمر أو من وجهة نظر الدولة، بالإضافة إلى عدد آخر من الأهداف (أبو الفتوح، 2003، صفحة

التعريف الخامس: يعرف مخطط الأعمال على أنه ملف تحليلي لتمثيل مشروع مقاولاتي (إنشاء، استئناف، تفريخ إلخ) كما يعرف بأنه منهج تحليل استراتيجي يمكن تحضيره، كما نجد في مخطط الأعمال إسقاط للمستقبل وتمثيل للوسائل الضرورية لتحقيق هذه الرؤية، كما يستعرض مخطط الأعمال خطة عمل مفصلة من أجل توضيح جدوى ومردودية المؤسسة المستقبلية. (Fayolle, 2004, p. 192)

من خلال التعريف السابقة نرى أن مخطط الأعمال هو وثيقة رسمية تقديرية تحضر وتطور من أجل وصف المشروع المقاولاتي في جميع مراحله، فهو يوضح الاستراتيجيات المتبعة والمخطط التفصيلية في كل من الجانب التسويقي والإنتاجي والتنظيمي والمالي للوصول إلى الأهداف المرجوة.

الفرع الثاني: خصائص مخطط الأعمال

يخضع مخطط الأعمال إلى شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية لدى الأطراف المعنية لذلك يجب أن يتميز مخطط الأعمال بمجموعة من الخصائص نلخصها فيما يلي (Fayolle, 2004, pp. 294-295)

1- هو عبارة عن بناء فكري: يقوم على وقائع ويواجه حقيقة اقتصادية واجتماعية من أجل تفادي وجود انحرافات كبيرة في إعداداته يجب الالتزام بالوقت المحدد لتحضيره من أجل اختبار الأفكار والفرضيات لدى الأطراف المهمة في المحيط المستهدف، إن خاصية الفكرية المرتبطة بمخطط الأعمال مدعمة ببعده التوقعي وهو أيضا بناء توقعي وهو عمل جد صعب لذلك في هذا الإطار نطرح مجموعة من الأسئلة:

✓ من يمكنه التنبؤ بالسلوكيات المستقبلية للمنافسين؟

✓ من يمكنه التوقع بظهور الأزمات السياسية والاقتصادية التي تؤثر على التوازن الاقتصادي؟

تكون التوقعات جيدة إذا استخدمنا طرق عديدة وسيناريوهات مختلفة لتوقع المحيط المستهدف.

2- هو مسار لتقليل عدم التأكد أو عدم اليقين: يسمح مخطط الأعمال بتعليم وتوضيح مسار المؤسسة الجديدة فهو يسمح

في اختيار المسار المناسب بعد تحليل عدة مسارات، كل المعلومات المجمعة خلال المسار يساهم بتحديد مصادر الخطر والتقليل منها وهذا ما يتجسد في الإستراتيجية.

3- هو عبارة عن مسار محاكاة: المحاكاة هو تمرين جد فعال لتحضير التوقعات لمخطط الأعمال يسمح بمحاكاة عدة وضعيات وسيناريوهات يمكن للمؤسسة الجديدة مواجهتها في الواقع من أجل تحديد متغيرات كل وضعية وكل سيناريو وتحديد ديناميكيتها فالمحاكاة ليست متعلقة بالجانب المالي فقط وإنما تتعلق بسلوكيات مختلفة الأطراف أو سلوكيات المؤسسة أو تغيرات المحيط.

4- هو مسار للتدريب على مهنة المسير: إن التفكير والتحليل الإستراتيجي يدخل ضمن مهنة المسير فمخطط الأعمال يقدم للمقاول إطار واضح حول ممارسة هذه المهنة من خلال مواجهته للتعقيد، صعوبة الاختبار، والقرارات الإستراتيجية لذلك على المقاول في هذه المرحلة اكتساب معارف ومهارات وظيفية.

كما يرى (Coster, 2009, p. 134) أن خصائص مخطط الأعمال تتحدد فيما يلي:

- الإيجاز والدقة لا يجب أن يكون مخطط الأعمال طويل ومن الأفضل أن يتكون من 25 إلى 30 صفحة
- الوضوح: يجب أن يوضح فكرة المشروع، فهو لا يتطلب جهد خاص من القارئ لفهمها إذ يجب تفادي الغموض.
- المقروئية: أن يتضمن عرضاً للأعمال المنجزة بحيث تكون المعطيات واضحة ولا بد من ذكر مصادر الأرقام والبيانات المعروضة.
- التناسق والانسجام لا بد من إظهار الانسجام في ثلاث حواريات فيما بينها وأن تدعم بعضها البعض وهي (فرد/مشروع)، (عرض/سوق)، (أهداف/موارد).
- النزاهة: لا بد من شرح الصعوبات وحالات عدم التأكد وإثبات الوضوح وليس الاعتقاد بمواجهة العراقيل المذكورة.
- التدرج: تفادياً للغموض في التفاصيل والإجابة على ما يبحث عنه القارئ.
- التمثيل اقتراح صور ورسوم بيانية، مخططات وجداول.
- المرونة: لا يجب أن يكون المشروع مقيد ولكن يجب أن يشير إلى وجود أحداث متتابعة ومحملة ومهمة.
- الواقعية: فهي تمثل جانباً مهماً في مخطط الأعمال الجيد وتتمثل في ضرورة التعامل مع المشروع بشكل تبرره معطيات موجودة في الواقع وتبرز أهمية الواقعية بشكل خاص على مستوى تحديد الأهداف أو على مستوى الوسائل الموظفة لتحقيقها.
- المصدقية وتتمثل في جمع واستعمال معطيات تتميز بالدقة والموثوقية، فالدقة تتمثل في أن هذه المعطيات تعبر عن حقيقة جوهر المشروع وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تناسب وتتسجم مع المشروع وعليه تقتضي الدقة والمصدقية، وأن يقوم مخطط الأعمال بذكر مصادر المعلومات التي ينبغي أن تكون معروفة وذات موثوقية وأن يتجنب إخفاء الشك حتى يتسنى للأطراف المعنية بالمشروع القيام بتقدير صحيح للمخاطر.
- الهيكلية الجيدة يتعين أن يكون الملف المعروض بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تصنيف هذه الأخيرة إلى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل يخدم العرض والتحليل.

المطلب الثاني: أهمية واهداف مخطط الاعمال

لمخطط الأعمال مجموعة من الأهداف ينجز من أجلها لي يبين مصداقيته وجدواه سوف نتطرق لها لاحقاً، وكذلك يعتبر الركيزة الأساسية التي يبنى عليها المشروع، وتتمثل أهميته فيما يلي:

الفرع الأول: أهمية مخطط الاعمال

تتمثل أهمية مخطط الاعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث توضح مصداقية المشروع وجدواه، فهو يعتبر الركيزة الأساسية التي يبنى عليها المشروع، وهناك عدة أسباب مهمة تجعل إعداد مخطط الاعمال ضروري بل حتمي وتتمثل في:

1. ان مخطط الاعمال يحتوي على معلوماتك المالية، التاريخية والحالية، او المخطط لها في المستقبل والأرقام الخاصة بك التي يحتاج الى رؤيتها كل الأطراف.
2. ان مخطط الاعمال عمليك والسوق الذي تعمل من خلاله، ومن الممكن الا يعرف أصحاب القروض او المستثمرين معلومات كافية عن اعمالك، حتى يتسنى لنا اتخاذ القرارات الذكية، وهذا لا يتم الا بالرجوع الى المعلومات المدونة في خطة الاعمال. (جلاب، 2012، صفحة 5)

3. مخطط الاعمال هو أداة اتصالية تساعد على اقناع البنك بديمومة المشروع وإمكانية توسعه، وهو يؤثر على قارئه للتصرف وإعطاء قرض او منح دين او المشاركة في عملية الاستثمار.
4. يساعد مخطط الاعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن ان تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندها تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.

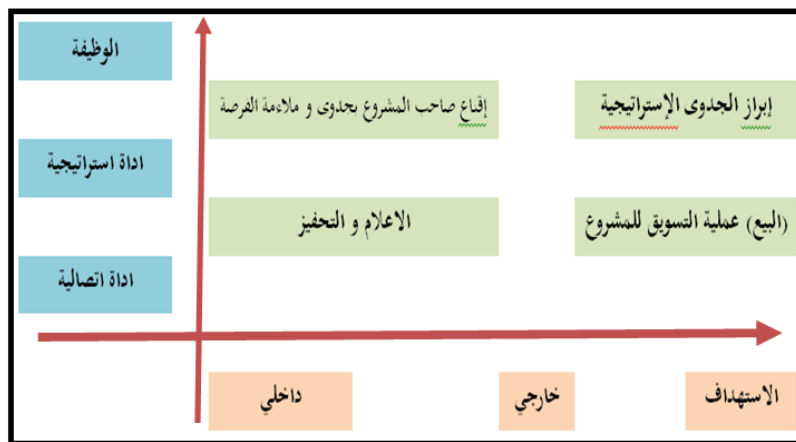
الفرع الثاني: أهداف مخطط الاعمال

لمخطط الاعمال مجموعة من الأهداف نذكر من أهمها ما يلي: (جلاب، 2012، صفحة 5)

1. وسيلة اقناع كأداة تحليل بالنسبة للمستثمرين، وكذا المسيرين لقادة الفريق للوصول لأهداف المشروع بحيث يقنعهم بان المشروع يتموقع في سوق ينمو بشكل جيد.
2. تحفيز المحيط الخارجي وهذا يجذب المستثمرين والبنوك من اجل الاستثمار في المشروع.
3. التنسيق والنجاح في انشاء المشروع او تطويره يتوقف على تناسق متماسك لأعمال المقاول، على المستخدمين وعلى الشركاء المالىن كذلك الإداريين المنتجين والتجارين.
4. خلق جو عمل جماعي، يقتضي مخطط الاعمال من منفيذه الالتفاف حول الأهداف المسطرة وذلك بمساهمة الجميع على تحقيقها حسب الأولويات المحددة في مخطط الاعمال.
5. المرافقة والتسيير.
6. ابراز القدرات والإمكانيات الخاصة بالطاقت المكلف بتنفيذ جميع اوجه أنشطة المشروع.
7. شرح وتحديد الاستراتيجية والأهداف الموضوعة من طرف صاحب المشروع.
8. اعداد مخطط يتضمن الأهداف ومخطط العمليات يستعملان كمرجع لكافة المؤسسة.
9. تحليل الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة. (الزغي، 2012)
10. تقييم مردودية المشروع في المستقبل.

كما توجد مقاربتين لأهداف مخطط الاعمال تتمثل فيما يلي (جودي، 2021، صفحة 2)

شكل رقم 1 : مقاربتين اهداف مخطط الاعمال



Source (Fayolle, 2004, p. 293)

1. **مخطط الأعمال كأداة اتصال:** يعتبر كبطاقة تعريف للنظام (فرد/مشروع) حيث يمثل همزة وصل ووسيط بين الثنائية (مقاول/مشروع) ومحيطه الشخصي (فريق العمل، المعاونين، الأصدقاء، العائلة) ومحيطه المهني (الشركاء، الإدارات العمومية البنوك المستثمرين والجماعات المحلية).

2. **مخطط الأعمال كأداة إستراتيجية:** يعد مخطط الأعمال كأداة إستراتيجية يعتبر كأداة للتفكير الاستراتيجي واداة للتوقع والمحاكاة، وانطلاقا من البعدين الرئيسيين ينتج لنا أربعة أبعاد ممتدة كما يلي:

✓ **أداة اتصال داخلي:** يسمح مخطط الأعمال بالإعلام الدوري للأطراف الآخذة وتحفيز مختلف المساعدين من خلال تقديم رؤية واضحة لمساهمة كل طرف في المؤسسة.

✓ **أداة اتصال خارجي:** يسمح مخطط الأعمال بإعطاء معلومات حول المشروع وإبراز قيمته من خلال تسويق المقاول، وفريقه ومشروعه. وتبرز فعالية الاتصال عندما يتكيف مخطط الأعمال مع مهمة، وممارسات الجهة المستهدفة.

✓ **أداة إستراتيجية داخلية** يسمح مخطط الأعمال للمقاول بتوضيح أفكاره، وإقناع نفسه أولا بجدوى وملائمة الفرصة، واختبار قدرته في التحكم في مختلف جوانب المشروع ومحاولا تقريب التوقعات من الواقع.

كما ان مخطط الأعمال يعتبر أداة قياس يرشد فريق العمل للأعمال الواجب القيام بها والتنسيق بين مختلف مساهمات فريق العمل والتكامل بينها في مفهوم موحد، كما يسمح بمتابعة الأعمال المنجزة باعتباره مرجع لانطلاق الأنشطة وتطويرها.

✓ **أداة إستراتيجية خارجية** يسمح مخطط الأعمال بتوضيح الجدوى التشغيلية والاستراتيجية للمشروع وإقناع الشركاء المحتملين، ففي هذا المستوى يعتبر مخطط الأعمال معلومة إستراتيجية تسمح للمستثمر الخارجي بتقدير واقعي، ملائمة إمكانية وجدوى المشروع المقاولانية.

المطلب الثالث: مكونات مخطط الأعمال ومراحل إعداده

ان مخطط الأعمال يشمل العديد من المراحل التي تجيب على العديد من الأسئلة المهمة، لتحديد وضعية المؤسسة والاستراتيجية المتبعة وسوف نستعرضها لاحقا. كما له مكونات أساسية تختلف من مخطط لآخر غير أنه هناك عناصر لا بد ان تتوفر دائما فيه والمتمثل في:

الفرع الأول: مكونات مخطط الأعمال

إن مكونات مخطط الأعمال تختلف من عمل لآخر إلا أنها بشكل عام أصبحت معيارية بأطر مقبولة وواضحة، لذلك يشير أغلب الباحثين إلى أن مكونات مخطط الأعمال يجب أن تشمل على ما يلي (السكرانة ب.، 2008، الصفحات 118-119)

1- **صفحة الغلاف:** تعد صفحة الغلاف وجهة مخطط الأعمال وتعكس ظروف الشركة ووظيفتها الأساسية وتكون غنية بالمعلومات وتشمل واجهة مخطط الأعمال العناصر التالية

✓ اسم العمل (المنظمة)، عنوانها، رقم الهاتف، رقم الفاكس، العنوان الإلكتروني.

✓ شعار أو علامة العمل إن وجدت.

✓ تاريخ انتهاء وإصدار خطة العمل.

✓ من أعد خطة العمل.

✓ أسماء وعناوين ومراكز وأرقام هواتف المالكين والتنفيذ بين الرئيسيين. (الغالي ط.، 2009، صفحة 217)

2- قائمة المحتويات: تمثل قائمة المحتويات الترتيب والنسق المتتابع لأقسام وأجزاء الخطة مع أرقام الصفحات، أن هذا الأمر يسهل الرجوع لقراءة الفقرات المطلوبة بسرعة ومرونة عالية.

3- ملخص الفكرة يتكون الملخص من ثلاث إلى أربع صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال وبيانات عن الفكرة التي تم تجميعها، سواء تتعلق بإستراتيجية التسويق، والمالية وإجراءات البيع.

4- تحليل الصناعة والبيئة: الذي يتم من خلاله تحديد كافة التغيرات المتعلقة بالبيئة، وجمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة، والصناعة من خلال دراسة عدة متغيرات منها:

✓ المتغيرات الاقتصادية: والتي تتعلق بمستويات الدخل، والتوزيع الديموغرافي، وحجم البطالة.

✓ المتغيرات الثقافية: والتي تتعلق بالتغيرات الثقافية، والسكانية، والاتجاهات، والعادات، والتقاليد.

✓ المتغيرات التكنولوجية: والتي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية وكيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات للزبائن.

✓ التغيرات القانونية: والمرتبطة بكافة التطورات في التشريعات، والأنظمة السياسية، وكذلك يتم دراسة متطلبات الصناعة التي يتم من خلالها التعرف على حاجات الزبائن والمنافسين الجدد ومنطق القوة والضعف لديهم والتهديدات المحتملة للمنافسين.

5- وصف الأعمال: حيث يتم توضيح مهمة الأعمال، وطبيعة المنتجات التي تقدمها المنظمة، وموقعها، والطبيعة الاقتصادية والديموغرافية للمشروع، والموارد المادية التي يحتاجها المشروع. وكذلك تقديم وصف لرؤية، ورسالة، وأهداف المنظمة، وكيف ستحقق النجاح، ويتم ذلك بتقديم أجوبة للأسئلة التالية:

✓ ما هي رسالة المشروع؟

✓ لماذا سوف ينجح هذا المشروع؟

✓ ما هي طبيعة المنتجات أو الخدمات التي يقدمها المشروع؟

✓ وصف طبيعة المنتجات أو الخدمات من حيث (الرخصة، العلامة التجارية).

✓ أين موقع المشروع، هل يتم الامتلاك (شراء مكان المشروع) أو استئجار؟

✓ ما هي المعدات اللازمة التي يحتاجها المشروع؟

✓ كيف ستكون عملية الإنتاج والعمليات أفضل من المنافسين؟

✓ ما هي طبيعة الخبرات اللازمة لنجاح لمشروع؟

✓ من هم المنافسين كم عددهم ما هي نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم من هم أقرب المنافسين؟

✓ ما هو اختلاف زبائن المشروع عن زبائن المنافسين؟

✓ ما هي الاتجاهات الموجودة في السوق؟

✓ ما هي خصائص المستهلكين المحليين؟

✓ ما هو حجم المبيعات المتوقعة للمشروع؟

6- خطة الإنتاج والعمليات: وهي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف، المعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين، والمواد الأولية، المورد، والصيانة، وللفهم أكثر يجب طرح التساؤلات التالية:

✓ ما هي خطوات ومراحل تنفيذ عمليات الإنتاج؟

✓ ما هي المعدات التي تحتاجها مباشرة تنفيذ عمليات الإنتاج؟

✓ ما هي المواد الخام التي تحتاجها للإنتاج؟

✓ وضح إن كان هناك بعض مراحل الإنتاج تنجز من قبل آخرين؟

✓ ما هي تكاليف الإنتاج؟

✓ كيف تخزن المواد الأولية وماهية تكاليف التخزين؟

7- خطة التسويق: تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق المنتجات، والخدمات، والتسعير، والترويج، والتنبؤ بالمبيعات، وكذلك الإستراتيجية التسويقية التي ستبناها المنظمة.

8- الخطة التنظيمية: تتضمن وصف ملكية المشروع، وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين من خلال وضع الهيكل التنظيمي، وتتضمن كذلك الرقابة على الأعمال، وكيفية أدائها.

8- تقدير المخاطر: وتتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر والإستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف وخطة العمل للمنظمة، وتستطيع التقليل من هذه الخطورة بفضل الإستراتيجية الموضوعية.

9- الخطة المالية: وهي تتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع، وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات مستقبلية، والتكاليف والربحية والتدفقات النقدية لثلاث سنوات، وخطة الموازنة للأصول والديون.

10- توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل: رسائل الزبائن، قائمة الأسعار من الموردين ... الخ.

الفرع الثاني: مراحل إعداد مخطط الأعمال

إن مخطط الأعمال بمراحله المختلفة يجب على العديد من الأسئلة المهمة، ويعطي بعض الرغبات والقابليات وأفضل الطرق لتحقيق أهداف صاحب المشروع. وفيما يلي مجموعة خطوات إعداد مخطط الأعمال (الغالي ط.، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، 2009، الصفحات 229-231)

1- الالتزام الشخصي وهو ضروري للنجاح حتى يستطيع صاحب المشروع أن يتطور بمرور الأيام، إن الالتزام الصادق يمثل القدرة على بذل الجهد المطلوب لتحقيق الأهداف والتطوير المستمر.

2- التحليل الشخصي وهو عرض موضوعي لجوانب القوة والضعف الفردية، بموضوعية تامة دون تجاهل نقاط الضعف للعمل على معالجتها.

3- اختيار المنتج أو الخدمة ما طبيعة العمل الذي يريد الفرد أن يكون فيه ولماذا؟ أن هذا الأمر يفتح الآفاق للبحث عن المزيد من البيانات والمعلومات الضرورية والدقيقة والصادقة حول هذا المجال من الأعمال وكذلك كيفية الدخول فيه.

4- البحث عن الأسواق البحث عن معلومات وبيانات ترتبط بالقدرة على تحقيق مبيعات كافية للوصول إلى إيرادات وأرباح مجزية.

5- التوقع بالإيرادات من المبيعات إذا ما عرف السوق وحجمه باحتمالية دقيقة يمكن صاحب المشروع أن يقدر نسبة معينة للحصة السوقية التقريبية التي سيحصل عليها المنتج أو الخدمة.

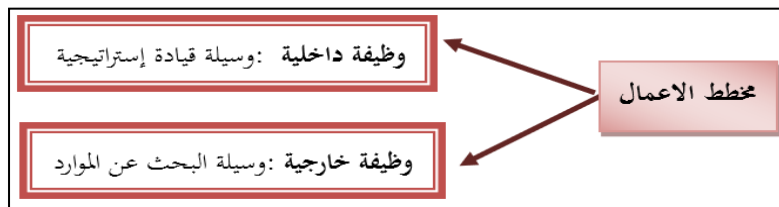
المطلب الرابع: وظائف لمخطط الأعمال وأنواعه

لمخطط الأعمال أنواع عديدة اختلفت حسب حاجة المؤسسة والهدف المسطر له بمراعاة اختلاف الظروف والمواقف والأحوال التي يتطلبها، لهذا نجد اختلافًا في أنواعه من خلال التصنيفات الثلاثة التي سوف نتطرق لها لاحقًا، كما توجد لمخطط الأعمال عدة وظائف داخلية وخارجية تمنح لصاحب المشروع عدة ميزات بحيث تصبح لديه رؤية أوضح، أكثر منهجية وتحليل وتمثلت فيما يلي:

الفرع الأول: وظائف لمخطط الأعمال

يمكننا تقسيم وظائف لمخطط الأعمال إلى وظيفتين أساسيتين بالنسبة لكل من (A.Fayoll) و (L.J.Filion) إلى وظيفة داخلية وأخرى خارجية كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم 2 : الوظيفة الأساسية لمخطط الأعمال



Source (Coster, 2009, p. 114)

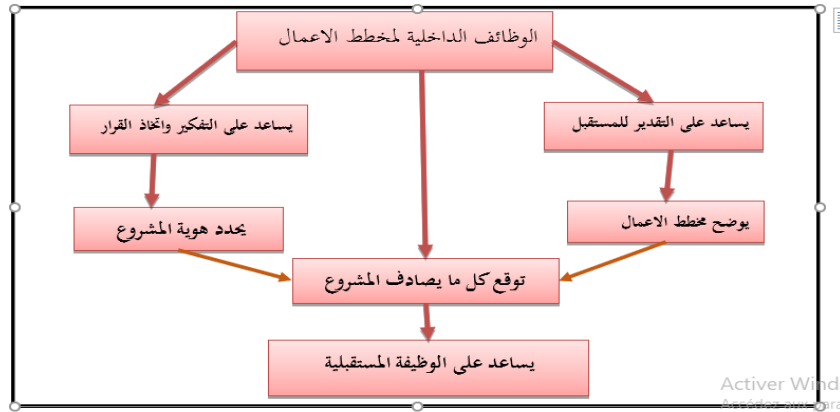
1- الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال (الوسيلة الاستراتيجية)

في مرحلة انطلاق العمل يصب المنشئ جل اهتماماته على المشروع الفتي وعلى شروط إنجازه، ومن هنا تتضح لنا الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال، وتختلف المنافع التي يستفيد منها المقاول عند اعداده لمخطط الأعمال من حيث طبيعتها:

- ✓ المساعدة على التفكير واتخاذ القرار: تضع منهجا تحليليا، وبالتالي تساعده على تحديد الهوية والتماسك الكلي للمشروع.
- ✓ المساعدة على التنبؤ بالمستقبل (المحاكاة): إنه يسعى إلى توقعات لتطوير مشروعه وتحديد الإجراءات اللازمة للإنشاء والتطوير.

✓ يساعد على العمل في المستقبل أي توليف هذين الهدفين الإستراتيجيين، لان تطوير الخطة تسمح للمبدع لتوقع بعض المخاطر والاستعداد بشكل أفضل للتنفيذ الملموس لمشروعه. (جلاب، الاطار الاستعماتي لمخطط الاعمال و مساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، 2012، صفحة 5)

شكل رقم 3 : الوظائف الداخلية لمخطط الاعمال



Source (Coster, 2009, p. 137)

2- الوظائف الخارجية لمخطط الاعمال (وسيلة للاتصالات ومساعد للبحث عن المورد)

✓ التحدث عن المشروع: الهدف هو معرفة عن قرب الأطراف الآخذة المحتملة للمؤسسة المستقبلية وتجهيز هذا الأخير من

الموارد اللازمة لإنجاز المؤسسة، حيث يجب ان ندقق في الخصائص التالية

- التعرف على طبيعة المشروع.
- الاستفسار بدقة وفعالية حول حامل المشروع.
- يسهل ويساعد على الأطراف الأخرى للاتخاذ موقف حول المشروع.
- يوضح القابلية للتطبيق، الاستمرارية، الطموح، ومردودية المشروع.

✓ البحث عن راس المال: من بين الأطراف الآخذة، البعض منها باستطاعتها جلب الموارد المالية من اجل التخصيص

للمشروع الوسائل اللازمة لإعطاء بداية لانطلاق المشروع.

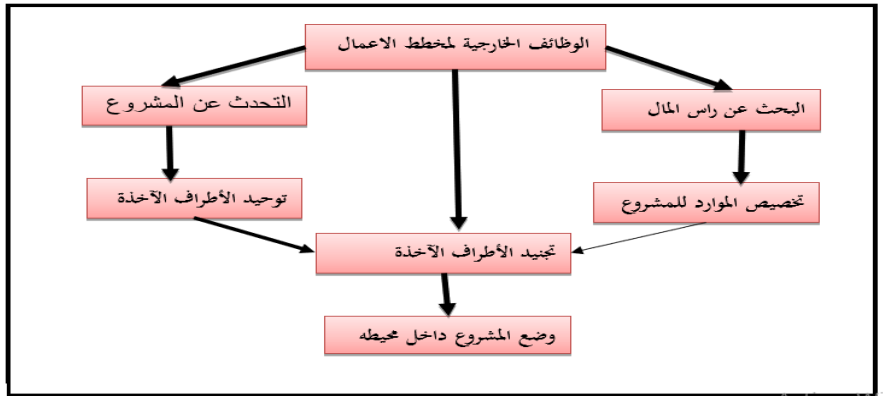
✓ التجنيد (جلب المنخرطين): أي الشركاء الاستراتيجيون للمشروع، والفكرة الملخصة والتي تتمثل في كون مخطط الاعمال

عليه ان يحدث الفائدة، والتجنيد الممكن للأطراف الآخذة، مهما كان دورها وطبيعة الموارد التي يمكن جلبها للمشروع.

حيث يعتبر مخطط الاعمال وسيلة اتصال واقناع، حيث نركز هنا على الوظيفة الخارجية التي تهدف الى تجنيد الشركاء

الاستراتيجيين المحتملين للمشروع، هذا يعني انه يلعب دور ملموس يهدف الى دعم نجاح المشروع.

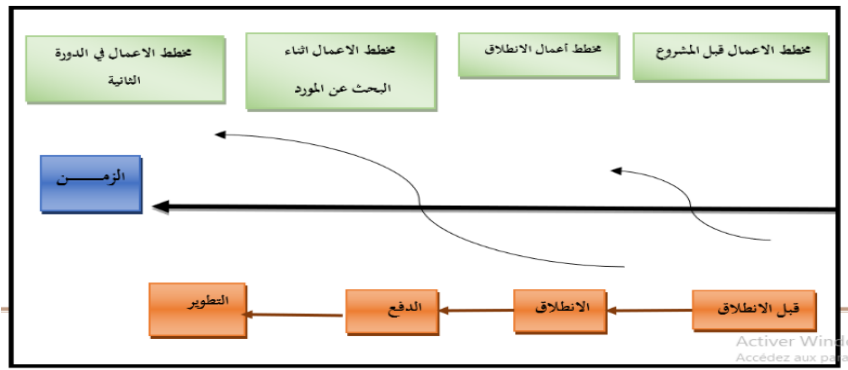
شكل رقم 4 : الوظائف الخارجية لمخطط الاعمال



Source (Coster, 2009, p. 137)

في الشكل التالي سنستعرض الوظائف الأساسية لمخطط الأعمال أثناء مراحل المتابعة:

شكل رقم 5 : الوظائف الأساسية لمخطط الاعمال اثناء مراحل تتابعه



Source (Coster, 2009, p. 143)

الفرع الثاني: أنواع مخطط الأعمال

تتنوع أشكال ومظاهر مخطط الأعمال باختلاف الهدف والجانب الذي يسعى محرره لدراسته حيث يمكن أن نميز بعض

هذه الأنواع كما يلي . (الغالي ط،، إدارة و استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، 2009، صفحة 210)

1. التصنيف الأول

1.2.المخطط المختصر: هي خطة قصيرة ومركزة تعرض الجوانب المهمة جدا والقضايا الرئيسية التي لا يجب أن يخلو منها أي مخطط أعمال وتحاول إسقاط الأهم منها للعمل الجديد وتعد الخطة المختصرة خطة مرضية لكل من الممولين والمستثمرين على حد سواء، خاصة عند احتوائها على تنبؤات مالية متعلقة بالمشروع، ويتميز هذا النوع من الخطط بالمحدودية في حالة عدم التأكد عالي في البيئة التي سوف يتواجد فيها العمل الجديد أو المشروع الجديد، إذ أن المخطط المختصر ما هو إلا مخطط عمل مبدئي لبداية النشاط، ووجوده هو أفضل في جميع الأحوال من عدم وجود خطة على الإطلاق.

2.2 المخطط الشمولي: في العادة يفضل المقاولون والمستثمرون كتابة خطة العمل وفق هذا الأسلوب والنوع، فهي خطة عمل كاملة ودقيقة وهذا لما تتوفر عليه من تحليل معمق للعوامل المهمة والحرجة التي من شأنها تحديد نجاح أو فشل المشروع الذي يراد تجسيده على أرض الواقع تحت مختلف الأحوال والافتراضات ويكون هذا النوع من خطط الأعمال مفيداً و متميزاً عندما يحتوي على

- ✓ مواجهة التغييرات في العمل أو بيئة الخارجية.
- ✓ يصف الفرصة الجديدة والتي سيبدأ بها كعمل جديد.
- ✓ التوضيح المعمق والواقعي للمواقف التي من شأنها تعقيد العمل.
- ✓ تحديد ووصف الفرص والية التعامل معها بشكل واضح ودقيق.

2. التصنيف الثاني

1.2 المخطط القصير أو المصغر: حيث من المحتمل أن يحتوي على (10) صفحات بالإضافة إلى أنه يجب أن يشمل أيضا على تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية، وخطة التسويق والكشوفات المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة، وهنا لا بد من الحذر في الإساءة لاستخدام المخطط الصغير لأنه ليس البديل عن الخطة التفصيلية المطلوبة والكاملة للمشروع.

1.1 مخطط العمل: هو عبارة عن الأداء المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع من قبل المقاول، ويتوجب أن يكون هذا المخطط طويل ويحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن يكون في بعض الأحيان قصير في عرض المشروع

2.1 مخطط التقديم: وهو مخطط العمل، ويستخدم هذا المخطط عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لعرض الحصول على التمويل المالي. وتذهب جميع المعلومات الموجودة في مخطط التقديم تقريبا إلى مخطط العمل مع بعض الاختلافات المحددة.

3. المخطط الإلكتروني: تجرى معظم مخططات وبرامج الأعمال بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، ومن ثم يتم طبعها على نسخ ورقية متعددة. كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال. ومن الممكن هنا أن يجد المقاول أكثر ملائمة له الاحتفاظ بطبعة (نسخة) إلكترونية من خطته. ويستخدم العرض المستند على الحاسب في تقديم المخطط الإلكتروني. وتحتاج كل خطة من الخطط الأربعة إلى مقدار مختلف من حجم القوى العاملة، ولا يؤثر هذا الحجم على حجم المخرجات من المشروع، لأن حجم المخرجات يتأثر بنمط المنتج (سلعة أو خدمة) المراد تقديم.

3_ التصنيف الثالث:

يتكون مخطط الأعمال الكلي خطط أعمال فرعية على حسب حاجة المؤسسة، يمكن تلخيصها في النقاط الموالية: (قبة ، 2012، صفحة 7)

3_1_ معيار مخطط البدء: هو المخطط الذي يحدد الخطوات اللازمة للأعمال تجارية جديدة، وهو يغطي المواضيع بما في ذلك مستوى المؤسسة، المنتج أو الخدمة، السوق، التنبؤات، إستراتيجية ومراحل التنفيذ، فريق الإدارة والتحليل المالي، تبدأ هذه

الخطة مع مجز تنفيذي وينتهي مع ملاحق شهرية تبين التوقعات بالنسبة للسنة الأولى.

3_2_ مخطط العمليات: يمكن أيضا أن تسمى خطة داخلية أو خطة سنوية، قد تكون عادة أكثر تفصيلا عن معالم محددة للتنفيذ والتواريخ والمواعيد النهائية، ومسؤوليات فريق العمل والمديرين، كما البد من تحديد الأولويات الرئيسية من خلال التركيز على تواريخ مفصلة ومسؤوليات محددة.

3_3_ مخطط النمو: مخطط التوسع أو مخطط جديد للمنتج يركز أحيانا على منطقة محددة من الأعمال، أو مجموعة فرعية من رجال الأعمال، ويمكن أن تكون مخطط داخلي أم لا، وهذا يتوقف على ما إذا كان يتم ربطه بطلبات.

3_4_ مخطط الجدوى: كما هناك خطة الجدوى وهي بسيطة جدا لبدء الخطة التي تتضمن ملخصا، بيان للمهمة، مفاتيح النجاح، التعليم الأساسي وتحليل السوق، تحليل أولي للتكاليف، التسعير، النفقات المحتملة. هذا النوع جيد لمعرفة ما إذا كان هناك عمل يستحق المتابعة أو عدم المضي في العمل.

المبحث الثاني: الملخص التنفيذي والمخطط التسويقي للمخطط الأعمال

يتضمن هذا المبحث الملخص التنفيذي للمشروع والعناصر الأساسية لمخطط الأعمال والمتمثلة في المخطط التسويقي، المخطط الإنتاجي، المخطط التنظيمي والمخطط المالي وسوف نتطرق لكل واحد منهما بالتفصيل لاحقا.

المطلب الأول: الملخص التنفيذي للمشروع

يعتبر الملخص التنفيذي أداة مؤثرة للجهات المختصة وهذا للاستحواذ على انتباه وإعجاب القارئ أو لجنة التحكيم للانتقال للخطوة الثانية وهي قراءة خطة العمل.

الفرع الأول: مفاهيم حول الملخص التنفيذي

الملخص التنفيذي هو تلخيص للنقاط المهمة في مخطط الأعمال الذي يتجاوز الصفحة فهو يسمح للقارئ بتشكيل فكرة واضحة حول المشروع، ويكون إعداد كمرحلة أخيرة بعد إعداد مخطط الأعمال ولكنه أول جزء في التقرير.

تعريف: الملخص التنفيذي

الملخص التنفيذي هو الشرح المختصر لفكرة المشروع من جميع النواحي والهدف الأساسي لعمله هو جذب انتباه المهتمين بالفكرة أو بالمشروع وتحفيزهم للانتقال للخطوة الثانية وهي قراءة خطة العمل.

كما يعرف على أنه: «عبارة عن ملخص للمشروع يتكون من ثلاث إلى أربع صفحات يتضمن تلخيصا عن وصف لمفهوم الأعمال والبيانات التي جمعت سواء تعلقته إستراتيجية التسويق أو إجراءات البيع». (السكران ب.، 2008، صفحة 114)

يعرف كذلك على أنه: «يعمل كروية كاملة ملخصة لخطة المشروع فأى شخص يقوم بقراءة الملخص التنفيذي فقط يجب أن يحصل عن الفكرة العامة لنوع المشروع الذي يقوم به ولماذا يقوم به؟ إضافة إلى دراسة المشروع الفريدة. (بوراس، 2005، صفحة 145)

يرى البعض بأن الملخص التنفيذي يكتب قبل خطة العمل بحيث يكون مقدمة للمشروع فإذا استحوذ على انتباه وإعجاب لجنة الدراسة ينتقل للمستوي التالي وهو خطة العمل. أما إذا لم يستحوذ على انتباه/إعجاب المستثمر ينتقل الملخص فكرة مشروع آخر وبذلك يتم توفير وقت المستثمر أو لجنة تحكيم المسابقة. إلا أن هناك من يرى أن الملخص التنفيذي يفضل كتابته بعد كتابة خطة العمل بدعوي أن شرح كل شيء بخطة العمل يسهل على رائد الأعمال تلخيص خطة العمل ووضع هذا التلخيص في شكل ملخص تنفيذي.

1- خصائص المخطط التنفيذي

- يجب أن يغطي الملخص التنفيذي قوة واحتمالات السوق فيما يتعلق بالعمل التجاري وذلك من خلال إدراج المنافسين في السابق والحاضر والمستقبل.
- يوجز الملخص التنفيذي النقاط الرئيسية لخطة عمل في صفحة واحدة أو صفحتين ويجب أن يكون قادرا على كسب إعجاب القارئ بأنه توجد فرصة تجارية هامة في السوق وأن المنتج أو خدمة سوف يستغل لتلبية حاجات الزبائن في المستقبل.

2- أهداف الملخص التنفيذي ومضمونه

يهدف الملخص التنفيذي إلى إقناع القراء بأن عملك جدير بالاستحقاق ويتعين أن يشجع هذا الملخص على قراءة الأجزاء المتبقية منه وذلك لكونه أول ما يطلع عليه القارئ قد لا يحتاج الأمر منه أكثر من 3 إلى 5 دقائق لاتخاذ قرار مبدئي. حيث يعتبر اختصار لمخطط الأعمال (مخطط أعمال مصغر) اذ يعكس للمتصفح رؤية وأهداف حامل المشروع دون التغلغل في مخطط الأعمال بكامله فهو ملخص لجدوى المشروع بالكامل فلا بد من كتابته بشكل دقيق وصحيح وبعناية تامة وبشكل مقنع بحيث يوضح النقاط الأساسية لمخطط الأعمال. (دباح م.، إعداد مخطط أعمال لمشروع مركز صيانة و تصليح السيارات Prince Auto Clinique (مذكو ماستر)، 2018، صفحة 29).

3- مضمون الملخص التنفيذي: ويمكن توضيح بيانات الملخص التنفيذي في الجدول الآتي:

جدول رقم 1: الملخص التنفيذي

العنصر	الشرح
أصحاب المشروع	
اسم المشروع	
طبيعة المشروع	
قطاع النشاط	
موقع المشروع	
السوق المستهدف	
الفئة المستهدفة	
عدد العمال	
رمز النشاط السجل التجاري	
تسمية النشاط	
خدمات المشروع	

	الشكل القانوني
	القيمة المضافة
	شكل التمويل
	رؤية المؤسسة
	رسالة المؤسسة
	قيم المؤسسة
	رأس مال المشروع
	فترة الاسترداد

المصدر: من إعداد الطالبان

الفرع الثاني: التعريف بصاحب المشروع

جدول رقم 2: التعريف بصاحب المشروع

العنصر	الشرح
الاسم واللقب	
البريد الإلكتروني	
الشهادات العلمية	
التكوينات	
المهارات	

المصدر من إعداد الطالبان

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول المخطط التسويقي

يعد التخطيط التسويقي بمثابة العملية التي تمكن منظمات الأعمال من تحليل البيئة وتشخيص قدراتها وطاقاتها وتحديد مسارات العمل التسويقي لذلك سيتم التطرق إلى كل من مفهوم التخطيط التسويقي وأهميته، خطواته، مكوناته.

الفرع الأول: ماهية المخطط التسويقي ومراحله

أولاً: ماهية المخطط التسويقي

1. مفهوم المخطط التسويقي

يعرف المخطط التسويقي على أنه عبارة عن العمليات المسبقة والمرتبطة بأحداث أو الحالات المستقبلية وإقرار الفعل المناسب لإنجاز الأهداف التسويقية المرتبطة بخطة الإنتاج، القرارات السعرية، اختيار قنوات التوزيعية وتنفيذ الحملات الترويجية. (البكري، استراتيجيات التسويق، 2007، صفحة 51)

كما يعرف المخطط التسويقي بأنه وثيقة مكتوبة توضح الوضع الحالي من حيث المستهلك والمنافسين والبيئة الخارجية، وتوفر أسس تحديد الأهداف، وتخصيص الموارد سواء للمنتجات والخدمات الحالية أو المقترحة. (اللامي، 2013، صفحة 81)

وتتضمن الخطة التسويقية كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق المنتجات والخدمات والتسعير، الترويج وكذلك التنويع بالمبيعات المحتملة. (السكرانة ب.، 2008، صفحة 118)

يعرف المخطط التسويقي على انه عبارة عن خارطة النشاطات والفعاليات التسويقية على مدى فترة زمنية محددة. (علاق، 2000، صفحة 23)

2. أهمية المخطط التسويقي

يعتبر المخطط التسويقي من بين أهم المحاور الأساسية التي تنطلق منها الدراسات والتوقعات الخاصة بالمشروع، فهو عبارة عن خارطة طريق للنشاطات التسويقية الخاصة بالمؤسسة لفترة زمنية مستقبلية محددة كأن تكون عاما أو خمسة أعوام، مما يجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد مخطط تسويقي عام جاهز للتطبيق والتنفيذ في جميع المؤسسات، وللمخطط التسويقي أهمية يمكن حصرها فيما يلي (علاق، 2000، صفحة 25)

1. يعتبر أسلوبا علميا لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.
2. يحول التحولات الغامضة إلى توقعات واقعية ويشجع على البعد عن المضاربة.
3. يبنى بالمعلومات التي يمكن أن التغييرات الطارئة في الأسواق.
4. يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق.
5. يساعد على تحديد الفرص وتفادي المخاطر التي ستتمس المؤسسة.
6. يساعد على اتخاذ القرارات ذلك بالرجوع والعودة إلى المراحل والخطوات المسطرة مسبقا.

ثانيا: مراحل إعداد المخطط التسويقي

هناك ست خطوات رئيسية لعملية إعداد المخطط التسويقي وهي: (أعمر،، صفحة 516)

- 1- **تحديد الأهداف:** تعرف الأهداف على أنها "المقياس الدقيق للفعالية المرتقبة للإستراتيجية التجارية التي سنقرر وضعها في السريان". فهي تمثل النتائج المحددة والمطلوب تحقيقها في المستقبل، كما يجب أن تتضمن الأهداف المجالات التي سوف يشملها التخطيط، وحتى تعود الأهداف التسويقية المحددة بالفائدة على المؤسسة لابد أن تتوفر فيها عدة خصائص منها:
 - أن تكون أهداف واقعية حيث يشترط نجاح التخطيط أن تكون أهداف الخطة واقعية، وتوصف الأهداف بأنها واقعية إذا كانت تتناسب مع موارد وإمكانيات المؤسسة.
 - أن تكون الأهداف محددة وواضحة حيث أن وضع الأهداف شرط أساسي لنجاح التخطيط والأهداف الغامضة تثير اللبس.
 - أن تصاغ الأهداف بشكل كمي بحيث يمكن قياس وتحديد مستوى الإنجاز.
 - أن تكون الأهداف الفرعية متناسبة مع بعضها ومتناسقة مع الهدف العام للمؤسسة.
 - أن تعكس الأهداف رسالة المؤسسة.
 - أن تعكس الأهداف مقدرة المدير
 - على التحدي.

2- **وضع الفروض التخطيطية:** أي تحديد عناصر المحيط الخارجي والمتوقع أن تعمل فيه خطط المشروع في المستقبل. ويعتبر التنبؤ من الأدوات الرئيسية لافتراضات التخطيط مثل التنبؤ بكمية المبيعات، مستويات الأجور والأسعار، التكاليف، طبيعة الأسواق في المستقبل، معدلات الضريبة، سياسة التمويل، التطور التكنولوجي.

3- **تحديد البدائل:** أي فحص ودراسة الوسائل البديلة لتحقيق الأهداف، والمشكلة عادة ليس العثور على بدائل، ولكن المشكلة في تحديد عدد البدائل الأكثر فاعلية من غيرها في الوصول إلى النتائج المطلوبة وبالنسبة للبدائل الخاصة بالخطط التسويقية الرئيسية، فإن هذا الاختيار قد يكون على جانب كبير من التعقيد ويستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف، الإيرادات وللمركز المادي والكثير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملموسة.

4- **تقييم البدائل:** في هذه الخطوة تقوم إدارة التسويق بالإجابة على الأسئلة:

- هل توائم هذه الخطط البديلة مع أهداف المؤسسة؟
- ما هي التعديلات المطلوب إجراؤها في حالة تبني إحدى هذه الخطط؟
- هل يحقق اختيار واحدة من هذه الخطط الأهداف المطلوبة من حيث الفاعلية والكفاءة، التكاليف، السرعة وجود العمل المطلوب؟

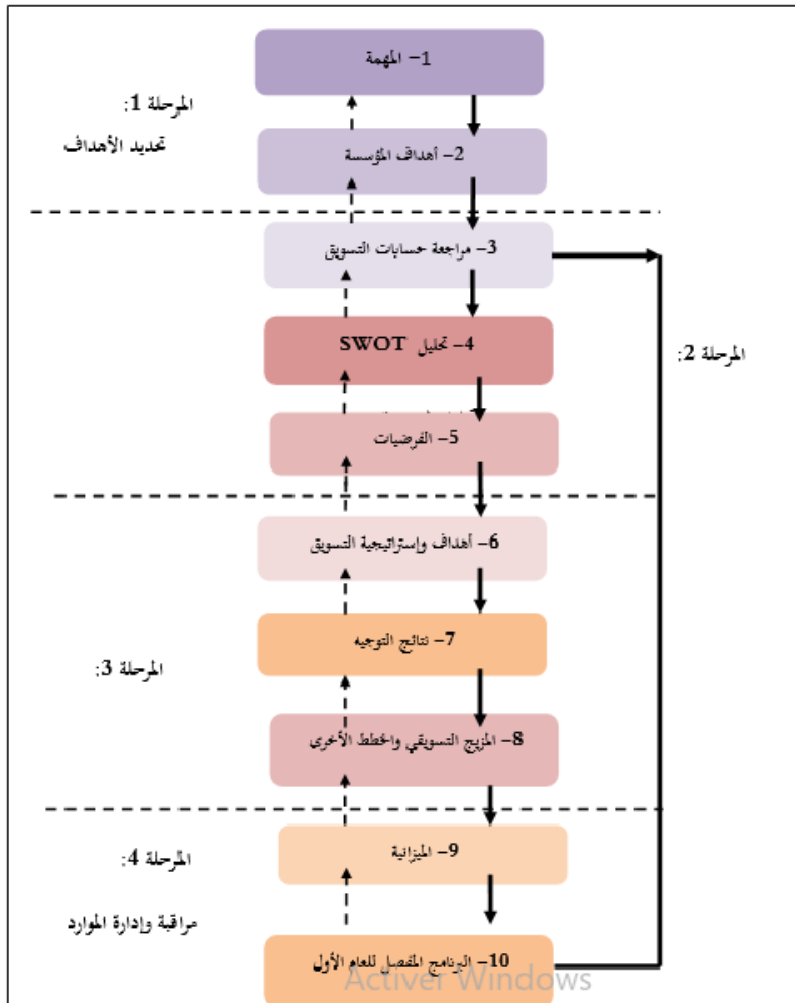
5- **اختيار الخطة التسويقية المقترحة:** هي نهاية المطاف في عملية إعداد الخطة التسويقية، وهنا يجب على إدارة التسويق، وقبل اتخاذ القرار حول أي الخطط الواجب اتخاذها الإجابة على تساؤلات منها:

- مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟
- هل أن الخطة قابلة للقياس والتنفيذ؟
- هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل عند الضرورة؟
- ما هي احتياجات الخطة من الإمكانيات المادية والبشرية؟

6- **وضع الخطط التفصيلية:** وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الخطة المطلوبة، وتبدأ من ثم عملية إعداد الخطط التسويقية الفرعية

مثل خطة المبيعات، خطة الترويج، خطة بحوث التسويق، خطة تطوير المنتجات. وهنا ينبغي أن تشمل هذه الخطط الفرعية على تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم من أقسام إدارة التسويق وتحديد الوقت الذي يجب أن يبدأ وينتهي منه العمل، والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ؛ وخلاصة القول إن الخطة ما هي إلا جدول يعكس الموارد والأهداف وأسلوب تنفيذها وتوقيت التنفيذ، وبعد الانتهاء من وضع الخطوات الأساسية لعملية التخطيط تبدأ عملية تنفيذ الخطط ومتابعتها.

شكل رقم 6 : مراحل اعداد المخطط التسويقي



Source (Malcom, 2004, p. 52)

المطلب الثالث: دراسة السوق ونماذج تحليل دراسة السوق

ان دراسة السوق لها أهمية كبيرة ومحورية في اعداد مخطط الأعمال، حيث يعنى بالقيام بجمع وتسجيل البيانات الخاصة ولزبائن، المنافسين، الموردين وتحديد السوق المستهدف وحجمه الذي سوف تنشط فيه المشروع، تستهدف دراسة السوق أيضا إلى تقدير الطلب على هذا المنتج والتنبؤ بحجم الطلب في المستقبل بالإضافة الى تقديم العرض الحالي والتنبؤ بحجم الطلب المستقبلي.

الفرع الأول: دراسة السوق

أولاً: تعريف دراسة السوق

"تتمثل دراسة السوق في كل الأبحاث الخاصة بتوزيع المنتجات والخدمات بهدف جمع حجم كبير من البيانات حول الزبائن المرتقبين من حيث المستهلك ودوافعه الاستهلاكية، منطقة الزبائن، عادات وسيورة الشراء عند الزبائن والتوجهات وتطورات حرفة المؤسسة والسوق". (رجم، 2004، صفحة 13)

"هي مفهوم يحصر مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تسمح بالبحث عن معطيات كمية ونوعية لسوق معينة وتحليلها بغرض المساعدة في اتخاذ القرارات التسويقية المتعلقة بالمنتج أو الخدمة سواء كانت حالية أو مستقبلية". (Demeure, 1999, p. 35).

ثانيا: أهمية دراسة السوق

يعتبر المخطط التسويقي من بين أهم المحاور الأساسية التي تنطلق منها الدراسات والتوقعات الخاصة بالمشروع فهو عبارة عن خارطة طريق النشاطات التسويقية الخاصة بالمؤسسة لفترة زمنية مستقبلية محددة كأن تكون عاما أو خمسة أعوام، وما تجدر الإشارة إليه أنه لا يوجد خطط تسويقي عام جاهز للتطبيق أو التنفيذ في جميع المؤسسات، وللمخطط التسويقي أهمية كبيرة يمكن أن نذكر منها ما يلي (العلاق، 2008، صفحة 25)

- ✓ يعتبر أسلوب علميا لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.
- ✓ يحول التوقعات الغامضة إلى توقعات واقعية ويشجع على البعد عن المضاربة.
- ✓ يبنى بالمعلومات التي يمكن أن تواجه التغيرات الطارئة في الأسواق.
- ✓ يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق.
- ✓ يساعد على تحديد فرص وتفادي المخاطر التي ستتمس المؤسسة.
- ✓ يساعد على اتخاذ القرارات ذلك بالرجوع والعودة إلى المراحل والخطوات المسطرة مسبقا.

ثالثا: أنواع دراسة السوق

وتشمل دراسة السوق ما يلي (ثابت و حسين، 2006، صفحة 84)

- 1- **الدراسة الكمية:** هي استخدام عينات أو مقاييس محددة وتعتبر دراسة استنتاجية وتتم الدراسة الكمية بواسطة ما يلي:
 - ✓ **سبر الآراء** أجراء الدراسة في الميدان بفضل الاستجابات حول المشكل الذي يقوم بدراسته أو حله.
 - ✓ **العينات الدائمة:** وهي العينات ممثلة للمجتمع المدروس، ودائمة، والتحقيقات تتم دائما على نفس الأشخاص.
 - 2- **الدراسة النوعية:** جمع وتحليل المعلومات وتفسير البيانات التي لا تستطيع تفسيرها كميا أي أنها تستخدم لتزويد بالملاح الرئيسية للأفكار ومحاولة فهم المشكلة من خلال إيجاد إطار نظري يمكن اختباره فيما بعد بواسطة الدراسات الكمية، وتعتبر الدراسات النوعية خطة أساسية لا غنى عنها للبدء في تنفيذ الدراسات الكمية.
- إن الغرض الأساسي من دراسة السوق هو الوصول إلى المعلومات والبيانات التي تساعد على فهم عوامل في السوق (الزبائن، المنتجات، الموردون، المنافسة، الأسعار، التوزيع).

رابعاً: تحديد الفئة المستهدفة

1. تحديد السوق الشامل والسوق المستهدف

يعرف بأنه مجموعة أفراد أو مؤسسات أو الاثنين معا والتي تسعى المؤسسة لتطويره وإعداد مزيج تسويقي له، ويتم تحديد السوق المستهدفة بعد قيام المؤسسة بدراسة وتجزئة السوق وتحليل جوانب القوة والضعف التي تملكها في مثل هذه السوق، فتعتمد المؤسسة في استهدافها على سياستين هما (العامري و الغالي، 2008، صفحة 622)

- ✓ **سياسة السوق الموحد:** وهو اعتبار السوق المستهدف سوق يتشابه فيه المستهلكون في احتياجاتهم وبالتالي تستطيع منظمة الأعمال أن تلبى حاجات هؤلاء بمزيج تسويقي، إن هذا المزيج يكون من منتج واحد.
- ✓ **سياسة تجزئة السوق:** 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 قطاعاً مستهدفاً بحد ذاته يتم تطوير منتجاً خاصاً أو خدمة خاصة به بمواصفات تتلاءم واحتياجات الزبائن ويحدد السعر المناسب في ضوء مقدرتهم الشرائية، وتستخدم طرق التوزيع المناسب لهم.
- كما يبنى الاستهداف على معيار مدى جاذبية السوق حيث يحدد القطاع السوقي الذي سيركز المشروع على خدمته، يفضل عند دخول سوق جديد التركيز على قطاع واحد وإذا نجح يمكن إضافة قطاعات أخرى، كما يمكن الاستهداف بخدمة قطاعات لا تربطها علاقة مشتركة غير أن كل قطاع يمثل فرصة تسويقية جذابة، ويمكن كذلك تغطية السوق ككل بتنوع تشكيلة المنتجات حيث كل منتج يوجه إلى قطاع سوقي معين هذا ما يعكس دور ومجهود العمل في تحليل السوق من جهة التقييم والتوقيت اللازم لطرح المنتج وتحليل سلوك المستهلك ومقاصده.

ولتحديد السوق واختيارها يجب على المنظمة أن تتبع الخطوات التالية: (حروز،، 2013، صفحة 61)

- **الخطوة الأولى:** تحديد النطاق السوقي أي فئات المستهلكين التي تحتل هدفاً تسويقياً على ضوء حاجات فئات المستهلكين ورغباتهم.
- **الخطوة الثانية:** يتم الاعتماد على أحد الأسس المتبعة في تجزئة السوق أو أكثر كأساس الجغرافي، ديمغرافي، سيكولوجي في تقييم السوق الكلية وتجزئتها.
- **الخطوة الثالثة:** الوصول إلى قطاعات متجانسة نوعاً ما، وهنا يجب مراعاة الظروف المحيطة في كل قطاع حتى يتم اعتمادها في نهاية الأمر، وهذا يعني تحديد القطاعات السوقية التي تستجيب للمزيج التسويقي
- **الخطوة الرابعة:** تتضمن القيام بعملية التوقع بحجم الطلب المتوقع لكل قطاع من هذه القطاعات
- **الخطوة الخامسة:** تتضمن تحديد موقع المنظمة أو حصتها في كل قطاع قياساً بحجم المنظمة المتواجدة أو التي ترغب بدخول إلى قطاع.
- **الخطوة السادسة:** تقييم مدى ملائمة كل القطاع من المقطعات السوقية المستهدفة التي ترغب المنظمة الوصول إليها.
- **الخطوة السابعة:** تحديد القطاع السوقي الذي سيتم استهدافه والتعامل معه وفقاً لاعتبارات خاصة به.

2. توصيف الزبائن وتحديد أنواع المستهلكين

- أ. **توصيف المستهلك النهائي:** ويتم تحديده من خلال عدد السكان، لأسرة كوحدة استهلاكية، توزيعات السكان من حيث (الجنسية، الديانة، السن، الجنس، المهنة، درجة التعليم، المواقع الجغرافية والدخل).
- ب. **توصيف المستهلك الصناعي:** ويتم تحديده من حيث طبيعة نشاطهم (زراعي، صناعي، خدمي)، الشكل القانوني لهم، نوع الملكية، المناطق الجغرافية (درجة التركيز والتباعد)، دراسة إجراءات الشراء وإجمالي حجم المشترون الصناعيون في جميع قطاعات الدولة وتوزيعاتهم حسب الخصائص المختلفة.

3. دراسة سلوك المستهلك

تتم دراسة سلوك المستهلك من خلال توفير البيانات ومعلومات عن العناصر الموضحة ادناه من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية

- ✓ من هم المشترون للسلعة؟
- ✓ لماذا يتم الشراء؟
- ✓ ماذا يشترون؟
- ✓ كيف يشترون (عمليات الشراء)؟
- ✓ كيفية استخدام المشترون للسلعة؟

4. تجزئة السوق

"هي الإستراتيجية التي تضمن تقسيم الأسواق الكبيرة والمختلفة إلى أسواق فرعية وصغيرة وأكثر تجانسا وذلك لخدمة تلك الأسواق الفرعية من خلال ما يعرض من منتجات". (الصيرفي، 2005، صفحة 469)

ويقصد بذلك تقسيم السوق إلى مجموعة من الأسواق الفرعية لكل منها مجموعة من الخصائص المميزة، يعني تقسيم السوق وتجزئته إلى قطاعات متجانسة من الزبائن أو المستهلكين أو المستخدمين وفقا لمعايير معينة.

كما تهدف المنظمة من خلال عملية التجزئة إلى تحقيق ما يلي (الصيرفي، 2005، صفحة 471).

- ✓ تخفيض التكاليف التسويقية.
- ✓ تحديد الأساليب والوسائل الترويجية الأكثر فعالية للشرائح المختلفة.
- ✓ تحديد القطاعات السوقية التي تستطيع استيعاب المنتجات المسوقة بشكل أفضل.
- ✓ تشخيص أداء السوق ذات الربحية الأفضل.
- ✓ التعرف على طبيعة المنافسة في القطاعات السوقية وسياساتها وأنشطتها الإنتاجية والتسويقية.
- ✓ صياغة السياسات والخطط التسويقية المناسبة لكل قطاع.
- ✓ تجميع المستهلكين المتشابهين في مجموعة واحدة.

1-4 تحديد معايير التجزئة السوقية: يمكن تجزئة أسواق المستهلكين وفق المعايير التالية: (النسور، 2012، الصفحات 193-195)

- التجزئة الجغرافية: يقوم هذا المعيار بتقسيم السوق إلى وحدات جغرافية أو مكانية مختلفة من حيث الموقع ولكنها تتشابه من حيث الصفات العامة.
- التجزئة السكانية: يمكن تقسيم السوق المستهدف وفق هذا المعيار إلى مجموعات مختلفة من المستهلكين، فقد يكون على أساس المستوى العمري، حجم العائلة، درجة حياة العائلة، مستوى الدخل، المستوى الوظيفي، مستوى التعليم، الدين، المواليد، الجنسية والوضع الاجتماعي.
- التجزئة التنظيمية: ويعني هذا المعيار تقسيم المستهلكين أو الأفراد إلى مجموعات سوقية مختلفة ولكنها تتشابه في الخصائص والسمات ومن المعايير المستخدمة في هذا التقسيم نمط الحياة والشخصية والقيم التي يحملها كل فرد.
- التجزئة السلوكية: يقوم هذا المعيار بتقسيم المشترين إلى مجموعات مختلفة على أساس المعرفة والميل نحو الاستخدام ودرجة الاستجابة للمنتج.

2-4 خطوات اختيار الأسواق المستهدفة

يقصد بالسوق المستهدف تحديد القطاعات السوقية التي يتركز عليها المشروع على خدمتها حيث يركز أصحاب المشاريع على قطاع سوق واحد في حالة طرح منتج جديد ثم التوسع إلى أسواق أخرى في حالة نجاح المشروع، وعملية استهداف القطاع السوقية يمكن أن تتم عبر الخطوات الآتية:

- أ. تحديد معايير وأسس السوق.
- ب. تشكيل الشرائح التسويقية.
- ت. توصيف كل شريحة وأثرها على حجم الطلب وعلى مزيجها التسويقي.

الفرع الثاني: نماذج تحليل دراسة المحيط

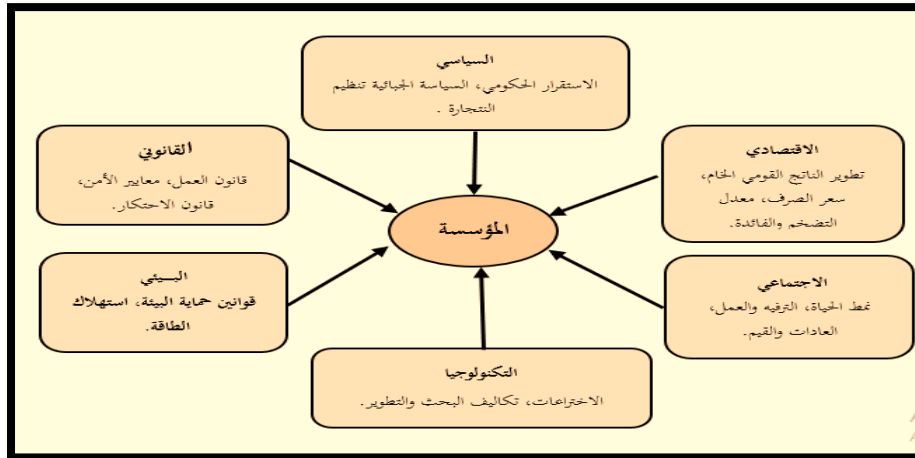
أولاً: تحديد عوامل تحليل بيئة المشروع

من المهم جدا تحليل البيئتين الداخلية والخارجية التي تعمل ضمنها المنظمة، وذلك لنجاح الأعمال، بحيث يكون أثر هذه البيئة المحيطة على العمل في المنظمة ومكوناتها، وسلوكياتها ضمن هذا المحيط.

1- تحليل PESTEL

هي أداة تحليل تستخدم لتحديد القوى الخارجية الكلية التي تؤثر على المنظمة، وتسمى أيضا بمجموعة العوامل الخارجية الكلية التي تؤثر على المنظمة وهي كالآتي.

شكل رقم 7 : نموذج PESTEL



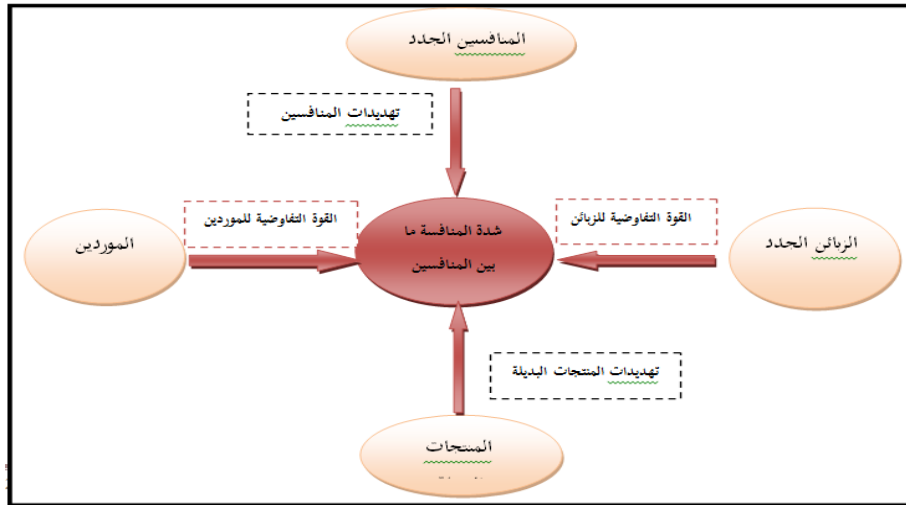
المصدر: من اعداد الطالبتان

- 1.1 العوامل السياسية: وترتبط النظام السياسي في الدولة، وانعكاس ما تسنه من قوانين، وأنظمة، وتشريعات، مثل قوانين حماية البيئة، قوانين رقابة المنتجات، قوانين حماية المستهلك.
- 2.1 العوامل الاقتصادية: تؤثر هذه العوامل بشكل مباشر على المنظمة وتشمل: الدخل، اتجاهات الأسعار، مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، المنافسة، الهيكل الاقتصادي، المؤسسات المالية، والمصارف، وتعاملاتها، معدل التضخم... الخ.
- 3.1 العوامل الاجتماعية: وهي تمثل الخصائص الاجتماعية، والنفسية، والقيم، والمعتقدات السائدة في المجتمع المحيط بالمنظمة، ومنها مستوى التعليم، الدين والمعتقدات، معدل النم والسكاني، والهيكل العمري للسكان، أسلوب المعيشة.
- 4.1 العوامل التكنولوجية: تتضمن معدل الابتكار التكنولوجي الذي يمكن أن يؤثر على الصناعة، أو السوق، وتشمل: مستوى البيئة التحتية الأساسية، الابتكارات، المستوى التكنولوجي.
- 5.1 العوامل البيئية: تتعلق بتأثير البيئة المحيطة، وتأثير الجوانب الايكولوجية، وتشمل: الطقس، تغير المناخ، قوانين حماية البيئة من التلوث.
- 6.1 العوامل التشريعية: تتمثل في القوانين والتشريعات التي تحكم نوع وأعمال المنظمة، مثل قوانين التأسيس، قوانين العمل، قوانين الضرائب والجمارك.

2. تحليل قوى التنافس الخمس لـ «مايكل بوتر»

المنافسون يتمثلون في مختلف المنظمات التي تمارس نفس المنتجات البديلة وعلى المنظمة أن تعمل على تفادي المخاطر المحتملة منهم خاصة المنافسين المحتملين، ولكن ليس المنافسين هم المؤسسات الأخرى فقط التي تتعامل في نفس السوق وتنتج نفس المنتجات وتحاول اقتطاع شريحة الزبائن الذين اعتادوا على التعامل مع المؤسسة، بل المنافس هو كل من يساوم المؤسسة ويحاول أن يقطع جزء من أرباحها، ومن أدوات التشخيص الخارجي نموذج porter التنافسية الخمسة كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم 8: نموذج porter للقوى تنافسية الخمسة



المصدر (البكري، 2008، صفحة 96)

- 1-2 المنافسين الحاليين: هي المنظمات التي تمارس نفس النشاط وتتعامل في نفس السوق وتتميز بحالة ازدياد المنافسة بحاجة إلى خفض التكاليف وتقديم مستويات أفضل من خدمة العملاء أي تركيز على استراتيجياتهم مثل التحكم في التكلفة واختلاف مع تركيز على أسواق معينة، كما تحدد شدة المنافسة جاذبية الصناعة وشدة المنافسة تعد حالة طبيعية بين المنافسين الموجودين في السوق.
- 2-2 المنافسين الجدد: ويعني هذا الدخول منظمات مختلفة إلى القطاع المعني الذي تعمل فيه المنظمة وسبب هذه الزيادة في عدد المنافسين وتقليل الحصة السوقية وبالتالي تقليل حجم الأرباح حيث يتم التصدي لهذه التهديد من خلال طرق معينة كوضع حواجز دخول بنسبة للمؤسسات الجديدة (مواد أولية مميزة، صعوبة تمكن من قنوات التوزيع). (صبحي ادريس و الغالي، 2007، صفحة 272)
- 3-2 تهديد المنتجات البديلة: ويظهر تهديد آخر يتمثل في المنتجات البديلة حيث يعتمد نجاح الاستراتيجية للمنظمة بصورة جزئية أو كلية على توفر المنتجات البديلة للمنتجات التي تقدمها المنظمة ولكن التهديد الحقيقي الذي تمثله المنتج البديلة إذا ما استطاعت تقديم المنتجات بنوعية متشابهة أو أفضل تكلفة و اقل سعر من الأسعار المطروحة من قبل المنظمات الحالية. (الدوري، 2005، صفحة 107)
- 4-2 القوة التفاوضية للريائس: يمثل العملاء أهم قوى تنافسية فلديهم قوة تفاوض ومساومة كبيرة في الوقت الحاضر بسبب وجود بدائل عديدة أمامهم تعرضها المنظمات المنافسة، أن العملاء الصناعيين وقنوات التوزيع الكبيرة تتفاوض للحصول على اقل سعر في إطار نوعيات محددة للسلعة أو المنتج، أن معرفة العملاء الكاملة بسلع والخدمات يعطيهم قدرة عالية لتفاوض أمام المنظمات وبالتالي إمكانية تفيض الأسعار والحصول على مزايا عديدة وفي حالة زيادة عدد المشترين فان المنظمة تتابع تطور حالة الاستهلاك وسلوك الخاص بهم لغرض تليتها بشكل كفو.
- 5-2 القوة التفاوضية للموردين: يستطيع المورد التأثير على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع أو الخدمات المشتراة منهم ومن اجل تقييم هذه الضغوطات التي تؤثر على مجال النشاط أو القطاع

ويجب دراسة العلاقة التي له مع القطاع الذي يسبقه الموردون ثم مع الذي يليه الزبائن وتوزيعهم الجغرافي، نقاط تميزهم، ومدى مساهمتهم في تحقيق الجودة وتحملهم الأعباء والتكاليف. (صبحي ادريس و الغالي، 2007، الصفحات 275-276)

3- التحليل الرباعي (نموذج SWOT)

يتمثل تحليل SWOT في تحديد الفرص والتهديدات وجوانب القوة والضعف، وهذا ما ينتج عن تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، حيث ينتهي تحليل البيئة الخارجية بتحديد الفرص والمهددات التي تواجه المنظمة، وفي المقابل فإن تحليل البيئة الداخلية ينتهي بتحديد جوانب القوة والضعف داخل المنظمة.

وقد يكون هذا التحليل في شكل كشف يحوي كل العناصر التي تحدد المنظمة وتلك التي توفر فرصا للمنظمة وكشف آخر يبين النواحي التي تكون المنظمة فيها قوية وتلك التي توفر فرصا للمنظمة وكشف آخر يبين النواحي التي تكون المنظمة فيها قوية وتلك التي تكون فيها المنظمة ضعيفة. (محمد مختار، 2011، صفحة 97)، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 3: التحليل الرباعي (نموذج SWOT)

عوامل البيئة الخارجية	
التهديدات	الفرص
5. إلغاء الدعم الحكومي عن المؤسسة.	1. ظهور بدائل جديدة في الخامات أو الموردين.
6. تزايد الجمعيات والقوانين لحماية البيئة والمستهلك.	2. ظهور أصناف جديدة للمستهلكين وزيادة عددهم.
7. تخفيف المرسوم الجمركية على الواردات وما ينتج عنه من زيادة المنافسة الأجنبية.	3. توافر مصادر تمويل وتسهيلات مالية.
8. ارتفاع أسعار الطاقة أو المواد الأولية.	4. صعوبة دخول منافس جدد.
9. تغير أو تطور تكنولوجيا الصناعة	
عوامل البيئة الداخلية	
نقاط الضعف	نقاط القوة
1. عدم وجود قسم البحث والتطوير.	1. وجود علامة تجارية معروفة.
2. ضعف وجود برامج لتخفيض التكاليف.	2. حصة تسويقية كبيرة.
3. عدم استغلال الطاقات الإنتاجية.	3. جودة المنتجات.
4. ارتفاع التكاليف الخاصة بالنقل والتوزيع.	4. القدرة على الابتكار.
5. عدم وجود نظم لليقظة التنافسية.	5. تكاليف الإنتاج منخفضة.
	6. توافر قوة بيعه على درجة عالية من المهارة.
	7. وجود خدمات ما بعد البيع.
	8. القدرة على التمويل الذاتي

المصدر (بن مويزة ا، 2013، ، صفحة 37)

المطلب الرابع: تقدير حجم السوق والفجوة السوقية

ان الهدف من دراسة حجم السوق ان تقدير الطلب الذي يعتمد على علاقات اقتصادية مرتبطة بالطلب والاستهلاك والعوامل المؤثرة كالسعر والدخل وأسعار السلع البديلة والمكملة.

الفرع الأول: تقدير حجم السوق

1. على مستوى الطلب

1.1 الطلب: هو الكمية التي يتم طلبها من سلعة معينة في وقت معين، وفي سوق معينة، وبافتراض بقاء الأمور الأخرى، والتي يمكن أن تؤثر على الطلب على حالها. (خلف ف.، 2012، صفحة 155)

2.1 تحليل الطلب: ويشمل خصائص وسلوك المستهلك مثل: (ماذا يشتري، من يقوم بالشراء، أين يتم الشراء، لماذا يتم الشراء، كيف يتم الشراء، متى يتم الشراء، ما هو حجم الشراء)، خصائص السوق (كحجم السوق المتوقعة، قطاعات السوق الممكنة، الطلب الاختياري، اتجاهات السوق المستقبلية). (أبو قحف، 2011، الصفحات 168-169)

3.1 تقدير الطلب (التنبؤ بالمبيعات): يشير اصطلاح التنبؤ إلى ذلك التقدير الذي يخص حجم أو قيمة مخرجات الشركة التي يمكن للمؤسسة بيعها خلال فترة مستقبلية محددة. (أبو النجا، 2011، صفحة 241)

بعد تقسيم السوق إلى قطاعات وتحديد السوق المستهدف الذي سيركز عليه المشروع يأتي تقدير حجم الطلب والمبيعات المتوقع الحصول عليها والذي يعتبر الأساس في حصول منتج المشروع على حصة من السوق وللوصول إلى تنبؤ سليم وجدت طرق ونماذج يمكن بها حصر التقدير ونسرها فيما يلي (عبد العزيز، 2000، صفحة 30)

■ **النماذج الوصفية:** إن السمة المميزة لهذه النماذج أنها تعتمد على الخبرة والتقدير الشخصي للباحث التسويقي، وبالتالي فهي بسيطة وأقل دقة ونذكر أهمها:

✓ **أسلوب المقارنة التاريخية:** يتم تقدير المبيعات وفق هذا الأسلوب بالاعتماد على البيانات السابقة في الماضي، وذلك بناء على افتراض أساسي وهو أن المبيعات في المستقبل والحاضر ماهي إلا امتداد للمبيعات في الماضي.

✓ **أراء الخبراء:** تعتمد هذه الطريقة على مستوى المعارف والخبرات المتراكمة لدى مسيري التسويق وكذلك رجال البيع، وذلك لتحديد حجم الطلب المتوقع على منتجات المشروع محل الدراسة.

✓ **التنبؤ باستخدام المقارنة الدولية:** ويقوم هذا الأسلوب على أساس اللجوء إلى المقارنة والاعتماد على بيانات دول أخرى شبيهة.

■ **النماذج الكمية:** وهي نماذج رياضية وإحصائية استخدمها في عملية التنبؤ يدخل في نطاق البحوث القياسية، ومن بين الأساليب التقديرية الشائعة نذكر ما يلي:

✓ **أسلوب السلاسل الزمنية:** يعتمد هذا الأسلوب على فكرة وجود علاقة بين المتغيرات الحادثة لظاهرة معينة محل الدراسة والزمن، ويهدف إلى وصف دراسة وسلوك ظاهرة معينة، تمثل السلسلة الزمنية هنا مدى التغير الذي حدث في المبيعات بالنسبة للزمن، وتفيدنا في التنبؤ في سلوك المبيعات مستقبلا.

✓ **التنبؤ باستخدام تحليل الارتباط والانحدار:** إن تحليل الارتباط يهدف إلى تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين الطلب من ناحية وكل محدد من محدداته من ناحية أخرى، وتتدرج مقاييس الارتباط بين البسيط والجزئي والمتعدد، والتي تعكس درجة الارتباط بين المتغيرات.

2. على مستوى العرض:

1.2 **تقدير حجم العرض:** عملية تقدير العرض تبني من العرض المتاح حالياً في الأسواق، سواء من المصادر المحلية والخارجية، بالإضافة إلى العرض المتوقع في السنوات القادمة والتي تغطي عمر المشروع محل الدراسة وبغية تقدير حجم العرض يجب توافر الطاقة الفعلية والقصوى للمشروع القائم زائد الطاقة التوسعية وبرامج تنفيذها مستقبلاً مع الأخذ بعين الاعتبار بعض الانحرافات نتيجة انخفاض نسب استغلال الطاقات المتاحة حالياً بسبب نقص المواد الأولية وانخفاض كفاءة المعدات بالإضافة إلى بعض المعوقات في التنفيذ التي تحول دون طرح المشاريع لمنتجاتها في الوقت المحدد يمكن أن نقرر العوامل المحددة للعرض كالتالي: (عبد الفتاح م.، 2002، صفحة 71)

2.2 **أهداف المشروعات:** فإذا كان هدف المشروع واكتساب الأسواق الجديدة، حتى لو كان على حساب الأرباح، وذلك لفترة زمنية معينة، فإن المشروع سوق يقوم بعرض كميات أكبر من المنتوجات التي تحقق له أقصى ربح ممكن.

3.2 **المستوى الفني والتكنولوجي:** لقد كان لاستعمال التقنيات الحديثة تكنولوجياً الأثر الإيجابي في عملية الإنتاج، فلقد تضاعف مستوى إنتاجية الفرد عدة مرات، نتيجة استعمال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في العملية الإنتاجية.

4.2 **سعر السلعة:** إن العلاقة بين سعر السلعة والكمية المعروضة هي علاقة طردية، فزيادة سعر السلعة يؤدي إلى زيادة الكمية المعروضة وذلك بغية تحقيق المزيد من الأرباح.

5.2 **أسعار خدمات عوامل الإنتاج:** إن العلاقة بين توافر عوامل الإنتاج والكمية المعروضة هي علاقة طردية، وذلك لكون توفر عوامل الإنتاج وبأسعار منخفضة تؤدي على زيادة الكمية المعروضة بغية تحقيق المزيد من الأرباح، لأن انخفاض أسعار عوامل الإنتاج تؤدي إلى نقص التكاليف التي يتحملها المنتجون ومنه زيادة هامش الربح.

6.2 **مرونة العرض:** لحساب مرونة العرض أهمية في تبين مدى استجابة الكمية المعروضة وفقاً للتغير في سعرها، كما أنها ترتبط بمرونة عرض خدمات عوامل الإنتاج، التي تشترك في إنتاج السلعة.

7.2 **التغيرات في المخزون والقدرة على التخزين:** إن الكمية المعروضة من السلعة التي يستغرق إنتاجها مدة زمنية قصيرة تكون أكبر من الكمية المعروضة من السلعة التي يستغرق إنتاجها مدة زمنية كبيرة.

8.2 **البيئة الاستثمارية:** إن الاستقرار السياسي وتوفير المناخ الملائم يعتبران من أهم العوامل المؤثرة في قرارات المستثمرين، هذا ما يؤثر على الكمية المعروضة من السلعة، فاستقرار البلاد السياسي يؤدي على زيادة المستثمرين ومنه زيادة الإنتاج من السلع.

9.2 **السياسة النقدية والائتمانية:** تؤثر السياسة النقدية والائتمانية في الكمية المعروضة من خلال تحكم البنك المركزي (بنك البنوك) في البنوك التجارية.

الفرع الثاني: تحديد الفجوة السوقية

أولاً: تعريف الفجوة التسويقية

هي المساحة التسويقية المتاحة لمنتجات المشروعات الجديدة بما فيها المشروع المقترح، والتي لم تتمكن المشروعات القائمة من تغطيتها. ويتم تقدير الفجوة التسويقية كالاتي:

- ✓ الفجوة السوقية = (الطلب الكلي) - (حجم العرض الحالي)
- ✓ الفجوة التسويقية = (الطاقة الاستيعابية للسوق) - (الاستهلاك الحالي)
- ✓ الفجوة التسويقية = (الاستهلاك المتوقع لسنة التنبؤ) - (الإنتاج المحلي المتوقع لتلك السنة)

وفي الأخير يرتكز نصيب المشروع من الفجوة السوقية على سياسة المنافسين، جودة السلعة، تكلفة الإنتاج، اتجاهات نمو السوق وكذا يؤخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي تضبط تقدير نصيب المشروع من الفجوة والذي يحقق أقصى ربحية ممكنة.

ثانيا: الصفات النوعية للفجوة التسويقية

- الفجوة الكمية: العرض يساوي الطلب والعرض أكبر من الطلب أو العكس.
- الفجوة السعرية: هناك منتجات مماثلة بأسعار اقل أو أعلى.
- الفجوة النوعية: هناك منتجات مماثلة بجودة مختلفة.
- الفجوة الزمنية: نتيجة الطبيعة الموسمية لبعض المنتجات.
- الفجوة المكانية: نتيجة اختلاف المواقع الجغرافية.
- الفجوة المركبة: تتكون من كل أو بعض الفجوات السابقة.

ثالثا: الحصة السوقية

هي النسبة المئوية لمبيعات المؤسسة قياسا إلى المبيعات الكلية للصناعة في السوق من نفس المنتج أو الخدمة. (الغالي ط،، إدارة و استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، 2009، صفحة 222)

كما نعبر على الحصة السوقية بالعلاقة الآتية

$$\text{الحصة السوقية} = (\text{حصة المؤسسة من السوق}) / (\text{حصة المنافس الرئيسي من السوق})$$

المطلب الخامس: الاستراتيجيات التنافسية والمزيج التسويقي

تقوم الإستراتيجيات التنافسية لبورتر على فكرة تقاطع محتوى التكلفة والتميز مع نطاق السوق المستهدف، فقد أوجد ثلاث استراتيجيات تنافسية أساسية لا بد من استغلالهما بالطريقة المثلى والصحيحة لكي تتمكن المؤسسة من الدفاع على حصتها السوقية والتغلب على منافسيها. كما يعد المزيج التسويقي أحد وأبرز العناصر التي تألف أي استراتيجية تسويقية فيرى Kotler أن المزيج التسويقي هو التسويق نفسه، بشكل أدق أنه الإستراتيجية التسويقية الشاملة التي ترسمها الإدارة العليا للمؤسسة.

الفرع الأول: الإستراتيجيات التنافسية لبورتر

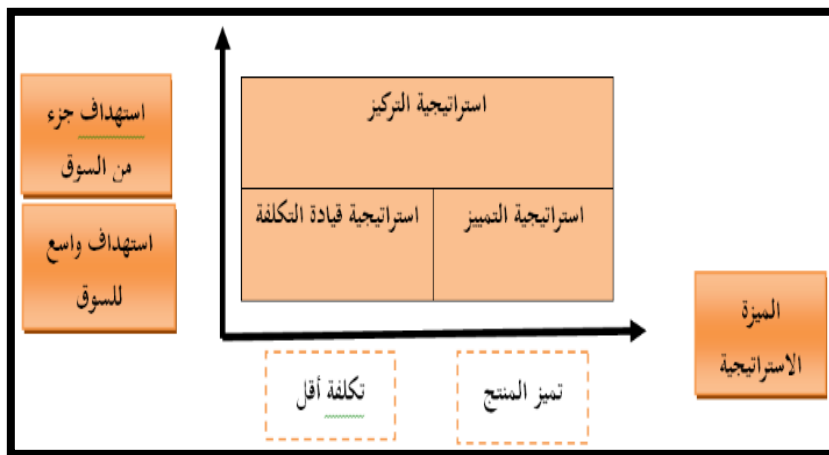
أولا: تحديد الاستراتيجية التسويقية التنافسية

إن الإستراتيجية التنافسية الفعالة هي تلك التي تقوم على الثنائية (منتج قطاع سوقي) أي يحاول أن يجد علاقة بين منتجات المؤسسة والأسواق المستهدفة، بحيث تعمل هذه الإستراتيجية على تحقيق ميزة ما تميز المؤسسة عن باقي المنافسين تحاول

الحفاظ على هذه الميزة، وذلك بهدف ضمان استمرارية وبقاء المؤسسة في السوق وفي هذا الشأن تعتبر الأفكار التي صاغها Porter في كتابه "الميزة التنافسية" سنة 1985 عن الاستراتيجيات التنافسية الأساسية من الأفكار الرائدة في هذا المجال، فقد أوجد بوتر ثلاثة استراتيجيات تنافسية أساسية وهي قيادة التكلفة، التمييز والتكيز. (الصميدعي، 2000، صفحة 180)

وبناء على ذلك يوجد ثلاث استراتيجيات شاملة للتنافس، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين كما يوضحه الشكل الآتي:

شكل رقم 9 : الاستراتيجيات التنافسية الأساسية لبورتو



Source (Porter, 1998, p. 39)

1- إستراتيجية السيطرة عن طريق التكلفة: هي إستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل منتجين تكلفة عن قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق، وتتم هذه الإستراتيجية بالعمل على تحقيق إنجاز فعال لإجراءات والعمليات التشغيل بهدف تخفيض التكاليف بمستوى أقل من المنافسين الآخرين مما يسمح لها ببيع منتجاتها وخدماتها بأقل الأسعار.

2- إستراتيجية التميز: تعتمد هذه الإستراتيجية على تمييز المنتج الذي تقدمه المؤسسة عن طريق خلق شيء ما تدركه الصناعة على انه متميز ومنفرد ويمكن لصيغ التميز أن تأخذ عدة أشكال منها: التصميم، النوعية والجودة، خدمات الزبائن..... الخ، وتحقق هذه الإستراتيجية ميزة يمكن الدفاع عنها حيث يوفر التميز حاجزا إزاء العداء النفسي بسبب الولاء للعملاء التجارية من قبل العملاء.

3- إستراتيجية التركيز: تستند على أساس اختيار المجال لتنافسي محدد داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة وتسويق في هذا الجزء.

3-1 إستراتيجية التركيز مع خفض التكاليف: هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة من خلال التركيز على قطاع معين في السوق أعلى مجموعة معينة من المشترين والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، وفي هذه الإستراتيجية المؤسسة تركز على تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المستهدف وتعتمد على التكلفة المنخفضة.

3-2 إستراتيجية التركيز مع التميز: هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على تميز في المنتج في السلعة أو الخدمة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل أو الى مجموعة من المشترين دون غيرهم وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية المؤسسة تسعى لتحقيق الميزة التنافسية في القطاع المستهدف باعتماد على التميز في منتجاتها وخلق الولاء للزبائن.

ثانياً: تحديد علاقة المنتج بالسوق

بعد تحديد المؤسسة لاستراتيجيتها التسويقية المناسبة لها لا بد ان تعرف علاقة تموضع منتجها في السوق، وكذا كيفية تطويره وتمثل هذه الإستراتيجيات فيما يلي (عطية، 2009، صفحة 38_41)

1. إستراتيجية الاختراق: يمكن للمشروع اختراق السوق لبيع مزيد من المنتجات القائمة فعلا عن طريق تكثيف الإعلان أو تقديم أنواع مختلفة من السلعة، أو تجزئة المنتج القديم إلى مكونات Components، أو تخفيض السعر إلى مستوى لا يقوى المنافسون على مجاراته.

2. إستراتيجية تطوير السوق: وتتضمن هذه الإستراتيجية بيع المنتج القديم في منطقة جغرافية جديدة أو البيع لفتة مستهلكين لم يعتادوا على استهلاك السلعة من خلال التأثير على أذواقهم أو البيع من خلال منافذ جديدة.

3. إستراتيجية تطوير المنتج: تنطوي هذه الإستراتيجية على تكثيف نشاط البحث والتطوير بغرض تطوير السلعة نفسها أو تقديم نوعيات جديدة منها بحيث تجذب مستهلكين جدد للسوق وتحول المستهلكين القدامى إليها من المنافسين.

ثالثاً: تحديد الموقف التنافسي للمشروع

يتعين حصر أهم المنافسين للمشروع في السوق سواء القائمين منهم بالفعل أو المحتملين، مع تحديد النصيب النسبي لكل واحد منهم، لمواجهة هذه المنافسة ويمكن التفرقة بين إستراتيجيتين في مواجهة المنافسة والتي يمكن عرضها كما يلي

1. إستراتيجية المنافسة: تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون السوق قد وصل إلى مرحلة الاستقرار أو الانكماش فعندئذ يكون من الصعب إتباع سياسات السوق ككل، ومن ثم يتعين على المشروع إن يتبع أساليب تمييزية تمكنه من تحويل جزء من عملائه المنافسين إليه.

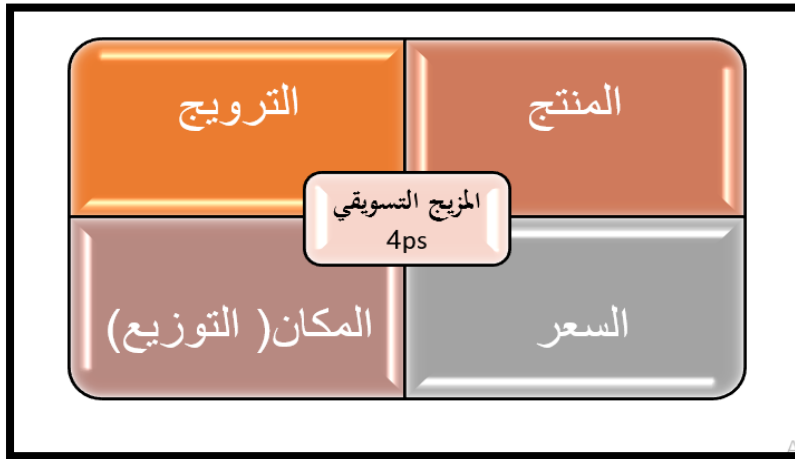
2. إستراتيجية توسيع السوق: تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون المنتج في مرحلة النمو، عندئذ يمكن للمشروع أن يوسع السوق أو ينشئ سوق جديدة وقد يحتاج الأمر إلى العادات الاستهلاكية القائمة من خلال الحملات الإعلانية المكثفة بالإضافة إلى تحسين نوعية السلعة.

الفرع الثاني: المزيج التسويقي

من المؤكد أن نشاط تسويق السلعة وإيصالها إلى المستهلكين لا يقل أهمية عن نشاط إنتاجها، وكما يتوجب العناية بدراسة النشاط الإنتاجي وأساليبه، فإن العناية تزداد أيضاً بدراسة طرق التوزيع وأساليبه، لأن نجاح المؤسسة لم يعد يتوقف على

النواحي الفنية للمنتجات فقط، بل يعتمد أيضا على السياسات التوزيعية المتبعة التي يجب أن تنطوي على أفضل الكيفيات لإيصال أفضل المنتجات إلى المكان والوقت المناسبين. المزيج التسويقي من أهم مفاتيح التسويق الحديث وهو عبارة عن مجموعة من الوسائل التي يستخدمها مدير التسويق لتحقيق أهدافهم وتشمل هذه الوسائل العديد من العوامل ويمكن تلخيصها فيما يلي (السكرانة ب.، 2008، صفحة 142)

شكل رقم 10 : المزيج التسويقي



المصدر من اعداد الطالبتان

أولاً: المنتج

هو أي شيء يمكن تقديمه للسوق للانتباه أو الاستحواذ، أو الاستخدام، أو الاستهلاك، ويمكن أن يلي حاجة أو يحقق رغبة. (كوتلر و ارمستروذج، 2007، صفحة 456)

هو أي شيء ملموس أو غير ملموس يمكن الحصول عليه من خلال عملية (التبادل قابل للتداول) ويتضمن منافع وظيفية، اجتماعية، نفسية. (العماد و الخطيب، 2000، صفحة 81)

1. تصنيفات المنتج: يصنف المنتج إلى منتجات استهلاكية ومنتجات صناعية وهي كالآتي: (السكرانة ب.، 2008، صفحة 142)

1.1 منتجات استهلاكية: وهي التي يتم تسويقها إلى المستهلك النهائي.

2.1 منتجات صناعية: وهي التي يتم تسويقها لاستخدامها في إنتاج سلع أو خدمات أخرى، وتوجد على عدة أنواع (النور، 2012، الصفحات 222-223)

3.1 مواد الخام: هي مواد تدخل بشكل كلي أو جزئي في إنتاج السلعة النهائية مثل البترول، القطن، حديد.

4.1 المواد المصنعة: هي كذلك مواد تدخل بشكل كلي أو جزئي في إنتاج السلعة ما ولكنها عكس مواد الخام قد

تدخل عليها بعض عمليات الإنتاج المعدلة سواء في اللون، الشكل، التكوين مثل الجلود.

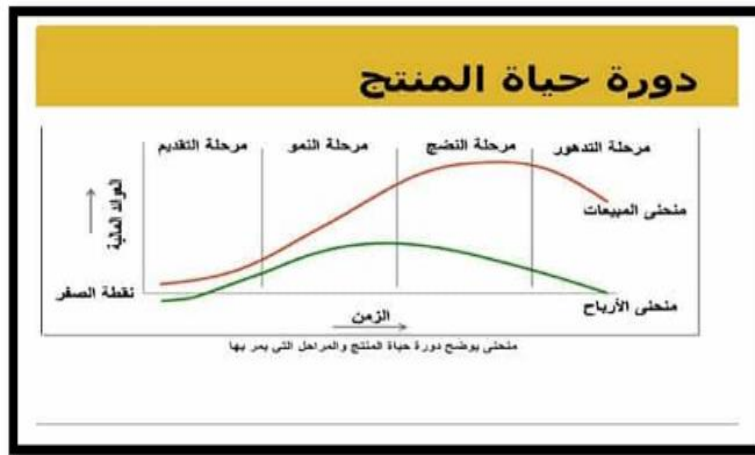
5.1 **التجهيزات الآلية:** وهي الآلات الرئيسية في المصنع ومن الطبيعي إنهما لا تدخل في إنتاج سلعة ولكن تساعد على إنتاجها وعادة تستهلك هذه سلع على فترات ومنية طويلة.

6.1 **الأجهزة المساعدة:** وهي لا تدخل في إنتاج السلع النهائية ولكن تستهلك على فترات زمنية اقل مثل الجمرات، الآلات الكاتبة والحاسبة.

2. دورة حياة المنتج

تقسم دورة حياة المنتج إلى أربعة مراحل وهي مبينة في الشكل أدناه (الصميدعي، 2000، صفحة 81)

شكل رقم 11 : دورة حياة المنتج



المصدر (الصميدعي، 2000، صفحة 81)

1.2 **مرحلة التقديم:** تبدأ عند تقديم المنتج لسوق وهي نهاية مرحلة الابتكار للمنتجات الجديدة، وفي هذه المرحلة تكون المبيعات منخفضة أو أنها تتزايد بشكل بطيء.

2.2 **مرحلة النمو:** أن أهم سمات هذه المرحلة هي أن المنتجات تبدأ بالارتفاع السريع بسبب معرفة المستهلكين بالمنتج في السوق نتيجة الجهد التسويقي التي بذلت في المرحلة السابقة.

3.2 **مرحلة النضج:** عند انتهاء مرحلة النمو فإن الإشباع السوقي يبدأ بالحدوث بالمبيعات تزداد ببطء وبصورة منخفضة ويدخل المنتج في مرحلة النضج السلي وتتميز هذه المرحلة بطول فترتها بالقياس بالمرحل الباقية مما تخلق الكثير من المشاكل والتحديات أمام إدارة التسويق.

4.2 **مرحلة الانحدار:** من أهم مؤشرات هذه المرحلة هي أن تميل المبيعات نحو الانخفاض بنسب أسرع مما في المرحلة السابقة نتيجة لتحول المستهلكين عن شراء هذا المنتج إما بسبب التغيير في الأنماط الاستهلاكية لهم أو لظهور منتجات جديدة أكثر تطور

3. الأنشطة الداعمة للمنتج

1.3 **التغليف:** " يعد التغليف أحد الأبعاد الأساسية المكونة لمفهوم المنتج، لأنه يساهم في تعزيز صورته الذهنية لدى المستهلك، وقد حددت أهمية التغليف السلمي ببعض مفكري التسويق إلى اعتباره من قضايا التخطيط الاستراتيجي للمنتج، فالتغليف يتضمن

مجموعة من الأنشطة التسويقية المتعلقة بتصميم وإنتاج العبوة الحاوية للسلعة، وكل ما يرتبط بها من عمليات لف وحزم ومستلزماتها، وعليه فإن التغليف هو مجموع العناصر التي تكون جزءاً من المنتج والتي تباع معه من أجل حفظ محتوياته". (النسور، 2012، صفحة 238)

2.3 العلامة التجارية: تعرف العلامة التجارية على أنها "الاسم أو المصطلح أو الرمز أو التصميم أو مزيج من تلك العناصر والتي تحدد أو تميز السلع أو الخدمات التي ينتجها البائع، كما أنها تميزها عن منتجات المؤسسات المنافسة في السوق، وتعتبر العلامة التجارية ذات بعد مهم في المفهوم السلعي، بالنظر إلى ما يمكن أن تضيفه على المنتج من قيم مادية أو رمزية يسعى المستهلك إليها". (النسور، 2012، صفحة 241)

3.3 التبيين: هو نشاط تسويقي تقوم به المؤسسة بعد عملية التغليف وينطوي عليه تحديد نوعية المنتج ووصف خصائصه المميزة وترويجه، ويمارس نشاط التبيين مجموعة من المضامين التسويقية في المؤسسة نوردها منا يلي (النسور، 2012، صفحة 246)

- تحديد المؤسسة المنتجة للسلعة أو نوعية الصنف.
- وضع ترتيب أو درجة للسلعة المنتجة ضمن منتجات المؤسسة.
- وصف وتحديد الخصائص المكونة للسلعة.
- تحديد الكيفية أو الطريقة التي يستخدم بها المنتج.
- يحتوي على بعض المزايا التي تساعد في ترويج المنتج.

4.3 الضمان : عن عبد الفتاح في مفهومه للضمان (عبد الفتاح م.، 1983، صفحة 24) على أنه التزام المنتجين بإحلال السلعة أو إصلاحها اثر اكتشاف عيوب من طرف المستهلكين، ويمكن أن يغطي فترة زمنية معينة (3 أشهر، 6 أشهر، سنة...)، ويجب على المنتج أن يقدم الضمانات بصيغة واضحة ومكتوبة لكي لا تكون أداة للبس والغش وبذلك يكسب ثقة المستهلك، كما يجب النظر ومراجعة سياسة الضمان بين وقت وآخر لأنها تعد عاملاً من عوامل المجابهة التنافسية.

ثانياً: السعر

1. تعريف السعر

هو القيمة المحددة للمنافع التي يحصل عليها الفرد من السلع أو الخدمات أو أنه المقابل أو المبلغ النقدي المدفوع للحصول على كمية من السلع أو الخدمات أو هو مقدار التضحية المادية أو المعنوية التي يتحملها الفرد للحصول على السلعة أو الخدمة. (صحن و عباس، 2004، صفحة 218) وهو العنصر الوحيد في المزيج التسويقي الذي ينتج عائداً، حيث تمثل كل العناصر الأخرى تكاليف، كما أنه أكثر مرونة لأنه يتغير بسرعة. (كوتلر و ارمستروذج، 2007، صفحة 688)

2 أهمية التسعير

يعتبر السعر من أهم عناصر المزيج التسويقي نظراً لعلاقته المباشرة مع المبيعات والتكاليف والأرباح، وهذا ما جعل هذه الأهمية تزداد زيادة محسوسة عند رجال التجارة ومشرقي التسويق، وتكمن هذه الأهمية فيما يلي (زقاي، 2010، صفحة 49)

1.2 أهمية السعر بالنسبة للمؤسسة: ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- يعتبر السعر وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة العامة.
- يعتبر العامل المهم والمؤثر مباشرة على ربحيتها.
- يمثل السعر، العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يؤدي إلى توليد إيرادات، بينما تمثل الجهود الخاصة بالسلعة وترويجها وتوزيعها مصروفات على المؤسسة، وعليه فإن تحديد السعر المناسب يمكن أن يؤثر على نمو المؤسسة على المدى الطويل
- يعد السعر أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة، حيث ييسر للمؤسسة تعديل أسعارها أكثر من قدرتها على تغيير سلعتها أو تغيير حملاتها الترويجية، أو إعادة تصميم نظامها التوزيعي.

2.2 أهمية السعر بالنسبة للمستهلك

- يعتبر السعر بالنسبة للمستهلك محددًا من محددات الحصول على السلع والخدمات التي يريدها.
- تظهر أهميته باختلاف وتنوع منفعة وقيمة السلع والخدمات، ومتى كان متماشياً مع دخل المستهلك، فهو مستعد للدفع أكثر للسلع التي تلبي رغباته.
- للسعر أيضاً تأثير نفسي على المستهلك، حيث يربط العديد من الناس بين السعر المرتفع للسلعة وجودها، وعليه فإنه يمكن للمؤسسة أن تؤكد على جودة السلعة عن طريق تحديد أسعار مرتفعة لها، وهو ما يلجأ إليه المستهلك.

3 طرق تحديد السعر:

أن المؤسسة يجب عليها أن تتبع الطريقة المناسبة لتحديد سعر وعدم الاقتصاد على الطريقة التقليدية التي تأخذ بعين الاعتبار التكاليف فقط ويضاف إليها هامش معين من الربح فهذا غير كافي حيث أن المنافسة الشديدة في السوق سواء في الأسعار أو في الجودة، لهذا على المؤسسة معرفة مختلف الطرق المستعملة لتحديد السعر واختيار تلك التي تعود عليها بأكثر مردودية وفقاً لأهدافها (المؤذن، 2002، صفحة 275)

1.3 تحديد السعر على أساس تكاليف:

تعتبر هذه الطريقة من أبسط وأوضح الطرق التي يمكن أن تتبعها معظم الشركات في تسعير منتجاتها، فهي تعتمد على إضافة هامش معين إلى مجمل التكاليف (الثابتة والمتغيرة) التي تتحملها الشركات أثناء عملية الإنتاج كما قد يكون هذا الهامش نسبة من سعر بيع المنتج نفسه ويخضع هذا الهامش لاعتبارات المديرين الشخصية البعيدة عن ظروف المنافسة والسوق، وبالتالي فإن السعر الفعلي قد يكون أبعد ما يمكن عن السعر العادل الذي يعكس المنتج وخصائصه بشكل واضح.

تنص هذه الطريقة على إضافة نسبة مئوية معينة والتي يمكن ترجمتها في المعادلة التالية

$$\text{السعر} = (\text{التكلفة المتغيرة للوحدة}) + (\text{نصيب الوحدة من التكاليف الثابتة}) + (\text{هامش الربح})$$

2.3 التسعير على أساس نقطة التعادل

وتسمى كذلك بنقطة التعادل والتي تعتمد أساسا على نسبة التكاليف الكلية إلى الإيراد الكلي والذي منه نعرف الحجم الذي يمكن للمؤسسة أن يغطي عنده التكاليف، أي ما يسمى بنقطة التعادل التي تساوي الإيراد الكلي مع التكاليف الكلية والتي يمكن ترجمتها بالمعادلة التالية (بن مويزة أ.، 2006، صفحة 38)

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

3.3 التسعير على أساس سعر السوق:

تقوم بعض المؤسسات بتعسير منتجاتها على أساس البدء بالسعر الذي يمكن قبوله في سوق وذلك حسب المقدرة الشرائية للمستهلكين، ثم يطرح من هذا السعر كل من تكلفة الإنتاج وتكلفة التسويق والمصاريف الإدارية الأخرى سيكون الناتج هو الربح الذي تحصل عليه المنشأ من بيع كل وحدة، وتكون المعادلة لسعر كالآتي:

$$\text{الربح} = \text{السعر} - (\text{تكلفة الإنتاج} + \text{تكلفة التسويق} + \text{المصاريف الإدارية}).$$

تمتاز هذه الطريقة بأنها:

- تأخذ المستهلك في المقام الأول عند تحديد أسعار البيع.
- تدفع المؤسسة إلى حد من الإسراف حتى يتم تحقيق أقصى ربح ممكن دون استغلال لأي طرف من الأطراف المعنية.

4.3 التسعير على أساس المستهلك (القيمة المدركة):

حيث تحدد الأسعار بناءات على اتجاهات وسلوك المستهلكين. أي يتم تحديد السعر بناءات على تقييم المستهلك لجودة وتكلفة الخدمة المقدمة له. إن تحديد أسعار الخدمة يرتبط بمفهومين هما القيمة والمنفعة، فالمنفعة هي قدرة الخدمة على إشباع الحاجة.

ومنفعة الخدمة تحدد قيمتها في إشباع الحاجة بالمقارنة مع البدائل الأخرى أثناء عملية التبادل. حيث أن أسعار العديد من الخدمات قد تعتمد على القيمة المدركة أحيانا أكثر من الكلفة، فالقيمة التي تمثلها الخدمة تحدد بناءات على إدراك العميل لها، فإذا اعتقد العميل بعن سعر خدمة ما أعلى بكثير من القيمة المتوقع أن يحصل عليها فإنه سيقدر عدم الشراء. وبالتالي فإن مؤسسة الخدمة يجب عليها تخفيض السعر أو أن تخسر مبيعاتها (بن عامر، 2019، صفحة 36)

5.3 تحديد السعر على أساس المنافسة:

لا جدال في أن المنتج عند تسعيره لسلعة لا يمكنه أن يتغاضى عن وجود منافسين والأسعار التي يبيعونها بها، وهناك عدد من السياسات التي يمكن من خلالها مواجهة أسعار المنافسين:

- ✓ **الابتداء بأسعار الفائدة:** والتي تمتاز في أن الكثير من المؤسسات تسترشد في تسعير بضائعها بأسعار الفائدة السوق الذين يبيعون سلع المنافسة وعليه يحدد السعر إما مطابقا أو قريبا من أسعار المنافسين.
- ✓ **البيع بأسعار السوق:** ويمكن إتباعها في كون السلع المنتجة غير معروفة في سوق إذا كانت جودتها غير عالية وقد يعتمد بعض المنتجين إلى بيع بأعلى سعر في السوق إذا كانت له شهرة خاصة في إنتاج صنف معين أو مجموعة من سلع في غالبية الأحوال تتطلب هذه السياسة إعلانا فعالا وجهود يبيعه ضخمة.

4 استراتيجيات التسعير:

- إن إستراتيجية التسعير لها أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسة نظرا لارتباطها الوثيق بأهدافها ومواردها، ومن أبرز هذه الاستراتيجيات: (البرزجي و البدرابي، 2004، الصفحات 197-198)

1.4 استراتيجية التسعير البسيكولوجي: هذه الاستراتيجية تتطلب من المؤسسة تحليل الأبعاد البسيكولوجية لأثر السعر على المستهلك ولا يقتصر الأمر فقط على تحليل السعر من الناحية الاقتصادية (تكلفة المنتج، دراسة الطلب...) لأن بعض أسعار المنتجات لها أثر من الناحية البسيكولوجية على المستهلكين، فبعض الأسعار قد تكون مقبولة لديهم من ، والبعض الآخر لا يؤثر على منطوق المستهلك في قبوله للسعر، وبهذا فإن الجانب الأساسي للسعر البسيكولوجي هو الإيجاد للمستهلك بنوعية المنتج، وتستخدم هذه الطريقة بوجه خاص لتدعيم العلاقة بين السعر والجودة، فبعض الأسعار توحى للمستهلك الجودة عالية والعكس صحيح إذا انخفض السعر.

2.4 استراتيجية تسعير المنتوجات الجديدة: وهي تشمل:

- **إستراتيجية كشط السوق:** وتعني التسعير بأعلى سعر ممكن مع ميزانية كبيرة للترويج وتخفيض السعر بعد ذلك، وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها مناسبة للمستهلك الذي لا يمتلك حساسية عالية تجاه التجار.
- **إستراتيجية التفاعل السوقي:** تستخدم بشكل عام عند تقديم منتج جديد للسوق والهدف منها التغلغل والنمو في السوق والحصول على أكبر حصة ممكنة بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الربحية في الأمد الطويل من خلال استخدام الأسعار المنخفضة وتلائم هذه الإستراتيجية السوق ذات الحساسية العالية لنمو الأسعار ولاستغلال الإنتاج وفق اقتصاديات الحجم وعندما يكون السعر المنخفض عاملا غير مشجع لظهور المنافسة الفعلية أو المحتملة.
- **إستراتيجية قيادة السعر:** تتجسد من خلال تحديد الأسعار من قبل مؤسسة ما تعتبر الفائدة في السوق ويلاحظ وجود نوعين من قيادة السعر هما:
 - قيام المؤسسة القائدة بأخذ المبادرة في تغيير الأسعار وتكون باقي المؤسسات مستعدة للإتباع على أن يحقق هذا التغيير ربحا كافيا.

➤ مؤسسة صغيرة ولكن معتمدة كقائد السعر بعد أن تكون قد أثبتت بأنها قادرة على تحليل وتشخيص التغيرات في السوق.

ثالثاً: التوزيع

1. تعريف التوزيع

يعني جوهر عملية التوزيع الكيفية التي تصل بها السلع والخدمات إلى العميل المرتقب في المكان والوقت المناسبين، والكيفية التي تضمن إدراكها وضمان عملية التبادل والتملك في جانب المستهلك أو المشتري الصناعي ونشاط التوزيع مع العديد من الأنشطة المركبة والتي تتمثل في أنشطة التوزيع المادي للسلع والخدمات مثل النقل والمناولة والتخزين، واختيار إستراتيجية التوزيع المناسبة وهل ستقوم بالتوزيع بشكل مباشر أم اللجوء إلى وسيط أو مجموعة من الوسطاء، ومع من سوف يتعاملون؟ (الحاج، 2011، صفحة 116)

2. استراتيجية التوزيع

يعتمد اختيار التوزيع المناسب على طبيعة السوق وعلى نوع السلع والخدمات بالإضافة إلى الموارد المتاحة للمؤسسة وعموماً أن هناك ثلاث استراتيجيات للتوزيع.

1.2 **التوزيع الكثيف:** ويتضمن ذلك توفير سلعة في عدد كبير من منافذ التوزيع وتصلح هذه الإستراتيجية لتوزيع السلع الواسعة الانتشار، والتي يرغب المستهلك في الحصول عليها بأقل جهد ووقت ممكنين، ويمكن استخدام الآلات البيع ومتاجر التجزئة الصغيرة لخدمة هذا الغرض.

2.2 **التوزيع الانتقائي:** ويعني بهذا النوع من التوزيع توفير السلعة في المتاجر (منافذ التوزيع) قليلة ومنتقاة من بين البدائل عدة، ويتم اختيار المنافذ المرغوبة على أساس المعايير معينة مثل: سمعة الموزع، قدرته على خدمة السلعة، التزاماته على سعر محدد من قبل المنتج.

2.3 **التوزيع المخصص:** ويشير هذا النوع من الاستراتيجيات على اختيار موزع أو وكيل وحيد في المنطقة جغرافية، يرغب المنتج فيها وتعامل معها، ويتم هذا الاختيار نتيجة تأكد المنتج من جهد الموزع عن طريق عقد قانوني ملزم لكلا الطرفين بالتزام الموزع بتنفيذ بنود الاتفاقية وإتباع التوصيات الخاصة بالأسعار والترويج والإعلان والحفاظة على مستوي معين من المخزون.

3. طرق التوزيع (قنوات التوزيع)

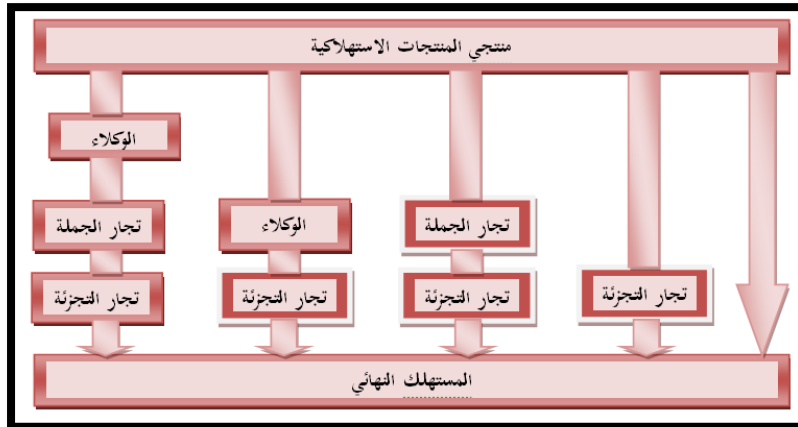
تتم عملية انتقال السلع والخدمات عبر قناة التوزيع ما بين المنتج والمستهلك الأخير أو المشتري الصناعي، إما بشكل مباشر أو غير مباشر كما يلي (النسور، 2012، الصفحات 330-331)

1.3 **التوزيع المباشر:** ويعني الاتصال المباشر بين المنتج والمستهلك دون الحاجة إلى تدخل الوسطاء، ويناسب هذا التوزيع معظم السلع الصناعية وصغار المنتجين والسلع سريعة التلف.

المنتج ← المستهلك النهائي

2.3 **التوزيع غير المباشر:** ويعني أن الاتصال لا يكون بين المنتج والمستهلك بشكل مباشر، وإنما يعتمد على الوسطاء بأشكالهم المختلفة.

شكل رقم 12 : القنوات التسويقية للمنتجين



المصدر: (النسور، 2012، صفحة 331)

وقد يختار المنتج طريقة واحدة أو أكثر من طريقة لنقل سلعته إلى المستهلك، ويعتمد ذلك على نوعية وطبيعة السلع التي يتعامل فيها، ويفضل استخدام هذا النوع من التوزيع في الحالات التالية

✚ الرغبة في التخصص وتقسيم العمل، حيث يتخصص المنتج في التصنيع ويتخصص الموزع في البيع للمستهلك الأخير.

✚ إذا كانت قنوات توزيع السلعة منتشرة جغرافياً، بحيث يتطلب الأمر ويصبح من الضروري التعامل مع الوسطاء.

✚ عندما يساهم التوزيع غير المباشر في تخفيض حصة السلعة من مجمل تكاليف التسويق.

رابعا: الترويج

هو عملية اتصال مباشرة أو غير مباشرة موجهة إلى المستفيدين الفعليين أو المحتملين لإرشادهم وتوجيههم وحتى إقناعهم للحصول على المنتجات إي من شأنها أن تعيدهم إلى حالتهم الطبيعية وحمايتهم من احتمال تعرضها لأي مؤشر تعبر من طبيعة

سلوكهم، كما تكون موجهة إلى جماعات أخرى. (المساعد، 2003، صفحة 121)

1. عناصر الترويج:

يتألف المزيج الترويجي من عدة أشكال يسعى كل منها لتحقيق الهدف العام للترويج وهو الإعلام والتأثير في المستهلك لتحقيق عملية التبادل التي تتمثل عناصره فيما يلي:

1.1 الإعلان: هو شكل من أشكال الاتصال غير الشخصي مدفوع القيمة، للإرسال فكرة أو معلومة ترتبط بسلعة أو خدمة

بواسطة منظمة ما أو شخص معين. (ابو قفح، 2004، صفحة 516)

2.1 الدعاية: أي خير يذاع أو ينشر عن الشركة أو منتجتها بصورة إيجابية أو سلبية من قبل وسائل الإعلام الجماهيرية بدون

أجور المدفوعة. (الضمور و الشريدة، صفحة 86)

- 3.1 **البيع الشخصي:** البيع الشخصي هو الاتصال وجها لوجه بين البائع والمشتري بحيث يقوم البائع باستئجار المشتريين وإقناعهم لشراء منتجات المنظمة ويعد البيع الشخصي أكثر إقناعاً من الإعلان، يضاف لذلك أن جهود البيع الشخصي تولد تغذية استرجاعية فورية تمكن من التعامل مع إجابة المشتري والتعديل فيها، بما ينسجم والحالة المناسبة التي يراها كلا الطرفين إلا أن مشكلة البيع الشخصي تكمن ارتفاع التكاليف. (إسماعيل، 2009، صفحة 86)
- 4.1 **تنشيط المبيعات:** وظيفة ترويجية تعبر عن كافة الأنشطة التي يقوم بها رجال التسويق بهدف إثارة وجذب المستهلك وإقناعهم بالشراء داخل المتجر ويعتبر تنشيط المبيعات من الوسائل الغير شخصية التي تدعم البيع الشخصي وتتكامل معه ضمن منظومة الترويج، ومن أهم وسائل تنشيط المبيعات الاجتماعات والندوات والمؤتمرات والحوافز والهدايا الترويجية. (دريس، 2009، صفحة 202)

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي والمخطط التنظيمي

تعد وظيفة تخطيط الإنتاج من أبرز وظائف إدارة الإنتاج والعمليات الذي يبين فيها مراحل تصنيع المنتج وتعيين الموارد الأولية المستعملة فيه، كما سنتطرق الى المخطط التنظيمي الذي لديه أهمية كبيرة وفوائد تعود على استمرارية ونمو المشروع.

المطلب الأول: مفاهيم حول المخطط الإنتاجي

إن القيام بوضع خطة للإنتاج يمكن المشروع من الاستغلال الأمثل لموارده، حيث تبين الخطة الإنتاجية الإستراتيجيات والتكتيكات التي تعتمد عليها المؤسسة في العملية الإنتاجية لتحقيق أكبر المنافع وبأقل التكاليف وبالجودة العالية وفي الوقت المحدد.

الفرع الأول: مفهوم المخطط الإنتاجي وأهميته

أولاً: مفهوم المخطط الإنتاجي

التعريف 1 «هو الأخذ بعين الاعتبار الطلب المستقبلي على سلعة معينة وعلى هذا الأساس يتم تعبئة الطاقة الإنتاجية اللازمة لمواجهة هذا الطلب، أي أن هذا يتطلب التوقع بالمبيعات المستقبلية وترجمة هذا التوقع إلى مختلف المتطلبات الإنتاجية والعمل على الحصول على هذه المتطلبات» (مؤيد، 2007، الصفحات 25-26).

التعريف 2 "هو وضع الاستعدادات اللازمة بما يكفل استخدام الإمكانيات المتاحة من خامات وآلات وطاقات بشرية في سبيل تحقيق هدف المشروع نحو إنتاج المنتجات المطلوبة بالكميات المحددة ومستوى الجودة المناسبة وبالتكلفة المقدرة" (عبد الفتاح د.، 2001، صفحة 60).

التعريف 3: إن المخطط الإنتاجي يوضح كيف أن المؤسسة تستخدم وتستعمل مدخلات كثيرة وتنفذ العمليات المطلوبة لتحويل المدخلات إلى مخرجات المرغوب فيها، حيث تتكون المدخلات من المواد الأولية والأموال والعاملين والمكائن....، كما تتضمن العمليات التصنيع والتجميع ولتغليف، وتمثل المخرجات في السلع والخدمات وأجور ورواتب العاملين (سليمان، 2008، صفحة 18).

التعريف 4 هو " تحديد القوة العاملة، والمواد، والآلات، وأساليب، ورأس المال المطلوب لتصنيع كمية معينة من منتج أو مجموعة منتجات خلال فترة زمنية معينة في المستقبل " (حسن، 1998، صفحة 512)

من التعاريف السابقة نستنتج أن المخطط الإنتاجي هو خطة مستقبلية تبنى بتحديد مختلف الأجهزة والمباني والمواد الضرورية لتصنيع منتجات أو خدمات معينة، فهو يوجه صاحب المشروع على اختيار ما يتناسب والإنتاج المطلوب وذلك من الناحية الفنية والتكنولوجية.

ثانيا: أهمية المخطط الإنتاجي

للمخطط الإنتاجي أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي. **Source spécifiée non valide:**

- الاستغلال الكامل للطاقت الإنتاجية المتاحة، وبلوغ الأهداف الإستراتيجية، والنهائية للمنظمة.
- تخفيض معدلات الإنتاج المعيب، وزيادة جودة المنتج.
- يؤدي التخطيط للإنتاج إلى تخفيض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة الضرورية بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل عملية.
- الخطة الإنتاجية توفر الطلبات في الوقت المحدد، وبالكميات المطلوبة للعملاء، مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المنشأة، وتحسين المركز التنافسي للشركة.
- تساعد على اتخاذ الإجراءات المناسبة في حالات زيادة أو انخفاض الطلب على الطاقة الإنتاجية المتاحة قبل تسوية الطلب والإنتاج في فترات انخفاض الطلب.

الفرع الثاني: أنواع المخطط الإنتاجي ومتطلباته

أولا: أنواع المخطط الإنتاجي

على أساس فترة التخطيط يمكن أن نميز ثلاث أنواع من الخطط هي: (محمد و محمد، 2006، صفحة 12)

- 1- **الخطة الإنتاجية طويلة الأجل:** توضع هذه الخطة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل ولمدة تزيد عن ستة واحدة وقد تصل إلى خمس سنوات أو حتى أكثر، وغالبا ما توضع هذه الخطة لتحقيق أهداف طويلة الأجل، وتحدد خطوطا عامة للنشاط الإنتاجي والعمليات في المنظمة وعلو ضوء خطة الطاقة إذ يرتبط بمستوى الطاقة الإنتاجية المستهدف، اختيار موقع المنظمة والترتيب الداخلي وتصميم المباني والمستوى التكنولوجي وترتيب العمليات وغيرها من القرارات والأنشطة طويلة الأجل.
- 2- **الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل:** وهذه الخطة تشير إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن شهر واحد وهي بذلك تشير إلى ما يدعى بجدولة العمليات.
- 3- **الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل:** وهي الخطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة مدتها سنة واحدة وبشكل إجمالي مع أنها في الواقع تضم خطط تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة وتتضمن هذه الخطة وضع تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج والمخزون لكل فترة خلال العام دون تخصيص لنوع معين من المنتجات أو الأقسام ويكون الهدف من هذه الخطة هو الوصول إلى الملائمة والتوفيق بين حجم الطاقة وحجم الإنتاج وبين حجم الطلب خلال فترة الخطة.

ثانياً: متطلبات المخطط الإنتاجي

من أجل إعداد جيد لمخطط الإنتاج يجب أن يعرف صاحب المشروع بدقة الحجم اللازم من المشروع المرتبط بمواعيد التنفيذ لكي تتمكن المؤسسة من تصريفه يجب عليها الاعتماد على التنبؤ بالمبيعات المعد سلفاً من قبل المخطط التسويقي كما يجب عليها الاعتماد على بيانات سيأتي شرحها كمتطلبات وهي

1- بيانات عن حجم الطلب المتوقع: يتطلب مخطط الإنتاج على التنبؤ بالمبيعات في المستقبل ولهذا الغرض هناك عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار وهي (عبد الغفور، 1968، صفحة 234)

- **الاتجاهات العامة** وهي التغير الذي يطرأ على نشاط الأعمال في الفترة الطويلة.
 - **التقلبات العارضة** هي التغيرات الشاذة أو المفاجئة في نشاط الأعمال والتي تنشأ من المناخ غير العادي.
 - **التقلبات الفصلية** هي التغيرات في حجم المبيعات الناشئة عن الظروف المناخية، أو بسبب المناسبات والتقاليد المتعارف عليها.
 - **دراسة السلعة** وهو لأخذ بالحسبان العوامل المتصلة بالسلعة، سواء كانت رأسمالية أو استهلاكية، درجة التطور في استخدامها.
 - **عامل المنافسة** حتى تكون عملية التنبؤ كاملة يجب على إدارة المؤسسة دراسة كل التصرفات السابقة والمتوقعة من جانب المنافسين.
 - **التصرف الحكومي:** عند القيام بعملية التنبؤ بحجم الطلب فإنه يجب مراعاة التصرف الحكومي الذي قد يؤثر في الطلب على السلعة، والتي تتضمن الشراء الحكومي الكبير والتشريعات الحكومية، الضرائب، السياسات النقدية.
- 2- بيانات عن الظروف الحالية لإمكانيات المؤسسة:** تتضمن معلومات عن حجم المخزون، حجم العمالة، وكل المعلومات التي تخص الأعباء الثابتة وتوزيعها على أقسام الإنتاج وبالتالي الوصول إلى التكلفة الوحيدة.

3- بيانات عن موقع المشروع: والتي تعد من العوامل الواجب التركيز عليها حيث يجب مراعاة في تحديد الموقع ما يلي: (عبد الفتاح د.، 2001، صفحة 57)

- **القرب من مصدر المادة الخام:** وهو من العوامل الهامة خاصة بالنسبة للمواد الثقيلة، وقد يقارن المسؤولون في المشروع بين تكلفة نقل المادة الخام من مصدرها إلى المصنع وبين تكلفة نقل المنتج النهائي من المصنع إلى السوق لاختيار أقلهما تكلفة.
- **القرب من السوق المستهلكة:** تفضل المشروعات قربها من الأسواق خاصة في حالة المنتجات التي تزيد من وزنها بعد إنتاجها كالمشروبات الغازية.
- **القرب من طرق المواصلات:** يعتبر قرب المشروع من طرق المواصلات البرية ... من العوامل التي تؤخذ في الاعتبار حتى يمكن أداء خدمة النقل للمؤسسة سهل.

- ملائمة الظروف الجوية لطبيعة العمليات الصناعية: تتطلب بعض الصناعات ظروف جوية معينة من حيث درجات الحرارة والرطوبة كصناعات الغزل والنسيج التي تتطلب جوا معتدلا، وإن كان التقدم في صناعات أجهزة التكييف قد قلل من أهمية هذا العامل.
 - قرب المشروع من مصادر الأيدي العاملة: لا شك أن قرب المشروع من الأماكن الآهلة بالسكان والتي تتوفر فيها الأيدي العاملة سوف يؤدي إلى انضباطهم في مواعيد أعمالهم لقرب المؤسسة من مساكنهم هذا إلى جانب انخفاض أجورهم نسبيا، كما يجب على المشروع ضرورة توافر وسائل الانتقال اللازمة لهم.
 - القرب من مصادر الطاقة: يعتبر هذا العامل بالنسبة للصناعات التي تعتمد على المياه كقوة محركة بالنسبة لها، كذلك بالنسبة للمشروعات التي تعتمد على الكهرباء حتى يمكن تخفيض تكلفة نقل الطاقة، وأن كان التقدم في وسائل النقل المختلفة قد قلل من فاعلية بذلك العامل إذ أصبح من الممكن نقل القوة المحركة لمسافات بعيدة كنقل الكهرباء بالأسلاك ونقل البترول بالأنابيب وبالرغم من ذلك فإن هذا العامل لم يفقد أهميته في تركيز كثير من المشروعات بجانب مصادر الطاقة.
 - قرب المشروعات من الخدمات المختلفة: ترغب كثير من المشروعات التوطن بجوار المناطق التي تتركز فيها المصالح الحكومية المختلفة والبنوك والبريد والمستشفيات.
 - قرب المشروع من الصناعات المكتملة: كثير من الصناعات تعتمد على صناعات مكتملة أخرى لمنتجاتها خاصة بالنسبة للصناعات التجميعية والتحليلية.
 - التركيز في المناطق الصناعية: ترغب كثير من المؤسسات التركيز في المناطق الصناعية لتوافر الخدمات المختلفة بها والعمال المهرة وخطوط المواصلات، هذا إلى جانب الدولة تشترط ذلك لاعتبارات تتعلق بالأمن وحتى يمكن من السهولة الدفاع عنها.
 - التركيز في الأراضي المنخفضة القيمة: تعتبر تكلفة الأرض من تكاليف إنشاء المشروع مما أجبر كثير من الصناعات أن تتوطن بعيدا عن أطراف المدن نظرا لرخص قيمة الأرض وتوافر المساحات اللازمة.
- 4- بيانات عن الجانب التكنولوجي (الآلات): يجب الاهتمام في المخطط الإنتاجي بتحديد نوع وعدد الآلات اللازم استخدامها في كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية، وعلى اطلاع تام بأنواع الآلات الموجودة في الأسواق المختلفة ومدى التحسينات التي أدخلت عليها ومقدار طاقتها الإنتاجية وأسعارها، وتنقسم إلى نوعين: (حسن، 1998، الصفحات 185-188)

✓ الآلات عامة الغرض: تصمم الآلات العامة الغرض لأداء أعمال متعددة، بدلا من عمل واحد بالذات، وهي عامة في حدود معينة، ومن مميزات أنها آلات نمطية تصنع بكميات كبيرة ومتوفرة ويمكن استخدامها والتخلص منها بكل سهولة، وطاقاتها الإنتاجية أقل من الآلات المتخصصة، لذلك فإن تكلفة الوحدة التي تنتج بواسطتها أكبر من تكلفة الوحدة التي تنتجها الآلات المتخصصة.

✓ الآلات خاصة الغرض: صممت لأداء عمليات صناعية معينة بأسرع وأدق واقل تكاليف من الآلات عامة الغرض، فلا يحتاج هذا النوع إلا لعدد قليل من الأفراد لإدارتها، فقد صممت بحيث تؤدي تلقائيا معظم العمل المطلوب دون تدخل

كبير من جانب من يديرها، فهذا النوع يحتاج لأفراد نصف مهرة، ومن مميزاتا أنها كبيرة الحجم تؤدي العمل بدقة وتكاليفها أكبر من الآلات عامة الغرض وتصميمها في غاية التعقيد يتطلب خبرات فنية كبيرة ونفقات إصلاح ضخمة.

5- بيانات عن تحديد التكاليف: هذه البيانات تساعد على تقييم البدائل من المخطط، لأن هذه الأخيرة تحمل في طياتها تكاليف المخزون، تكاليف العمالة، تكلفة الوقت الإضافي، تكاليف تغيير الآلات وتصليحها، تكاليف استهلاك الطاقة.

المطلب الثاني: مكونات المخطط الإنتاجي ومراحله

جميع السلع التي نستخدمها ونستهلكها متكونة من عدة مدخلات والتي تمر بعملية تحويلية حتى تصل الى مخرجات جاهزة للاستهلاك في شكل سلعة، وأخيرا التغذية العكسية التي تعتبر عملية رقابية على نظام الإنتاج من أجل تحديد الانحرافات وتصحيحها.

الفرع الأول: مكونات المخطط الإنتاجي

هو عبارة عن مجموعة من الأجزاء أو الأنشطة المتداخلة والتي ترتبط ببعض بعلاقات منطقية تكفل تحقيق التكامل والتناسق فيما بينه والفعالية. (الصيرفي، 2005، صفحة 72)

ويمكن أن نلخص مكونات العملية الإنتاجية على أنها مزج مجموعة من العوامل للحصول على منتج معين فيما يلي (حسن، 1998، صفحة 31)

أولاً: المدخلات وهي مجموعة البيانات الأساسية الواجب توفرها حتى يتسنى استخدام أي أسلوب من أساليب تخطيط الإنتاج ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:

1. أرقام الطلب الإجمالي المتوقع: طالما أن الهدف من العملية الإنتاجية هو مواجهة الطلب المتوقع بطريقة اقتصادية في حدود الطاقة المتاحة فإن التقديرات الإجمالية للطلب لكل فترة زمنية خلال مدة الخطة -عادة سنة- يجب توافرها بشكل دقيق، ويجب أن يكون واضحاً أن ذلك لا يعني تلقائياً أن يكون مستوى الإنتاج المخطط لكل فترة مساوياً للطلب خلالها، فقد يكون هذا الرقم أعلى أو أقل حسب ظروف الطاقة وبغرض تقليل التكاليف لمدة الخطة ككل.
2. القيم المبدئية التي تمثل الوضع الحالي للعملية الإنتاجية: يقصد بذلك مستوى الإنتاج وحجم العمالة في نهاية الفترة السابقة مباشرة على فترة التخطيط وهذه تمثل أرقام الإنتاج والمخزون والعمالة التي تبدأ بها خطة الإنتاج.
3. أنواع التكاليف المرتبطة باستراتيجيات مواجهة الطلب المتذبذب: في هذه الحالة سوف يتم تغيير مستوى العمالة بسبب التغيير في مستوى الإنتاج، أو قد يكون ذلك عن طريق تغيير مستوى المخزون مع ثبات قيم مستوى الإنتاج أو قد يكون ذلك عن طريق تشغيل الوقت الإضافي أو عن طريق الاعتماد على إنتاج جهات أخرى.

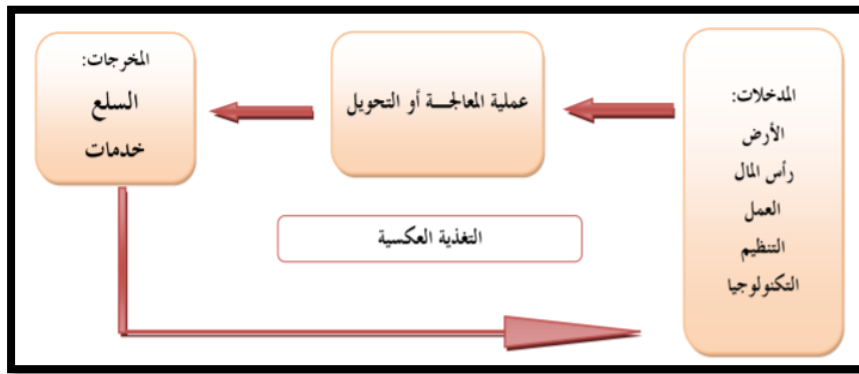
ثانياً: المخرجات التي تتوقعها في عملية التخطيط الإنتاجي وهي كالاتي:

1. مستوى الإنتاج لكل فترة زمنية: وهو تقدير إجمالي لمستوى الإنتاج المطلوب تحقيقه في كل شهر.
2. مستوى العمالة لكل فترة زمنية: وهي التقديرات الإجمالية من العمالة المباشرة.

3. مستوى المخزون المخطط لكل فترة زمنية: وهي تقديرات إجمالية لمتوقعات المخزون المفروض تواجدها في نهاية كل فترة زمنية.

ثالثا: التغذية العكسية هي عبارة عن عملية رقابية تهدف إلى تحقيق التكامل بين المدخلات والمخرجات وكذلك التأكد من مدى فعالية النظام وكفاءته في تحقيق الأهداف وذلك لانتخاذ الإجراءات التصحيحية ضمن عملية الإنتاج، وذلك إما على مستوى المنتج أو على مستوى خطوط الإنتاج.

شكل رقم 13 : مكونات النظام الانتاجي



المصدر: (السكرانة ب.، 2008، صفحة 177)

الفرع الثاني: مراحل المخطط الإنتاجي

يمر المخطط الإنتاجي بعدة مراحل تكاد بذلك أن تكون متداخلة من الجانب العملياتي يمكن تلخيصها فيما يلي (عبد

المطلب، 2003، صفحة 177)

أولاً: تحليل وتقييم الظروف البيئية: تبدأ عملية وضع المخطط من البيئة المحيطة التي سينشأ فيها المشروع وهذا بحصر مجموعة الظروف والمؤثرات الخارجية التي تمس مباشرة إنشاء وحياة وتطور المشروع وهذا من زوايا وفق معايير التعدد الذي يعبر عن مجموعة المتغيرات السياسية، الاجتماعية، القانونية، التكنولوجية، معيار التعدد الذي يعبر عن كثرة المتغيرات التي تعمل في ظلها المؤسسة، الارتباط وهنا يعبر عن مدي التغير والديناميكية التي تتسم بها المتغيرات المحيطة.

ثانياً: تحديد الأهداف: تعتبر مرحلة أساسية فهي توضح اتجاه المؤسسة ومسارها المستقبلي، وعملية تحديد الأهداف تكون عامة وفرعية، وهي تحديد للنتائج التي تريد المؤسسة الوصول إليها ومن ثمة وضع أولويات لأهداف إدارة الإنتاج.

ثالثاً: تحديد البدائل: وهي مرحلة المفاضلة بين أهم الطرق التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة وتتم المفاضلة، على أساس معايير كمية مرتبطة بالكفاية الإنتاجية وتتم عملية المفاضلة أيضاً على أساس رصد الافتراضات الأساسية واختبار مدى سلامتها وأن هذه البدائل هي أدوات مهمة يتم ترتيبها حسب حساسيتها وملائمتها للعملية الإنتاجية.

رابعاً: صياغة الخطة وتنفيذها: وهي أهم مرحلة من مراحل مخطط الإنتاج لذا سنخوض فيها بشيء من التفصيل، فلكي تنجح العملية التخطيطية يجب وضع خطط للمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة ولأجل صياغة هذه الخطط يجب بناؤها على:

1. قرارات خاصة بتحديد عناصر كمواصفات المنتج ومدى إمكانية إنتاجها وأخرى متعلقة بتحديد المعلومات والمواد اللازمة للوفاء بمتطلبات العملية الإنتاجية.

2. قرارات خاصة بتخطيط العمليات الإنتاجية واختيار وتصميم النظم الفرعية التي تستخدم في عمليات الإنتاج ومن أهم تلك القرارات الآتي:

1.2 **تحديد موقع المشروع:** إن المشروع الاستثماري أي كان نوعه وحجمه يحتاج إلى موقع جغرافي ويتم ذلك بدراسة الموقع من ناحية العوامل المستعملة في العملية الإنتاجية وهذا وفق معيار درجة التوطن الذي هو عبارة عن النسبة بين عدد العمال في صناعة معينة في الإقليم ومجموع عدد العمال في هذه الصناعة على النسبة بين عدد العمال في كل صناعات الإقليم وعدد العمال الإجمالي، وكذا العوامل المؤثرة في عملية اختيار المشروع وهي العوامل الاقتصادية (كالقرب من مصادر المواد الخام، مدى توفر مصادر الطاقة، مدى توفر اليد العاملة، تكلفة الأراضي..... الخ) والعوامل الغير اقتصادية (كالعوامل الطبيعية، مدى توفر حوافز الاستثمار، توفر الاستقرار الأمني..... الخ)

1.2 **تحديد القدرة الإنتاجية:** وتعتمد على معيارين:

❖ **الأول:** تحديد الطاقة الإنتاجية وعرفت على أنها " حجم أو عدد الوحدات التي يمكن إنتاجها خلال فترة زمنية معينة، والتي تعتبر كمقياس لقدرة النظام الإنتاجي على تلبية احتياجات الزبائن من السلع والخدمات والتي تقاس سواء بعدد ساعات التشغيل أو بعدد الآلات المستعملة في الإنتاج خلال فترة زمنية معينة.

❖ **الثاني:** هو تحديد التكنولوجيا المختارة والتي تتلاءم مع مواصفات المنتج المقدم.

3.2 **تخطيط العملية الإنتاجية:** وهي مجموع الرسومات والتصاميم التي تبين كيفية إنشاء المباني والتصميمات الداخلية لها وكيفية ترتيب الآلات وفقا للعمليات الواجب القيام بها ومنه تحديد كافة المستلزمات الضرورية للعملية الإنتاجية وتستند على ركيزتين:

❖ **التخطيط الداخلي للمشروع** وهو عبارة عن عملية يتم بموجبها تحديد ما يجب القيام به مستقبلا من خلال تحديد التسهيلات المطلوبة للإنتاج ووضع الخطط التفصيلية لهذه التسهيلات وجعلها متتابعة من الإدارة العليا إلى الإدارة السفلى وكيف يمكن أن تستخدم لتصنيع منتجات معينة.

❖ **تحديد احتياجات المشروع** ويكون بتحديد المشروع من الأثاث ووسائل النقل، تحديد احتياجات المشروع من المواد الأولية، تحديد المشروع من اليد العاملة.

2.1 **قرارات تترتب عن تقييم مخرجات تنفيذ العمليات الإنتاجية** ويكون من حيث كمية الإنتاج التي أمكن تحقيقها، مستوى جودة المنتجات، تكلفة المنتجات، مواعيد التنفيذ.

المطلب الثالث: المخطط التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي من المخططات المهمة والفعالة في تحقيق التنسيق بين المستويات الإدارية داخل المؤسسة، لهذا لا بد من تنظيم الجهود البشرية داخلها وهذا بتحديد وظائف كل فرد داخل كل مستوى تنظيمي في المؤسسة وهذا للوصول الأهداف، ويجب على أي مؤسسة تحديد الطبيعة القانونية الأنسب لها. ويتم التطرق لكل هذه النقاط من خلال ما يسمى المخطط التنظيمي.

الفرع الأول: مفهوم المخطط التنظيمي وأهميته

أولا مفهوم المخطط التنظيمي

يعد المخطط التنظيمي محور هام لمخطط الأعمال وإحدى عناصر نجاحه، ومن خلاله يتم اختيار الشكل القانوني للمؤسسة والكيفية التي من خلالها إدارة الموارد البشرية، كذلك تحديد الهيكل التنظيمي المناسب والذي يمثل المحور الأساسي في استمرارية المشروع، ويمكن تعريفه كالآتي:

التعريف 1 "المخطط التنظيمي هو خطة يتم التعرف من خلالها على تعريف الشكل القانوني المناسب لنشاط المشروع وكذا تحديد مسؤوليات كل من المسيرين والعاملين والقوانين الواجب إتباعها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من إنشاء هذا الأخير وهذا من خلال توضيح الهيكل التنظيمي المعمول به لتحديد مهام وواجبات المسؤول الذي يتبع كل موظف". (حسين، 2000، صفحة 45)

التعريف 2 "يحدد المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية والاحتياج إليها في إطار المشروع وتطوره ونموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات". (الغالي ط، إدارة و استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، 2009، صفحة 230)

التعريف 3 "وتتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين والرقابة على الأعمال وكيفية أداء الأعمال". (السكرانة ب، الريادة و إدارة الأعمال، 2008، صفحة 118)

ثانيا: أهمية المخطط التنظيمي

للمخطط التنظيمي أهمية بالغة في نجاح وسيرورة المؤسسة وتحقيق خططها وأهدافها وأدائها للعمل بقدرة عالية نذكر منها ما يلي (عبوي، 2006، صفحة 22)

1. الحيلولة دون التداخل بين الأعمال ومنع التنازع في الاختصاصات والصلاحيات، فهو يحدد الأهداف والمسالك التي يمكن الوصول إليها ويعمل على توجيه الجهود لتحقيقها.
2. الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وذلك عن طريق تحديد الواجبات والمهام المنوطة بالأفراد، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

3. التوازن والتنسيق بين مختلف الأنشطة المختلفة وذلك بتقسيم الأعمال وتوزيعها بين الإدارات والأقسام، وتحديدتها بصورة متوازنة لتحقيق الأهداف المركزية والأهداف النهائية والتركيز على الأهداف الأكثر أهمية.
4. سهولة الاتصال بين مختلف الإدارات والأقسام والفروع في المنظمة.
5. الاستفادة القصوى من فوائد التخصص وذلك بتجميع الأنشطة المتماثلة أو تجميعها في أقسام ووحدات إدارية معينة.
6. سهولة المحاسبة والمتابعة إذ يحدد التنظيم مهام وواجبات الأفراد وتحدد معايير الأداء، وبذلك تسهيل مهمة الرقابة وتشخيص الانحراف والتصحيح.

الفرع الثاني: أهداف المخطط التنظيمي ومكوناته

أولاً: أهداف المخطط التنظيمي

- لكي يكون المخطط التنظيمي فعالاً فإنه لا بد من توافر مجموعة من الأهداف التي يعتبر وجودها ضروري للبقاء التنظيمي، وأيضاً لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات التشغيلية اللازمة وهي كالتالي (اللوزي، 2007، صفحة 23_24)
1. الأهداف الرسمية وهي تلك السياسات العامة التي تتضمن الغرض الأساسي للتنظيم.
 2. الأهداف العملية وهوما تقصد المنظمة تحقيقه فهي تعكس ما تسعى المنظمة لتحقيقه، وتمثل الأهداف العامة جزئياً.
 3. الأهداف التشغيلية وهي تلك المعايير المتفق عليها لتقوي مستويات إنجاز الأهداف.
- وينبثق عن هذه الأهداف عدة أهداف فرعية يجب مراعاتها في المخطط التنظيمي وتمثل فيما يلي
7. التحديد الواضح للمسؤوليات والاختصاصات والعلاقات الإدارية داخل التنظيم.
 8. التحديد الواضح للصلاحيات الممنوحة للأفراد العاملين.
 9. العمل على تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية وبين العاملين داخل التنظيم.
 10. العمل على توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم يساعد على إنجاز الأهداف.
 11. تقسيم بشكل واضح على كافة المستويات.
 12. تحديد العلاقات الأفقية والرأسية بين الأجزاء وعلى المستويات.
 13. الاختيار الملائم للأفراد العاملين.
 14. اختيار الصيغة القانونية المناسبة لنشاط المؤسسة.

ثانياً: مكونات المخطط التنظيمي

أولاً: الهيكل التنظيمي

1. تعريف الهيكل التنظيمي: "هو إطار يوضح التقسيمات والوحدات والأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض تأخذ شكل الهرم يربطها خط سلطة رسمية، تنساب من خلال الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى ومن خلالها أيضاً توضح نقاط اتخاذ القرار ومراكز السلطة والمسؤولية. (عبوي، التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته، 2006، صفحة 112)

2. أهمية الهيكل التنظيمي: للهيكل التنظيمي أهمية كبيرة نلخصها فيما يلي: (بن عامر، 2019، الصفحات 41-42)

- يساعد المنظمة على العمل والنمو ذلك بسبب الوضوح والتركيز.
- ينظم التدفق للقيادة والسلطة، فكل فرد في المنظمة لديه تصور واضح عن واجباته وعن مشرفيه وعن المختص بتقديم التقارير.
- يساعد على التحليل والفهم الصحيح للمنظمة ومعرفة الوضع الراهن لها.
- يرتب العلاقات في المنظمة.
- يساعد المنظمة للوصول إلى أهدافها، فينظر للمخطط التنظيمي على أنه 'إحدى أهم الأدوات الإدارية في المنظمة.
- يساهم في توضيح الأقسام والمستويات الإدارية والمسؤوليات الموكلة.
- وسيلة توضيحية تساعد على دراسة تاريخ المنظمة وتطورها الوظيفي خلال فترات زمنية معينة.
- يساعد على الكشف عن الأخطاء الموجودة في التنظيم ومعالجتها، وذلك من خلال كشف العلاقات غير الصحيحة، والازدواجية في المهام.
- يساهم في تدريب الموظفين الجدد الذين يلتحقون بالمؤسسة.

3. أهداف الهيكل التنظيمي

تسعى المنظمة من خلال هيكلها التنظيمي إلى تحديد الأهداف التالية (اللوزي، 2007، صفحة 48)

- توضيح الإدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة.
- توضيح المستويات والإدارية في المنظمة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.
- إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل
- توضيح خطوط السلطة
- تسهيل عمليات بناء الوحدات والأقسام والإدارات.

4. مراحل إعداد الهيكل التنظيمي: يتم إعداد الهيكل التنظيمي وفقا للخطوات الآتية:

- تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة بشكل واضح لأن الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية، والتي بدورها تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي.
- تحديد النشاطات المختلفة التي من خلالها تتحقق الأهداف الأساسية والثانوية.
- تقسيم النشاطات إلى أنشطة رئيسية، وأخرى فرعية.
- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية، وإجراء وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية تبين فيها الواجبات والسلطات والمسؤوليات.
- تحديد الوظائف الإشرافية، والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية.
- إعادة الخريطة التنظيمية، والدليل التنظيمي.

5. أنواع الهياكل التنظيمية

تختلف الهياكل التنظيمية الموجودة في المؤسسات تبعاً لأهداف المؤسسة، وسلم الرواتب، وتقسيم العمل، ومن أبرز أنواع الهياكل التنظيمية ما يلي:

1.5 الهيكل التنظيمي الوظيفي: "تعتمد هذه الصياغة على اتخاذ وظائف المشروع المتمثلة في الإنتاج، التسويق، التمويل، الشراء و التخزين، الأفراد، كأساس لتصميم و بناء الهيكل التنظيمي للمنشأة و قد يتم تجزئة المهام و الأنشطة بكل وظيفة وفقاً لأعبائها الوظيفية التي تتحملها". (رضوان، 2012-2013، صفحة 36)

2.5 الهيكل التنظيمي على أساس الأقسام: هذا النوع من الوظائف تقام فيه الأقسام بسبب ضخامة حجم منظمة الأعمال، فيكون تجميع الوظائف والأفراد والمهام يكون على أساس طبيعة مخرجات القسم الكبير المعني، لذلك فإن هذا النوع يمكن أن يكون قائماً على أساس جغرافي أو على أساس المنتجات أو على أساس الزبائن وغيرها من الأسس. (العامري و الغالي، 2007، صفحة 339)

3.5 الهيكل التنظيمي المصفوفي: يجمع هذا النمط من الهياكل التنظيمية بين النمط الوظيفي ونمط الأقسام وذلك بهدف الاستفادة من مميزات الاثنين، ويتجسد هذا الأمر من خلال مصفوفة تسمح بوجود فرق عبر الأنشطة المختلفة لغرض تدعيم منتجات معينة أو مشاريع. (العامري و الغالي، 2007، صفحة 340)

4.5 الهيكل التنظيمي التنفيذي: تكون السلطة فيه مركزية، أي أن السلطة تقتصر على أعلى هرم المنظمة ويكون هناك رئيس واحد في أعلى قمة المنظمة، وتقتصر عليه مهمة اتخاذ القرار والأوامر وخطوط السلطة تسير من الأعلى إلى الأسفل بشكل مستقيم، فتتدفق الأوامر من الرؤساء إلى المرؤوسين، ويتميز هذا الهيكل بالوضوح والبساطة.

5.5 هيكل الفريق: "إن فرق العمل هي الأساس أو التكتلات الأساسية في مثل هذا النوع من الهياكل، ويقصد بهيكل الفريق الهيكل الذي يستخدم فرق عمل دائمة أو مؤقتة مشكلة من أفراد من مختلف الوظائف والأنشطة لتحسين العلاقات الجانبية، وهذه الفرق تستطيع حل مشاكل متنوعة أو إنجاز مشاريع متخصصة أو مهام مطلوبة يومياً". (العامري و الغالي، 2007، صفحة 342)

6.5 الهيكل التنظيمي الاستشاري: يدمج بين نوعين من الهياكل، فيتضمن الهيكل التنفيذي والهيكل الوظيفي، ومكون السلطة فيه سلطة مركزية موحدة كالهيكلي التنفيذي، ويستفاد فيه من مبدأ التخصصية في العمل، إضافة إلى وجود الخبراء والمختصين الذين يقدمون المساعدة والمشورة للرؤساء والإداريين في العمل.

7.5 الهيكل التنظيمي الشبكي أو المركب: يعطي هذا النوع من الهياكل مجالاً أوسع لترتيب الفكر الإداري والتنظيمي لدى قيادات المنشأة ومسؤولي اتخاذ القرارات بشأن تصميم الهيكل التنظيمي الأكثر ملاءمة لتقسيم إدارتها وتهيئة أفضل الفرص لهيكله الوظائف واستثمار الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف المخططة بكفاءة عالية، وبكلفة مناسبة وذلك من خلال الاعتماد على أكثر من صياغة تنظيمية. (رضوان، 2012-2013، صفحة 43)

بعد الانتهاء من تحديد الخطوط العريضة لتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع، ينبغي القيام بتجسيد الهيكل التنظيمي بخرائط تنظيمية وهي شكل أو رسم بياني، يوضح الهيكل التنظيمي الذي يقوم عليه بنيان المنظمة الكلي، وعليه فهو توضح لنا الأمور الجوهرية التالية: (عقيلي، 1998، صفحة 317)

- الأنشطة الرئيسية والفرعية التي تقوم بها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها.
- التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية التي تشتمل عليها المنظمة.
- عدد المستويات الإدارية.
- نطاق الإدارة على مستوى الوحدات الإدارية.
- خطوط السلطة بكافة أنواعها والتي تربط أجزاء المنظمة بعضها ببعض، حيث تمثل العلاقات التي تربط بينها.
- مواقع الإدارات عبر المستويات الإدارية.
- مراكز اتخاذ القرارات والمسؤولية (المناصب الإدارية).
- المجالس واللجان الدائمة.

ثانياً تخطيط الموارد البشرية

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية: تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى نظراً لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها حيث تشير هذه الأخيرة لتلك المهام التي تؤدي بتنسيق الموارد البشرية بعدد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيراً ذودلالة على مجالات عديدة للمنظمة. (خان، 2004، صفحة 3)

2. أهداف تخطيط الموارد البشرية

تتمثل هذه الأهداف في الآتي: (بن عنتر، 2011، صفحة 24)

- يساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع.
- يساهم في زيادة العائد على الاستثمارات المنظمة، ويخفض التكاليف عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.
- يظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين.
- إشباع وتحقيق رغبات، وأهداف كل من المنظمة، والفرد.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض، وسد العجز.

3- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية على القيام بالوظائف والمهام التالية (شنشونة، 2019)

1.3 تحليل العمل: يقصد به التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيفها وتحديد مسؤوليات من يقوم بها وتصميمها بالشكل المناسب .

2.3 تخطيط القوى العاملة: وتعني تحديد احتياجات من أنواع وأعداد العاملين، وتاركين العمل .

حيث يمثل عدد العمال الذين سيغادرون المؤسسة لسبب أو لآخر بالعلاقة التالية :

معدل دوران العمل للمسرحين من العمل = عدد المسرحين من العمل / معدل عدد العاملين في المنظمة 100X

✓ تحليل عبء العمل المطلوب إنجاز: يبين عدد العمال اللازمين لتنفيذ كمية العمل المطلوب ويتحدد وفق العلاقة :

عدد العمال = إجمالي عبء العمل في الوظيفة / عبء العمل الذي يقوم به الفرد

3.3 الإختيار والتعيين تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب .

4.3 تصميم هيكل الأجور عن طريق تحديد الأجر المناسب لكل وظيفة حسب القيمة والأهمية النسبية لها .

5.3 تصميم أنظمة الحوافز تهتم هذه الوظيفة بمنح مقابل عادل للاداء المتميز سواء على المستوى الفردي أو الجماعي , توزيع جزء من الأرباح في حال تحقيق نتائج جيدة .

6.3 تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين تهتم هذه الوظيفة بمنح العاملين مزايا كالمعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة , بالإضافة إلى خدمات أخرى كالخدمات الاجتماعية والرياضية والإسكان .

7.3 تقييم الأداء أي مقارنة مستوى الأداء الفعلي بالمستوى المخطط والكشف عن النواحي الإيجابية لدعمها والنواحي السلبية لعلاجها

8.3 التدريب رفع مستوى إنتاجية العاملين من خلال تنمية مهاراتهم ومعارفهم الوظيفية .

9.3 تخطيط المسار الوظيفي يقصد به تخطيط التحركات الوظيفية للعاملين من خلال النقل والترقية والتدريب .

10.3 الرقابة وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات ومعايير نوعية ومستويات الإنتاج ثم التأكد من الأداء الفعلي أنه يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

ثالثا: اختيار الشكل القانوني للمشروع

يمكن تعريف الشكل القانوني على انه "الشكل أو الهيئة التي يتخذها العمل من الناحية القانونية عند الترخيص والإقامة " (الغالي ط.,، 2009، صفحة 132) فاختيار الشكل القانوني يعني اختيار الشكل المناسب للملكية من بين بدائل متاحة وممكنة، ويجب على أصحاب المشروع اتخاذ القرار الصائب فيما يخص اختيار الشكل القانوني الذي سيكون عليه مشروعهم لأنه لا يوجد شكل قانوني مفضل في جميع الظروف والأحوال ويناسب الجميع . (الغالي ط.,، 2009، الصفحات 134-135)

تنقسم المؤسسات من حيث الأشكال القانونية إلى نوعين هما المؤسسات الفردية والشركات، وتنقسم الأخيرة (الشركات) بدورها إلى قسمين هما شركات الأشخاص وشركات الأموال. وهي كالآتي:

1. المؤسسات الفردية: هي عبارة عن تنظيم يجعل من المقاول والمؤسسة شخصا واحدا، أي أن المقاول هو سيد القرار في المؤسسة، وهنا لا يوجد رأس مال اجتماعي أدنى محدد يمكنه توظيف أشخاص آخرين إذا اقتضت الضرورة، وفي أغلب الأحيان تأخذ المؤسسة اسم المقاول، وفي أحيان أخرى يختار لها اسما تجاريا أخوا. الاعتماد المالي المخصص للمؤسسة يعكس حجم الاستثمارات المطلوبة ورأس المال المتداول التقديري.

هذا النوع من المؤسسات يمنح للمقاول الحرية التامة في تسيير مؤسسته إذ انه ليس مرغما بتقديم تقارير عن حالة المؤسسة لأطراف أخرى ولا حتى بإشهار حساباته السنوية والأرباح المتحصل عليها، هذه الأخيرة تعتبر كأجر له، هو حر في التصرف فيه، وبالنظر لطبيعة المؤسسة الصغيرة الناشئة فان هذا النوع من الأشكال القانونية يعتبر بدون شك الأكثر ملائمة لها، لما تتميز به من مزايا كسهولة تسييرها ملائمة للمشاريع ذات رأس المال القليل (لا ينصح بها في حالة وجود رأس مال ضخمة) .

2. الشركات كيان قانوني يقام من قبل شخصين أو أكثر باعتبارهم مالكين لهذا العمل لغرض تحقيق الأرباح، وبأخذ الكيان صيغ متعددة. (الغالي ط،، 2009، صفحة 141)

وتنقسم الشركات إلى قسمين هما شركات الأشخاص وشركات الأموال كالاتي

1.2 شركات الأشخاص: تتميز هذه الشركات بأنها تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء، وتلعب فيها شخصية الشريك دورا رئيسا بحيث لا يجوز له التنازل على حصته إلا بقبول معينة، حيث تنتهي الشركة إذا ما طرأ على شخصيته ما يؤدي إلى انعدامها فعلا وقانونا كالوفاة أو اهتزاز الثقة فيها كالإفلاس مثلا. ويندرج تحتها الأنواع التالية

- شركة التضامن (SNC): يقدم الشركاء حصصا قد تتساوى أو تختلف حسب القيمة وطبيعة الحصة، في حين أن التزاماتهم تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وهذه أهم ميزة لهذه الشركة، وتعرف شركة التضامن على أنها نوع من الشركات التجارية التي تتكون من عدد من الأشخاص الطبيعيين لا يقل عن اثنين. وتتمارس عملها تحت عنوان تجاري يتكون من أسماء الشركاء، ويكتسب الشريك فيها صفة التاجر، ويتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء أو من اسم أحدهم أو أكثر متبوعا بكلمة "شركاؤهم"
- شركة التوصية البسيطة (SCS): هي شركة تتكون من طرفين، شركاء متضامنين يسري عليهم القانون الأساسي للشركاء بالتضامن، وشركاء موصين أي تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم، ولا يمكن لهم تداول حصصهم ولا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بإدارة الشركة كما لا يظهر اسمه في اسم الشركة، في حين يستطيع الموصي أن يتحصل على امتيازات عن الشركاء المتضامنين، مثل ضمان الأرباح بنسبة ثابتة تقدمها المؤسسة حتى وإن لم تحقق أرباحا حقيقية فهي تتحملها في سنوات مقبلة، وهي مبنية على أساس أن واحد أو أكثر من المالكين لديه مسؤولية محدودة بحدود ما ساهموا فيه من أموال وبوجود مالك أو شريك واحد على الأقل كشريك ضامن مع مسؤوليات غير محدودة. (الغالي ط،، 2009، صفحة 143)
- شركة المحاصة: «توجد لغرض إنجاز أهداف محددة لذلك تكون محدودة الفترة وتنتهي بنهاية العمل أو الهدف المحدد». (الغالي ط،، 2009، صفحة 143)

تتميز شركة المحاصة عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين وبأنها غير معدة للاطلاع عليها، فهي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم، وبأنها تفتقد إلى وجود الشخصية المعنوية أي لا رأسمال ولا عنوان، وهي تنظم على أساس الذمة المالية للشركاء، وتحل بعد إتمام عملها وأعمالها التي أنشئت لأجلها فهي شركة مؤقتة.

2.2 شركات الأموال: هي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي، ولا اعتداد فيها بالاعتبار الشخصي، إن مسؤولية الشريك في شركات الأموال محدودة بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال. وتضم شركات الأموال كل من شركات المساهمة، الشركات المختلطة، شركات التوصية بالأسهم، والشركات ذات المسؤولية المحدودة.

- شركات المساهمة: هي النموذج الأمثل لشركات الأموال وقد عرفتها المادة 592 من القانون التجاري الجزائري بأنها شركة "ينقسم رأس مالها إلى حصص وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصصهم ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء فيها عن سبعة"

فهي شركة ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة وتكون قابلة للتداول، ولا يكون كل شريك فيها مسؤولاً عن ديون الشركة إلا بمقدار ما يملكه من أسهم، ويشترط المشرع الجزائري ألا يقل رأس مال شركة المساهمة عن 5 ملايين (دج) على الأقل إذا لجأت الشركة للاكتتاب العام وعن مليون (دج) على الأقل إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق (يقتصر تكوين رأس المال على المؤسسين فحسب)، ووضع المشرع حد ادني لعدد المساهمين والذي لا يجوز أن يقل عن 7 أشخاص، ولكنه لم يضع حد أقصى لعدد المساهمين.

- **شركات ذات مسؤولية محدودة (SARL):** تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص غير متضامنين إلا في حدود حصصهم المقدمة، كما نصت المادة 564 من القانون التجاري الجزائري "تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص". وتعين بعنوان للشركة ويمكن أن يشمل على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبقة أو متبوعة بكلمات - شركة ذات المسؤولية المحدودة - أو الأحرف الأولى منها أي - ش.ذ.م.م - ولا يجب أن يتجاوز الشركاء في الشركة ذات المسؤولية المحدودة خمسين شريكا، وإذا أصبحت الشركة مشتملة على أكثر من خمسين شريكا وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة، أو تنحل الشركة كما هو منصوص عليه في المادة 590 من القانون التجاري الجزائري المعدلة "لا يسوغ أن يتجاوز عدد الشركاء في الشركة ذات المسؤولية المحدودة خمسين شريكا وإذا أصبحت الشركة مشتملة على أكثر من خمسين شريكا وجب تحويلها إلى شركة مساهمة من أجل سنة واحدة وعند عدم القيام بذلك تنحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لخمسين شريكا أو أقل".
- **شركة التوصية بالأسهم:** هي شركة تقسم فيها حصص الشركاء إلى أسهم وليس مبالغ مقطوعة، وتعتبر من النماذج المشهورة في شركات الأموال وقد أدخلت للقانون التجاري الجزائري عن طريق المرسوم التشريعي رقم 08/93، وقد تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسما إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر ومسئولا دائما وبصفة متضامنة مع ديون الشركة والشركاء موصين مساهمين ولا يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين اقل من ثلاثة ولا يذكر اسمهم في اسم الشركة، ومن هذا التعريف يتضح أن شركة التوصية تتفق مع شركة التوصية البسيطة، غير أنها تختلف عنها في أن حصص الشركاء الموصين فيها تمثل باسهم قابلة للتداول، كما أن وفاة الشريك أو الحجر عليه أو منعه من مباشرة التجارة أو انسحابه أو عزله لا ينتج عنه انحلال الشركة.

المبحث الرابع: مفاهيم حول المخطط المالي

من أهم الركائز الأساسية في مخطط الأعمال هو وضع مخطط مالي مميز يحدد الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، وبالتالي يتم تحديد مصادر التمويل المختلفة، بالإضافة إلى القدرة على اتخاذ القرارات المالية الصائبة، والتي ينعكس أثرها بشكل مباشر على أهداف المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم المخطط المالي وأهميته

ان المخطط المالي قسم من خطة العمل وهو الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية للعوائد والكلف والارباح.

الفرع الأول: مفهوم المخطط المالي

التعريف 1: يمثل المخطط المالي ذلك القسم من مخطط الأعمال الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة، وكذلك التقديرات المستقبلية للفوائد والأرباح، فهو نوع من التخطيط الذي يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها وانتقائها بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار. (الغالي ط.، 2009، صفحة 54)

التعريف 2: هو التخطيط المسبق لتحديد الإجراءات التي تضمن تناسق حركتي القبض والانفاق للأموال بشكل يجنب المشروع التعرض لحالات العسر النقدي وبما يسمح في نفس الوقت بتحقيق مستوى الأرباح المستهدفة. (السكرانة ب.، 2008، صفحة 210)

من خلال التعريف السابقة نستخلص ان المخطط المالي هو عملية تحويل الخطط السابقة (التسويقية، الإنتاجية، التنظيمية) الى ارقام واحصائيات، وعليه فان هذه الخطة متى تكون ذات جدوى لا بد من ان تشمل على ما يلي:

- ❖ بيانات عن التدفق النقدي، بما في ذلك راس المال العامل والرواتب والمبيعات.
- ❖ توقعات الربح والخسارة ومستوى الربح المتوقع بناء على مبيعاتك المتوقعة والتكاليف المختلفة (الاستثمارية، التشغيلية) وكيفية اتخاذ القرارات الصائبة لتحديد مصدر التمويل والهيكل التمويلي المقترح للمشروع بالإضافة الى قياس مدى ربحية المشروع المتوقعة.

الفرع الثاني: أهمية المخطط المالي

تجدر أهمية المخطط المالي انه الاعداد الجيد والصحيح والأرضية الصلبة لتعبئة الجهود والطاقات المتاحة للمؤسسة وتوظيفها التوظيف الصحيح والأمثل، ومن اهم المزايا التي يمكن ان يقدمها المخطط المالي (الغالي ط.، ادارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتموسطة و الصغيرة، 2009، صفحة 210)

- ❖ المؤسسة التي لا تعتمد على خطة مالية تكون أكثر عرضة للخطر.
- ❖ يساعد على تحديد التكاليف وتقدير حجم الانفاق اليومي على سبيل المثال مصاريف الموظفين وميزانيات التدريب مما يوفر جوا أكثر ربحية او سلامة في المدى الطويل.
- ❖ يساعد المؤسسة في اخذ القرار بسرعة في حالة وجود أزمات مالية وطرق زيادة الدخل والمبيعات والتسويق.
- ❖ بفضل المخطط المالي يمكن للمؤسسة تحديد أولويات الانفاق، والسيولة الجاهزة وترتيب النفقات حسب الاستحقاق وبمستوى التدفقات النقدية لديها.
- ❖ يمكنها من تحديد هيكل راس المال الأكثر ملاءمة وترتيبها حسب المصادر المختلفة على مدى الطويل والمتوسط والمدى القصير.
- ❖ التنبؤ بالأرباح من خلال توقع المستويات المستقبلية للمبيعات.
- ❖ قاعدة للرقابة المالية، ان اعمال التخطيط المالي كأساس للتحقق من الأنشطة بمقارنة الإيرادات الفعلية مع الإيرادات المقدرة والتكلفة الفعلية بتكلفة تقديرية.
- ❖ يساعد في التنسيق بين الأنشطة التشغيلية.

❖ بفضل التخطيط المالي تستطيع المؤسسة تحديد هيكلها المالي المثالي، بخصر مواقع الضعف ونقص الأموال ومصادر التمويل المختلفة.

❖ الحصول على دعم مالي من أحد وكائل دعم الدول لتمويل المشاريع.

المطلب الثاني: أهداف المخطط المالي ومراحل إعدادة

الفرع الأول: أهداف المخطط المالي

يهدف المخطط المالي الى تحقيق العديد من النقاط لنجاح المشروع وهي كالتالي: (العلواني ك.، 2015-2016، صفحة 103)

- التعرف على تأثير النتائج على القرارات التمويل وقرارات العائد.
- يساعد الشركة على تجنب اللجوء المفاجئ لمصادر الأموال وما ينتج عنه من تكلفة مرتفعة تؤدي الى اضعاف المركز المالي للشركة.
- تحفيز العاملين وتشجيع التفكير المستقبلي.
- تجنب الادارة للمفاجأة واعدادها للتعامل مع المتوقع منها.
- كما يساعد المخطط المالي المؤسسة في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية. (دباح م.، 2017-2018، صفحة 72)
- التصميم الفاعل للهيكل المالي للمؤسسة عن طريق تحديد المزيج الأمثل.
- تأطير السياسات والإجراءات لتنسيق جهود الافراد ووحدات العمل ومراقبتها.

الفرع الثاني: مراحل اعداد المخطط المالي

لقد تباينت الآراء حول مراحل اعداد المخطط المالي فهناك من يرى بان مراحل التخطيط المالي هي تشكيل الميزانيات المختلفة وأخرى تقر بانها عملية التخطيط. حيث يتطلب تحديد ما يجب القيام به مستقبلا وماهي الإجراءات الواجبة لبلوغ ذلك ويمكننا حصرها كما يلي (شندونة، اعداد مشروع تهيئة المساحات الخضراء ببسكرة، 2018-2019، الصفحات 50-51)

أولاً: تحديد رؤية واهداف المؤسسة أي اسقاط لمستقبل المؤسسة على المدى الطويل وتطلعاتها وما موقفها مستقبلاً؟ ماذا تريد؟ وأين تطمح للوصول؟، وماهي الأهداف التي تصبو اليها مع ترتيب أولوياتها وتحديد هدف استراتيجي، ووضع خطة مالية توافق وضعها.

ومن اجل فعالية التخطيط المالي لا بد من تحديد الهدف المالي للمؤسسة لتساعد على تحديد السياسات والعمليات في الظروف المتغيرة، بالإضافة الى اختيار السياسات المالية التي توضح التفصيل لمختلف الأقسام، بحيث تتماشى مع مصالح المؤسسة ومتوافقة مع سياسات توزيع الأرباح.

ثانياً: تقدير المبيعات: الهدف منها معرفة سوق المؤسسة وتقدير حجم الطلب على منتجاتها ومن ثم تقدير تكاليفها الإنتاجية من معدات وآلات ويد عاملة وغيرها من الأعباء التي يمكن ان تتحملها من وراء ذلك، وكذلك لتتمكن من معرفة التدفقات النقدية ومستوى الأرباح المنتظرة، ومن جهة أخرى الوقوف على مستوى تطور المؤسسة وإمكانية نموها، ومعرفة الموارد المالية اللازمة لذلك، أي تحديد الموازنة التقديرية للمبيعات والتي من خلالها توضع الموازنة التقديرية للمبيعات والتي من خلالها توضع الموازنة التقديرية للإنتاج، الموازنة التقديرية للمشتريات من احتياج المواد الأولية اللازمة بالإضافة الى الموازنات التقديرية للأجور.

ثالثا: اعداد الميزانيات التقديرية: مما سبق فان تقدير المبيعات ما هو الا حصر كل التكاليف اللازمة لإعداد الميزانيات المختلفة ووضع الخطط المالية ما هو الا تحويل التقديرات والتكاليف والموارد المتاحة لدى المؤسسة في جداول رقمية في فترة معينة يطلق عليها اسم الميزانيات التقديرية التي من خلالها يمكننا التحكم في وضعية المؤسسة المالية وآفاقها المستقبلية كما يوضع الخطة المالية المنتهجة. تضم الموازنات التقديرية اغلب نشاط المؤسسة المستقبلي المقدر من قبل هذه الأخيرة في شكل تنبؤات وعلى ضوء ذلك يتم تقسيم الأهداف الرئيسية الى اهداف فرعية ومن هذا المنطلق تتشكل الموازنات التقديرية.

رابعا: الحصول على التمويل: بعد تقدير كل الاحتياجات والتكاليف وتحديد الموارد المالية وتقدير حجم التمويل اللازم، يتم انتقاء طبيعة التمويل ومقداره ومصدره يعني التمويل بصفة عامة البحث عن إمكانيات التسيير التي تضمن توفير الموارد المالية الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الثالث: تقدير اجمالي التكاليف والهيكلي التمويلي

الفرع الأول: تقدير اجمالي التكاليف

أولا: تحديد تكاليف المشروع

تحديد التكاليف الكلية للمشروع هي نقطة البداية في اعداد تقديرات مبدئية للاحتياجات المالية بمعنى تقدير اجمالي حجم الأموال المطلوبة من خلال البيانات التي تظهرها الدراسة الفنية والمعلومات التي اوضحتها الدراسة التسويقية وتتكون التكاليف الكلية للمشروع من نوعين من التكاليف هما التكاليف الاستثمارية والتكاليف التشغيلية والتي نوضحها بشكل من التفصيل كما يلي (العلواني ب.، 2018، صفحة 67)

1. التكاليف الاستثمارية

وتتمثل في مجموع المبالغ اللازمة لإقامة وتجهيز المشروع حتى يصبح معدا للبدء في التشغيل. والتي يتم تقديرها عادة على الأخذ بعين الاعتبار كل من:

- التكلفة الاستثمارية للأصول الإنتاجية.
- مصاريف التأسيس.
- راس المال العام.
- تكلفة التمويل الخارجي خلال فترة إقامة المشروع. وتتكون التكاليف الاستثمارية من عنصرين أساسيين وهما:

1.1 الاستثمار المبدئي (تكاليف الانشاء):

يطلق على تكاليف الانشاء في العادة اسم تكاليف راس المال الثابت او التكلفة الرأسمالية، ومن اهم خصائصه هو خضوعه لكل من الامتلاك والتقاعد في لاهتلاك يعني به انخفاض القيمة الحقيقية للأصل نظرا لاستعماله، اما التقادم فعني به انخفاض القيمة الحقيقية للأصل نظرا للتقدم التكنولوجي.

وفي هذا الاستثمار المبدئي نجد:

2.1 الأصول الثابتة الملموسة: وهذه الأصول تتضمن كافة التكاليف التي يتم انفاقها على شراء الأصول والتجهيزات المادية الملموسة الطويلة الاجل، وهي تتضمن التكاليف التالية:

- تكاليف الحصول على الأرض وتجهيزها كتقوية تربتها، وهذه التكاليف تتمثل في ثمن شراء تلك الأرض مضاف إليها مصاريف التسوية والتقوية، وإقامة شبكة مجاري تصريف المياه.
- تكاليف الحصول على الآلات والمعدات الضرورية في العملية الإنتاجية او التي تدخل مباشرة فيها، إضافة الى المعدات المساعدة في العملية الإنتاجية كمعدات المناولة والنقل الداخلي والتخزين وهذه التكاليف تشمل ثمن شرائها يضاف إليها مصاريف نقلها وتركيبها والتأمين عليها والضرائب الجمركية إذا كانت الآلات مستوردة من الخارج.
- تكاليف الأثاث والمعدات المكتبية الخاصة بكل الأقسام الإدارية التي يحتويها المشروع بالإضافة الى تكاليف تركيبها ونقلها.
- احتياطات او احتياطي الطوارئ، وهذا الاحتياطي يضعه المشروع لمواجهة أي تغيرات غير متوقعة في دراسات الجدوى وهذا الاحتياطي نقسمه الى:

➤ **الاحتياطي المادي:** والذي يضعه المشروع لمواجهة الطوارئ المادية والتي قد تنتج عن خطأ في تقدير المبيعات ومنه الخطأ في تقدير المواد الأولية، ولذا يضع المشروع نسبة احتياطي تصل الى 5 بالمئة من كمية هذه الأصول.

➤ **الاحتياطي المالي:** والذي يضعه المشروع لمواجهة الطوارئ المالية والتي قد تنتج عن تغيرات غير المتوقعة في أسعار بعض الأصول نتيجة التضخم مثلا، لذا يضع المشروع نسبة احتياطي يتراوح بين 5 و10 بالمئة من الأسعار ويمكن تسمية هذا الاحتياطي باحتياكي ارتفاع الأسعار.

3.1 الأصول الثابتة غير الملموسة:

البعض من هذه الأصول يكون له قيمة بيع والبعض الآخر لا تكون له قيمة بيع وهذه الأصول الغير ملموسة تتضمن ما يلي

- تكاليف دراسة الجدوى التمهيديّة او المبدئية.
- تكاليف دراسة الجدوى التفصيلية بكل مكوناتها التسويقية، المالية، الفنية ...
- تكاليف الدعاية والإعلان عن المشروع قبل الافتتاح او قبل تشغيل المشروع.
- تكاليف التجارب المقامة على المشروع وتكاليف اصدار الأسهم بما تحويه من مصاريف التسجيل والرسوم القانونية.
- تكاليف براءات الاختراع والحصول على الاسم التجاري او العلامة التجارية.
- تكاليف تدريب العمال خلال فترة الانشاء والتجهيز أي خلال فترة ما قبل التشغيل.
- تكاليف دراسة عروض التوريد للأصول ومستلزمات الإنتاج وتكاليف التعاقد مع الموردين وهذه الاستثمارات الغير ملموسة تندرج تحت اسم الأصول المعنوية. (دياح م.، 2017-2018، الصفحات 72-75)

4.1 **راس المال العامل:** ويشمل مجموعة الأصول القصيرة الاجل والتي يتم تقديرها للوفاء بمتطلبات دورة تشغيلية او إنتاجية من حياة المشروع وهو يتكون من جميع الأصول الجارية او المتداولة اللازمة للتشغيل وتتضمن تقدير العناصر التالية:

- تقييم المخزون من السلع، والذي يتضمن المواد الخام والسلع الوسيطة والمنتجات تحت التشغيل وقطع الغيار ومستلزمات الصيانة.

- الأصول النقدية التي تحتفظ بها لمواجهة اية أعباء نقدية خلال فترة التشغيل الأولى كالمصروفات الصناعية والإدارية والبيعية والتشغيلية واجور العمال والطاقة وخدمات المرافق الاجتماعية.
 - تقدير الائتمانيات الممنوحة للعملاء والاعتمادات للموردين.
 - تقييم المنتجات النهائية.
- اذن راس المال العامل هو ببساطة يأخذ في الاعتبار كل من المخزون والذمم المدينة والدائنة، حيث ينبغي ان تكون الحسابات دقيقة لأنها تقودنا الى ان نأخذ في عين الاعتبار العوامل الأخرى التي يمكن ان تؤثر على كمية الاحتياج في راس المال العامل .

2-التكاليف التشغيلية:

- تتعلق الجوانب المالية لدراسة الجدوى الفنية (الإنتاجية) بتقدير تكاليف التشغيل المرتبطة بحجم طاقة معينة (يتم تحديده من خلال دراسة الجدوى الإنتاجية) وتقدير هذه التكاليف يستلزم ما يلي (عثمان ، 2006 ، الصفحات 133-134)
- تقدير قيمة الاحتياجات السنوية من المواد الخام ومستلزمات الإنتاج واي منتجات وسيطة، قطع غيار الخ.
 - تقدير القيمة السنوية من القوى المحركة (الطاقة)والمياه.
 - تقدير الأجور السنوية للعمالة الإنتاجية.
 - تقدير الأجور والمرتبات السنوية للعمالة الإدارية والتنظيمية.
 - تقدير قيمة أي مصروفات أخرى لازمة لتشغيل المشروع المقترح ولم تتم ادراجها في البنود السابقة.
- وتنقسم الي نوعين من التكاليف

- 1.2 التكاليف المتغيرة: هي تلك التكاليف التي تتغير بصورة مباشرة بحجم النشاط ترتفع بارتفاعه وتنخفض بانخفاضه مثل تكلفة مستلزمات الإنتاج والمواد الخام وتكلفة المياه والكهرباءالخ
- 2.2 التكاليف الثابتة هي تلك التكاليف التي لا ترتبط في صورتها الاجمالية بحجم النشاط او الإنتاج، وانما ترتبط بفترة زمنية معينة، ومن ثم يتحملها المشروع بغض النظر عن حجم النشاط مثل الايجار والمرتبات والأجور الشهرية ...الخ

الفرع الثاني: الهيكل التمويلي

أولاً: مراحل إعداد المخطط التمويلي

لإعداد المخطط التمويلي لابد من وجود مرحلتين أساسيتين هما: (Couland, 1997, p. 190)

- المرحلة الأولى: تحديد احتياجات التمويل: بغرض تقدير التمويلات الأخرى الضرورية بغض النظر عن الموارد الموجودة، حيث تتم تقدير الاحتياجات إما عن طريق زيادة في الأصول أو تراجع الخصوم.
- المرحلة الثانية: تحديد وإدراج التمويلات: التي تسمح بتوازن مخطط التمويل، وهي عكس الأولى حيث يتم تقدير الموارد عن طريق الزيادة في الخصوم أو التراجع في الأصول.

إن تحديد الهيكل التمويلي للمشروع المنوي إقامته ودراسة جدواه المالية يتم من خلال تحديد مصادر التمويل الذي يمكن ان توفر للمشروع حاجته من الموارد المالية التي يحتاجها لإقامته وتشغيله بعد إقامته، ولتوسعه ونموه اللاحق وهذه الموارد التمويلية ومصادرها تتمثل بما يأتي: (خلف ف.، 2012، صفحة 238)

■ مصادر تمويل طويلة الاجل

وترتبط هذه المصادر غالبا بتمويل الأصول أو الموجودات الرأسمالية الثابتة كتمويل إقامة المشروع من بنيات وآلات وتجهيزات وغيرها، فعادة ما تكون فترة هذه التمويلات طويلة الاجل، ومن مصادر هذا التمويل:

✓ **الأسهم العادية:** وهي مصدر التمويل الأساسي في شركات المساهمة وتعتبر وثيقة تمنح صاحبها حق المشاركة في الأرباح وحق التصويت وحق بيعها وتداولها، ومسؤولية صاحبها تحدد بحصته من راس المال ولا يجوز له استردادها الا عند التصفية فلذلك تعتبر مصدر تمويل دائم، فالمشروع لا يتحمل أي أعباء الا في حالة تحقيق أرباح ويتقرر توزيعها، وتكلفة السهم العادي تعتبر مرتفعة بسبب ارتفاع درجة مخاطرة صاحبها لأنه يشارك في ربح وخسارة المشروع.

✓ **الأسهم الممتازة:** هي الأسهم التي تجمع بين خصائص السندات اذ انها تحصل على عائد معين وخصائص الأسهم العادية لأنها تشارك في الأرباح، ويتم اللجوء الى إصدارها عندما لا تكفي الأسهم العادية في توفير التمويل اللازم وحتى لا تسمع عدد المشاركين في الإدارة لان أصحاب الأسهم الممتازة لا تحق لهم المشاركة في الإدارة.

✓ **السندات:** تستخدم السندات طويلة الاجل، كمصدر لتمويل إقامة المشروع الذي يتم بموجبه تكوين الأصول والموجودات الرأسمالية الثابتة وكلفتها تكون اعلى من السندات قصيرة الاجل لان درجة مخاطراتها أكبر نتيجة لطول فترتها الزمنية وقل من كلفة الأسهم العادية لأنها تتضمن عائد محدد مسبقا وهو الفائدة التي تدفع وهذا العائد في الغالب اقل من الربح المتوقع الحصول عليه من السهم.

✓ **ائتمان طويل الاجل:** هو عقد بين المؤسسات المالية، والمؤسسات الطالبة للقرض، ويتم تحديد شروط العقد على أساس التفاوض بين الطرفين مثلا قيمة القرض، مدة القرض، معدل الفائدة... الخ اذن هو تمويل تمنحه المصارف بمختلف أنواعها والتي تقوم بمنح ائتمان (قروض) طويل الاجل للمشروعات.

✓ **الأرباح المحتجزة:** تعتبر مصدر تمويلي ذاتي لكنها تتوفر بعد إقامة المشروع وتشغيله، ويكون عند حاجة المستثمرين (أصحاب المشروع) لاستخدام ارباحهم في توسيعه بدلا من تقسيمها عليهم، فبمقتضى احتجاز قدر أكبر من هذه الأرباح لزيادة راس مال المشروع ونموه.

■ مصادر تمويل قصيرة الاجل

هي الموارد التمويلية التي يتم الحصول عليها لا جل قصير لا يتعدى في الغالب سنة، وعادة تستخدم في تمويل النشاطات التشغيلية والتي تكون غالبا بعد إقامة المشروع، وتتمثل أهمها في: (خلف ف.، 2012، الصفحات 238-241)

✓ **الائتمان التجاري:** وهو الائتمان الذي يحصل عليه المشروع عند شراء مستلزمات الإنتاج او المواد الخام او السلع الوسيطة او سلع يتعامل بها المشروع بالبيع الآجل، ويمكن ان يتم الائتمان التجاري بين المشروع وتجار الجملة وبين تجار التجزئة والمشروع او المجهزين او المستهلكين، ويتم عادة منحه بدون ضمانات حسب درجة الثقة بين المتعاملين وقد يتم بضمانات.

✓ **الائتمان المصرفي:** فهو الائتمان الذي توفره المصارف التجارية خصوصا لتمويل الأنشطة التشغيلية ولفترة لا تزيد على السنة وتتمثل أبرز أشكاله فيما يلي:

❖ السحب على المكشوف (الحساب الجاري للمدين)

❖ الأوراق التجارية المخصومة وأهمها الكمبيالات المخصومة.

ويكون الائتمان المصرفي في الغالب متاح بدرجة أكبر للمشاريع الكبيرة القائمة وإمكانية الحصول عليه ضئيلة بالنسبة للمشروعات الصغيرة والجديدة لان مركزها المالي ضعيف او غير معروف.
وهناك عدة طرق لتمويل المشروع اما بمصادر خاصة مائة بالمائة او عن طريق تمويل ثنائي او ثلاثي.

المطلب الرابع: اعداد القوائم المالية للمشروع

ان القوائم المالية هي الأداة التي نتوصل بها الى البيانات والمعلومات الضرورية للقيام بالتقييم المالي للمشروع، ويتم تحليل ما تتضمنه هذه القوائم للوصول الى قرار اختيار المشروع من عدمه.

الفرع الأول: دراسة الجدوى المالية للمشروع

أولاً: الميزانية العامة

هي عبارة عن قائمة تظهر في الجانب الأيمن لها الأصول والتي تعرف بأنها موجودات المشروع والموارد التي يسيرها المنشأ بفعل أحداث ماضية والموجهة لأن توفر له منافع اقتصادية مستقبلية وتقسّم أصول المشروع الى (دبابش، 2022، صفحة 34)

✓ أصول غير جارية: والموجهة لخدمة المؤسسة بصفة دائمة وتضم التثبيتات المادية (الأراضي، المباني، معدات، النقل....)

التثبيتات المعنوية (برامج المعلوماتية، شهرة المحل...)، التثبيتات المالية (الأسهم، والسندات).

✓ أصول جارية: وهي الأصول التي يتوقع المشروع أن يستهلكها في الأجل القصير (خلال دورة الاستغلال).

اما الجانب الأيسر فيظهر خصوم المشروع والتي هي عبارة عن مصادر تمويل المشروع وتنقسم الى:

✓ أموال خاصة تمثلت في مصادر تمويل ذاتية (مساهمات الشركاء الأرباح غير موزعة)

✓ الخصوم الغير جارية ديون طويلة الأجل.

✓ الخصوم الجارية ديون قصيرة الأجل وهي التي يتوقع تسديدها خلال دورة الاستغلال.

وتنقسم الميزانية الى نوعين:

● الميزانية الافتتاحية: تظهر الوضعية المالية للمؤسسة في بداية أو بتاريخ تكوينها ومن خصائصها أنها غير الزامية قانونيا ولا تظهر النتيجة فيها.

● الميزانية الختامية: يتم اعدادها في نهاية الدورة المحاسبية وتظهر فيها نتيجة الدورة وهي عبارة عن الميزانية الافتتاحية مضافا عليها التغييرات التي طرأت حتى نهاية الدورة المحاسبية وهي الزامية قانونيا.
والجدول التالي يمثل نموذج للميزانية:

جدول رقم 4: نموذج الميزانية

الخصوم			الأصول		
السنة(ن-1)	السنة(ن)	البيان	السنة(ن-1)	السنة(ن)	البيان

		أموال خاصة			أصول غير جارية تثبيتات معنوية تثبيتات مادية تثبيتات مالية
		خصوم غير جارية			مجموع الأصول غير الجارية
		خصوم جارية			أصول جارية المخزونات العملاء التقديمية
					مجموع الأصول الجارية
		المجموع			المجموع

المصدر (دبابش، 2022، صفحة 38)

ثانيا: جدول حسابات النتائج التقديري

هو جدول يوضح مختلف التكاليف والإيرادات المتوقعة من المشروع، حيث يسمح لصاحب المشروع بتتبع تطورها على مدى 03 سنوات أو أكثر وذلك من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات. (دبابش، 2022، صفحة 42) والجدول التالي يبين حسابات النتائج والعناصر الظاهرة فيه:

جدول رقم 5: جدول حسابات النتائج

العناصر	ملاحظة	الدورة (ن)	الدورة (ن-1)
---------	--------	------------	--------------

			رقم الأعمال تغير مخزونات المنتجات التامة والمنتجات قيد التصنيع الإنتاج المثبت اعانات الاستغلال
			انتاج السنة المالية -1-
			المشتريات الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى
			استهلاك السنة المالية -2-
			القيمة المضافة للاستغلال (1-2)
			أعباء المستخدمين الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة
			الفائض الإجمالي عن الاستغلال (4)
			الإيرادات العملية
			الأعباء العملية الأخرى المخصصات للاستهلاكات والمؤونات استرجاع خسائر القيم والمؤونات
			النتيجة العملية -5-
			الإيرادات المالية الأعباء المالية
			النتيجة المالية -6-
			النتيجة العادية قبل الضريبة -7- - (6+5)
			الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتيجة العادية
			مجموع إيرادات الأنشطة العادية مجموع أعباء الأنشطة العادية
			النتيجة الصافية للأنشطة العادية -8-
			العناصر الغير عادية -إيرادات - العناصر الغير عادية -أعباء-
			النتيجة الغير العادية -9-
			النتيجة الصافية للسنة المالية -10-

المصدر (دبابش، 2022، صفحة 43)

ان تحليل جدول حسابات النتائج مهم جدا لأنه يبين القدر من الأرباح التي يمكن أن يحققها المشروع نتيجة اقامته وتشغيله، بعد اقامته والتي استنادا اليها يتخذ القرار الاستثمار من عدمه.

ثالثاً: التقييم المالي للمشروع

إن الاختيار الأحسن للاستثمارات هي تلك التي تحقق نتيجة إيجابية في مدة استعمالها أو على الأقل تغطي مختلف تكاليفها بإيراداتها، أما ما يحقق نتيجة سلبية فهو مرفوض، وهناك عدد من الطرق للمفاضلة بينها نذكر منها (دادي عدوان ، 1997 ، الصفحات 159-167)

- ✓ صافي القيمة الحالية.
- ✓ فترة الاسترداد
- ✓ عتبة المرودية
- ✓ طريقة معدل متوسط العائد للاستثمار.
- ✓ طريقة المعدل الداخلي للعائد.
- ✓ مؤشر الربحية.

1. صافي القيمة الحالية (VAN)

تقوم على فكرة أن قيمة الوحدة النقدية في الحاضر تكون أكبر من قيمتها في المستقبل (خلف ف.، 2012، صفحة 266)، فإذا كان الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة والقيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة للمشروع موجب فالمشروع مربح، أما إذا كان العكس فالمشروع غير مجدي.

ويحسب صافي القيمة الحالية كما يلي: (دبابش، 2022، صفحة 48)

صافي القيمة الحالية = مجموع التدفقات النقدية الحالية - قيمة الاستثمار

$$VAN = \sum NR(1 + Ri)^{-n} - I_0$$

حيث: NR : التدفق النقدي الصافي = النتيجة الصافية + مخصصات الاهتلاك والمؤونات وخسائر القيمة.

Ri : هي معامل الخصم

I ° : قيمة الاستثمار.

2. فترة الاسترداد

تعتمد هذه الطريقة على معرفة عدد السنوات التي يتم فيها استرجاع قيمة الاستثمار الأولي، وبحيث يكون العائد بعد ذلك هو كسب خالص للمستثمر.

ويمكن حساب فترة الاسترداد كما يلي:

$$\frac{\text{الأموال المستثمرة في المشروع}}{\text{معدل الأرباح السنوي}} = \text{فترة الاسترداد}$$

■ حالة التدفقات النقدية المتساوية

في هذه الحالة يتم حساب فترة الاسترداد بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{الاستثمار المبدئي}}{\text{التدفق النقدي}} = \text{فترة الاسترداد}$$

■ حالة التدفقات النقدية غير المتساوية

بعض الأحيان نجد أن التدفقات النقدية الداخلة للمشروع تكون مختلفة ومتباينة من سنة لأخرى وفي هذه الحالة تكون معادلة حساب فترة الاسترداد مختلفة عن معادلتها في حالة التدفقات النقدية المتساوية وتحسب بالعلاقة التالية

$$\frac{\text{الاستثمار المبدئي}}{\text{صافي التدفقات النقدية}} = \text{فترة الاسترداد}$$

■ طريقة التدفقات النقدية الجارية

وفي هذه الطريقة يتم حساب فترة الاسترداد على أساس صافي التدفقات النقدية، أي بعد خصم الإهلاك والضرية وتحسب

بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{الاستثمار المبدئي}}{\text{متوسط التدفقات النقدية}} = \frac{\text{الاستثمار المبدئي}}{\frac{\text{مجموع التدفقات النقدية}}{\text{عدد السنوات}}} = \text{فترة الاسترداد}$$

3. عتبة المردودية:

هي تلك النقطة أو الوضعية التي تكون فيها التكاليف تساوي الإيرادات أو بشكل آخر أن الإيرادات المحصل عليها قد غطت كل التكاليف، وبذلك يكون صافي الربح هنا مساوي للصفر، حيث أن أعلى هذه النقطة تسمى منطقة الأرباح أي بعد نقطة التعادل تكون الإيرادات أكبر من التكاليف والمسافة بين نقطة التعادل والنقطة التي يصل فيها أقصى حد للإيرادات تسمى بهامش الأمان، وأسفل هذه النقطة تسمى منطقة الخسائر لان الإيرادات لم تغطي كل التكاليف.

وتحسب بالعلاقة التالية (عثمان ، 2006، صفحة 106)

$$\text{رقم أعمال نقطة التعادل} = (\text{التكاليف الثابتة} / \text{الهامش على التكلفة المتغيرة}) \times \text{السعر}$$

4. مؤشر الربحية او دليل الربحية:

مؤشر الربحية حساب مردودية الاستثمار وتحديد كل ما ينتجه خلال دورته الاستثمارية وما تبقى منه في نهاية الاستعمال وإذا كان المعدل المحسوب يساوي أو يزيد على الواحد فالمشروع مقبول تجاريا وإذا لم يصل إلى الواحد فهذا يعني أن الإيرادات الصافية لا تغطي تكلفة الاستثمار، والتالي فلا يمكن قبوله، وأفضل استثمار هو الأكبر في دليل المردودية.

$$\text{مؤشر الربحية أو دليل المردودية} = \frac{\text{(القيمة الحالية للإيرادات + القيمة الباقية للاستثمار)}}{\text{تكاليف حيازة الاستثمار}}$$

رابعا: موازنة الخزينة

تعريف الخزينة: تمثل الخزينة القيم المالية (حجم السيولة النقدية الفعلية) الموجودة تحت تصرف المؤسسة خلال دورة معينة، فهي عبارة عن مبلغ القيم الجاهزة أو المتاحة الفعلية، أي صافي القيم الجاهزة وهي الفرق بين الموارد المستعملة في تمويل نشاط المؤسسة والاحتياجات الناتجة عن هذا النشاط خلال فترة زمنية معينة. وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\begin{aligned} \text{الخزينة} &= \text{القيم الجاهزة} - \text{السلفات المصرفية.} \\ \text{الخزينة} &= \text{رأس المال العامل} - \text{احتياجات رأس المال العامل.} \\ \text{الخزينة} &= (\text{أموال دائمة-أصول ثابتة}) + (\text{مجموع الديون قصيرة الأجل-سلفات مصرفية}) - (\text{قيم الاستغلال} + \text{قيم جاهزة}). \end{aligned}$$

وهناك ثلاث حالات لوضعية الخزينة هي:

الخزينة موجبة ($0 <$): وجود فائض نقدي يجب استغلاله بشكل عقلائي.

الخزينة معدومة ($0 =$): يعني تشغيل كافة الأموال النقدية.

الخزينة سالبة ($0 >$): يعني وجود عجز وأن المؤسسة بحاجة إلى سيولة نقدية، تلجأ في هذه الحالة المؤسسة إلى زيادة الديون

أو بيع استثمار من استثماراتها أو زيادة الأموال الخاصة.

يمكن تلخيص الوضعيات في الجدول الآتي:

جدول رقم 6: جدول تغيرات رصيد الخزينة المحتملة

تسيير الخزينة	رصيد الخزينة		التدفقات
	رصيد نهاية المدة	رصيد بداية المدة	
حسن	$0 < R_2$	$0 > R_1$	زيادة
سيء أو حسن	$0 < R_2$	$0 < R_1$	
سيء	$0 > R_2$	$0 > R_1$	نقصان
سيء	$0 > R_2$	$0 < R_1$	

المصدر: (عرباجي، 1996، صفحة 14)

■ الموازنة التمويلية التقديرية

تعريفها: "هي الوسيلة التي يمكن بواسطتها التفكير بمشاكل المستقبل قبل حدوثها لغرض الإعداد لها إعدادا سليما، وهي كذلك عبارة عن خطة للعمل وضعت في صورة أرقام تفصيلية ومعلومات تبين توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين في المؤسسة وكذلك طريقة التنفيذ الواجب إتباعها " (بوخالفي، 2018/2019، صفحة 42)

خلاصة الفصل

في هذا الفصل قمنا للتطرق لمخطط الأعمال لما له من أهمية بالغة في عملية انشاء المؤسسات. فهو يحدد الأهداف الاستراتيجية وترجمت فكرة المقاول الى فرصة ومن ثم تجسيدها على ارض الواقع في شكل معطيات كمية وكيفية تتحكم فيها مجموعة من الخصائص كالدقة والوضوح، الایجاز والموضوعية، التكامل والشمولية. من خلال جمع وتصنيف مختلف المعلومات المتحصل عليها للوصول مسار واضح يسير عليه صاحب المشروع انطلاقا من مجموعة من الخطوات التي تساعده على محاكاة المستقبل وإسقاط التوقعات على الحاضر وبناء استراتيجية مثلى تأخذ بعين الاعتبار الأهداف الحالية والمستقبلية المراد تحقيقها ولتقديم قيمة مضافة للمحيط والفرد معا. اذن فمخطط الأعمال يعتبر الدليل والبرهان على مدى جدوى المشروع ومردوديته لأنه يدرس جميع الجوانب المشروع من مخطط تسويقي، مخطط انتاجي، مخطط تنظيمي ومخطط مالي.

وفي الفصل الثاني سنقوم بإسقاط كل ما تطرقنا إليه من جوانب نظرية لمخطط الأعمال وتطبيق الحوار الأساسية له على مشروعنا المتمثل في إنشاء ورشة لخياطة الملابس الجاهزة للأطفال بولاية بسكرة.

الفصل الثاني

مخطط أعمال لإنشاء ورشة خياطة للألبسة

الجاهزة للأطفال

الفصل الثاني: مخطط أعمال لإنشاء ورشة خياطة للألبسة الجاهزة للأطفال

تمهيد :

بعد ان تعرفنا في الفصل الأول على المفاهيم النظرية لمخطط الأعمال ومراحل اعداده سنحاول في هذا الفصل تجسيد ما تطرقنا اليه على مشروع إنجاز ورشة لخياطة الملابس الجاهزة للأطفال، لكي نستطيع الحكم على مدى صلاحيته ومدى قبول المشروع من رفضه. وسيتم الاعتماد على الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولانية (ANADE) وما تقدمه من امتيازات في برنامجها خاصة الامتيازات المالية والجبائي، وسوف نحاول تجسيد فكرتنا عن طريق الخطوات العملية لإنجاز مخطط الأعمال لمشروعنا على ارض الواقع وهو إنشاء ورشة خياطة للألبسة الجاهزة. وسيضمن هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم المشروع

المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع.

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي والمخطط التنظيمي للمشروع.

المبحث الرابع: المخطط المالي للمشروع

المبحث الأول: تقديم المشروع

سنحاول في هذا المبحث تقديم صورة عامة لإنجاز ورشة خياطة الملابس الجاهزة للأطفال وذلك من خلال الأفكار والمعلومات المجمعة من المحيط والاحتكاك بمختلف الأطراف التي تمس المشروع من زبائن وموردين ومنافسين ووكالات دعم، كما سنتطرق إلى ملخص وفكرة المشروع وأهدافه وأسباب اختياره ومقومات نجاحه.

المطلب الأول: الملخص التنفيذي ووصف المشروع

الفرع الأول: الملخص التنفيذي للمشروع

ويظهر الملخص التنفيذي للمشروع في الجدول التالي:

جدول رقم 7 : الملخص التنفيذي

العنصر	الشرح
ملاك المشروع	فدان سليمة ونبيلة رزاق
الإسم التجاري	ورشة البراءة لخياطة للألبسة الجاهزة للأطفال.
طبيعة المشروع	مشروع جديد في ولاية بسكرة
قطاع النشاط	القطاع صناعي
موقع المشروع	العالية الشرقية بسكرة
السوق المستهدف	السوق المحلي لولاية بسكرة
الفئة المستهدفة	➤ الاولياء ➤ تجار التجزئة
عدد العمال	09 عاملات
رمز النشاط في السجل	108121 (الملحق رقم 03)
تسمية النشاط	الإنجاز الصناعي للملابس والبياضة
مخرجات المشروع	➤ فساتين صيفية للبنات ➤ فساتين شتوية مع جيلي للبنات
الشكل القانوني	SARL شركة ذات المسؤولية المحدودة
القيمة المضافة للمشروع	➤ جودة المنتج ➤ منتج ذو تصميم راقي
شكل التمويل	ثنائي المساهمة الشخصية ووكالة الدعم والتنمية المقاولاتية (ANADE)
رؤية المؤسسة	نسعى لجعل حياة العائلات أسهل من خلال تقديم الحلول بتصميم اجود الالبسة لأطفالهم
رسالة المؤسسة	نمنحك أناقة اطفالكم بأسعار معقولة
قيم المؤسسة	المرونة-التعاون-الشغف-الابتكار-الاحترام-الالتقان-التفوق-الثقة.
شعار المؤسسة	الجودة هدفنا والتميز والابداع غايتنا
رأس مال المشروع	9914820,73 دج
فترة الاسترداد	2 سنة و 4 شهر و 12 يوم.

المصدر: من إعداد الطالبتين

أما عن أصحاب المشروع

جدول رقم 8 : التعريف بأصحاب المشروع

العنصر	الشرح
الاسم واللقب	فدان سليمة و رزاق نبيلة
البريد الالكتروني	Lovely. kids@yahoo.fr
الشهادات العلمية لأصحاب المشروع	شهادة الليسانس في التسيير . (ملحق رقم 02) شهادة الماستر في المقاولاتية.
التكوينات	➤ شهادة مهنية في الخياطة. (ملحق رقم03، ملحق 04) ➤ شهادة في اللغة الانجليزية. ➤ شهادة في الإعلام الآلي. (ملحق رقم05)
المهارات	➤ مهارة التصميم والتفصيل والخياطة. ➤ مهارة التسيير، التنظيم والتنسيق. ➤ التحكم في الإعلام الآلي والانترنت. ➤ سرعة التعلم.

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني: وصف المشروع

1. فكرة المشروع:

جاءت فكرة المشروع في البداية من اهتمامنا الكبير لمهنة الخياطة و تصميم الملابس، و من خلال ملاحظتنا للاهتمام المتزايد للأولياء في شراء الملابس لأطفالهم ، كذلك لنقص منتجات الألبسة المحلية في السوق خاصة ألبسة البنات ، و إن وجدت فأسعارها مرتفعة محصورة بين الماركات التركية و الصينية و القليل جدا من الماركة الأوروبية، من هنا لفت انتباهنا هذا المشكل و جاءت فكرة إنجاز مشروع ورشة لخياطة الألبسة الجاهزة للأطفال وسوف نركز في مرحلة انطلاق المشروع على خياطة فساتين للبنات من عمر سنتين الى أربعة عشرة سنة لكل الفصول وبعده أشكال و ألوان ميزتها جذب انتباه المستهلك من خلال تصاميم مميزة و رقيقة، هذا لتلبية احتياجات الزبائن و توفير لهم منتج ذو جودة و بأسعار معقولة هذا من جهة و تشجيع المنتج المحلي و المساهمة في التنمية الاقتصادية من جهة أخرى.

أما اختيارنا لخياطة ملابس البنات يرجع إلى تفاوت عدد مواليد البنات عن الذكور في ولايتنا ورغبة البنات في التغيير المستمر للملابس، بالإضافة الى إهتمامنا الشخصي بملابس البنات.

2. التعريف بالمشروع والمنتجات التي يقدمها :

يتمثل المشروع في إنشاء ورشة خياطة للألبسة الجاهزة للأطفال بدعم من الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية(ANADE)، بولاية بسكرة تحت اسم العلامة التجارية LOVELY KIDS يقدم المشروع تشكيلة منتجات تتمثل في فساتين شتوية وصيفية بأشكال وألوان مختلفة، بنوعية جيدة وأسعار معقولة، وتستمد المؤسسة الكفاءة التقنية من مؤهلات العمال وخبراتهم، فالمشروع عبارة عن ورشة مجهزة بكل اللوازم المطلوبة تقع في منطقة تجارية بولاية بسكرة تحديدا في حي

العالية 17 الشرقية، تعاونية في وسط المجمعات السكنية مقابل مؤسستين تربويتين وليس ببعيد عن محلات بيع الاقمشة ولوازم الخياطة في وتقدر مساحته ب 100م²..

تعمل ورشتنا على مدار السنة لخياطة فساتين بنات صيفية وشتوية راقية وذو تصاميم عالية الجودة، حيث ارتأينا أن نتخصص في منتج واحد لكون المشروع جديد وغير معروف في السوق المحلي لولاية بسكرة، وكذلك للتعريف بمنتجاتنا وكسب حصة سوقية أولا، نهدف الى تلبية احتياجات الأولياء الذين لديهم بنات من 2 الى 14 سنة وتكريس كل مجهوداتنا للحفاظ على رضا العميل وهذا من خلال تقديم منتجات ترضيهم وتفرحهم وتوفير منتج محلي في السوق البسكري مما يضيف قيمة للاقتصاد الوطني.

المطلب الثاني: أهداف ودوافع المشروع

تتمثل أهداف المشروع في:

الفرع الأول : أهداف المشروع

- النمو والاستمرارية في السوق وكسب أكبر حصة سوقية.
- تلبية احتياجات الزبائن وكسب ولائهم.
- تحقيق الجودة وابتكار التصاميم لجلب الزبائن.
- ترسيخ العلامة التجارية وجعلها علامة رائدة.
- بناء صورة جديدة عن المنتجات المحلية والتشجيع على اقتنائها.
- خلق قيمة مضافة للمنطقة بتقديم مشروع جديد.
- تغطية الإنتاج المحلي والمساهمة في الإنتاج الوطني.
- توفير مناصب شغل للعاطلين عن العمل.
- التوسع مستقبلا بتطوير المنتج وتوسيع نشاط العمل.

الفرع الثاني : دوافع و مبررات المشروع

جاءت فكرة هذا المشروع نتيجة لمجموعة من الأسباب و الدوافع:

- اهتماماتنا الشخصية في مجال الخياطة والتصميم.
- عدم وجود مثل هذه المشاريع في الولاية.
- الاستقلالية في العمل وتحقيق أرباح خاصة بنا
- تقديم منتج فعلي مبتكر من حيث التصميم.
- خبرتنا في مجال التسيير والخياطة والتصميم.
- حاجة الزبائن الدائمة في البحث عن أفضل الملابس لأطفالهم.
- توافر اليد العاملة المؤهلة للعمل بالمشروع.
- توافر المادة الأولية المستخدمة (القماش) عند تجار الجملة وتجار التجزئة.

➤ زرع روح المقاولة والمبادرة والإبداع لدى أصحاب مهنة الخياطة.

➤ الآفاق المستقبلية في تغطية السوق الوطنية والعالمية بالمنتج.

المطلب الثالث: النموذج التمثيلي للمشروع CSIP وتصنيفه

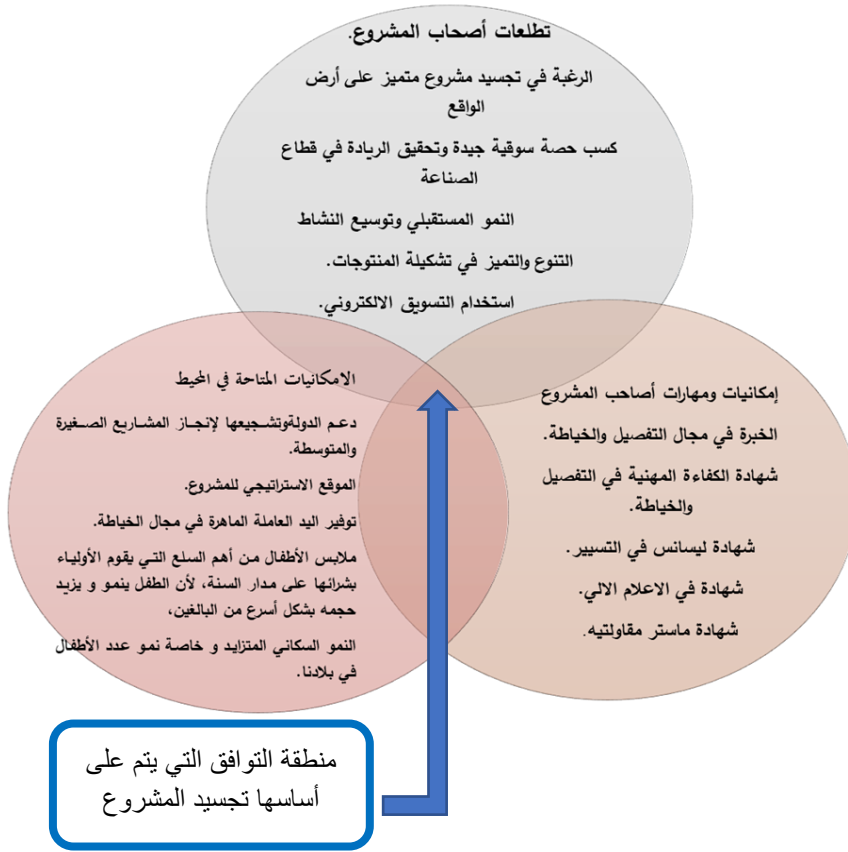
الفرع الأول: تموضع المشروع (النموذج التمثيلي للمشروع CSIP)

يمكننا تحديد تموضع مشروعنا من خلال نموذج CSIP الذي يعتبر مصفوفة اتخاذ القرار وردود أفعال المقاول فهي جد

مهمة سواء للمشروع أو لنا، حيث يمكننا من معرفة منطقة التجانس أو التوافق والتي تعبر عن التقاطع بين تطلعاتنا وأهدافنا وبين

ما نملك من موارد ومهارات وإمكانيات (الفرص) المتاحة في المحيط. ويمكن توضيحها في الشكل الموالي :

الشكل 1: نموذج CSIP الخاص بالمشروع



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على (جودي، 2021)

ومنه فان تقاطع العوامل الثلاثة من تطلعات ومهارات صاحب المشروع والإمكانيات المتاحة في المحيط سوف ينتج عنه

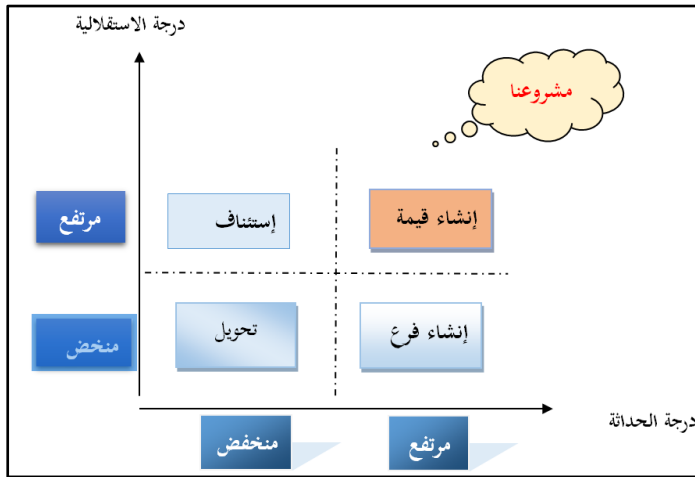
منطقة توافق ما يسمح بتحقيق مشروع ناجح ويحقق الأهداف والغايات التي أنشئ من أجلها.

الفرع الثاني: تصنيف المشروع حسب مصفوفات الانشاء

1. تصنيف المشروع: يمكن تصنيف مشروع الألبسة الجاهزة للأطفال حسب معايير الإنشاء كالتالي:

- معيار درجة الحدائة والاستقلالية: تقوم على الثنائية (محيط /مؤسسة) الذي وضعه Bruyat فحسب هذا المعيار يصنف مشروعنا ضمن منطق إنشاء القيمة (انشاء مؤسسة من العدم)، حيث تتسم الوضعية بدرجة عالية من الاستقلالية فمشروعنا مستقلا قانونيا وليس تابع لأي شركة أخرى. وكذلك يمتاز بدرجة حدائة مرتفعة (فيما يخص إنشاء ورشة خياطة للألبسة الجاهزة للأطفال في ولاية بسكرة)، حيث يعتبر مشروع إنجاز ورشة خياطة للألبسة الجاهزة للأطفال مشروع حديث ولم يسبق لأحد إنشاء مثل هذه الورشات الخاصة بخياطة ألبسة الأطفال في ولاية بسكرة فهو يخلق قيمة مضافة من حيث توفير ألبسة للأطفال قريبة من تجار التجزئة وكذا توفير ما يناسب من البسة للأطفال من حيث القماش المريح و الملائم للمنطقة باعتبارها منطقة حارة.

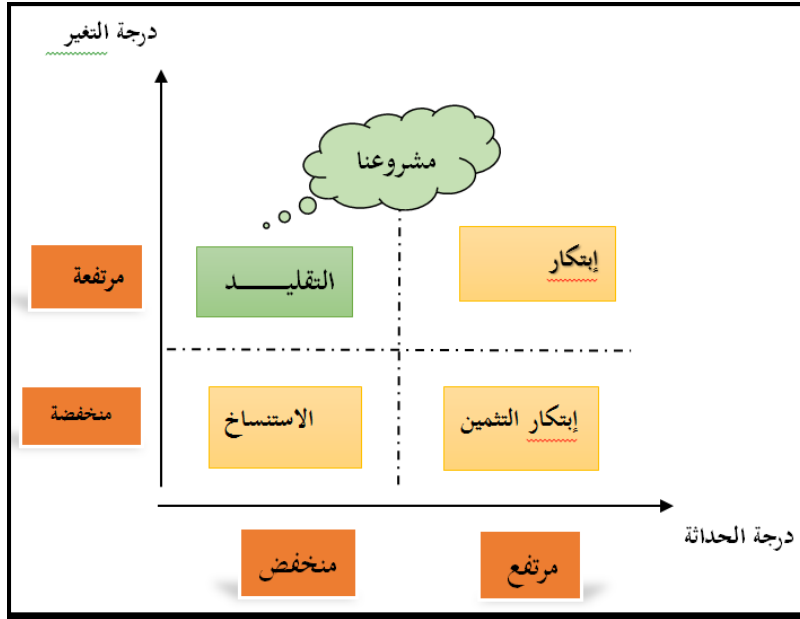
شكل رقم 14 : التصنيف حسب معياري الحدائة والاستقلالية



المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على (جودي ، 2021)

- معيار درجة التغيير والحدائة: تقوم على الثنائية (فرد/للمحيط) يصنف مشروعنا ضمن تصنيف إنشاء التقليد، لأن درجة التغيير بالنسبة لنا مرتفعة، فنحن لا نعرف الكثير على نشاطنا فيجب علينا ان نتعلم و نجمع كل المعلومات ونفهم كل الإجراءات التي تساعدنا على تخطي الصعوبات عند الانطلاق في مشروعنا وكذلك لا بد لنا من تكثيف الدورات التكوينية الخاصة في مجال التفصل و الخياطة و توظيف كل المهارات التي نمتلكها و الاستعانة بشبكة علاقات قوية التي تسهل لنا إنشاء و انطلاق المشروع ونموه وبالتالي سيحدث تغير بالنسبة لنا، أما بالنسبة لدرجة الحدائة بالنسبة للمحيط (فيما يخص النشاط في حد ذاته) تكون منخفضة لأن نشاط خياطة الألبسة هو حد ذاته نشاط معروف . والشكل الموالي يوضح موضع مشروعنا ضمن هذه المصفوفة:

شكل رقم 15 : مصفوفة درجة الحدائة ودرجة التغير



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد (جودي ، 2021)

المطلب الرابع: المنطلقات الاستراتيجية للمشروع:

سنقوم بتقسيم المنطلقات الاستراتيجية الى فرعين هما:

الفرع الأول: تحديد شعار ورؤية ورسالة وقيم وأهداف المشروع.

أولاً: شعار المشروع

الجودة هدفنا والتميز والابداع غايتنا

ثانياً: الرؤية الاستراتيجية

هي الرؤية المستقبلية التي نطمح للوصول اليها التي تساعدنا على العمل والاجتهاد كثيرا وهذا لكي تكون منتجاتنا

الخيار المفضل للمستهلك من خلال ريادةنا في الأسواق الوطنية بمنتجات ذات جودة عالية تضاهي المنتجات العالمية.

مؤسسة براءة لأفضل تصاميم ملابس الأطفال تقدم منتجاتنا بجودة عالية تضاهي المنتجات العالمية.

ثالثاً: رسالة المؤسسة

موجهة الى الآباء و الامهات:

نمنحكم أناقة اطفالكم بجودة منتجاتها وبأسعار معقولة

رابعاً: القيم الجوهرية للمؤسسة

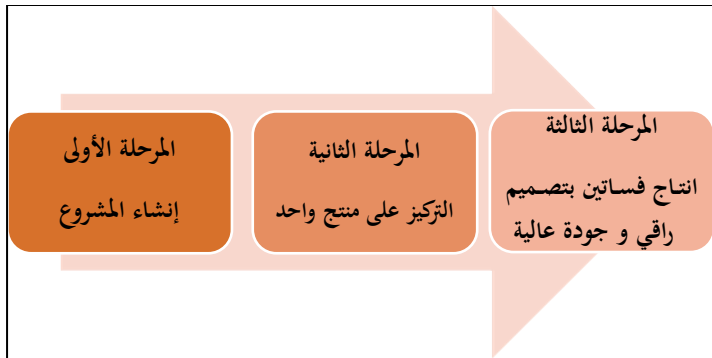
هي كل الصفات الراقية والأخلاقيات والمبادئ التي نتسم بها لكي نكسب عدد هائل من العملاء وأيضاً كسب حصة سوقية بين منافسينا ولهذا لا بد لنا من استخدام الأساليب الهادفة في المعاملة مع العمال ومع العملاء، وتهيئة بيئة العمل الإيجابية مع المحافظة دائماً على الابداع والابتكار والسعي دوماً بشغف شديد الى التفوق والتميز في مجال التصميم والخياطة، لهذا لا بد ان تتوفر لدينا عناصر جد قيمة ومنها: المرونة-التعاون-الشغف-الابتكار-الاحترام-الالتقان-التفوق-الثقة

الفرع الثاني: تحديد استراتيجية الانطلاق واستراتيجية التطوير والنمو.

أولاً: استراتيجية الانطلاق للمشروع

ان تحديدنا لاستراتيجية الانطلاق هي خطوة مهمة وأساسية للمشروع، حيث تمكننا من توضيح وتحديد توقع المشروع بدقة، ومعرفة مكانة مؤسستنا بين منافسينا، فلقد اعتمدنا على التركيز على انتاج منتج واحد أي خياطة الفساتين فقط للبنات كما حددنا الفئة المستهدفة منها من 2 الى 14 سنة وهذا للتحكم في الالتقان والجودة والعمل على وضع مزيج تسويقي يليق به، وكذا توضيح رسالة ورؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية. والشكل الموالي يبين الاستراتيجية التي سنبدأ بها مشروعنا.

شكل رقم 16 : استراتيجية الانطلاق للمشروع

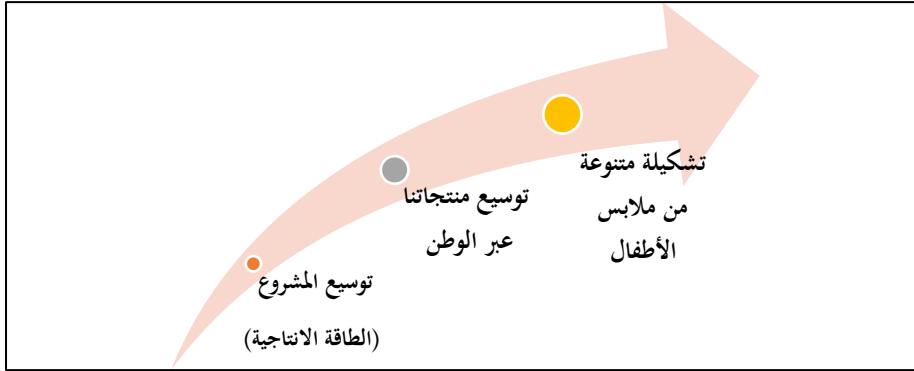


المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانياً: إستراتيجية التطوير والنمو للمشروع

سوف نستخدم إستراتيجية التطوير والنمو عندما نريد ان نوسع ونطور في مشروعنا وهذا بعد ما نكون قد تمكنا من حسب حصة سوقية بين منافسين بيع الألبسة الجاهزة للأطفال وعندما نكون قد رسخنا اسم ورشتنا في أذهان العملاء والجمهور البسكري، وتمثل استراتيجية التطوير في توسع تشكيلة منتوجات ورشتنا وادخال منتجات جديدة و متنوعة خاصة بفئة الأولاد وتوزيع منتجاتنا عبر الوطن وهذا ما يتطلب توسيع في مقر الورشة وزيادة العمالة التي تستوجب ذلك.

شكل رقم 17 : استراتيجية التطوير والنمو للمشروع



المصدر : من إعداد الطالبتين

المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع

يعتبر المخطط التسويقي أهم و أول المخططات عند القيام بمخطط الأعمال لأي مشروع اذ يعتبر الزبون الركيزة الأساسية لنجاح أي مشروع وهذا انطلاقا من مدى قبوله للفكرة وذلك من خلال الميزة التي سيقدمها المشروع كالجودة المطلوبة والأسعار المنافسة، كذلك استغلال نقاط ضعف المنافسين وتحديد عناصر المزيج التسويقي بحيث تتمكننا من دخول السوق بما يحقق أهدافنا وبالتالي يتوقف قرار الاستمرار في باقي المخططات أو التوقف والبحث عن البدائل الأخرى للمشروع على المخطط التسويقي. ونستعرضها من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: دراسة السوق

الفرع الأول: السوق المستهدف

إن السوق الذي تنشط فيه مؤسستنا هو سوق ولاية بسكرة وبالتحديد سوق الألبسة الجاهزة للأطفال.

أولا : تجزئة السوق وتحديد وتحليل الزبائن المستهدفين

1. تجزئة السوق

بعدها قمنا بتحديد السوق المستهدف الذي ستنشط فيه مؤسستنا والمتمثل في سوق الألبسة الجاهزة بولاية بسكرة، قمنا بتقسيمه على حسب الجنس أولا ثم على حسب الفئة العمرية، واخترنا الألبسة الجاهزة للبنات من سن 2 الى 14 سنة والتركيز في البداية على الفساتين المخصصة للأعياد والمناسبات، وهي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم 9 :التجزئة حسب فئات السن

الفئة	العمر (سنوات)	نوع المنتج
-------	---------------	------------

المنتج الصيفي	المنتج الشتوي		
فستان	فستان مع جبلي	من 02 إلى أقل من 04	الفئة الأولى
فستان	فستان مع جبلي	من 04 إلى أقل من 06	الفئة الثانية
فستان	فستان مع جبلي	من 06 إلى أقل من 08	الفئة الثالثة
فستان	فستان مع جبلي	من 08 إلى أقل من 10	الفئة الرابعة
فستان	فستان مع جبلي	من 10 إلى أقل من 12	الفئة الخامسة
فستان	فستان مع جبلي	من 12 إلى 14	الفئة السادسة

المصدر : من إعداد الطالبتين

2. تحديد الزبائن المستهدفين

ان المستهلكون الفعليون هم البنات من 2 الى 14 سنة ولكن عملية الشراء تتم عن طريق الأولياء خاصة الأمهات حيث نعتبرهن الزبائن الموجهة لهم منتجات المشروع، كذلك تجار التجزئة للملابس الجاهزة حيث تحتوي ولاية بسكرة على عدد معتبر من تجار التجزئة المتخصصين في بيع الألبسة الجاهزة والأحذية تحت رمز نشاط 502102، قدر عددهم ب 1383 تاجر مسجل نشط، وهذا من خلال المقابلة التي أجريت مع مدير المركز الوطني للسجل التجاري لولاية بسكرة يوم 2022 /03/16.

جدول رقم 10: الزبائن المستهدفين

حاجات الزبائن وتفضيلاتهم	تحديد الزبائن المحتملين
- تنوع في التصاميم وقماش يناسب منطقة بسكرة. - يبحثون على منتج بأفضل جودة وسعر معقول.	الأسر الأولياء
- النوعية الجيدة للقماش والملائمة لفئة البنات. - حداثة التصاميم والمناسبة لعادات وتقاليد المنطقة. - سعر الشراء أقل من سعر البيع في الأسواق.	تجار التجزئة

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الاستبيان والمقابلة

وللتعرف على الزبائن المستهدفين قمنا بإعداد استبيانين الأول الالكتروني خصص للأولياء والثاني خصص لتجار محلات بيع بالتجزئة للألبسة الجاهزة للأطفال.

1) الأسر والأولياء:

اعتمدنا على الاستبيان الالكتروني (الملحق رقم 01) في تحليل الزبائن، وهذا بعد ما وزعناه عبر مواقع التواصل الاجتماعي حيث كانت العينة عشوائية من مجتمع السوق المستهدف لولاية بسكرة، وكانت مختلطة بين النساء والرجال من جميع الشرائح الاجتماعية، هذا لكي نستطيع ان نلم بأكثر قدر ممكن من المعلومات الدقيقة والصحيحة لتحديد عدد تكرارات الشراء والامام بأكثر فئة مستهدفة لكي تساعدنا في تجسيد المشروع على أرض الواقع.

فقد توصلنا الى عينة من الزبائن تقدر ب 80. زبون فهي عينة لا بأس بها، و الجدول التالي يوضح الأسئلة التي اعتمدنا عليها و الأجوبة وتحليلها:

➤ الجدول الموالي خاص بالبيانات الشخصية للفئة المستجوبة:

جدول رقم 11: البيانات الشخصية للزبائن المستجوبين

التحليل	النسبة	التكرار	الإجابات	الأسئلة
لقد كانت النسبة الأكبر من المجيبين على الاستبيان الإلكتروني لسكان مدينة بسكرة ,	62,50%	50	مدينة بسكرة	مكان الإقامة؟
	30,00%	24	إحدى بلديات ولاية بسكرة	
	7,50%	6	خارج ولاية بسكرة	
استحوذت النساء النسبة الأكبر من حجم العينة لاهتمامهم بالمشروع.	33,75%	27	الرجال	الجنس؟
	66,25%	53	النساء	
كانت العينة المستجوبة معظمها من الموظفين والعمال.	86,25%	69	عمال وموظفين	حالة النشاط؟
	1,25%	1	متقاعد	
	12,50%	10	بطل	
كان الدخل الشهري بالنسبة للمستجوبين متفاوت و حظيت النسبة الأكبر للفئة التي دخلها بين 30000 الى أقل 60000.	10,00%	8	أقل من 30000 دج	الدخل الشهري / او دخل الاسرة؟
	40,00%	32	محصور من 30000 الى أقل من 60000 .	
	11,25%	9	من 60000 دج الى أقل من 100000 دج	
	20,00%	16	من 100000 دج الى أقل من 150000 دج	
	18,75%	15	أكثر من 150000 دج	

المصدر: من إعداد الطالبتين

➤ الجدول الموالي يبين اراء و أجوبة الزبائن حول قرارات الشراء و الغرض منه، عدد المرات و أماكن الشراء و اهم المعايير لاختيار البسة الأطفال خاصة البنات من سن 2 الى 14 سنة

جدول رقم 12: تحليل اسئلة الإستبيان الالكتروني الموجهة للزبائن

التحليل	النسبة	التكرار	الإجابات	الأسئلة
قسمت الإجابات مناصفة بين نعم ولا ، أي نصف المستجوبين لديهم بنات في هذا السن. و النصف الآخر ليس لديهم بنات في هذا السن .	%50,00	40	نعم	هل لديك بنات تتراوح أعمارهم بين 2 سنتين الى 14 سنة؟
	%50,00	40	لا	
فئة من المستجوبين من العينة يشترون الألبسة لبناتهم أو لبنات أقاربهم (حتى اللذين ليس لديهم بنات يقومون بالشراء لغرض معين).	%65,00	52	نعم نقوم بالشراء.	هل تقومون عادة بشراء الألبسة للبنات من 2 الى 14 سنة؟
	%35,00	28	لا	
نسبة كبيرة من اللذين يشترون الفساتين كانت لغرض الاستعمال الشخصي، اما لبناتهم أو لبنات تحت كفالتهم أو لأقاربهم و فئة أخرى تشتري لغرض الهدية .	%90,38	47	الشراء لغرض الشخصي	ما الغرض من شراء اللباس(الفساتين)؟
	%9,62	5	الشراء لغرض الهدية	
أغلب الإجابات تدل على أن الفئة المستجوبة لديها على الأقل بنت واحدة في سن هذه الفئة، وهذا حسب العينة المستجوبة أن من لديهم بنات في هذه الشريحة العمرية (من 2 الى 14) كانت النسب الأكبر حسب كل فئة	%50,00	26	لا يوجد	من هذه الفئة (من 2 الى 14 سنة) بناتك تنتمي لأي سن ؟
	%44,23	23	بنت واحدة	
	%3,85	2	بناتان	
	%1,92	1	أكثر من بناتان	
فئة من المستجوبين ينفقون من 5000 الى 10000 دج في كل مرة شراء أو زيارتها للمتجر أو مواقع التواصل الاجتماعي. وفئة أخرى تنفق ما بين 10000 الى 15000 دج في كل مرة .	%13,46	7	أقل من 5000 دج	عندما تشتري البسة لبناتك كم تنفق في كل مرة لزيارتك للمتجر او عبر الانترنت؟
	%51,92	27	من 5000 الى 10000 دج	
	%26,92	14	من 10000 الى 15000 دج	
	%3,85	2	من 15000 الى 25000 دج	
نلاحظ أن متوسط عدد مرات الشراء في السنة هو من 3 الى 4 مرات، حسب أكبر النسب الممثلة لعدد الإجابات لكل اختيار.	%9,62	5	مرة واحدة في الشهر	كم عدد المرات التي تشتري فيها الألبسة لبناتك؟
	%1,92	1	أكثر من مرة واحدة في الشهر	
	%26,92	14	مرة واحدة في 3 أشهر	
	%5,77	3	أكثر من مرة في 3 أشهر	
	%30,77	16	من مرة الى 3 مرات في السنة	
	%25,00	13	أكثر من 3 مرات في السنة	
فئة من المستجوبين يشترون من 2 الى 3 قطع في كل مرة شراء و فئة أخرى يشترون قطعة واحدة و باقي العينة يشترون من 4 الى 5 قطع.	%23,08	12	قطعة واحدة	في عملية الشراء الواحدة كم تشتري من قطعة (وحدة)؟
	%65,38	34	من 2 الى 3 قطعة	
	%11,54	6	من 4 الى 5 قطع	
حسب رأي العينة المستجوبة انما تجد الألبسة المعروضة للبنات من (2 الى 14 سنة) من ناحية الوفرة مرضية وجد مرضية .وفئة أخرى من المستجوبين كانوا غير راضين على الوفرة وغير راضين تماما.	%17,31	9	جد مرضية	هل تجد الألبسة المعروضة للبنات من 2 سنة الى 14 سنة (من ناحية الوفرة)؟
	%53,85	28	مرضية	
	%26,92	14	غير مرضية	
	%1,92	1	غير مرضية تماما	
فئة من المستجوبين كانت اجاباتهم مرضية وجد مرضية فيما يخص ألبسة البنات من 2 الى سنة 14 من ناحية الجودة. وفئة	%7,69	4	جد مرضية	
	%67,31	35	مرضية	

جدول رقم 13: جدول الإجابات المتكررة

التحليل	النسبة	التكرار	الإجابات	الأسئلة
يوجد اختيارات متعددة وسرّتها تنازليا حسب الأماكن المفضلة للشراء من وجهة نظر العينة المستجوبة، كانت أولهم و بأعلى نسبة للمحلات المتخصصة للباس الأطفال وتلها متاجر التجزئة للألبسة الجاهزة و بعدها المراكز التجارية ثم عبر الأنترنت و للأسواق الجوارية، اما نسب ضعيفة اختارت أماكن أخرى مثل ورشات الخياطة.	23,02%	29	متاجر التجزئة للألبسة الجاهزة	هل تشتري ملابس لبناتك من ؟
	32,54%	41	محلات متخصصة في لباس	
	17,46%	22	المراكز التجارية	
	11,90%	15	عبر أنترنت(الموقع /الفيديو)	
	11,11%	14	الأسواق الجوارية الأسبوعية	
	3,97%	5	أماكن أخرى	
أكثر المعايير اختيارا من طرف المستجوبين هي الجودة، التصميم، نوعية القماش وراحة اللباس.	19,72%	43	الجودة	ما هي المعايير التي تعتمد عليها في اختيارك لشراء اللباس؟
	18,35%	40	التصميم	
	16,97%	37	القماش	
	16,06%	35	راحة اللباس	
	12,39%	27	يرضي طفلك	
	8,72%	19	بلد الصنع	
	6,42%	14	العلامة التجارية	
	1,38%	3	أخرى	
حسب رأي العينة المستجوبة أكثر ما تنتظره من شراء الفستان المحلي لبناتكم أن تكون هذه الألبسة ذات جودة و ان تكون هناك تنوع في تشكيلات الفساتين، ثم أن تكون بأسعار جذابة (مقبول)، و أن تكون متوفرة في الأسواق القريبة وترافقها خدمات جيدة أثناء البيع وبعد البيع.	20,9%	32	أسعار جذابة	ماذا تنتظر من شرائك لهذا الفستان لبناتك (المنتج المحلي)؟
	13,7%	21	متوفرة في الأسواق القريبة	
	28,8%	44	ألبسة ذات جودة	
	13,1%	20	خدمات جيدة (قبل/أثناء/وبعد	
	21,6%	33	إختيارات عديدة (تنوع التشكيلة)	
	2,0%	3	أخرى	

بعد اطلاعنا على آراء المستجوبين في الاستبيان الإلكتروني توصلنا إلى مجموعة هامة من النتائج:

- بما أن فكرة إنشاء ورشة خياطة للألبسة الجاهزة للأطفال جديدة في ولاية بسكرة والتي جاءت بعد دراسة معمقة لسلوك المستهلك البسكري توصلنا إلى عدم رضاه على المنتج المحلي ورسم صورة خاطئة في ذهنه لهذا المنتج فيما يخص جودته مقارنة بالمنتج المستورد، لهذا ارتأينا استغلال الفرصة وتحويلها إلى مشروع مريح.
- لكي تتمكن من إيجاد حصة سوقية سوف نستغل الفئة المستهدفة الغير راضية على وفرة المنتج وسعره وجودته وهذا من خلال تقديم منتجات بالموصفات المختلفة وبأسعار مرضية ومساهمتنا في تحقيق وفرة لفساتين البنات من 2 سنة إلى 14 سنة.

(2) فئة تجار التجزئة للملابس الجاهز للأطفال في ولاية بسكرة

لتقدير حجم المبيعات ومعرفة رأي عينة من السوق المستهدفة حول مدى تقبل فكرة المشروع، قمنا بإجراء توزيع استبيان خاص بتجار التجزئة للملابس الألبسة الجاهزة (الملحق رقم 02)، كانوا مشتتين في الأسواق بين سوق البخاري وزقاق بالرمضان وسوق العالية وآخرون منفردون، تم توزيع 26 استمارة، كما قمنا بإجراء مقابلة مع عينة حوالي 10 أشخاص كانت وجهها لوجه حيث طرحنا عليك عدة أسئلة تخدنا و تساعدنا في معرفة مدى تقبل فكرة المشروع و تجسيده على أرض الواقع. وكانت اجاباتهم حول إنشاء ورشة الخياطة للملابس الجاهزة للأطفال في ولاية بسكرة مقبولة الى حد بعيد ولكن أن تكون المنتوجات بجودة و تصاميم راقية و اتقان في الخياطة.

ونائج الاستبيان موضحة في الشكل الآتي:

جدول رقم 14 : تحليل استبيان تجار الملابس الجاهزة للأطفال بولاية بسكرة

التحليل	النسبة	التكرار	الإجابات	الأسئلة
من خلال إحصاء إجابات العينة المدروسة فيما يخص تركز تجار الألبسة الجاهزة للأطفال، توصلنا الى أنهم معظمهم يتمركزون في الأسواق وهذا بنسبة 58%	58%	15	السوق	موقع تاجر التجزئة ؟
	8%	2	في المركز التجاري	
	35%	9	منفرد	
ونجد معظم هذه المخلات يركزون على بيعهم ملابس الأطفال فقط أي التخصص في هذه الفئة، وهم من تستهدفهم بالدرجة الأولى عند توزيع منتجاتنا للتسهيل بترويج منتجاتنا .	69%	18	خاص بملابس الأطفال	نوع النشاط ؟
	31%	8	مختلط (ألبسة جاهزة)	
وعند طرحنا للسؤال الوجيه حول قرارات الشراء بالنسبة للزبون فيما يخص شرائه لألبسة الأطفال نسبة أكبر تشري من مرتان الى ثلاثة مرات في السنة بنسبة 46%.	8%	2	مرة	الكمية التي تشتريها من فساتين البنات من سن عامين الى أربعة عشرة سنة في كل مرة ؟
	46%	12	مرتان	
	46%	12	ثلاثة مرات	
السؤال الذي كان مهم و محفز لنا هو إيجاد نسبة كيبية جدا من المستجوبين الزبائن الذي وافقوا على تجسيد فكرة المشروع و شرائهم لمنتجاتنا وكانت نسبتهم 96%	96%	25	نعم	اذا وجدت ورشة توفر لك فساتين البنات من 14 الى 14 سنة في ولاية بسكرة بجودة مقبولة وسعر مدرّوس وتصميم راقي هل تفضل التعامل معها ؟
	4%	1	لا	
كانت إجابات العينة المستجوبة حول كيفية التعامل معنا عند شرائهم لمنتجاتنا كانوا معظمهم يجذون الشراء مباشرة و إعادة البيع و هذا بنسبة 81% .	81%	21	الشراء مباشرة ثم إعادة البيع	كيفية التعامل ؟
	15%	4	العرض بائحل مقابل عمولة	

والجدول الموالي خاص بالإجابات المتعددة لتجار الألبسة الجاهزة للأطفال.

جدول رقم 15 : الإجابات المتعددة

التحليل	النسبة	التكرار	الإجابات	الأسئلة
تفاوتت إجابات التجار حول أوقات شراء الملابس الجاهزة للأطفال بين الدخول المدرسي والأعياد و المناسبات و في فصل معين حيث كان من الممكن اختيار أكثر من إجابة و حظيت أوقات الأعياد النسبة الأكبر بـ 92% ثم مناسبات بـ 42% و الدخول المدرسي بـ 38% .	38%	10	دخول مدرسي	فترات شراء فساتين البنات بكثرة تكون في ؟
	92%	24	أعياد	
	42%	11	مناسبات	
	8%	2	فصل معين	
	0%	0	أخرى	
عند سؤالنا للمعايير التي يراعيها الزبائن عند شرائهم لألبسة الأطفال والتي تعتبر جد مهمة لدى الزبون، كانت الإجابات متقاربة بين السعر والجودة كما يمكن اختيار عدة إجابات، حيث قدرت بنسبة معيار السعر بـ 85% وتليها بنسبة الجودة بـ 73% بحيث	73%	19	الجودة	اذا كنت تفضل التعامل مع الورشة ماهي شروط التعامل ؟
	85%	22	السعر	
	4%	1	بلد الصنع	
	23%	6	القماش	

تعتبر الأسعار باهظة الثمن وهذا راجع لغزو للألبسة الأوروبية في الأسواق الجزائرية.	العلامة	0	0%
	التصميم	9	35%
	أخرى	0	0%
عند استجوابنا لكل تاجر يبيع للفساتين البنات لفئة 2 الى 14 سنة والمعروضة في محلاتهم حول أكبر سعر ممكن وأدناه، كانوا اجاباتهم أعلى سعر 6000 دج وأدناه 1700 دج وحاونا إيجاد السعر المتوسط 3800 دج	متوسط اعلى سعر	6000	
	متوسط اقل سعر	1700	
الكمية التي تشتريها من فساتين البنات من سن عامين الى أربعة عشرة سنة؟	متوسط الكمية	430	وفيما يخص الكمية التي يبيعونها تجار ألبسة الأطفال سنويا بالتقريب 430 وحدة وهذا حسب إجاباتهم.
كيف تريد التعامل مع الورشة؟	جودة/سعر	22	85%
	الوفرة	8	31%
	التنوع	7	27%
	القرب	7	27%

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني: نماذج تحليل تأثير العوامل الكلية للبيئة الخارجية للمشروع

اولا: تحليل البيئة الخارجية الكلية للمشروع (ANALYSES PESTEL)

في بادئ الامر سوف نقوم بتحليل تأثير البيئة الخارجية للمؤسسة على مشروع انجاز ورشة خياطة لألبسة الجاهزة للأطفال والعوامل المؤثرة فيه، ويتم ذلك باستخدامنا لنموذج تحليل (PESTEL) الذي يعتبر أداة للتحليل تستخدم لتحديد القوى الخارجية الكلية التي تؤثر على المؤسسة والعوامل الخارجية التي تتغير في المستقبل، من اجل استغلال الفرص أو لإيجاد حلول للتهديدات المحتملة، وقد حاولنا الامام بأكثر قدر من المعلومات حول البيئة الخارجية للمشروع.

جدول رقم 16: تحليل البيئة الخارجية PESTEL

عوامل التحليل	التأثير المحتمل	نوع الايجابية	التأثير	الاحدية النسبية
العوامل السياسية				
الاستقرار الحكومي والضرائب المضملة	مرشح	إيجابية	غير محدد	حرجية
البيروقراطية	مرشح	سلبية	متزايد	مهمة
السياسة الضريبية	مرشح	سلبية	غير متغير	مهمة
ضبط النشاط التجاري	ضعيف	غير معروفة	غير محدد	غير مهمة
قيود الاستيراد	مرشح	سلبية / إيجابية	غير متغير	مهمة
الرسوم الجمركية	مرشح	سلبية	غير متغير	مهمة
التشجيع على الاستثمار	مرشح	إيجابية	متزايد	مهمة
العوامل الاقتصادية				
تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	مرشح	إيجابية	متزايد	حرجية
ارتفاع معدل البطالة	مرشح	إيجابي	متزايد	مهم
أسعار الفائدة	مرشح	سلبية	غير متغير	مهمة
زيادة الطلب على البنية التحتية	مرشح	إيجابية	متزايد	مهمة
القوة الشرائية للمستهلك	مرشح	إيجابية	متزايد	مهمة
إمكانية الحصول على قروض	مرشح	إيجابية	متزايد	حرجية
العوامل الاجتماعية				
معدل البطالة	مرشح	سلبى	متزايد	مهم
المواقف تجاه المصنعات	مرشح	إيجابية	متزايد	مهمة
زيادة معدل النمو السكاني	متوسط	إيجابية	متزايد	مهمة
المواقف تجاه السلع المستوردة	مرشحة	سلبية	غير محدد	حرج
المواقف تجاه المبل	متوسط	إيجابية	متزايد	غير معروفة
صادات الشراء	مرشح	سلبية	غير محدد	حرجية
الطبقات الاجتماعية	متوسط	سلبية	غير محدد	حرجية
متوسط الدخل	مرشح	إيجابية	متزايد	مهمة
توزيع السكان حسب الجنس	مرشح	إيجابية	متزايد	مهمة
العوامل التكنولوجية				
مستوى التكنولوجيا في الصناعة	مرشح	إيجابية	متزايد	مهمة
مستوى البنية التحتية الأساسية	متوسط	سلبى	غير متغير	غير مهم
الخوافز التكنولوجية	متوسط	إيجابية	متزايد	مهمة
البنية التحتية للإنترنت	ضعيف	إيجابية	غير محدد	غير معروفة
مستوى الابتكار	ضعيف	إيجابية	متزايد	غير معروفة
العوامل الإيكولوجية				
علاقة الملقح بالبنية التحتية	مرشح	إيجابية - سلبية	غير محدد	مهمة
تغير المناخ	مرشح	إيجابية - سلبية	غير محدد	مهمة
إعادة التدوير	متوسط	إيجابية	متزايد	مهمة
إدارة المخلفات	متوسط	إيجابية	متزايد	مهمة
العوامل القانونية				
قانون مكافحة الاحتكار	مرشح	إيجابية	غير محدد	مهمة
قانون حماية الملكية الفكرية	مرشح	إيجابية	غير متغير	مهمة
القانون التجاري	مرشح	إيجابية	غير متغير	مهمة
قانون الصحة والسلامة	ضعيف	غير معروفة	غير محدد	غير مهمة
قانون حماية المستهلك	ضعيف	إيجابية	غير محدد	غير معروفة
قانون حماية البيئة من التلوث	مرشح	إيجابية	متزايد	مهمة
قانون الموظفين	متوسط	إيجابية	غير متغير	مهمة
قانون الضرائب	مرشح	إيجابية - سلبية	غير محدد	مهمة

المصدر: من اعداد الطالبتين

لقد قمنا بجمع أكبر قدر من العناصر التي لها تأثير على مشروعنا وكيفية تجنبها ومعالجتها، حيث كان لها التأثير المحتمل مرتفع في حين ان مشروعنا لا يمكنه ان يؤثر فيها بشكل كبير، وابرز اهم العناصر الأساسية التي لها تأثير محتمل على مشروعنا من كل قسم من اقسام نموذج التحليل. فنلاحظ ان معظم العناصر كان لها تأثير مرتفع وإيجابي مما يشجعنا على تجسيد مشروعنا على ارض الواقع.

● العوامل السياسية:

لقد قامت الدولة بتشجيع المشاريع الناشئة من خلال دعمها وتحفيزها لتجسيدها على ارض الواقع مما يساهم بالنهوض بالاقتصاد الجزائري والزيادة في التنمية الاقتصادية. فقد قامت بتخفيض نسبة الاستيراد على المنتجات وشجعت الاستثمار المحلي، ومساعدتها في إمكانية الحصول على قروض بنكية لتسهيل سير المشروع، كما قدمت تخفيضات ضريبية والتي يتم الاستفادة منها من خلال صناديق ووكالات الدعم.

● العوامل الاقتصادية:

ان المشاريع الاستثمارية وخاصة الصناعية منها لها تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية والنهوض باقتصاديات البلاد نحو الازدهار والرقي، فكان لها الدور في الحد من ارتفاع البطالة وتوفير اليد العاملة وتشجيع المنتج المحلي أي الألبسة الجاهزة للأطفال، كما ان مشروعنا يساهم في تقليص عملية استيراد الملابس الجاهزة وخروج العملة الصعبة.

● العوامل الاجتماعية:

ساهم مشروعنا في الحد من البطالة بحيث كان له الفضل في توفير يد عاملة والمساهمة في الإنتاج الوطني. وكان للنمو الديموغرافي إثر إيجابيا بحيث نسبة تزايد عدد المواليد مرتفعة باستمرار. مما يساعد في انشاء مشروعنا وتطويره، كما تعتبر القدرة الشرائية للعملاء مرتفعة بالنسبة لمنتجاتنا (فساتين البنات) لأنها تدخل في منتجات الاستهلاك الواسع. لأنها سلع ذات الاستهلاك الواسع بحيث تطلب طوال العام.

● العوامل التكنولوجية:

لابد من مواكبة العصر وهذا باتباعنا الى تطور التكنولوجيا في مشروعنا وإدخال تصاميم حديثة تواكب العصر ولمسايرة العصر وتوفير المنتجات للعملاء بنوعية الجيدة والتصميم الحديثة واقتناء وكذلك استخدام المعدات والآلات الخياطة المتطورة مع التكنولوجيا، ويمكن ان نستخدم وسائل الترويج الحديثة من شبكات التواصل الاجتماعي لمسايرة الوقت.

● العوامل البيئية:

مشروعنا لا يؤثر سلبيا على البيئة لأننا سوف نستغل مخلفات القماش لإعادة تدويرها وخياطة منتجات أخرى مثل الدمى والوسادات المحشية المصنوعة من بقايا القماش.

• العوامل القانونية:

ان الدولة لم تضع أي قانون يمنع من انشاء ورشة الخياطة للألبسة الجاهزة للأطفال، فبالعكس كل القوانين تشجع الاستثمارات المقاولاتية وانشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ووضعت عدة قوانين تساعدنا للبدء في مشروعنا وكذلك التطوير فيه.

ثانيا: نموذج تحليل البيئة الداخلية والخارجية ANALYSES S.W.O.T

ان نموذج تحليل البيئة الداخلية والخارجية S.W.O.T هو أداة تساعد متخذ القرار او صاحب المشروع على التخطيط الاستراتيجي المناسب لإنشاء مشروعه من خلال تطرقنا الى مصفوفة سنوات التي من خلالها يمكننا تلخيص نقاط القوة وكيفية تعزيزها ونقاط الضعف للمؤسسة وطرق معالجتها وكل من الفرص وكيفية استغلالها ومحاوله تفادي كل التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة والسيطرة عليها، كل هذا سوف ندرجه في الجدول الآتي:

1. تحليل البيئة الداخلية للمشروع (نقاط القوة والضعف)

جدول رقم 17: نقاط القوة ونقاط الضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
✓ الموقع الممتاز و القريب من محلات بيع لوازم الخياطة و محلات بيع الملابس الجاهزة للأطفال.	✓ مؤسسة جديدة وغير معروفة.
✓ الاعتماد على كفاءات ومهارات عالية في مجال التفصيل الخياطة.	✓ نقص الخبرة في التسيير.
✓ الحاجة الدائمة والمستمرة للمنتج.	✓ نقص الخبرة في مجال الصيانة.
✓ التخصص في تقديم منتج واحد مما يجعل المنافسة بسيطة.	✓ تشكيلة منتجات غير موسعة بالشكل الكافي في بداية المشروع.
✓ منتجات متميزة وأسعار معقولة.	✓ نقص في المهارات التسويقية.
✓ تمييز خدمات التوزيع والترويج.	
✓ المشروع هو الأول في ولاية بسكرة.	
✓ الاعتماد على التكنولوجيا في عملية الترويج مثل تحديث موقع على شبكة للتواصل الاجتماعي.	
✓ محاولة إشباع السوق بمنتج محلي.	
✓ تحصلنا على شهادة في التفصيل والخياطة، شهادة في التسيير ومستعمل في الحاسوب.	
✓ الاستفادة من متربصات من التكوين المهني.	

المصدر: من إعداد الطالبتين

2. تحليل البيئة الخارجية للمشروع (الفرص والتهديدات):

تمثل البيئة الخارجية لمشروعنا في تحديد الفرص وكيفية استغلالها، ومعرفة التهديدات ومحاوله تفاديها و التي سوف نستعرضها في

الجدول الآتي :

جدول رقم 18: الفرص والتحديات

التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> ✓ دخول منافسين جدد. ✓ ارتفاع تكاليف الكراء. ✓ ارتفاع أسعار المواد الأولية و آلات الخياطة. ✓ العراقيل الإدارية . ✓ ندرة قطع الغيار خاصة مع الظروف الوبائية وتوقف التوريد الخارجي. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مساعدة الدولة ودعمها لإنشاء مثل هذه المشاريع أو توسعته في المستقبل . ✓ ضعف التسويق للمنافسين . ✓ الحاجة الدائمة لمنتجاتنا ألبسة الأطفال على مدار السنة. ✓ الفئة المستهدفة كبيرة جدا. ✓ غلق الحدود بسبب جائحة كورونا COVID19 و نقص المنتجات الاستهلاكية في الأسواق الوطنية (كألبسة الأطفال). ✓ نقص في منتجات ألبسة الأطفال في السوق البصري . ✓ لا توجد ورشات متخصصة خياطة ألبسة الأطفال بالولاية.

المصدر: من إعداد الطالبتين

فيما يخص نقاط الضعف والتحديات التي قد تواجه مشروعنا من طرف البيئة الخارجية يجب علينا تصحيح نقاط الضعف وتفادي التحديات وهذا من خلال العناصر الملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم 19: معالجة نقاط الضعف وتفادي التحديات الخاصة بالمشروع

تفادي التحديات	معالجة نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تكوين شبكة علاقات فعالة فيما يخص إمداد المسير بالمعلومات الكافية لتسيير المشروع . ✓ الدخول الجيد للسوق وكسب ثقة الزبون من خلال توفير له وتلبية حاجاته من منتجاتنا (السعر المعقول، الجودة المميزة والنوعية الملائمة للفصول الأربعة). ✓ تفعيل شبكة العلاقات لتفادي العراقيل الإدارية . 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ المشاركة في دورات تكوينية في مجال تسيير المشاريع . ✓ اكتساب مهارات تسويقية فعالة . ✓ الترويج بالمنتج و القيام بعلاقات جيدة مع أصحاب محلات ملابس الأطفال والبيع لهم بأسعار اقل من أسعار السوق . ✓ البحث عن الجودة في المواد الأولية وآلات الخياطة . ✓ تطوير المشروع مستقبلا و تنوع تشكيلة المنتجات ملابس الأطفال خاصة الذكور. ✓ تحقيق أعلى مستويات الجودة لمنافسة المنتجات المستوردة وتحقيق رضا العميل من خلال اختيار العمالة الماهرة والتي تقوم بتفصيل الملابس بالدقة المطلوبة. ✓ التنبؤ باحتياجات المستهلكين وتوقع أذواقهم . ✓ استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للتعريف و التسويق للمشروع. ✓ الأسبقية في السوق الوطني المحلي وتقديم ملابس أطفال ذات جودة عالية وسعر معقول . ✓ القيام بتسليم الطلبات في المواعيد المحددة لها وعدم التأخير.

المصدر: من إعدادا الطالبتين

ثالثا: تحليل القوى التنافسية الخمس POERTER ANALYSIS

القوى التنافسية الخمس هي إطار تحليلي يستخدم في تقييم إستراتيجيات الأعمال والأسواق ويمكن استخدامها كأداة تحليل للميزات التنافسية والعلاقة التبادلية مع السوق، وهي أداة مقارنة بين بيئة العمل الداخلية مع البيئة الخارجية على نطاقها الأوسع، وتعد طريقة ذكية للتخطيط ضد مخاطر سوق العمل والتغيير المفاجئ في مجريات العمل.

1. شدة المنافسة "المنافسون الحاليون":

تعد المنافسة شديدة بين منتجنا "الألبسة الجاهزة للأطفال" والمستوردين للماركات الأجنبية (التركية، الصينية والأوربية) لاعتبار عددهم الكبير وامتلاكهم لأكثر حصة سوقية، وتعد المنافسة ضعيفة مع المنافسين المحليين (ورشات خياطة ملابس الأطفال على مستوى الوطن) لأن عددهم قليل وحصتهم في السوق صغيرة. وفي ولاية بسكرة لا يوجد منافسين مباشرين يمارسون نفس نشاط الورشة أي خياطة الملابس الجاهزة للأطفال، إذ أن هناك منافسين غير مباشرين والمتمثلين في المستوردين والمصنعين المتواجدين في الولايات الأخرى وبذلك يصعب إيجاد المنافس المهيمن الذي يغطي السوق بالكامل، لهذا يمكننا اعتبار منتجات الألبسة الجاهزة للأطفال من المنتجات ذات الاستهلاك الواسع. حيث يتميز سوق هذه المنتجات (الألبسة) بأنه سوق مشتت ومفتوح.

وتعتبر الحصة السوقية مقسمة بين عدد كبير من العلامات الأجنبية للألبسة الجاهزة، وبالتالي يصعب تحديد الموقع التنافسي أي تحديد العلامة الرائدة في السوق، فأهم شيء بالنسبة لمؤسستنا هو البحث على توقع استراتيجي تنافسي في السوق بين العلامات الأجنبية وإيجاد الطريقة المثلى لطرح منتجنا (الفساتين) وإقناع الزبون البسكري بتقبله وشراؤه.

2. المنافسون (الداخلون) الجدد:

بناء على المعايير التي نحكم من خلالها على أن سوق الألبسة الجاهزة للأطفال يمكن دخوله بسهولة من طرف منافسين جدد، يمكن استدراجها في النقاط الآتية:

- ✓ انخفاض حواجز الدخول لإنجاز مشروع صناعة الألبسة الجاهزة للأطفال.
- ✓ لا يحتاج المشروع لرأس مال كبير مما يجعله سهل التطبيق ولا يحتاج موارد مالية كبيرة أو مساهمين كثير.
- ✓ لا توجد سياسات حكومية تمنع تطبيق المشروع.
- ✓ سهولة الوصول لقنوات التوزيع.
- ✓ لا يحتاج المشروع للخبرة الواسعة من أجل تطبيقه خاصة من حيث التحكم في التكاليف وتشكيلة المنتج في حد ذاته.

3-تهديد المنتجات البديلة:

تتمثل المنتجات البديلة لمنتجنا الملابس الجاهزة للأطفال (فساتين بنات) في الألبسة التقليدية، إلا أنها لا تشكل تهديد بالنسبة لمشروعنا لأنها غير مطلوبة بكثرة وليس بشكل مستمر بل يتم استعمالها في المناسبات الدينية (الأعياد الدينية) بكثرة من طرف الذكور، كما أن ليس كل الأولياء يفضلون شراؤها.

4-القوة التفاوضية للموردين :

هناك العديد من الموردين الذين يقومون بتزويد مؤسستنا بالمادة الأولية واللوازم الثانوية والمعدات والأدوات التي نحتاجها في عملية الخياطة لبدء نشاطنا، كلما كثر عدد الموردين قلت قوتهم التفاوضية، وبما أن الورشة في بداية نشاطها سنقوم باقتناء المواد اللازمة بكميات محدودة.

سنجد هنا عدة خيارات أماننا خاصة مع وجود عدد كبير من الموردين الموزعين داخل الولاية أو عبر عدة ولايات وطنية قريبة وبعيدة، بالرغم من ذلك يمكن التفاوض مع الموردين وإقناعهم بتخفيض الأسعار وزيادة وتحسين جودة الخدمات التي يقدمونها، وفيما يلي سنقوم بعرض مجموعة من الموردين والمفاضلة بينهم من خلال الجداول الآتية:

✓ موردين القماش

جدول رقم 20 : تحليل موردو القماش

اسم المورد / المؤسسة	مكان التواجد	المنتج	نقاط القوة	نقاط الضعف
مؤسسة البركة تاكس لبيع أجود أرقى أنواع الأقمشة	ولاية باتنة	الأقمشة	- تشكيلة كبيرة من الأقمشة للبيع بالجملة والتجزئة - التوصيل متوفر لكل الولايات.	نقص في تشكيلة الأقمشة في بعض الأحيان
مؤسسة تيتا لبيع الأقمشة بالجملة والتجزئة	بابا حسن - الجزائر العاصمة	الأقمشة	توفر الأقمشة حسب الطلب الجودة العالية للأقمشة توفر خدمة التوصيل لكل الولايات	بعد المسافة أسعار مرتفعة.
محلات الحاج على لبيع الأقمشة وتجهيز العرائس	حي الرمال وادي سوف	الأقمشة	أسعار مناسبة للأقمشة. قرب المسافة. البيع بالجملة والتجزئة.	عدم توفر خدمة التوصيل تشكيلة محدودة من الأقمشة
أسيل تاكس	جسر قسنطينة	الأقمشة	أقمشة مستوردة من تركيا (أقمشة مخصصة للألبسة الجاهزة للأطفال)	نقص في تشكيلة الأقمشة أسعار مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من السوق.

جميع الموردون يقدمون مادة أولية ذات جودة، وتمت المفاضلة بينهم على أساس توفير خدمات التوصيل، قرب المسافة، وفرة الخامات وتم اختيار المورد مؤسسة البركة تاكس لبيع أجود وأرقى أنواع الأقمشة بولاية باتنة لأنه يقدم تشكيلة متنوعة من الأقمشة ذات جودة عالية وطريقة بيعه مناسبة لنا وهي البيع بالجملة والتجزئة وكذلك متوفر لديه خدمة التوصيل لكل الولايات كما انه قريب لولاية بسكرة.

كل هذا يخدمنا في المشروع ويخفض من تكاليفه، كما اخترنا المورد البديل: مؤسسة تيتا لبيع الأقمشة بالجملة والتجزئة بـ بابا حسن ولاية الجزائر في حالة عدم توفر السلعة المطلوبة من مؤسسة البركة لبيع الأقمشة بباتنة.

✓ تحليل موردي ماكينات الخياطة ولوازم الحياكة

يتم اختيار موردو الآلات واللوازم حسب الخدمات المقدمة والقرب، سنبين ذلك في الجدول الآتي:

جدول رقم 21: تحليل موردي ماكينات الخياطة ولوازم الحياك

اسم المورد / المؤسسة	مكان التواجد	المنتج	نقاط القوة	نقاط الضعف
سيدرا عالم ماكينات الخياطة و الطرز الإلكتروني.	طريق سيدي عقبة مقابل جامعة بسكرة	جميع أنواع ماكينات الخياطة و لوازم الورشة و اكسسوارات الحياكة بكل الأشكال.	القرب المكاني للورشة . التوصيل حتى لباب الورشة. الصيانة الدائمة للماكينات. التعامل المحترم من صاحب الورشة. مواكبة العصرنة في عالم الماكينات.	نقص بعض الاكسسوارات في بعض الأحيان.
عند عادل بن حركات و علي بن جديدي لبيع لوازم الطرز و الخياطة.	شارع صولي العالية الشمالية بسكرة.	جديد لوازم الحياكة و الإكسسوارات .	القرب المكاني للورشة. تشكيلة كبيرة و متنوعة من لوازم الحياكة.	نقص في بعض الأحيان للإكسسوارات و لوازم الحياكة بسبب موقعه الاستراتيجي في السوق .

المصدر: من إعداد الطالبتين

وسنقوم بتجهيز الورشة بلوازمها من ماكينات للخياطة وكل ما يخص عملية التفصيل والكي والتغليف من محل سيدرا لبيع وتصليح ماكينات الخياطة الإلكتروني بولاية بسكرة لبيع أجود ماكينات الخياطة وبيع كل لوازم وإكسسوارات تدخل في إنتاج المنتج ويعتبر هو المورد الوحيد والدائم لتلبية احتياجات المؤسسة وذلك لجودة السلع والخدمات المقدمة ولقربه من مقر الورشة كما أنه يوفر لنا خدمة الصيانة المستمرة للألات و التوصيل، في حالة نقص في لوازم الحياكة والاكسسوارات اخترنا المورد الثاني ببيع لوازم الطرز و الخياطة عند عادل بن حركات و علي بن جديدي في شارع صولي بالعالية الشمالية وهذا للقرب الاستراتيجي للورشة. كما قمنا بتجهيز الورشة بالمعدات والتجهيزات المكتبية من طرف المورد مؤسسة مردف مسعود لبيع بالجملة للأدوات المكتبية والمعدات الإلكترونية وأجهزة الكمبيوتر الكائن بشارع محمد العربي بعرير رقم 08 بسكرة.

5- القوة التفاوضية للزبائن

في سوق الألبسة الجاهزة للأطفال نجد عدد العارضين كبير و هناك الكثير من العلامات التجارية (المستوردة والمحلية) وبالتالي تكون القوة التفاوضية للزبائن مرتفعة، بالنسبة لمؤسستنا ستقوم بعرض منتجات ذات جودة وبأسعار مدروسة وجد تنافسية حتى نستطيع التقليل من القوة التفاوضية لأن الزبون دائما يبحث على تعظيم منفعته بأقل التكاليف.

المطلب الثاني: تقدير حجم السوق

من أجل تقدير حجم السوق الذي ينشط فيه مشروعنا لا بد من تقدير الطلب الكلي السنوي للسنة الموالية لإنشاء المشروع و كذا تقدير العرض الكلي للمنافسين الذين ينشطون في سوق الألبسة الجاهزة و منه إيجاد الفجوة السوقية التي سوف نستغلها جزء منها للدخول لسوق الألبسة بإنتاج فساتين البنات وسد حاجات الزبائن من هذا المنتج.

الفرع الأول: على مستوى الطلب

من أجل دراسة الطلب الكلي للملابس الجاهزة للأطفال وخاصة فساتين البنات في السوق المستهدف لولاية بسكرة سوف نستعين بعدد المواليد من الاناث كقاعدة لتقدير الطلب الكلي المتوقع لسوق ألبسة البنات ومن بينها الفساتين كمنتج أساسي في المرحلة الانطلاقية للمشروع في ولاية بسكرة.

تبعاً لإحصائيات مديرية التقنين والشؤون العامة فيما يخص اجمالي المواليد اناث من سنة 2009 الى 2021 في ولاية بسكرة، قمنا بحساب عدد الاناث لكل فئة عمرية نحتاجها كقياسات لمنتوجنا والجدول الموالي يوضح هذا بالتفصيل:

جدول رقم 22 : اجمالي عدد الاناث في ولاية بسكرة (2021/2009)

الطلب السنوي المتوقع بالوحدات	عدد الاناث حسب فئات السن	عمر البنات في سنة 2023	عدد المواليد اناث			السنة
			ولاية بسكرة	نسبة بلدية بسكرة %	بلدية بسكرة	
93900	15650	14	7573	54%	4119	2009
		13	8077	56%	4483	2010
102426	17071	12	8360	56%	4698	2011
		11	8711	58%	5047	2012
109530	18255	10	8881	59%	5212	2013
		9	9374	61%	5756	2014
115914	19319	8	9573	63%	6038	2015
		7	9746	62%	6001	2016
118506	19751	6	9947	63%	6242	2017
		5	9804	66%	6428	2018
171924	28654	4	10015	61%	6122	2019
		3	9523	60%	5741	2020
		2	9116	66%	6000	2021
712200	118700		118700	61%	71887	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لإحصائيات مديرية التقنين و الشؤون العامة لولاية بسكرة

نلاحظ من الجدول أن عدد المواليد الاناث في بلدية بسكرة تمثل النسبة الأكبر من بين بلديات بسكرة. (من 54% في 2009 الى 66% في 2021)، حيث يفوق النصف مقارنة بعدد المواليد في الولاية كافة وقدر عددهم بـ 118700 مولودة الى غاية سنة 2023.

قمنا بتقسيم المولودات حسب فئات عمرية، الفئة الأولى تضم الفتيات اللواتي اعمارهن 2 و 3 و 4 سنة حتى سنة 2023 وبلغ عددهن (28654) و الفئة الثانية من سن 5 و 6 سنوات عددهن 19751 و الفئة الثالثة من 7 و 8 سنوات عددهن 19319 و الفئة الرابعة 9 و 10 سنوات عددهن 18255 و الفئة الخامسة 11 و 12 سنة عددهن 17071 و الفئة السادسة 13 و 14 عددهن 15650 مولودة.

كما تم الاستعانة بنتائج الاستبيان الإلكتروني الموجه للزبائن خلصنا الى أن النسبة الأكبر منهم تشتري على الأقل 3 مرات في السنة (كما هو موضح في تحليل الاستبيان الإلكتروني في السؤال رقم 11)، وكذلك بالنسبة لكمية الشراء (عدد القطع) فان النسبة الأكبر من نصيب المشتريين الذين يشترون من قطعتين 2 الى 3 ثلاث قطع في كل مرة شراء واحد. (حسب نتائج الاستبيان الإلكتروني سؤال رقم 12)

وبالتالي تم تقدير الطلب السنوي المتوقع على أساس أدنى القيمتين و هي $(2 \times 3 = 6)$ قطع لكل بنت في السنة. ولحساب الطلب السنوي المتوقع لكل فئة يضرب عدد القطع المشتراة لكل بنت في عدد البنات $(6 \times \text{عدد المولودات})$ ، وحسب هذه القاعدة يتم حساب الطلب في كل الفئات الأخرى كما هو موضح بالتفصيل في الجدول أعلاه الذي يعطينا اجمالي الطلب المتوقع السنوي بالوحدات والمقدر بـ 712200 قطعة (فستان).

الطلب السنوي المتوقع = العدد الإجمالي للإناث × عدد مرات الشراء السنوي × عدد القطع المشتراة في كل مرة شراء.

إذن:

$$\text{الطلب السنوي المتوقع} = 118700 \times 3 \times 2$$

$$\text{الطلب السنوي المتوقع} = 712200 \text{ قطعة (فستان)}$$

الفرع الثاني: على مستوى العرض

في سوق الألبسة الجاهزة يصعب علينا تحديد عدد الوحدات المعروضة لأنه سوق مشتت ومفتوح مقسم بين عدد كبير من العلامات والمنتجات المتنوعة وغير المنسجمة، وبالرغم من وجود احصائيات عن عدد التجار الناشطين في ولاية بسكرة قدر عددهم بـ 1383 تاجر مسجل نشط (طلحي ، 2022) الا أن التجار المتخصصين في بيع الألبسة الجاهزة للأطفال غير محدد بدقة، وكذلك لا نستطيع تحديد عرض المنتجات من العلامات الرائدة الموجودة في السوق سواء كانت أجنبية أو وطنية.

وحسب الاستبيان الموجه لتجار بيع بالتجزئة للملابس الجاهزة للأطفال والمتواجدين في مدينة بسكرة كانوا يتعاملون بنسبة كبيرة مع العلامات الأجنبية (كالتركية والصينية والأوروبية على الترتيب) ونسب محتشمة بالنسبة للمنتوجات المحلية لعدم الثقة في المنتج المحلي حسب رأيهم، كما يمكن تقدير العرض حسب متوسط الكمية المشتراة من فساتين البنات سنويا باعتبار عدد التجار المتخصصين في بيع البسة الأطفال او يبيعون هذا المنتج يمثل النصف من عدد التجار الإجمالي للألبسة الجاهزة $1383 \div 2 = 691$ تاجر. (من خلال المقابلة التي أجريناها مع مدير السجل التجاري)

وحسب إجابات السؤال المتعلق بمرات الشراء في السنة والكمية المشتراة في كل مرة فان متوسط الكمية المشتراة قدرت بـ 430 قطعة للمرة الواحدة، اما عدد المرات كانت اغلبية الإجابات من مرتان الى ثلاثة وبالتالي نستطيع حساب العرض الكلي المتوقع في سوق ولاية بسكرة

حسب القاعدة التالية:

$$\text{العرض السنوي المتوقع} = \text{عدد التجار} \times \text{متوسط الكمية المشتراة سنويا}$$

$$\begin{aligned} \text{متوسط الكمية المشتراة سنويا} &= \text{متوسط الكمية المشتراة} \times \text{عدد المرات} \\ \text{متوسط الكمية المشتراة سنويا} &= 2 \times 430 = 860 \end{aligned}$$

$$\text{العرض السنوي المتوقع} = 691 \times 860 = 594460 \text{ وحدة}$$

وفيما يخص منتوجنا لا توجد منافسة مباشرة من طرف ورشات الخياطة التي يمكن تجاهلها لأن المتواجدين منهم ليسوا متخصصين في خياطة فساتين البنات وعروضهم محتشمة، كما لا ننسى ان بعض الاسر تقتني ملابسها من ولايات مجاورة كباتنة وسطيف مثلا.

الفرع الثالث : تقدير الفجوة السوقية ونصيب المشروع منها.

1. تقدير الفجوة السوقية

بما أن سوق الألبسة الجاهزة هو سوق مشتت يصعب علينا تحديد الفجوة السوقية وهذا للتنوع في المنتجات وكثرة العلامات الموجودة في السوق سواء كانت أجنبية وهي الرائج في السوق بنسبة كبيرة (تركية، صينية، أوروبية وعلامات أخرى) حسب الاستبيان الموجه للتجار، و على اساسه حاولنا من إجاباتهم تقدير العرض بالرغم من غياب الدقة في المعلومات و صغر العينة المستجوبة. من خلال الطلب السنوي المتوقع للألبسة الجاهزة للأطفال (بنات) لسنة 2023 لولاية بسكرة والمقدر بـ 712200 وحدة. ومحاولة تقدير العرض السنوي المتوقع للألبسة الجاهزة للأطفال (بنات) لسنة 2023 لولاية بسكرة والمقدر بـ 594460 وحدة. يمكننا حساب الفجوة السوقية للملابس الجاهزة للأطفال (بنات) كما يلي:

$$\text{الفجوة السوقية} = \text{الطلب الكلي} - \text{العرض الكلي}$$

$$\text{الفجوة السوقية} = 712200 - 594460 = 117740 \text{ وحدة}$$

اذن نستطيع القول بأنه توجد فجوة سوقية تقدر بـ 117740 وحدة، حيث تعتبر فرصة لدخول السوق والتموقع فيه بالعروض التي يقدمها المشروع التي تمثل حوالي 6% من الفجوة السوقية. (حسب الطاقة الإنتاجية تنتج الورشة 6864 وحدة)

2. تقدير المبيعات

كبداية لانطلاق المشروع نستطيع استغلال الطاقة الإنتاجية للورشة التي تقدر 24 وحدة يوميا حيث تعمل الورشة 26 يوم في الشهر و 11 شهر في السنة (شهر واحد عطلة للعمليات)

$$\text{أي: } 24 \text{ وحدة} \times 26 \text{ يوم} \times 11 \text{ شهر} = 6864 \text{ وحدة في السنة}$$

اذن عدد الوحدات المباعة في السنة قدرت بـ 6864 فستان

وحسب الطاقة الإنتاجية للورشة نستطيع تغطية نسبة قليلة من الطلب السنوي المتوقع في السوق والذي يقدر بـ 1%. يعني أن الحصة السوقية للمشروع في السنة الأولى تمثل حوالي 1% فقط من الطلب السنوي المتوقع في السوق لهذا المنتج. وعليه سيتم توقع المبيعات على هذا الأساس وتقسيمها شهريا حسب المنتج وسعر البيع بالجملة والتجزئة.

والجدول الموالي يوضح توقع المبيعات الشهرية للسنة الأولى لبدء نشاط المؤسسة حسب نسبة الزيادة لعدد السكان والمقدرة بـ 2%.

جدول رقم 23: توقع المبيعات الشهرية ل سنة واحدة للمشروع

الأشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	الاجموع
عدد الوحدات (الفستان)	120	120	120	120	120	120	3744
نوع التسعير	جملة	تجزئة	جملة	تجزئة	جملة	تجزئة	جملة
سعر الوحدة(دج)	2400	2100	2000	1800	2000	1800	
رقم الأعمال الشهري (دج)	288 000,00	1 058 400,00	240 000,00	907 200,00	240 000,00	907 200,00	7 281 600,00
الأشهر	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	الاجموع
عدد الوحدات (الفستان)	36	84	120	120	120	120	3120
نوع التسعير	جملة	تجزئة	جملة	تجزئة	جملة	تجزئة	جملة
سعر الوحدة(دج)	2000	1800	2000	1800	2400	2100	
رقم الأعمال الشهري (دج)	72 000,00	168 000,00	240 000,00	907 200,00	288 000,00	1 058 400,00	6 134 400,00
رقم الأعمال السنوي سنة 2023 (دج)							13 416 000,00

المصدر : من إعداد الطالبتين

من الجدول السابق قمنا بتحديد عدد الوحدات المنتجة خلال السنة، أين خصصنا أربعة أشهر (جانفي، فيفري، نوفمبر، ديسمبر) للمنتوج الشتوي وقدرت عدد الوحدات بـ 2496 وحدة سنويا، كما خصصنا الأشهر المتبقية للمنتوج الصيفي، مع العلم أن العطلة الصيفية حددناها من 10 جويلية إلى 08 أوت حتى يتسنى لنا باستئناف عمل الورشة استعدادا لتوفير المنتج بمناسبة الدخول المدرسي، وقدرت عدد الوحدات المنتجة الصيفي بـ 4368 وحدة سنويا تم تقديرها كما يلي:

$$\begin{aligned} \text{عدد الوحدات في اليوم} &= \text{عدد القطع المنتجة في الساعة} \times \text{عدد ساعات العمل} = 8 \times 3 = 24 \text{ وحدة} \\ \text{عدد الوحدات في الشهر} &= \text{عدد الوحدات في اليوم} \times \text{عدد أيام العمل في الشهر} = 26 \times 24 = 624 \text{ وحدة} \\ \text{عدد الوحدات في السنة} &= \text{عدد الوحدات في الشهر} \times \text{عدد الأشهر} = 11 \times 624 = 6864 \text{ وحدة.} \end{aligned}$$

المطلب الثالث : الاستراتيجيات التنافسية و المزيج التسويقي

لكي نحقق أداء أفضل عن بقية المنافسين الذين ينشطون في السوق الخاص بالألبسة الجاهزة للأطفال بولاية بسكرة لابد علينا ان نتبع استراتيجية تنافسية هادفة وتكون مناسبة للمشروع.

الفرع الأول : الاستراتيجيات التنافسية

لقد اعتمدنا على الاستراتيجية التنافسية الأنسب لمشروعنا المتمثل في خياطة فساتين للبنات من 2 إلى 14 سنة فإننا اخترنا إستراتيجية التركيز مع السيطرة بالتكاليف. ففي الخطوة الأولى قمنا بتقسيم سوق الألبسة الجاهزة على أساس الجنس ثم على أساس السن، ثم اخترنا الألبسة الجاهزة للبنات في 2 إلى 14 سنة، وفي هذا السوق ركزنا على الفساتين كمنتوج أساسي نبدأ به نشاط المؤسسة. كما سنعتمد على الإنتاج أو خياطة الفساتين على أقل تكلفة كلية ممكنة، وتسمح هذه الاستراتيجية بتحقيق أرباح عالية عن المنافسين.

الفرع الثاني: المزيج التسويقي

سوف نتطرق لعناصر المزيج التسويقي الخاص بمؤسستنا والمتكون من:

(1) المنتج

في الجدول الموالي سوف نستعرض أنواع الفساتين التي سنقوم بإنتاجها والتي خصصناها لمواسم السنة، كما سنحدد مكوناته من مواد أولية تدخل مباشرة في خياطته.

جدول رقم 24 : التعريف بالمنتج ومكوناته

الصورة	المكونات	نوع المنتج
	<ul style="list-style-type: none"> - قماش صيفي من نوع الكتان (Toile Fibranne). - سحب ماجيك. - أزهار للتزيين. - أقفال ملونة. - حاشية للتزيين. 	<p>المنتج الصيفي عبارة عن فستان أنيق بأكمام قصيرة، اخترنا للفستان قماش صيفي (فيبران) الذي يمتاز بامتصاص العرق ويمنع الحساسية للبشرة.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - قماش قطي (Puchamo) وقماش بيزو لأكوست - سحب ماجيك. - أزهار للتزيين. - أقفال ملونة. - حاشية للتزيين. 	<p>المنتج الشتوي عبارة على فستان مع جيلي بنوعية قماش يناسب الفصل واخترنا في البداية البوتشامو للفستان لان ملمسه لطيف على البشرة، وقماش بيزو لأكوست لخياطة الجيلي لكفاءته العالية على امتصاص العرق ويحافظ على حرارة الجسم وملائمته لتصميم هذا النوع من الجيلي.</p>

المصدر : من إعداد الطالبتين

جدول رقم 25 : تشكيلة المنتج

القياسات (الأعمار)	الألوان	القماش	المنتج
من 2 الى 4 سنة	قماش مزخرف بالألوان الصيفية زاهية تناسب الفصل .	الفييران	المنتج الصيفي الفييران
من 4 الى 6 سنة			
من 6 الى 8 سنة			
من 8 الى 10 سنة			
من 10 الى 12 سنة			
من 12 الى 14 سنة			
من 2 الى 4 سنة	قماش يناسب الفصل الشتوي	البوتشامو بيزو لأكوست	المنتج الشتوي فستان مع جيلي
من 4 الى 6 سنة			
من 6 الى 8 سنة			
من 8 الى 10 سنة			
من 10 الى 12 سنة			
من 12 الى 14 سنة			

المصدر : من إعداد الطالبتين

خصائصه: المنتج الذي يقدمه المشروع يتمتع بخصائص أهمها:

- ✓ يلبي احتياجات الزبائن من خلال توفير فساتين ذو جودة ومقاسات وألوان في كل المواسم.
- ✓ منتج أنيق وتصميم راقى.
- ✓ استخدام نوعية الأقمشة التي تناسب مناخ المنطقة وكذا استخدام القماش الصحي الذي يمنع أعراض الحساسية لدى الأطفال.

العلامة التجارية:

تعتبر العلامة التجارية بمثابة المزيج من الكلمات والاشكال والصور والرسوم وغيرها التي تعرف وتميز منتجاتنا، وتقوم ورشتنا بعرض تشكيلة منتجات بالعلامة الخاصة التي تحمل اسم LOVELY KIDS اخترنا هذا الاسم لمعناه وسهولة نطقه ورسوخه في أذهان الزبائن. مدعما بالصورة التي تمثل غصن الشجرة الذي يرمز الى نمو وامتداد المشروع في تصميم وخياطة ما يحتاجه الأطفال من ملابس بأذواق مختلفة كما تبينه الأوراق الخضراء التي تنمو على الغصن الذي يحمل كذلك فستان وردى للبنات وقميص ازرق للأولاد ويعلو الغصن الكلمات مكتوبة باللغة الإنجليزية لما لديها من وقع موسيقي يسهل نطق العلامة LOVELY KIDS، اما البقع الملونة المنتشرة التي يحيط بها الغصن تعتبر من الألوان المفضلة للأطفال والدالة على المرح والطمأنينة والأمان الخ

شكل رقم 18 : العلامة التجارية



من اعداد: الطالبتين

✓ التبين:

سوف نستخدم بطاقة ورقية يتم تثبيتها بخيط مع الفستان تبين علامة المنتج، اسم المؤسسة، القياس، نوع القماش وبلد الصنع. كما نستخدم بطاقة صغيرة من القماش يتم خياطتها أعلى الفستان من الخلف يطبع فيها المقاس ونوع القماش. والجدول التالي يبين احتياجات المشروع من الكمية اللازمة من البطاقة الورقية والقماشية:

جدول رقم 26: تكلفة التبين

التكلفة	سعر الوحدة	عدد الوحدات	البيان
68640.00	10	6864	البطاقة الورقية
50313,12	7,33	6864	البطاقة الصغيرة القماشية
118953,12	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين

✓ التغليف:

في عملية التغليف نقوم باستخدام التغليف اليدوي لمنتجاتنا يتم ذلك بواسطة الأكياس البلاستيكية المخصصة للتغليف، وفي الجدول الموالي نوضح الاحتياجات السنوية اللازمة لذلك:

جدول رقم 27 : تكلفة التغليف

التكلفة	سعر الوحدة	عدد الوحدات	البيان
20592.00	3.00	6864	الأكياس البلاستيكية
20592.00	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين

(1) السعر:

اعتمدنا في تحديد السعر على أساس التكلفة وهي الطريقة الأكثر استخداما في المؤسسات الصناعية، لان عملية تحديد وتقدير التكاليف تعتبر بسيطة مقارنة بالمجالات الأخرى، حيث يتم تحديد سعر البيع بزيادة هامش ربح الى سعر التكلفة، وهذا الأخير يجمع كل التكاليف (المباشرة وغير المباشرة) التي تتحملها المؤسسة في انتاج وحدة واحدة من المنتج. ومن خلال الجدول الآتي نفضل في كيفية حساب سعر التكلفة.

$$\text{السعر} = \text{سعر التكلفة} + \text{هامش الربح}$$

جدول رقم 28 : تحديد سعر التكلفة

المنتج الشتوي	المنتج الصيفي	التكاليف	
تكاليف مباشرة			
2 589 600,00	2 402 400,00	4 391 400,00	تكلفة القماش
365 821,71	731 643,41	1 097 465,12	الاكسسوارات
989 800,00	1 979 600,00	2 969 400,00	أجور العمال
التكاليف غير المباشرة			
69 555,56	139 111,11	208 666,67	الإهلاكات
140 000,00	280 000,00	420 000,00	الايجار
15 666,67	31 333,33	47 000,00	الهاتف الثابت والنقل
40 000,00	80 000,00	120 000,00	الكهرباء والغاز
8 000,00	16 000,00	24 000,00	الأنترنت
2 400,00	4 800,00	7 200,00	ماء
6 300,00	12 600,00	18 900,00	مصاريف الترويج
10 000,00	20 000,00	30 000,00	مصاريف الصيانة
33 300,00	66 600,00	99 900,00	أدوات ولوازم الخياطة
124 586,67	249 173,33	373 760,00	التهئية
6 405,20	12 810,41	19 215,61	التأمينات
20 040,00	40 080,00	60 120,00	مصاريف التوثيق والتسجيل
3 333,33	6 666,67	10 000,00	مصاريف أخرى
4 424 809,13	6 072 818,27	762,28 438 1	سعر التكلفة الإجمالي
2496	4368	6864	عدد الوحدات
1 772,76	1 390,30	سعر التكلفة الوحدوي	

المصدر: من إعداد الطالبتين

حيث قمنا بتحديد السعر على أساس السعر المستهدف الذي حددناه من خلال تحليل الاستبيان الالكتروني الموجه للزبائن إطلاقا من سؤالين لحصر مجال أسعار الشراء التي تكون لها النسبة الأكبر من القبول وادراكها من طرف الزبون على أنها ليست مرتفعة من جهة ولا تمثل سعر لمنتج ذو جودة رديئة من جهة أخرى. والجدول الموالي يوضح طريقة تحديد السعر البسيكولوجي الذي تمت الاستعانة به في تحديد السعر الذي يكون في منطقة او مجال القبول من طرف نسبة 63% من الزبائن المحتملين بسعر محصور بين 2000دج و4000دج بالنسبة لفستان البنات من 2 الى 14 سنة.

جدول رقم 29 : تحديد السعر المستهدف

السعر المقبول	في هذا السعر الجودة تعتبر رديئة			السعر يعتبر مرتفع			السعر (دح)
	تراكمي تنازلي (B)	%	عدد الإجابات	تراكمي تصاعدي (A)	%	عدد الإجابات	
100 % - (A+B)							
0%	100%	77%	40	0%	0%	0	اقل من 2000
63%	23%	15%	8	13%	13%	7	من 2000 الى اقل من 4000
37%	8%	8%	4	56%	42%	22	من 4000 الى اقل من 6000
13%	0%	0%	0	87%	31%	16	من 6000 الى اقل من 8000
0%	0%	0%	0	100%	13%	7	من 8000 فأكثر
		100%	52		100%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على تحليل نتائج الاستبيان

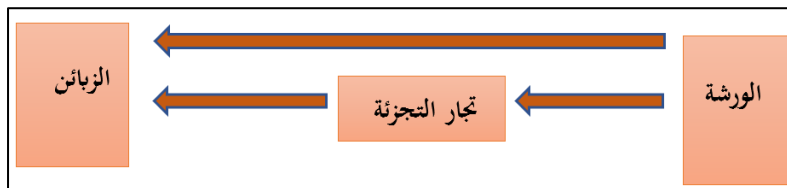
أما السياسة التسعيرية التي سنعمد عليها هي سياسة اختراق السوق والتي تعتمد في بادئ الأمر على السعر المنخفض للمنتج بما يمكننا من تحقيق حجم كبير من المبيعات مقارنة مع أسعار المنافسين، وبالتالي كسب أكبر حصة سوقية.

(2) التوزيع

اعتمدنا على التوزيع غير المباشر لبيع منتجاتنا وهذا بالاعتماد على تجار التجزئة المتخصصين في بيع الملابس الجاهزة للأطفال للوصول الى أكبر عدد ممكن من الزبائن المحتملين وتعتبر قناة توزيع قصيرة أي من الورشة الى تجار التجزئة الى الزبون النهائي. اما بالنسبة لاستراتيجية التوزيع الانطلاقية التي سوف نعتمد عليها تكون محدودة تقتصر على عدد محدود من تجار متخصصين في بيع ألبسة الأطفال باعتبارهم أكثر الأماكن اقبالا من طرف المشتريين (حسب أجوبة الاستبيان الالكتروني). بما يسمى استراتيجية التوزيع الانتقائي حيث يتم اختيار المنافذ المرغوبة على أساس معايير معينة مثل التخصص في النشاط وقدرته على خدمة المنتج، والتزامه على سعر محدد من قبل المنتج.

زيادة على ذلك يمكننا الاعتماد على نقطة بيع تابعة للورشة تقوم بالبيع المباشر للزبائن اللذين يزرون الورشة أو يتواصلون معنا عن طريق صفحاتنا الرسمية على الفيسبوك، الانستغرام او الموقع الالكتروني.

شكل رقم 19 : قنوات التوزيع



المصدر: من إعداد الطالبتين

(3) الترويج

من أجل الترويج لتشكيلة منتوجاتنا المتمثلة في فساتين البنات من 2 الى 14 سنة سنعتمد على المزيج الترويجي الذي يسمح بتسهيل عملية الاتصال والتأثير على سلوك المستهلك بتعريفهم وإقناعهم بمنتجاتنا. والمزيج الترويجي المناسب الذي سنعتمد عليه في مشروعنا هو:

- ✓ إنشاء موقع الكتروني و الإعتماد على وسائل التواصل الإجتماعي خاص بالورشة عرض فيه تشكيلة منتوجاتنا بتقنية تكون مؤثرة في زبائننا.
- ✓ إستعمال بطاقات الزيارة التي تحتوي على جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة (الاسم، العنوان، الهاتف، البريد الالكتروني، العلامة التجارية).
- ✓ استغلال التسهيلات والعروض المقدمة من طرف شركات الاتصال والإعلان بأنواعها كالإذاعة المحلية لولاية بسكرة.
- ✓ استخدام البيع الشخصي والذهاب مباشرة الى تجار التجزئة وتعريفهم بالمنتج او تشكيلة منتوجاتنا الحالية والمستقبلية واقناعهم على شرائها.
- ✓ فتح نقطة بيع في الورشة للتعامل مع الزبائن و تعريفهم بمنتجاتنا .
- ✓ إستخدام لافتة ا إشهارية للمحل .
- ✓ المشاركة في صالونات اشهارية للخياطة والمعارض كالتي تقام من طرف غرفة الصناعات التقليدية والحرف لمدينة بسكرة.
- ✓ في سياسة تنشيط المبيعات وفي فترات تباطى وركود الطلب نعتد على تحريكه بمنح المشتري لمنتوجاتنا لأول مرة قسيمة شراء قيمتها 500 دج مثلا، تخفض قيمتها في حالة شراء قطعة ثانية من المنتج لفترة زمنية محدودة.

جدول رقم 30: تكلفة المزيج الترويجي

البيان	السعر (دج)	الوحدة	التمن الإجمالي
لافتة إشهارية	16 500,00	1	16 500,00
بطاقات الزيارة	12,00	200	2 400,00
المجموع			18 900,00

المصدر: من اعداد الطالبتين

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع

سنقوم في هذا المبحث إلى التطرق لمختلف الجوانب الفنية والتقنية وتحديد احتياجات المشروع من آلات ومعدات وتجهيزات لازمة ويد عاملة، وكيفية سير العملية الإنتاجية للحصول على المنتجات التي تحقق هدف المشروع.

المطلب الأول: موقع وتصميم المشروع

الفرع الأول: الدراسة الفنية للمشروع

إن الدراسة الفنية للمشروع تهدف إلى الاختيار الأمثل لموقع المشروع والذي له تأثير جد كبير حول نجاح المشروع فهو يساعد تقليل الأعباء والتكاليف خاصة المتعلقة بالنقل وتوصيل العمال والتوزيع... الخ

أولا : تحديد موطن المشروع

هو المنطقة الجغرافية التي سينجز فيها المشروع و تتمثل في بلدية بسكرة، تتسع مساحتها على 127,70م² يحدها من الشمال بلدية لوطاية و من الجنوب بلدية أوماش و من الشرق بلدية سيدي عقبة و من الغرب بلدية الحاجب حسب الشكل الآتي :

شكل رقم 20 : بلديات ولاية بسكرة - الموقع الرسمي لولاية بسكرة



المصدر (<http://wilayabiskra.dz>)

ثانيا: تحديد موقع المشروع

يعد موقع المشروع موقعا هاما ومميزا باعتبار أنه يتواجد بمنطقة عمرانية تحديدا في حي العالية الشرقية حي 17 تعاونية ة، تم اختيار هذا الموقع لقربه من محلات البيع بالتجزئة للملابس الجاهزة و لوازم الخياطة(الملحق رقم 14)، كما تم اختيار هذا الموقع لمجموعة من الأسباب نوجزها في ما يأتي:

- ✓ موقع الحي استراتيجي كونه يقع بمنطقة سكنية تمتاز بالحركة التجارية.
- ✓ قربه من محطات النقل العمومية (توفر الحافلات وسيارات الأجرة).
- ✓ وجود المرافق العامة الصحية والتعليمية (مدارس، ابتدائية، مستوصف).
- ✓ تكلفة الإيجار مناسبة لبداية المشروع موضحة في الجدول الآتي :

جدول رقم 31 : تكلفة الإيجار

البيان	التكلفة الشهرية	عدد الأشهر	التكلفة السنوية
الإيجار	35 000,00	12	420 000,00

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفرع الثاني : التصميم الداخلي للمشروع

بعد تحديد موقع المشروع و أهم العوامل المتحكمة في اختياره سنقوم بتوضيح التصميم الداخلي للمشروع و الذي تم إنجازه من طرف مكتب دراسات معتمد، تبلغ مساحة ورشتنا 100م² تم تقسيمها إلى أقسام متخصصة: (قسم الإدارة، قسم التصميم، قسم التفصيل، قسم الخياطة، قسم التشطيب والتغليف، مخزن ، ودورة مياه، نقطة بيع بالتجزئة).

شكل رقم 21 : التصميم الداخلي للورشة



أولا : المساحات المخصصة لكل قسم

تم تقسيم مساحة مقر الورشة على حسب ما يحتاجه كل قسم من مساحة لازمة لتسهيل العمل، والجدول الموالي يوضح المساحات المخصصة لكل قسم والتجهيزات الخاصة به.

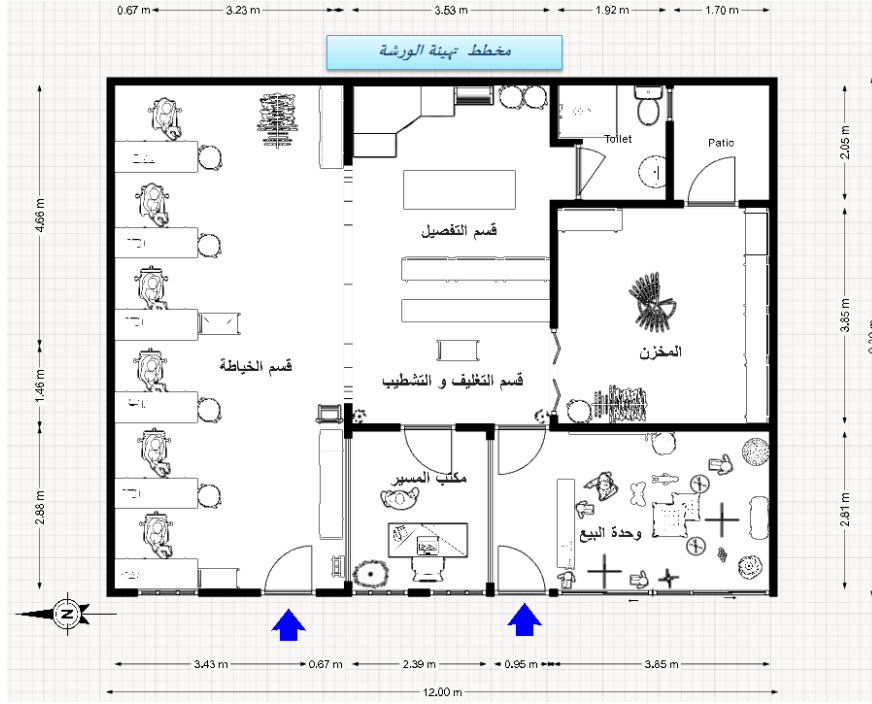
جدول رقم 32 : أقسام المشروع

التجهيزات اللازمة	المساحة	البيان
طاولة تصميم - القباري - مقص - مقص أوتوماتيكي - أدوات ولوازم أخرى.	13	قسم التصميم والتفصيل
ماكينات الخياطة - ماكينات أخرى مساعدة.	37	قسم الخياطة
طاولة - ماكينة تغليف.	6	قسم التغليف والتشطيب
رفوف معدنية لوضع مواد أولية والمنتجات تامة الصنع.	14.5	المخزن
مكتب المدير - جهاز إعلام آلي - كراسي.	3	قسم الإدارة
رفوف معدنية لوضع المنتج - مانيكان لعرض المنتج.	10.5	قسم البيع
خزان المياه و لوازم التنظيف	25	تهوئة وملاحق

المصدر: من إعداد الطالبتين.

و الشكل الموالي يوضح كيفية تهيئة الورشة بكل لوازمها و معداتها المخصصة لها:

شكل رقم 22 : تهيئة الورشة



المصدر : من إعداد الطالبتين

ثانيا : التهيئة اللازمة للمشروع

سيتم الحصول على مقر الورشة عن طريق الإيجار، ويحتاج إلى تهيئة قبل بدء النشاط (صبغ الجدران، تركيب المقابس الكهربائية ومصابيح الإضاءة، تركيب المكيفات، فصل الأقسام، تركيب الرفوف المعدنية) بالإضافة الى مصارف تأسيس العقد و التوثيق و السجل التجاري و العقد و قدر المبلغ ب: 373760.00 دج

المطلب الثاني: تحديد احتياجات المشروع

يحتاج المشروع في نشاطه إلى مجموعة من التجهيزات يمكن تفصيلها في الآتي:

الفرع الأول: احتياجات المشروع من الآلات والمعدات

يتطلب المشروع مجموعة من الآلات و المعدات سيتم اقتناؤها من المورد سيدرا لبيع و تصليح ماكينات الخياطة الإلكترونية

بولاية بسكرة (الملحق رقم 06) وهي سلسلة إنتاجية متكاملة متكونة من عدة وحدات موضحة في الجدول الآتي :

جدول رقم 33: الاحتياجات من الآلات والمعدات

السعر الإجمالي	سعر الوحدة	الكمية	التخصص	الصورة	الآلة (النوع)
200000.00	50000.00	04	خياطة وتركيب القطع		ماكينة خياطة صناعية Gemsky
62000.00	62000.00	01	تقفييل القطع		ماكينة سرفلة Genry
45000.00	45000.00	01	تركيب الأزرار		ماكينة تغليف الأزرار
20000.00	20000.00	01	قص القماش		مقص أوتوماتيكي Sentex 100
75000.00	75000.00	01	الكي المنتج المتحصل عليه		مكواة ايطالية Comel
115000.00	115000.00	01	الطباعة على القماش		آلة طباعة Epson
43000.00	43000.00	01	تفصيل المنتج		طاولة تفصيل
560000.00	إجمالي تكلفة الآلات				

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على فاتورة من المورد.

الفرع الثاني: احتياجات المشروع من الأدوات البسيطة للخياطة

و تتضمن اللوازم و الأدوات البسيطة التي نحتاجها في العملية الإنتاجية والواجب توفرها في الورشة لتسهيل عملية الإنتاج، وسنقوم بشرائها من المورد سيدرا لبيع وتصليح ماكينات الخياطة الإلكتروني بولاية بسكرة و نوردها في الجدول الآتي:

جدول رقم 34 : الاحتياجات من أدوات الخياطة

المعدات/الأدوات	الكمية	سعر الوحدة (دج)	القيمة(دج)
دبابيس (علبة)	20	10,00	200,00
دبابيس القطع(علبة)	10	50,00	500,00
المتر الشريطي	5	40,00	200,00
إبر خياطة	10	500,00	5 000,00
إبر سرفلة	10	500,00	5 000,00
طبشور(علبة)	50	150,00	7 500,00
القباري (ورق الرسم)كغ	5	700,00	3 500,00
مقص يدوي	10	1 000,00	10 000,00
مساطر تفصيل	2	1 500,00	3 000,00
دمية للعرض	4	15 000,00	60 000,00
حاوية بلاستيكية	10	500,00	5 000,00
المجموع			99 900,00

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات من المورد.

الفرع الثالث: احتياجات المشروع من لوازم الخياطة ومواد أولية

يحتاج المشروع إلى مادة أولية تتمثل في القماش وبعض لوازم الخياطة الإضافية المكتملة المتمثلة في: (السحاب، الأزرار، الحاشية وورد التزيين و حزام). سنقوم بتوريد القماش من مؤسسة البركة تاكس لبيع أجود وأرقى أنواع الأقمشة بولاية باتنة، بينما لوازم الخياطة الإضافية يتم اقتناؤها من المورد سيدرا لبيع وتصليح ماكينات الخياطة الإلكترونية بولاية بسكرة.

وقد قمنا في الجدول الموالي بتحديد احتياجات المشروع من كمية القماش اللازمة لخياطة كل من المنتج الشتوي والمنتج الصيفي (الفتستان الشتوي مع الجيلي والفتستان الصيفي) محددة في ست (6) مقاسات (من 2 إلى 14 سنة)

جدول رقم 35: احتياجات المشروع من القماش و لوازم الخياطة

المنتج	أجزاء المنتج	المقاسات	نوع القماش	الكمية(متر) للقطعة	الكمية المستهلكة للقماش في اليوم	الكمية المستهلكة للقماش في اليوم	عدد القطع شهريا	الكمية المستهلكة للقماش في الشهر	الكمية المستهلكة للقماش في السنة	الكمية المستهلكة للقماش في السنة لكل منتج
6006	فتستان	1	فبيــــران	00,75	04	03,00	104	78,00	546,00	
			فبيــــران	01,00	04	04,00	104	104,00	728,00	
			فبيــــران	01,25	04	05,00	104	130,00	910,00	
			فبيــــران	01,50	04	06,00	104	156,00	1092,00	
			فبيــــران	01,75	04	07,00	104	182,00	1274,00	

	1456,00	208,00	104	08,00	04	02,00	فيبران	6		
2184	104,00	26,00	104	01,00	04	00,25	بيزو لاکوست	1	جيلي	المنتج الأول الشتوي
	208,00	52,00	104	02,00	04	00,50	بيزو لاکوست	2		
	312,00	78,00	104	03,00	04	00,75	بيزو لاکوست	3		
	416,00	104,00	104	04,00	04	01,00	بيزو لاکوست	4		
	520,00	130,00	104	05,00	04	01,25	بيزو لاکوست	5		
	624,00	156,00	104	06,00	04	01,50	بيزو لاکوست	6		
4056	416,00	104,00	104	04,00	04	01,00	البوتشامو	1	فستان	
	520,00	130,00	104	05,00	04	01,25	البوتشامو	2		
	624,00	156,00	104	06,00	04	01,50	البوتشامو	3		
	728,00	182,00	104	07,00	04	01,75	البوتشامو	4		
	832,00	208,00	104	08,00	04	02,00	البوتشامو	5		
	936,00	234,00	104	09,00	04	02,25	البوتشامو	6		

المصدر: من إعداد الطالبتين

ومن خلال الجدول السابق قمنا بتحديد احتياجات المشروع من كمية القماش اللازمة في اليوم من خلال كمية الطلب المقدرة في اليوم (624 وحدة) وحسب كل نوع منتج (المنتج الصيفي و الشتوي) بالطريقة التالية:

عدد الوحدات المنتجة في الشهر = الطلب المقدر في الشهر / عدد القياسات = $6/624 = 104$ وحدة

عدد الوحدات المنتجة في اليوم = الطلب المقدر في اليوم / عدد القياسات = $6/24 = 04$ وحدات

كمية القماش اللازمة في اليوم لكل وحدة = عدد الوحدات المنتجة في اليوم × كمية القماش لكل وحدة

كمية القماش اللازمة في الشهر لكل وحدة = عدد الوحدات المنتجة في الشهر × كمية القماش لكل وحدة

كمية القماش اللازمة في السنة لكل وحدة = كمية القماش اللازمة في الشهر لكل وحدة × 7 (للمنتج الصيفي) و $4 \times$

(شتوي)

✓ بالنسبة للمنتج الصيفي نجد أن السلسلة الواحدة (6 مقاسات) من المنتج تحتاج 8.25 متر من قماش الكتان (Toile Fibranne).

✓ بالنسبة للمنتج الشتوي نجد أن السلسلة الواحدة (6 مقاسات) من المنتج تحتاج 9.75 متر من القماش القطني (Putachamo) للفستان و 5.25 متر من قماش (Piezo lacoste) للجيلي.

بناء على الطلب المحدد في الجانب التسويقي والمقدر بـ 6864 وحدة سنويا، مقسم إلى 2496 وحدة خاصة بالمنتج الشتوي و 4368 وحدة خاصة بالمنتج الصيفي، وعليه نقوم بتحديد احتياجات المشروع السنوية من المواد الأولية (القماش) و لوازم الخياطة الإضافية التي تدخل مباشرة في تصنيع المنتج ونستعرضها في الجدول الآتي:

جدول رقم 36: احتياجات المشروع السنوية من القماش و لوازم الخياطة

الرقم	التعيين	الكمية(متر)	سعرالوحدة (دج)	المبلغ لمدة سنة
الأقمشة				
1	قماش قطني ((Putachamo))	4056	450	1825 200,00
2	قماش كتان (Toile Fibranne)	6 006	300	1801 800,00
3	قماش (Piezo lacoste)	2184	350	764 400,00
المجموع				4.391 400,00
اللوازم				
4	حزام	2496	100	249 600,00
5	سحاب ماجيك	6 864	40	274 560,00
6	خيطة خياطة	50	300	15 000,00
7	خيطة السرفلة	50	200	10 000,00
8	أقفال للتغليف (كيس)	10	1500	15 000,00
9	فيزلين (لفافة)	3	3800	11 400,00
10	شريط فيزلين	20	190	3 800,00
11	كول غراء	10	200	2 000,00
12	ورد تزيين (كيس)	10	90	900,00
13	التبييض	6864	7.33	118 957,12
14	أكياس تغليف	6864	3	20 592,00
15	حاشية (لفافة)	50	150	7 500,00
المجموع				729 309,12
إجمالي تكلفة لوازم الخياطة والمواد الأولية				5 120 709,12

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات من الموردين.

ويمكن تعريف المادة الأولية على أنها المواد التي تستخدم بشكل أساسي في عملية تصنيع الملابس الجاهزة للبنات والمتمثلة في الأقمشة التي تتناسب مع الأطفال وأعمارهم المختلفة وفي المواسم المختلفة، وهي كثيرة ومتنوعة إلا أن في مشروعنا استخدمنا ثلاثة أنواع من الأقمشة منها نوع كتان الفييران للفستان الصيفي وهو قماش مناسب لراحة الطفل و مناخ المنطقة التي يغلب عليها الجو المعتدل و الحار، والنوعين الآخرين منها القطني بوتشامو و بيزو لاكوست للفستان الشتوي ، بالإضافة إلى الخيوط و الإكسسوارات مثل: (أزرار، سحابات، قطع معدنية، ورود التزيين، أحزمة...إلخ).

الفرع الرابع: الاحتياجات المشروع من تجهيزات ومعدات مكتبية

نخص بها جميع التجهيزات والمعدات الخاصة بقسم الإدارة وتم اقتناءها من المورد مؤسسة سامي لبيع الأدوات المدرسية والتجهيزات المكتبية والأثاث بولاية بسكرة (الملحق رقم 05)، نلخصها في الجدول الآتي:

جدول رقم 37: الاحتياجات من تجهيزات ومعدات مكتبية

نوع التجهيز	سعر الوحدة	الكمية	السعر
مجموعة مكتبية	79 000,00	01	79 000,00
حاسوب	34 000,00	01	34 000,00
طابعة ورق	48 000,00	01	48 000,00
فاكس	22 000,00	01	22 000,00
كراسي	1 500,00	04	6 000,00
مكيف Cristor	67 000,00	02	134 000,00
ثلاجة Condor	48 000,00	01	48 000,00
المجموع			371 000,00

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من المورد.

المطلب الثالث: الطاقة الإنتاجية للمشروع والمدة اللازمة لإنجازه

في هذا المطلب سوف نقوم بتحديد الطاقة الإنتاجية للمشروع والمدة اللازمة لإنجازه.

الفرع الأول: تحديد الطاقة الإنتاجية للمشروع

قمنا بتحديد الطاقة الإنتاجية للمشروع بناء على آراء أصحاب الورشات والخياطات ذوي الخبرة، أنه يمكن إنتاج من 3 إلى 4 وحدات في الساعة حسب عدد العمال وعدد ماكينات الخياطة المتوفرة في الورشة، وباعتبار أن المشروع في بدايته ونقص الخبرة لدينا ارتأينا أن نعتمد على إنتاج الحد الأدنى للوحدات والمتمثل في 3 فساتين في الساعة والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم 38: الطاقة الإنتاجية للمشروع

البيان	الطاقة الإنتاجية اليومية	الطاقة الإنتاجية الشهرية	الطاقة الإنتاجية 2023	الطاقة الإنتاجية 2024	الطاقة الإنتاجية 2025	الطاقة الإنتاجية 2026	الطاقة الإنتاجية 2027
المنتج الصيفي فستان	24	624	4368	4543	4724	4913	5110
المنتج الشتوي	24	624	2496	2596	2700	2808	2920
	24	624	2496	2596	2700	2808	2920

المصدر: من إعداد الطالبتين

مع العلم أن :

✓ المنتج الصيفي يتم إنتاجه مدة 7 أشهر.

✓ المنتج الشتوي يتم إنتاجه مدة 4 أشهر.

الفرع الثاني: المدة اللازمة لإنجاز المشروع

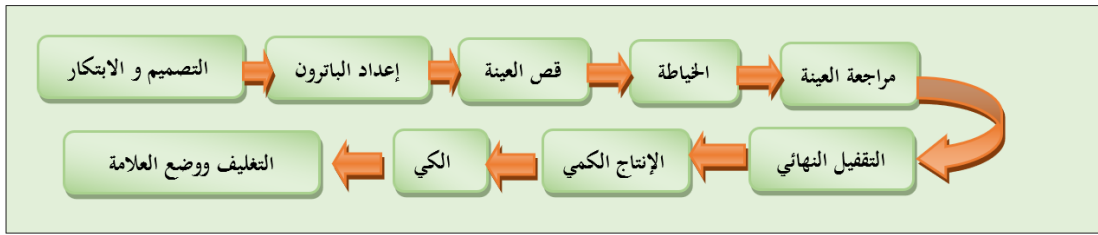
يتطلب المشروع مدة زمنية لتجسيده على أرض الواقع وبعدها الشروع الفعلي في الإنتاج، ومشروع صناعة الألبسة الجاهزة فساتين البنات يتطلب المرور بالمراحل التالية:

- مرحلة تجسيد المشروع: مدتها ستة أشهر يتم فيها القيام بالإجراءات القانونية (تسجيل في السجل التجاري للبدء في النشاط، والتسجيل لدى المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية لحماية العلامة التجارية، والحصول على إذن استخدامها)، وكذلك يتم تهيئة الورشة (صبغ الجدران، تركيب المقابس الكهربائية، تركيب مصابيح الإنارة...)، ويتم في هذه الفترة كذلك شراء الآلات، والمعدات والتجهيزات اللازمة.

- مرحلة الاستغلال: تبدأ عقب مرحلة تجسيد المشروع، مدتها شهر واحد، يتم خلالها تجربة الماكينات والمعدات وتوظيف العمال ومن ثم تعيينهم والاطمئنان على سير العملية الإنتاجية والتأكد من سلامتها، بعدها يبدأ الإنتاج الفعلي للمشروع.

كما تمر عملية الإنتاج بعدة مراحل أساسية يتم إتباعها في تصنيع المنتج وصولاً إلى شكلها الأخير الذي يصل إلى المستهلك نلخصها في الشكل الموالي :

شكل رقم 23 : مراحل العملية الإنتاجية



المصدر: من إعداد الطالبتين

المرحلة الأولى: التصميم والابتكار

هي أولى المراحل التصنيعية، حيث يقوم التصميم على أسس ومقومات علمية جمالية تكنولوجية فهو يجمع بين العلم والجمال، يقوم بوضع التصميم ورسمه على الورق، وفي كل تصميم يتم ابتكار أفكار مختلفة أو إعادة هيكلة تصاميم قديمة ووضع لمسة جمالية لها بغرض الحصول على ميزة تنافسية في السوق.

المرحلة الثانية: إعداد الباترون

هي أهم المراحل في صناعة الملابس، فالباترون يمثل جميع أجزاء الفستان، يتم قص القماش من خلال مطابقة الباترون المعد لهذا التصميم، كما يضيف المصمم بعض التفاصيل كمقدار اتساع أو ضيق الملابس، طولها أو طول اتساع الكم، اتساع أو ضيق نهاية الفستان... وهذه التفاصيل لا يوجد لها مقياسا محدد في جداول الباترون وإنما ترجع إلى ذوق المصمم وأفكاره الإبتكارية.

المرحلة الثالثة: قص العينة

بعد الانتهاء من إعداد الباترون وإضافة أفكار المصمم وتفصيلها ندخل في مرحلة قص القماش على الباترون، يجب الأخذ بعين الاعتبار أن مقاس القماش لا بد أن يطابق مقاس الباترون، كما يجب مراجعة أطوال خطوط الخياطة ومطابقتها لبعضها البعض.

المرحلة الرابعة: الخياطة

يتم خياطة القطعة النموذج من طرف الخياطة الأكثر خبرة ومراجعتها مع المصمم، كما أنه من مهامه مناقشة بعض التفاصيل التي تسهل عملية الخياطة بشكل أفضل.

المرحلة الخامسة: مراجعة العينة

بعد الانتهاء من خياطة القطعة النموذج يتم تجريبيها على مانيكان وذلك لتقييم العينة والتأكد من خلوها من العيوب، فقد تحتاج العينة إلى بعض التعديلات.

المرحلة السادسة: التقفيل النهائي

بعد التأكد من سلامة العينات يتم خياطتها بالشكل النهائي مع إضافة كافة الإكسسوارات اللازمة لها التي تتمثل في الأزرار، ورود التزيين، ... وغيرها من إكسسوارات الفساتين لتأخذ الشكل النهائي لها.

المرحلة السابعة: الإنتاج الكمي

في هذه المرحلة يتم نسخ عدة عينات من نفس القطعة النموذج يكون بمقاسات وألوان مختلفة حسب الأعمار المحددة.

المرحلة الثامنة: الكي

بعد الانتهاء من إنتاج العدد المطلوب من العينات، يتم فحصها يدويا بشكل كامل وفقا للمعايير الموضوعه سابقا للتأكد من خلوها من أي عيوب أو نقائص، ومن ثم يتم كيها لأن القماش يتعرض للانكماش أثناء مروره بالمراحل الإنتاج السابقة، إضافة إلى أن بخار المكواة يعتمها ومن ثم يتم إعدادها للمرحلة الأخيرة.

المرحلة التاسعة: التغليف وضع العلامة

يتم التغليف يدويا الملابس بعد كيها، وطبها بشكل مميز، ووضعها في أكياس مخصصة لها حسب حجم ونوع الملابس. وقبل وضعها في الاكياس يتم بوضع بطاقة ورقية وربطها مع الفستان بحيث تحمل اسم العلامة التجارية وبعض المعلومات حول نوع القماش، المقاس، اسم وعنوان الورشة.

بعدها تقوم العاملات بتجميع الفساتين في سلاسل من 6 مقاسات وتوظب على هذا الشكل وتوضع في الرفوف لتوزيعها او بيعها مباشرة.

المطلب الرابع: المخطط التنظيمي للمشروع

من خلال المطلب سوف نتطرق إلى المخطط التنظيمي للمشروع، في البداية سنتعرف على الشكل القانوني للمشروع وطريقة تمويله ثم كيفية إعداد الهيكل التنظيمي للمشروع، كما على احتياج المشروع من الموارد البشرية التي تلي متطلباته وكيفية تنظيمها وتنسيقها للحصول على أداء فعال وأكبر كفاءة ممكنة.

الفرع الأول: الشكل القانوني للمشروع

هي شركة تتكون من شريكين أو أكثر مسؤولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال، لا يزيد عدد الشركاء في هذه الشركة عن خمسين شريك، وأهم خاصيتين لها هما تحديد عدد الشركاء في الشركة والمسؤولية المحدودة للشركاء. و قد تم اختيارنا لهذا النوع من الشركات باعتبارنا شريكين في المشروع بالإضافة إلى الإيجابيات التي تختص بها الشركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL) نوجزها في النقاط الآتية:

- عدم وجود حد أدنى لرأسمال الشركة.
- تحديد رأسمال الشركة غير إلزامي.
- مسؤولية الشركاء محدودة بقدر مساهمتهم في رأس المال.
- إمكانية تأسيس الشركة بشريك واحد.
- إمكانية فتح رأس مال الشركة لشركاء جدد.

أولا : الملف القانوني لإنشاء المؤسسة

يجب إتباع الإجراءات القانونية اللازمة حتى يكون المشروع قائم بصفة قانونية، وتتمثل هذه الإجراءات في ملف الرخصة التجارية (التسجيل لدى السجل التجاري (الملحق رقم 04))، وملف تسجيل العلامة التجارية لدى العهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية.

● ملف الرخصة التجارية: يحتوي على الوثائق التالية:

- ✓ شهادة ميلاد رقم 12.
- ✓ صحيفة السوابق العدلية.
- ✓ عقد الملكية أو عقد الإيجار.
- ✓ وصل تسديد حقوق الطابع الضريبي مقدر ب 4000 دج.
- ✓ طلب مضمي محرر على الاستثمارات.

● ملف تسجيل العلامة التجارية: (كيفية ومراحل تسجيل العلامة التجارية):

- تحديد اسم العلامة التجارية ثم الذهاب لمؤسسة Inapi.
- إنشاء حساب على الموقع الرسمي للمعهد.
- ملء استمارة الإيداع الوطني للتوفير والاحتياط.
- إيداع الملف على مستوى المعهد الوطني لحقوق الملكية (توجد 3 مراكز في العاصمة، وهران وسطيف).
- يتم البحث عما إذا كانت هناك علامات تجارية أخرى مسماة بنفس الاسم، وفي نفس المجال (يجب ألا يكون هناك نفس الاسم في نفس المجال).
- تتم عملية البحث في ظرف 72 ساعة، إذا كان هناك تشابه يجب تغيير الاسم، وإعادة كل الخطوات السابقة، أما إذا لم يكن هناك تشابه في اسم العلامة فسيتم الانتقال للخطوة الموالية.

- تسديد مبلغ يتراوح من 10000 دج إلى 30000 دج.
- ✓ بعد عام يتم توثيق العلامة التجارية (يتم إرسال ملف العلامة إلى اسبانيا من أجل توثيقها على المستوى الدولي).
- إذ لم تستغل العلامة التجارية خلال عام تلغى.
- تتجدد العلامة التجارية كل 10 سنوات.
- دفع رسوم التسجيل 3000 دج عن طريق الصندوق.

ثانيا : إجراءات الاستفادة من الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية ANADE

بما أن المؤسسة ستعتمد على الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية (ANADE)، هناك مجموعة من الشروط يجب أن تتوفر في المستثمر وهي كالتالي: (الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية ANADE).

- أن يكون بطالا.
- الجنسية الجزائرية.
- أن يتراوح عمر صاحب المشروع من 19 سنة إلى 55 سنة.
- أن يكون مؤهلا.
- يجب على أصحاب المشاريع أن يساهموا في الاستثمار بأموال خاصة يتغير مستواها حسب مستوى الاستثمار.
- ألا يكون أو يكونوا شاغلين وظيفه مأجورة عند تقديم طلب الإعانة.
- بعد أن تستوفي هذه الشروط القانونية لدى أصحاب المشاريع، تبدأ مرحلة التسجيل عبر الأنترنت، يكون في الصفحة (<https://promoteur.anad.dz/>) مع تأكيد التسجيل من بريدكم الإلكتروني المستعمل في التسجيل والاحتفاظ بنفس رقم الهاتف وإحضار الرقم السري عند التقرب من الوكالة.

1. تكوين الملف المستعمل في التسجيل:

- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، جواز السفر أو رخصة سياقة مع إحضار الأصلي.
- شهادة ميلاد أصلية.
- صورة شمسية.
- شهادة تثبت المؤهلات نسخة + أصلية.
- بطاقة إقامة أصلية
- فاتورة شكلية للمعدات الأصلية (الملحق رقم 06).
- فاتورة شكلية للتأمين أصلية (الملحق رقم 07).
- استمارة التسجيل من الموقع.
- ملاحظة/ احترام المواعيد المرسله عبر البريد الإلكتروني واجبة وفي حالة الغياب عن الموعد يلغى التسجيل نهائيا.
- اللباس المحترم إجباري.
- احترام الإجراءات الوقائية إجباري، ارتداء القناع الواقي والتباعد الاجتماعي.

- الاتصال عن طريق الهاتف للفرع المحلي: 033.65.79.55.
 - تثبيت صفة صاحب المشروع العاطل على العمل عن طريق وثيقتين تسحب من:
 - (CNAS) : وثيقة تثبت عدم الانتساب للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.
 - (CASNOS) : وثيقة تثبت عدم الانتساب للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء.
- وتسحب هاتين الوثيقتين من الإدارة المعنية وفق شروط وهي:
- (2) شهادة ميلاد.
 - مستخرج الضرائب.
 - آخر وثيقة تثبت نفاية الانتساب في حالة الانتساب.
- والجدول الموالي يبين مصاريف التوثيق، التسجيل التجاري وبراءة الاختراع.

جدول رقم 39 : مصاريف التوثيق والتسجيل

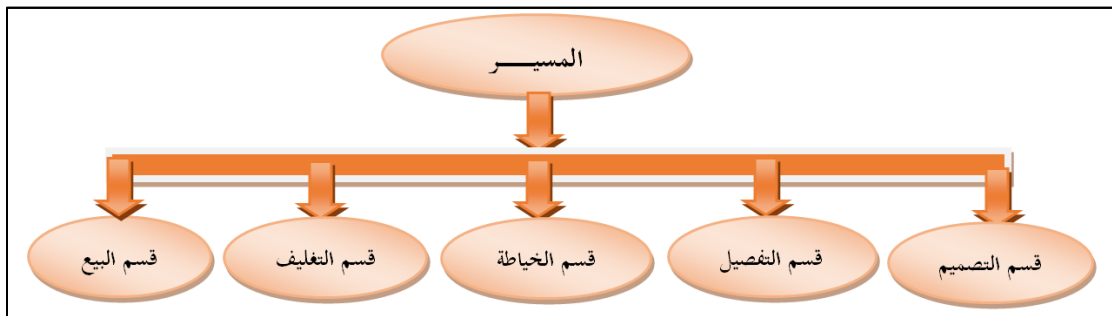
التكلفة	البيان
5 000,00	عقد الشركة (حقوق التسجيل معفاة)
7 610,00	التسجيل في السجل التجاري
14 510,00	عقد الكراء
33 000,00	تسجيل العلامة التجارية
60 120,00	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على معلومات مكتب التوثيق

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمشروع

لتحديد وظائف المشروع وتحديد مسؤوليات ومهام كل عامل داخل المؤسسة وتنظيم سيرورة العمل لا بد من وضع هيكل تنظيمي للمشروع، وبما أن الطبيعة البسيطة لعمليات المشروع وقلة اليد العاملة يجعل الوظائف داخل المشروع غير معقدة والصلاحيات واضحة هذا ما جعلنا نرى أن أمثل شكل نعتمد عليه في تسيير مشروعنا هو الهيكل التنظيمي البسيط، يكون في ترتيب العمال وتوزيع الصلاحيات كما هو مبين في الشكل الذي يوضح لنا الهيكل التنظيمي لمشروع:

شكل رقم 24 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني: تحديد الموارد البشرية

يحتاج مشروعنا إلى طاقات بشرية مؤهلة يمكن تلخيص وظائفها في النقاط الآتية:

أولاً : تحديد فريق عمل المشروع

➤ **المسير:** و هي إحدى الشريكتين في المشروع و تتمثل مهامها فيما يلي:

- وضع أهداف قصيرة ومتوسطة المدى والحرص على تحقيقها.
- تسيير المشروع، وقيادة فريق العمل، والتنسيق بين العاملين.
- تحفيز العمال ماديا ومعنويا، وتوجيههم، وإدماجهم في دورات تدريبية لزيادة كفاءتهم.
- القيام بعمليات الشراء، والتموين، واختيار الخامات، والتفاوض مع الموردين.
- القيام بالعمليات المحاسبية، والمالية (دفع أجور، مسك الدفاتر ...).
- القيام بعمليات البيع، والتوزيع، والتعامل مع الزبائن.
- مراقبة سير العمل، ومراقبة الجودة، وتحسينها.

➤ **المصمم:** وهي إحدى الشركتين في المشروع، تقوم بتصميم وابتكار الأزياء، واختيار أنواع الأقمشة، والخامات المناسبة

للتصاميم، كما تقوم بعملية البيع في نقطة البيع الخاصة بالمشروع..

➤ **عامل التفصيل:** يتم عمل التفصيل في عدة مراحل وهي:

- برسم الباترون الذي تم تصميمه.
- أخذ نماذج القياس والأحجام المبرمجة ووضعها على القماش.
- قص القماش حسب القياسات والألوان المبرمجة.

➤ **الخيطات:** مهامهم الخياطة و تكون في مراحل كالآتي :

- استلام القطع المفصلة من قسم التفصيل.
- جمع وخياطة القطع مع بعضها للحصول على المنتج النهائي ويكون العمل في شكل سلسلة إنتاجية.
- تسليم القطع المنتهية لقسم التشطيب والتغليف.

➤ **عامل التشطيب:** يقوم بفحص المنتجات النهائية، والتأكد من سلامتها، وخلوها من أي عيوب.

➤ **عامل التغليف:** يقوم بتغليف المنتجات النهائية ووضعها في الرفوف.

و الجدول التالي يبين وظائف عمال الورشة و المؤهلات التي يمتلكونها و اهم المهام الموجهة لهم.

جدول رقم 40: بطاقة توصيف الوظائف

المهام	المؤهلات المطلوبة	الخبرة المطلوبة	الوظيفة
تسيير المشروع، تسيير الموارد البشرية.	شهادة ليسانس في التسيير شهادة ماستر في المقاولاتية	/	المسير
تصميم وابتكار الأزياء	شهادة تقني في التفصيل والخياطة.	سنتين فما فوق	المصمم
التفصيل	دبلوم خياطة	ثلاث سنوات فما فوق	عامل التفصيل
الخياطة	دبلوم خياطة أو شهادة حرفي في الخياطة	ثلاث سنوات فما فوق	خياطة
الكي/التغليف/التجميع/الترتيب	شهادة حرفي في خياطة	/	مساعدة خياطة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا : توقيت العمل

تكون أوقات العمل الخاصة بالمشروع حسب المهام كآآتي :

يكون العمل على مدار 11 شهرا مع شهر واحد عطلة سنوية وتم تحديد توقيت عمل الورشة على أساس التوقيت المعتاد ثمانية (08) ساعات في اليوم مع اقتطاع ساعة واحدة للراحة وتناول وجبة الغداء. وطيلة أيام الأسبوع ماعدا يوم الجمعة حسب التوقيت الآتي:

● الفترة الصباحية: من 08:00 إلى 12:00.

● الفترة المسائية: من 13:00 إلى 17:00

ثالثا: تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والأجور

يوفر مشروع ورشة خياطة الألبسة الجاهزة للبنات تسعة (09) فرص عمل وفقا للشروط والمؤهلات التي تم ذكرها في بطاقة توصيف الوظائف، كما سيتم توظيف العمال عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM)، يتم تحديد الأجور على أساس الأجر الشائع في هذا المجال بعد اقتطاع مبلغ الضمان الاجتماع 12%. تقتطع 9% من أجر العامل و3% يدفعها المستخدم.

أما بالنسبة للمسير والمصمم باعتبارهما أصحاب المشروع فإنه ليس لديهما أجر شهري بل يقتسمون الأرباح ويتم اشتراكهما في صندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالمبلغ الأدنى المخصص والموضح في الجدول الآتي:

جدول رقم 41: أجور العمال

التكلفة الاجمالية الاجور سنويا	التكلفة الاجمالية الاجور شهريا	العدد	تكلفة اجمالي الاجر الشهري	اشترك الضمان الاجتماعي في الشهر		الأجر	المناصب
32 400,00	2 700,00	01	2 700,00	CASNOS	2 700,00		المسير
32 400,00	2 700,00	01	2 700,00	CASNOS	2 700,00		المصمم
432 600,00	36 050,00	01	36 050,00	CNAS	1 050,00	35 000,00	عامل التفصيل
1 730 400,00	144 200,00	04	36 050,00	CNAS	1 050,00	35 000,00	خياطة
741 600,00	61 800,00	02	30 900,00	CNAS	900,00	30 000,00	مساعدة خياطة
2 969 400,00	247 450,00	09			8 400,00		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

تكلفة اجمالي الأجر الشهري = الأجر + اشترك الضمان الاجتماعي

قسط الضمان الاجتماعي للعمال CTA = الأجر × 3%

حسب الامتياز الممنوحة من طرف مديرية التشغيل بخصوص الاشتراكات لدى صندوق الضمان الاجتماعي في حالة توظيف

عمال في إطار عقد الادماج المهني (CTA) لمدة غير محددة (CDI)

أما قيمة اشترك المسير والمصمم بما انهم أصحاب المشروع يصرح بها الى صندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء.

المبحث الرابع: المخطط المالي والتمويلي للمشروع

نتطرق في هذا المبحث لدراسة المخطط المالي للمشروع والمتضمنة التقديرات المالية المتعلقة برقم الأعمال، هيكل التكاليف،

تسديد قرض (ANADE)، الإهتلاكات والهيكل التمويلي، القوائم المالية وأخيرا التقييم المالي للمشروع.

المطلب الأول: المخطط المالي للمشروع

نقوم في هذا المطلب بدراسة مختلف الجوانب المالية للمشروع انطلاقا من تحديد الإيرادات وهيكل التكاليف، مرورا

بالإهتلاكات والقوائم المالية وصولا للتقييم المالي للمشروع ومعرفة ربحيته من عدمها.

الفرع الأول: الإيرادات المتوقعة وهيكل التكاليف

في هذا الفرع نقوم بتقدير رقم الأعمال المتوقع لخمس سنوات متتالية، كما سنستعرض هيكل مختلف تكاليف المشروع.

أولا: الإيرادات المتوقعة

انطلاقا من تقدير المبيعات للسنة الأولى ارتأينا زيادتها بـ 4% كل سنة، يرجع هذا التقدير الى 2% كمتوسط للزيادة في

المواليد من سنة لأخرى، وكذلك الزيادة في السعر نتيجة نسبة التضخم، فقمنا بتقدير رقم الأعمال المتوقع للمشروع خلال 5

سنوات القادمة (من 2023 إلى 2027) موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم 42 : الإيرادات المتوقعة للمشروع خلال 5 سنوات

السنوات	2023	2024	2025	2026	2027
رقم الأعمال	13 416 000,00	13 952 640,00	14 510 745,60	15 091 175,42	15 694 822,44

المصدر: من إعداد الطالبتين

وحدة القياس : دينار جزائري

ثانيا : هيكل التكاليف

يتكون هيكل التكاليف لهذا المشروع من التكاليف الاستثمارية و التأسيسية و التكاليف التشغيلية الضرورية لسير عملية الإنتاج كما هو موضح في الجداول الآتي :

جدول رقم 43: هيكل استثمار للمشروع

التكاليف	هيكل الاستثمار
560 000,00	الألات والمعدات
371 000,00	تجهيزات ومعدات مكتبية
931 000,00	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

وحدة القياس: دينار جزائري

والجدول الموالي يحدد التكاليف التشغيلية السنوية للمشروع.

جدول رقم 44 : التكاليف التشغيلية السنوية

التكاليف	المبالغ
قمماش و لوازم مباشرة	5 120 709,12
أدوات و لوازم خياطة	99 900,00
إجمالي الأجور	2 969 400,00
إيجار تهيئة الورشة	457 376,00
توثيق	60 120,00
ترويج	18 900,00
اشترك الهاتف و الانترنت	71 000,00
الصيانة	30 000,00
الكهرباء والماء	127 200,00
التأمينات	19 215,61
مصاريف أخرى	10 000,00
المجموع	8 983 820,73

المصدر: من إعداد الطالبتين

وحدة القياس : دينار جزائري

ملاحظة:

التأمين ضد المخاطر (تأمين الآلات والمعدات) قيمته مستمدة من فواتير مستمدة من الفواتير الشكلية المستخرجة من الشركة الجزائرية للتأمين S.A.A بقيمة 19215.61 دج (الملحق رقم 07)

الفرع الثاني : الإهلاكات والقوائم المالية للمشروع

وفي هذا الفرع سنتطرق إلى الإهلاكات الخاصة بالاستثمارات وإعداد القوائم المالية والتحليل المالي لمشروعنا خياطة الملابس الجاهزة للأطفال بنات.

أولا : حساب أقساط الإهلاك

يتم حساب إهلاك الاستثمارات لأنها تعد من التدفقات الداخلة، تحسب في نهاية كل سنة محاسبية (31 ديسمبر من كل سنة)، وهي تمثل أقساط إهلاك الأصول الثابتة حسب المعدل المخصص لها وتحسب بطريقة الإهلاك الخطي الثابت كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم 45: إهلاك الاستثمارات

البيان	قيمة الأصل	العمر الإنتاجي	معدل الإهلاك	قسط الإهلاك
ماكينة خياطة	200 000,00	6	6/1	33 333,33
ماكينة سرفلة	62 000,00	6	6/1	10 333,33
ماكينة أززار	45 000,00	6	6/1	7 500,00
ماكينة تغليف الأززار	45 000,00	6	6/1	7 500,00
مقص أوتوماتيكي	20 000,00	4	4/1	5 000,00
مكواة إيطالية	75 000,00	4	4/1	18 750,00
آلة طباعة على القماش	115 000,00	6	6/1	19 166,67
طاولة تفصيل	43 000,00	3	3/1	14 333,33
التجهيزات	371 000,00	4	4/1	92 750,00
المجموع	/	/	/	208 666,67

وحدة القياس : دينار جزائري

المصدر : من إعداد الطالبتين

والجدول التالي يبين إطفاء المصاريف الإعدادية ويتم تحميلها على 5 سنوات.

جدول رقم 46: إطفاء المصاريف الإعدادية

مصاريف إعدادية	عدد السنوات	القسط
97496	5	19499,2

وحدة القياس : دينار جزائري

المصدر : من إعداد الطالبتين

ويوضح لنا الجدول الموالي إجمالي الإهلاكات وهذا بجمع إهلاك الاستثمار و إطفاء المصاريف الإعدادية.

جدول رقم 47: إجمالي الإهلاك

77 833,33	194 333,33	208 666,67	208 666,67	208 666,67	إهلاك الاستثمار
19 499,20	19 499,20	19 499,20	19 499,20	19 499,20	إطفاء المصاريف الإعدادية
97 332,53	213 832,53	228 165,87	228 165,87	228 165,87	مجموع الإهلاكات

وحدة القياس : دينار جزائري

المصدر : من إعداد الطالبتين

ثانيا : القوائم المالية والتحليل المالي للمشروع

نقوم في هذا العنصر بإعداد القوائم المالية للمشروع المتمثلة أساسا في الميزانية الافتتاحية وجدول حسابات النتائج التقديري والتدفقات النقدية والتحليل المالي للمشروع كما يلي:

1. الميزانية الافتتاحية

جدول رقم 48: الميزانية الافتتاحية (بتاريخ 2023/01/01)

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
9 914 820,73	خصوم غير جارية	1 028 496,00	أصول غير جارية
4 957 410,37	رأس مال الخاص	560 000,00	الآلات والمعدات
4 957 410,37	قرض الوكالة	371 000,00	تجهيزات ومعدات مكتبية
		97 496,00	مصاريف إعدادية
0,00	خصوم جارية	8 886 324,73	أصول جارية
		5 220 609,12	مادة أولية ولوازم الخياطة
		3 014 559,88	البنك
		651 155,73	الصندوق
9 914 820,73	مجموع الخصوم	9 914 820,73	مجموع الأصول

وحدة القياس : دينار جزائري

المصدر : من إعداد الطالبتين

المصاريف التمهيدية عبارة على مجموع مصاريف التأسيس ومصاريف التهيئة.

الصندوق (رأس مال العامل) ويتمثل في قيمة النقدية السائلة التي تكفي لتسديد تكاليف مختلفة مثل المصاريف الإعدادية للمشروع.

2. جدول حسابات النتائج التقديري

جدول رقم 49: جدول حسابات النتائج التقديري لسنة 2023

العناصر	2023	2024	2025	2026	2027	2028
رقم الأعمال	13 416 000,00	13 952 640,00	14 510 745,60	15 091 175,42	15 694 822,44	16 322 615,34
نتائج السنة المالية(1)	13 416 000,00	13 952 640,00	14 510 745,60	15 091 175,42	15 694 822,44	16 322 615,34
مشتريات المادة الأولية و للوازم	5 220 609,12	5 377 227,39	5 538 544,22	5 704 700,54	5 875 841,56	6 052 116,80
الإيجار	420 000,00	420 000,00	420 000,00	420 000,00	420 000,00	420 000,00
التأمينات	19 215,61	19 215,61	19 215,61	19 215,61	19 215,61	19 215,61
الخدمات الأخرى	238 200,00	245 346,00	252 706,38	260 287,57	268 096,20	276 139,08
استهلاك السنة المالية(2)	5 898 024,73	6 061 789,00	6 230 466,21	6 404 203,72	6 583 153,37	6 767 471,50
القيمة المضافة للاستغلال (1-2)	7 517 975,27	7 890 851,00	8 280 279,39	8 686 971,70	9 111 669,07	9 927 350,94
أجور العمال	2 969 400,00	3 058 482,00	3 150 236,46	3 244 743,55	3 342 085,86	3 442 348,44
الفائض الإجمالي للاستغلال	4 548 575,27	4 832 369,00	5 130 042,93	5 442 228,15	5 769 583,21	6 485 002,51
الإهلاكات	228 165,87	228 165,87	228 165,87	213 832,53	97 332,53	77 833,33
النتيجة العمليانية	4 320 409,40	4 604 203,13	4 901 877,07	5 228 395,61	5 672 250,68	6 407 169,17
إيرادات مالية	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
أعباء مالية	0,00	991 482,07	991 482,07	991 482,07	991 482,07	991 482,07
النتيجة المالية	0,00	-991 482,07	-991 482,07	-991 482,07	-991 482,07	-991 482,07
النتيجة العادية قبل الضريبة (5+6)	4 320 409,40	3 612 721,06	3 910 394,99	4 236 913,54	4 680 768,61	4 415 687,10
الضريبة على أرباح الشركات IBS	0,00	0,00	0,00	805 013,57	889 346,04	838 980,55
النتيجة الصافية	4 320 409,40	3 612 721,06	3 910 394,99	3 431 899,97	3 791 422,57	3 576 706,55

وحدة القياس: دينار جزائري

المصدر: من إعداد الطالبتين

طريقة الحساب:

من خلال جدول حسابات النتائج يمكن توضيح ما يلي :

- المبيعات تزداد بقيمة 4% سنويا.
- استهلاك السنة المالية = مواد أولية + إيجار + التأمينات + خدمات أخرى.
- القيمة المضافة للاستغلال = رقم الأعمال - استهلاك السنة المالية.
- الفائض الإجمالي للاستغلال = القيمة المضافة للاستغلال - أجور العمال.
- النتيجة العمليانية = الفائض الإجمالي للاستغلال - الإهلاكات.

- النتيجة المالية = الإيرادات المالية - الأعباء المالية.
 - النتيجة العادية قبل الضريبة = النتيجة العملياتية + النتيجة المالية.
 - النتيجة الصافية = النتيجة العادية قبل الضريبة - الضريبة على أرباح الشركات (IBS).
- الضريبة على أرباح الشركات حددها القانون الجبائي بنسبة 19% وحسب امتيازات الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية مؤسستنا معفاة لمدة 3 سنوات.

3. جدول التدفقات النقدية

سيتم في هذا العنصر حساب وتقدير التدفقات النقدية:

جدول رقم 50: التدفقات النقدية

2028	2027	2026	2025	2024	2023	السنوات
3 654 539,88	3 888 755,11	3 645 732,50	4 138 560,86	3 840 886,92	4 548 575,27	التدفقات النقدية السنوية
23 717 050,55	20 062 510,66	16 173 755,56	12 528 023,05	8 389 462,19	4 548 575,27	التدفقات النقدية التراكمية
3 455 829,68	3 677 309,79	3 447 501,18	3 913 532,73	3 632 044,37	4 301 253,21	التدفقات النقدية المحيئة
16 958 148,07	15 169 923,84	12 932 704,99	10 593 547,44	7 501 936,25	4 301 253,21	التدفقات النقدية المحيئة التراكمية

وحدة القياس: دينار جزائري

المصدر: من إعداد الطالبتين

طريقة الحساب:

- التدفق النقدي الصافي = نتيجة الاستغلال الصافية + الإهلاكات.
- التدفقات النقدية التراكمية = التدفق النقدي للسنة الحالية + التدفق النقدي للسنة السابقة.
- التدفقات النقدية المحيئة = التدفق النقدي السنوي $\times (1 + 0.0575)^n$ (n تمثل عدد السنوات، ومعدل التضخم محدد بنسبة 5.57%)

هي النسبة التي تنخفض فيها قيمة الدينار.

4. التحليل المالي للمشروع

➤ صافي القيمة الحالية (VAN):

تحتسب صافي القيمة الحالية بالمعادلة (VAN) التالية:

صافي القيمة الحالية بالمعادلة = مجموع التدفقات النقدية الحالية لخمس سنوات - قيمة الاستثمار

$$VAN = 16\,958\,148,07 - 9\,914\,820,73 = 7\,043\,327,34 \text{ DA}$$

بما أن صافي القيمة الحالية موجب فمشروعنا مربح وذو جدوى مالية.

➤ فترة الاسترداد:

نلاحظ من خلال التدفقات النقدية التراكمية أن قيمة الاستثمار محصور بين قيمة التدفق النقدي للسنة الثانية والثالثة.

ويتم حسابها بالطريقة التالية:

4 138 560,86 —————> 12(شهر)

1 525 358,54 —————> X

$$x = \frac{1\ 525\ 358,54 \times 12}{4\ 138\ 560,86} = 4,42$$

لايجاد عدد الأيام $12,6 = 30 \times 0.42$

أي أن فترة الاسترداد مشروعنا هي: 2 سنة و4 شهر و12 يوم.

وهي الفترة التي يتم فيها استرجاع مبلغ الاستثمار.

المطلب الثاني : المخطط التمويلي للمشروع

نتطرق في هذا المطلب للهيكل التمويلي للمشروع وكيفية إهلاك قرض الوكالة.

الفرع الأول : هيكل تمويل المشروع

نقوم بتمويل المشروع عن طريق التمويل الثنائي يتضمن المساهمة الشخصية وقرض من الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

(ANADE)، تقدم الوكالة نوعين من الامتيازات على مرحلتين كما ذكرنا سابقا نلخصه في النقاط الآتية:

أولا : مرحلة تنفيذ المشروع

- تطبيق معدل منخفض نسبته 5% من الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع.
- الإعفاء من دفع رسوم نقل الملكية من الاكتساب العقاري.
- الإعفاء من حقوق التسجيل من عقود تأسيس المؤسسات المصغرة.

ثانيا : مرحلة استغلال المشروع

وتشمل الامتيازات الجبائية الممنوحة للمؤسسة المصغرة لمدة ثلاثة (3) سنوات بداية من انطلاق النشاط أو 06 سنوات

بالنسبة للمناطق الخاصة، وتمتد فترة الإعفاء لمدة سنتين (02) عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاث (03) عمال على الأقل

لمدة غير محددة وتمثل هذه الامتيازات في:

- الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات والضريبة على الدخل الإجمالي والرسم على النشاطات المهنية.
- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات والمنشآت الإضافية المخصصة لنشاطات المؤسسات المصغرة.
- الإعفاء من الكفالة المتعلقة بحسن التنفيذ بالنسبة للنشاطات الحرفية والمؤسسات المصغرة عندما يتعلق الأمر بترميم الممتلكات الثقافية.

عند نهاية فترة الإعفاء تستفيد المؤسسة المصغرة من لتخفيض الجبائي المقدر بـ:

- 70% خلال السنة الأولى من الإخضاع الضريبي.
 - 50% خلال السنة الثانية من الإخضاع الضريبي.
 - 25% خلال السنة الثالثة من الإخضاع الضريبي.
- تعتمد المؤسسة على التمويل الثنائي الذي يتكون من مساهمة صاحبتي المشروع بنسبة 72 % والوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE) بنسبة 28 % كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم 51 : الهيكل التمويلي للمشروع

مبلغ المساهمة	نسبة المساهمة	مبلغ الاستثمار	البيان
4 957 410,37	50%	9 914 820,73	المساهمة الشخصية
4 957 410,37	50%		قرض (ANADE)
9 914 820,73	100%		المجموع

وحدة القياس : دينار جزائري

المصدر : من إعداد الطالبتين

✓ أسباب اختيار الهيكل التمويلي:

- الاستفادة من الامتيازات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE).
- عدم قدرة أصحاب المشروع على تسديد قيمة المشروع كاملة.

الفرع الثاني : إهلاك القروض

يتم إهلاك القرض المقدم من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE) خلال 5 سنوات ابتداء من سنة ونصف الأولى من الاستفادة من القرض والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم 52 : إهلاك قرض (ANADE)

السنوات	2023	2024	2025	2026	2027	2028
قيمة القرض	4 957 410,37	4 957 410,37	3 965 928,29	2 974 446,22	1 982 964,15	991 482,07
قسط القرض	/	991 482,07	991 482,07	991 482,07	991 482,07	991 482,07
القيمة المتبقية	4 957 410,37	3 965 928,29	2 974 446,22	1 982 964,15	991 482,07	0,00

وحدة القياس : دينار جزائري

المصدر : من إعداد الطالبتين

حساب قسط القرض: خلال السنة الأولى فترة سماح يعني قسط القرض الذي يدفع ابتداء من السنة الثانية يحسب حسب القاعدة ادناه، يعني قيمة القرض تقسيم 5 سنوات او مضروب في نسبة 20%.

$$\text{قسط القرض} = \text{قيمة القرض} * 0.2$$

حساب الديون المتبقية:

$$\text{الديون المتبقية لكل سنة} = \text{قيمة القرض} - \text{قسط القرض}$$

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة التطبيقية توصلنا الى أن مشروع إنشاء ورشة للخياطة للألبسة الجاهزة للأطفال مع الانطلاق في انتاج فساتين للبنات من 2 الى 14 سنة بصنفيين صيفي و شتوي فكرة جيدة ومقبولة وقابلة للتجسيد بناء على نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت من خلال جمع البيانات من مصادر أولية و ثانوية توصلنا من خلالها لتقدير الطلب السنوي الذي يمثل 1% من الطلب الكلي المتوقع لسوق ولاية بسكرة لهذا المنتج، وكذلك تم تقدير المبيعات لخمس سنوات متتالية وحساب كل ما يتعلق بالقيم المالية التي نحتاجها في تقييم مشروعنا كالقيمة الحالية الصافية، فترة الاسترداد. وكانت النتائج مشجعة ومحفزة لتجسيد الفكرة وإنشاء الورشة.

خاتمة

خاتمة

من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى أن مخطط الأعمال هو أداة استراتيجية ومرآة عاكسة للمشروع الناجح، فهو وثيقة تقديرية تتسم بالمصداقية وتعرض جميع جوانب المشروع حيث يشمل الدراسة التسويقية وتضم دراسة السوق وتقدير العرض والطلب وتحديد الاستراتيجية التنافسية والمزيج التسويقي. أما المخطط الإنتاجي يتم فيه إظهار موقع المشروع الذي سيتم اختياره وتحديد احتياجات المشروع من الوسائل والتجهيزات اللازمة للعملية الإنتاجية وكيفية استخدامها بالطريقة المثلى لتحقيق الأهداف في المخطط التنظيمي القيام باختيار الصيغة القانونية والهيكل التنظيمي للمشروع الموارد البشرية وكيفية تنظيمها لتناسب العملية الإنتاجية، أخيرا المخطط المالي الذي يحدد الدراسة المالية والتمويلية لأنه يتطلب إقناع الجهات التمويلية بفكرة المشروع ونجاحه.

جاء مشروعنا ليجسد فكرة إنشاء ورشة لخياطة الألبسة الجاهزة للأطفال وتخصصنا في فئة البنات من سن 2 إلى 14 سنة لتلبية حاجاتهم من فساتين بتشكيلات وتصاميم راقية وألوان زاهية تناسبهم وكذلك ليشجع المنتج المحلي ويساهم في التنمية الاقتصادية ومحو الذهنية الخاطئة للمواطن لرداءة المنتج المحلي الجزائري.

نتائج النظرية:

- ✓ مخطط الأعمال أداة قيمة تساعد وتشجع أصحاب المشاريع على إخطاء الخطوات الأولى نحو تجسيد الفكرة مستقبلا على أرض الواقع.
- ✓ إمكانية القيام بمخطط الأعمال في مرحلة الإنشاء أو توسيع المؤسسة.
- ✓ إنشاء مشروع مقاو لاتي يعني المرور بمجموعة من المراحل المتسلسلة التي لا يمكن تجاوز أي مرحلة منها.
- ✓ مخطط الأعمال له دور فعال في نجاح واستمرارية المشاريع.
- ✓ تكمن أهمية مخطط الأعمال في اعتماده على معلومات من الواقع.
- ✓ إعداد مخطط أعمال ليس بالأمر السهل فهو يتطلب توفر مجموعة مهارات تسويقية، محاسبية وشبكة علاقات، الخ.
- ✓ مخطط الأعمال بمثابة توضيح المسار الاستراتيجي للمؤسسة.
- ✓ إنشاء آليات الدعم من طرف الدولة يعكس اهتمامها الكبير بالمشاريع الاستثمارية.

نتائج تطبيقية:

من خلال دراستنا النظرية حول مخطط الأعمال وإسقاطها على مشروعنا إنشاء ورشة لخياطة الألبسة الجاهزة للأطفال توصلنا إلى النتائج الآتية :

- ✓ مخطط الأعمال وثيقة تقديرية لخصت بطريقة عملية استراتيجيتنا التنافسية (التركيز مع السيطرة بالتكاليف) التي سنتبعها للوصول إلى أهداف واضحة والتنبؤ بما يمكن أن نحققه من نجاح.
- ✓ قمنا بإعداد مخطط الأعمال لإنشاء مؤسستنا ورشة البراءة لصناعة الألبسة الجاهزة للأطفال، حيث خصصنا فئة البنات كفكرة مبدئية ليمت تطويرها في المستقبل وتخصيصها للذكور والألبسة الجاهزة بصفة عامة.

- ✓ خلصنا في الدراسة التسويقية إلى تحديد السوق المستهدف بمدينة بسكرة باعتباره سوق مدعم ذا الاستهلاك الواسع تم تقدير كل من الطلب (712200 وحدة في السنة) والعرض (594460 وحدة في السنة) والفجوة السوقية (117740 وحدة) فيه، وبالتالي قدرنا الطلب الخاص بمشروعنا بأخذ نسبة 1% من الطلب الكلي حسب الطاقة الإنتاجية المتاحة لدينا.
- ✓ حددنا احتياجات المشروع من خلال المخطط الإنتاجي متمثلة في الآلات والمعدات الخاصة بالخياطة، معدات وتجهيزات مكتبية، أدوات ولوازم و مادة أولية.
- ✓ اخترنا في المخطط التنظيمي الصيغة القانونية لمشروعنا وهي الشركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL) والهيكल التنظيمي البسيط وتوزيع الموارد البشرية المتاحة للمشروع.
- ✓ بناء على المخطط المالي فإنه بإمكان المشروع في السنة الأولى من بداية نشاطه تحقيق إيراد قدره **13416000** دج برأس مال قدر **9380140,37** دج، كما حددت فترة استرداد رأس مال المشروع بـ 2 سنة و 4 أشهر و 25 يوم، كما اعتمدنا طريقة التمويل الثنائي لمشروعنا بدعم من الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE).
- ✓ من خلال إعداد المخطط الأعمال لمشروعنا باستطاعتنا تحويل أفكارنا ورأس مالنا الخاص إلى مؤسسة رابحة.

الاقتراحات:

- من خلال دراستنا نجد أن هذا النوع من النشاط يتطلب العديد من النقاط لابد من صاحب المشروع أن يتبعها و أن تتوفر في محيطه ومن أهمها:
- نشجع الاستثمار في مثل هذه المشاريع لأنها مربحة وذات جدوى ويعتبر سوقها مدعوم حيث يزيد الطلب على منتجاته بزيادة عدد السكان.
- كما نقترح إنشاء ورشة خاصة بخياطة ألبسة أطفال الرضع في ولاية بسكرة لافتقارها لهذا النوع من النشاطات ويمكن كذلك التوسع الي منتجات أخرى في سوق الألبسة الجاهزة خاصة بالنساء، بالرجال، بالمتحجبات... الخ.
- ضرورة إنشاء مكاتب مختصة في إعداد مخطط الأعمال لمساعدة أصحاب المشاريع للوصول لدراسة صحيحة ودقيقة.
- عدم إهمال أي عنصر من عناصر مخطط الأعمال لأنه قد يكون سبب في فشل المشروع.

الفهرس

أ	شكر وعرفان
أ	الإهداء
أ	ملخص
	قائمة الجداول
أ	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
2	الفصل الاول: الإطار النظري لمخطط الاعمال
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال
3	المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال وخصائصه
3	الفرع الأول: تعريف مخطط الأعمال
4	الفرع الثاني: خصائص مخطط الأعمال
5	المطلب الثاني: أهمية واهداف مخطط الاعمال
5	الفرع الأول: أهمية مخطط الاعمال
6	الفرع الثاني: أهداف مخطط الاعمال
7	المطلب الثالث: مكونات مخطط الأعمال ومراحل إعدادة
7	الفرع الأول: مكونات مخطط الأعمال
9	الفرع الثاني: مراحل إعداد مخطط الأعمال
10	المطلب الرابع: وظائف مخطط الأعمال وأنواعه
10	الفرع الأول: وظائف مخطط الاعمال
12	الفرع الثاني: أنواع مخطط الأعمال
14	المبحث الثاني: الملخص التنفيذي والمخطط التسويقي للمخطط الأعمال
14	المطلب الأول: الملخص التنفيذي للمشروع
14	الفرع الأول: مفاهيم حول الملخص التنفيذي
16	الفرع الثاني: التعريف بصاحب المشروع
16	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول المخطط التسويقي
16	الفرع الأول: ماهية المخطط التسويقي ومراحل
16	أولا: ماهية المخطط التسويقي
17	ثانيا: مراحل إعداد المخطط التسويقي
19	المطلب الثالث: دراسة السوق ونماذج تحليل دراسة السوق
19	الفرع الأول: دراسة السوق

19.....	أولا: تعريف دراسة السوق.....
20.....	ثانيا: أهمية دراسة السوق.....
20.....	ثالثا: أنواع دراسة السوق.....
21.....	رابعا: تحديد الفئة المستهدفة.....
23.....	الفرع الثاني: نماذج تحليل دراسة المحيط.....
23.....	أولا: تحديد عوامل تحليل بيئة المشروع.....
27.....	المطلب الرابع: تقدير حجم السوق والفجوة السوقية.....
27.....	الفرع الأول: تقدير حجم السوق.....
28.....	الفرع الثاني: تحديد الفجوة السوقية.....
28.....	أولا: تعريف الفجوة التسويقية.....
29.....	ثانيا: الصفات النوعية للفجوة التسويقية.....
29.....	ثالثا: الحصة السوقية.....
29.....	المطلب الخامس: الاستراتيجيات التنافسية والمزيج التسويقي.....
29.....	الفرع الأول: الإستراتيجيات التنافسية لبورتو.....
29.....	أولا: تحديد الاستراتيجية التسويقية التنافسية.....
31.....	ثانيا: تحديد علاقة المنتج بالسوق.....
31.....	الفرع الثاني: المزيج التسويقي.....
32.....	أولا: المنتج.....
34.....	ثانيا: السعر.....
38.....	ثالثا: التوزيع.....
39.....	رابعا: الترويج.....
40.....	المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي والمخطط التنظيمي.....
40.....	المطلب الأول: مفاهيم حول المخطط الإنتاجي.....
40.....	الفرع الأول: مفهوم المخطط الإنتاجي وأهميته.....
40.....	أولا: مفهوم المخطط الإنتاجي.....
41.....	ثانيا: أهمية المخطط الإنتاجي.....
41.....	الفرع الثاني: أنواع المخطط الإنتاجي ومتطلباته.....
41.....	أولا: أنواع المخطط الإنتاجي.....
42.....	ثانيا: متطلبات المخطط الإنتاجي.....

44.....	المطلب الثاني: مكونات المخطط الإنتاجي ومراحله
44.....	الفرع الأول: مكونات المخطط الإنتاجي
44.....	أولا: المدخلات
44.....	ثانيا: المخرجات
45.....	ثالثا: التغذية العكسية
45.....	الفرع الثاني: مراحل المخطط الإنتاجي
45.....	أولا: تحليل وتقييم الظروف البيئية
45.....	ثانيا: تحديد الأهداف
45.....	ثالثا: تحديد البدائل
45.....	رابعا: صياغة الخطة وتنفيذها
47.....	المطلب الثالث: المخطط التنظيمي
47.....	الفرع الأول: مفهوم المخطط التنظيمي وأهميته
47.....	أولا مفهوم المخطط التنظيمي
47.....	ثانيا: أهمية المخطط التنظيمي
48.....	الفرع الثاني: أهداف المخطط التنظيمي ومكوناته
48.....	أولا: أهداف المخطط التنظيمي
48.....	ثانيا: مكونات المخطط التنظيمي
51.....	ثانيا تخطيط الموارد البشرية
52.....	ثالثا: اختيار الشكل القانوني للمشروع
54.....	المبحث الرابع: مفاهيم حول المخطط المالي
54.....	المطلب الأول: مفهوم المخطط المالي وأهميته
55.....	الفرع الأول: مفهوم المخطط المالي
55.....	الفرع الثاني: أهمية المخطط المالي
56.....	المطلب الثاني: أهداف المخطط المالي ومراحل إعداده
56.....	الفرع الأول: أهداف المخطط المالي
56.....	الفرع الثاني: مراحل اعداد المخطط المالي
56.....	أولا: تحديد رؤية واهداف المؤسسة
56.....	ثانيا: تقدير المبيعات
57.....	ثالثا: اعداد الميزانيات التقديرية

57.....	رابعا: الحصول على التمويل.....
57.....	المطلب الثالث: تقدير اجمالي التكاليف والهيكل التمويلي.....
57.....	الفرع الأول: تقدير اجمالي التكاليف.....
57.....	أولا: تحديد تكاليف المشروع.....
59.....	الفرع الثاني: الهيكل التمويلي.....
59.....	أولا: مراحل إعداد المخطط التمويلي.....
61.....	المطلب الرابع: اعداد القوائم المالية للمشروع.....
61.....	الفرع الأول: دراسة الجدوى المالية للمشروع.....
61.....	أولا: الميزانية العامة.....
62.....	ثانيا: جدول حسابات النتائج التقديري.....
64.....	ثالثا: التقييم المالي للمشروع.....
66.....	رابعا: موازنة الخزينة.....
67.....	خلاصة الفصل.....
69.....	الفصل الثاني: مخطط أعمال لانشاء ورشة خياطة للألبسة الجاهزة للأطفال.....
70.....	المبحث الأول: تقديم المشروع.....
70.....	المطلب الأول: الملخص التنفيذي ووصف المشروع.....
70.....	الفرع الأول: الملخص التنفيذي للمشروع.....
71.....	الفرع الثاني: وصف المشروع.....
72.....	المطلب الثاني: أهداف ودوافع المشروع.....
72.....	الفرع الأول : أهداف المشروع.....
72.....	الفرع الثاني : دوافع و مبررات المشروع.....
73.....	المطلب الثالث: النموذج التمثيلي للمشروع CSIP وتصنيفه.....
73.....	الفرع الأول: تموضع المشروع (النموذج التمثيلي للمشروع CSIP).....
74.....	الفرع الثاني: تصنيف المشروع حسب مصفوفات الانشاء.....
75.....	المطلب الرابع: المنطلقات الاستراتيجية للمشروع:.....
75.....	الفرع الأول: تحديد شعار ورؤية ورسالة وقيم وأهداف المشروع.....
75.....	أولا: شعار المشروع.....
75.....	ثانيا: الرؤية الاستراتيجية.....
75.....	ثالثا: رسالة المؤسسة.....
76.....	رابعا: القيم الجوهرية للمؤسسة.....

76.....	الفرع الثاني: تحديد استراتيجية الانطلاق واستراتيجية التطوير والنمو
77	المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع
77.....	المطلب الأول: دراسة السوق
77.....	الفرع الأول: السوق المستهدف
83.....	الفرع الثاني: نماذج تحليل تأثير العوامل الكلية للبيئة الخارجية للمشروع
90.....	المطلب الثاني: تقدير حجم السوق.....
91.....	الفرع الأول: على مستوى الطلب
92.....	الفرع الثاني: على مستوى العرض
93.....	الفرع الثالث : تقدير الفجوة السوقية ونصيب المشروع منها.....
94.....	المطلب الثالث : الاستراتيجيات التنافسية و المزيج التسويقي
94.....	الفرع الأول : الاستراتيجيات التنافسية
95.....	الفرع الثاني: المزيج التسويقي.....
100.....	المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع
101.....	المطلب الأول: موقع وتصميم المشروع.....
101.....	الفرع الأول: الدراسة الفنية للمشروع
101.....	أولا : تحديد موطن المشروع
101.....	ثانيا: تحديد موقع المشروع.....
102.....	الفرع الثاني : التصميم الداخلي للمشروع.....
102.....	أولا : المساحات المخصصة لكل قسم.....
103.....	ثانيا : التهيئة اللازمة للمشروع.....
103.....	المطلب الثاني: تحديد احتياجات المشروع
103.....	الفرع الأول: احتياجات المشروع من الآلات والمعدات
104.....	الفرع الثاني: احتياجات المشروع من الأدوات البسيطة للخياطة
105.....	الفرع الثالث: احتياجات المشروع من لوازم الخياطة ومواد أولية
107.....	الفرع الرابع: الاحتياجات المشروع من تجهيزات ومعدات مكتبية
108.....	المطلب الثالث: الطاقة الإنتاجية للمشروع والمدة اللازمة لإنجازه
108.....	الفرع الأول : تحديد الطاقة الإنتاجية للمشروع
109.....	الفرع الثاني: المدة اللازمة لإنجاز المشروع
110.....	المطلب الرابع: المخطط التنظيمي للمشروع
111.....	الفرع الأول: الشكل القانوني للمشروع

111.....	أولا : الملف القانوني لإنشاء المؤسسة
112.....	ثانيا : إجراءات الاستفادة من الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية ANADE
113.....	الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمشروع.....
114.....	الفرع الثاني: تحديد الموارد البشرية.....
114.....	أولا : تحديد فريق عمل المشروع
115.....	ثانيا : توقيت العمل.....
115.....	ثالثا: تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والأجور
116.....	المبحث الرابع: المخطط المالي والتمويلي للمشروع
116.....	المطلب الأول: المخطط المالي للمشروع.....
116.....	الفرع الأول : الإيرادات المتوقعة وهيكل التكاليف
118.....	الفرع الثاني : الإهلاكات والقوائم المالية للمشروع
118.....	أولا : حساب أقساط الإهلاك
119.....	ثانيا : القوائم المالية والتحليل المالي للمشروع.....
	1. الميزانية الافتتاحية 119
120.....	2. جدول حسابات النتائج التقديري
121.....	3. جدول التدفقات النقدية
	4. التحليل المالي للمشروع 121
122.....	المطلب الثاني : المخطط التمويلي للمشروع.....
122.....	الفرع الأول : هيكل تمويل المشروع
122.....	أولا : مرحلة تنفيذ المشروع
122.....	ثانيا : مرحلة استغلال المشروع.....
123.....	الفرع الثاني : إهلاك القروض
124.....	خلاصة الفصل
125.....	خاتمة
127.....	الفهرس

قائمة المراجع

المراجع بالفرنسية :

1. Coster, M. (2009). *entreprenariat*. Paris, France: pearson Education.
2. Brauet, M. S. (2013). *réussir son business plan (Médodes, outils et stues)*. France-Paris: 3 édition, DVONOD.
3. Couland, A. (1997). *Gestion Financière " analyse et décision"*. paris: Démos.
4. Demeure, I. (1999). *Marketing*. Paris : Dalloz.
5. Fayolle, A. (2004). *Entrepreneurial, Apprendre Aentreprendre*. Paris: Dunod.
6. Malcom, M. (2004). *Les plan Marketing : comment les établir ? comment les utiliser ?* (P. Chaix, Trad.) Bruxelles: Boeck.
7. Porter, M. (1998). *Competitive Stratégy (technique for analysing and competitor)* .

المراجع بالعربية:

1. أبو النجا محمد عبد العظيم. (2011). *إدارة التسويق - مدخل إستراتيجي*. مصر.
2. احمد بن مويزة. (2013). *إعداد الإستراتيجية التسويقية وعمليتها*. عمان-الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
3. إسماعيل عرباجي. (1996). *إقتصاد المؤسسة . الجزائر : ديوان المطبوعات الجزائرية*.
4. الحاج علي توصف. (2011). *سمير حسن عودة، تسويق الخدمات*. عمان، الأردن: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة 1.
5. الدوري زكريا مطلق. (2005). *الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية*. عمان، الأردن: دار اليازوري.
6. السكرانة خلف بلال. (2008). *الريادة و إدارة منظمات الأعمال*. عمان: دار المسيرة.
7. الصميدعي محمد جاسم. (2000). *إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليله)*. عمان: دار حامد للطباعة والنشر.
8. الصيرفي محمد. (2005). *الإدارة الصناعية*. مصر: مؤسسة حور للنشر والتوزيع.
9. العامري صالح مهدي و الغالي طاهر محسن. (2008). *الإدارة والأعمال*. عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية.
10. العلاق بشير. (2008). *التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات*. عمان: اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
11. العماد محمد سليمان و الخطيب فهد سليم. (2000). *، مبادئ التسويق مفاهيم أساسية*. عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر.
12. اللوزي موسى. (2007). *التنظيم و إجراءات العمل* . عمان،الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
13. المساعد زكي خليل. (2003). *تسويق الخدمات وتطويرها*. عمان، الأردن: دار المناهج لنشر والتوزيع.
14. النجار فايزة جمعة صالح و العلمي عبد الستار. (2008). *الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة*. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع ط1.
15. النسور إياد و عبد الفتاح. (2012). *استراتيجيات التسويق (مدخل نظري كمي)*. عمان الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
16. أمين السيد احمد لطفي. (2005). *دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية . الإسكندرية: الدار الجامعية مصر*.
17. بشير علاق. (2000). *التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات*. عمان الأردن: دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع.
18. بن عنتر، عبد الرحمان. (2011). *إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
19. بورك بوراس. (2005). *خطط الأعمال التجارية*. الشركة المصرية للنشر لوئحمان: القاهرة، مصر.
20. ثابت زهير و حسين ألفيا. (2006). *التسويق الفعال*. القاهرة: كلية عين الشمس.
21. ثامر البكري. (2008). *استراتيجيات التسويق*. عمان الأردن: دار اليازوردي.

22. تامر البكري. (2007). استراتيجيات التسويق. عمان الأردن: دار جهينة للنشر.
23. حسن عادل. (1998). مشكلة الإنتاج الصناعي. الإسكندرية، مصر: مؤسسة الشباب.
24. حسين رحيم. (2000). تصميم المنظمة للهيكل التنظيمي وإجراءات العمل. الأردن: دار الأحمد للنشر والتوزيع.
25. دريس محمد العزاوي. (2009). أصول التسويق المعاصر للبيئة العربية. مصر: مكتبة الجامعة الحديثة لنشر وتوزيع.
26. دياب عبد الفتاح. (2001). إدارة الإنتاج رؤية جديدة. القاهرة، مصر: بدون دتر نشر.
27. زيد عبوي. (2006). التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، و دار المشرق الثقافي.
28. سمير محمد عبد العزيز. (2000). الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية. الإسكندرية مصر: مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية.
29. صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محسن منصور الغالبي. (2007). الإدارة و الأعمال. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
30. صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محن منصور الغالبي. (2008). الإدارة و الأعمال (الإصدار الثانية). عمان: وائل للنشر و التوزيع.
31. صبحي إدريس وائل و الغالبي، طاهر محسن. (2007). إدارة وإستراتيجية منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر والتوزيع.
32. طاهر محسن منصور الغالبي. (2009). إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة. عمان، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع ط1.
33. عبد السلام أبو قحف. (2011). التسويق وجهة نظر معاصرة. الإسكندرية: مكتبة الإشعاع الفنية.
34. عبد السلام أبو قحف. (2004). مبادئ التسويق. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر وتوزيع.
35. عبد العزيز سعيد عثمان. (2006). دراسات جدوى المشروعات و مشروعات B.O.T بين النظرية و التطبيق. الإسكندرية مصر: الدار الجامعية الابراهيمية الإسكندرية مصر.
36. عبد الغفور يونس. (1968). اقتصاديات الصناعة وإدارة الإنتاج. الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
37. عبد الفتاح، محمد. (2002). دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات. عمان الأردن: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع.
38. عبد المطلب، عبد الحميد. (2003). دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
39. عبوي، زيد. (2006). التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع، و دار المشرق الثقافي.
40. عبيدات، محمد. (2003). استراتيجيات التسويق. القاهرة مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة.
41. عدنان تايه النعيمي، و أرشد فؤاد التميمي. (2008). التحليل و التخطيط المالي _ اتجاهات معاصرة_. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
42. عمر وصفي عقيلي. (1998). الإدارة (أصول و أسس و مفاهيم). عمان: دار زهران للنشر.
43. غسان قاسم داود اللامي. (2013). إدارة التسويق أفكار و توجيهات جديدة. عمان الأردن: دار صفاء للنشر وتوزيع.
44. فليح حسن خلف. (2012). أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات. (الطبعة 1، المخر) الأردن: عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع.
45. فيليب كوتلر و جاري ارمستروذج. (2007). أساسيات التسويق. الرياض المملكة العربية السعودية: دار المريخ الرياض - المملكة العربية السعودية.
46. مجدي عوض مبارك. (2009). الريادة في الأعمال _ المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية. عمان: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
47. محمد سعيد عبد الفتاح. (1983). التسويق. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة و النشر.
48. محمد صالح المؤذن. (2002). مبادئ التسويق. دار الثقافة للنشر والتوزيع ودار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.
49. محمد فركوس. (1995). الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائر.

50. محمد فريد صحن، و نبيلة عباس. (2004). مبادئ التسويق. لإسكندرية: الدار الجامعة طبع نشر توزيع، ا.
51. محمد مختار، حسين محمد. (2011). لإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج. مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
52. محمد الحناوي صالح و محمد، ماضي توفيق. (2006). بحوث العمليات في تخطيط ومراقبة الإنتاج، جامعة الإسكندرية، مصر: دار الثقافة للنشر و التوزيع.
53. محمود جاسم علي. (2000). إستراتيجيات التسويق. الأردن: دار حامد.
54. محمود عبد الفتاح رضوان. (2012-2013). مهارات إعداد الهياكل التنظيمية. مصر-القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
55. مؤيد الفضل. (2007). تخطيط و مراقبة الإنتاج، منهج كمي. الرياض المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
56. نصيب رجم. (2004). دراسة سوق. دار العلوم لنشر: الجزائر.
57. يحي عبد الغني أبو الفتوح. (2003). دراسات جدوى المشروعات (بيئية_تسويقية_ مالية). الإسكندرية_ مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- الأيام العلمية :

1. أ عمر شلغاف و مراد اسماعيل. أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية.
2. الياش قشوط و هند حاج سليمان. (2012, 04 19/18/17). **le plan d'affaires :quelles étape à suivre pour le réussir ?** الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية ،فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الأعداد و التنفيذ، كلية العلم الاقتصادية و التجارية و التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة، صفحة 4. بسكرة.
3. محمد جلاب. (2012, 4 19/18/17). الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة. مداخلة ضمن الأيام العلمية الثالثة الدولية حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، 5. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.

الأطروحات :

1. دياب زقاي. (2010). الاتصال التجاري و فعاليتها في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.
2. العلواني كميليا. (2015-2016). إعداد مخطط الأعمال لمشروع مدرسة ابتدائية خاصة ببلدية بسكرة. مذكرة تخرج مقدمة من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير جامعة بسكرة تخصص مقاولاتية.
3. محمد رضا دباح. (2018). إعداد مخطط أعمال لمشروع مركز صيانة و تصليح السيارات Prince Auto Clinique (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
4. العلواني بية رانية. (2018). إعداد مخطط الأعمال لمشروع مدرسة خاصة بالتكوين المهني. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال تخصص مقاولاتية، 13. بسكرة.
5. كمال شنشونة. (2019). إعداد مخطط أعمال لمشروع هَيْبَة و إنجاز المساحات الخضراء (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.

المقابلة:

1. هشام طلحي . (16 03 ,2022). إحصائيات عدد التجار الناشطين في بيع الألبسة الجاهزة لسنة 2022 . بسكرة.
- محاضرات غير منشورة
1. حنان جودي. (2021). محاضرات في مقياس مخطط الأعمال السنة الثانية مقاولاتية ماستر. 2. جامعة محمد خيضر بسكرة

2. محمد نجيب دبابش. (2022, 03 24). دورة تكوينية حول المقاولاتية، دار المقاولاتية جامعة محمد خيضر بسكرة . بسكرة

3. منصورى, كمال. (2021). الوظيفة التسويقية. محاضرات موجهة للسنة أولى ماستر مقاولاتية.

المواقع الإلكترونية :

1. <http://mawdoo3.com>). (04 03, 2022).
2. <http://wilayabiskra.dz>. (s.d.).
3. <http://www.regionalbusiness.ca/index.php?lang=fr> préparation d'un plan d'affaire .p3(21:07, 01/12/2021);. (s.d.).
4. <https://manara.edu.sy>. (s.d.). Consulté le 03 05, 2022, sur

الملاحق

الملحق رقم 01

الاستبيان الالكتروني

<https://docs.google.com/forms/d/1XJAowKjg6gsPwMdlttfJ5qd83LyEIAVA-TzGa76DcwVM/prefill>

Rubrique 1 sur 12

إستبيان خاص بعملية شراء الالبسة الجاهزة للاطفال

السيدات والسادة الكرام،
نضع بين ايديكم استبيان خاصة بعملية شراء الالبسة الجاهزة من أجل جمع المعلومات اللازمة لاستكمال مشروع بحثنا في الماجستير تخصص مقاولاتية.
نرجوا تعاونكم لإثراء البحث بأرائكم ، وشكرا على وقتكم.

Question *

Option 1

*مكان الاقامة

مدينة بسكرة

إحدى بلديات ولاية بسكرة

الملحق رقم 02 2/1

أسئلة الاستبيان الخاصة بتجار التجزئة في ولاية بسكرة (عينة من الدراسة):

1. موقع تاجر التجزئة؟

في السوق في المركز التجاري منفرد

2. نوع النشاط؟

خاص بملابس الأطفال فقط مختلط(البسة جاهزة)

3. أكثر العلامات المعروضة في المحل خاصة فساتين البنات وما نسبة كل واحدة؟

تركية صينية محلية أوروبية

4. فترات شراء فساتين البنات بكثرة تكون في؟

الدخول المدرسي الأعياد المناسبات في فصل معين

أخرى حددها

5. اذا كنت تباع فساتين البنات ماهي المعايير التي تجذب العملاء؟

الجودة السعر بلد الصنع نوع القماش التصميم

العلامات التجارية أخرى حددها

6. أسعار فساتين البنات من سن 2 الى أربعة عشرة سنة؟

أكبر سعر اقل سعر السعر المتوسط

7. كم من مرة تباع فساتين البنات من سن 2 الى أربعة عشرة سنة في السنة؟

مرة مرتان ثلاثة مرات

أكثر حددها

8. الكمية التي تبيعها من فساتين البنات من سن عامين الى أربعة عشرة سنة في كل مرة ؟
المتوسطعدد الوحدات /مرة

9. اذا وجدت ورشة توفر لك فساتين البنات من سن عامين الى أربعة عشرة سنة في ولاية بسكرة بجودة مقبولة وسعر مدروس وتصميم راقى هل تفضل التعامل معها ؟

اذا كانت الإجابة لا لماذا؟

لا

نعم

ذكر الأسباب:

.....
.....
.....

10. اذا كنت تفضل التعامل مع الورشة ماهي شروط التعامل ؟

القرب

تشكيلة المنتجات



الوفرة

الجودة /السعر

11. كيف تريد التعامل مع الورشة ؟

- الشراء مباشرة ثم إعادة البيع ؟
- عرض منتجات الورشة بمحلكم مقابل عمولة ؟
- أخرى.....

الملحق 03

	وزارة التجارة المركز الوطني للسجل التجاري	
مدونة النشاطات الاقتصادية الخاضعة للقيود بالسجل التجاري وصيغة معدلة إلى غاية : 2022/01/06		
رمز النشاط :	108121	
تسمية النشاط :	إنجاز الصناعي للملابس والبياضة	
مضمون النشاط :	<ul style="list-style-type: none"> - تجهيز الملابس الخارجية للرجال ، النساء و الأطفال ؛ - تجهيز ملابس العمل ؛ - تجهيز الملابس الداخلية للرجال ، النساء و الأطفال (قمصان ، صدارات ، منامات ، الألبسة الداخلية إلخ ...) ؛ - صنع المخيطات المنزلية و التآثيثية ؛ - تحقيق الدراسات في مجال الخياطة (إنجاز القباري و التصاميم) . 	
النشاطات الاضافية :	<ul style="list-style-type: none"> - أشغال التنقيح الصناعي. - توزيع المنتجات المحددة في مضمون النشاط، لتجار الجملة، التجزئة، و الجماعات. - تركيب أقمشة التآثيث المجهزة. 	

الملحق 04



وزارة التجارة



المركز الوطني للسجل التجاري

فرع ولاية:

طلب بحث عن الأسبقية
للتسمية الإجتماعية أو الإسم التجاري

إسم و لقب الطالب (ة):

العنوان الشخصي للطالب (ة):

طبيعة المؤسسة: - شخص معنوي الشكل القانوني (Forme Juridique):

- شخص طبيعي (وضع علامة X في الخانة المناسبة)

ذكر التسمية الإجتماعية موضوع البحث وذلك بالترتيب حسب الأفضلية علما أن هذه التسمية لا تترجم.

Raison Sociale ou le Nom Commercial	التسمية الإجتماعية أو الإسم التجاري
1-.....	1-.....
.....
2-.....	2-.....
.....
3-.....	3-.....
.....
4-.....	4-.....
.....

إمضاء الطالب(ة)

ملاحظة:

يرفق هذا الطلب بوصل حقوق البحث المقدرة بـ 800 دج.

إطار خاص بالإدارة

تاريخ إيداع الطلب:

يجب التأشير على التسمية الإجتماعية أو الإسم التجاري الموافق عليه

الملحق 05

ETABLISSEMENT MEREDDEF MESSAOUD

commerce en gros papetrie - matériel électronique - matériel informatique - matériel bureautique et leurs accessoires et fourniture

Rue mohamed larbi baair N 8 Biskra TEL 033537434
R-Com : [16/A/1252918 le 07/04/2016] C-Art : [07017122545] NIF : [194070115438120] NIS : [199417010543826]

MEREDDEF MOHAMED SAMI

FACTURE PROFORMAT

Réf Bancaire :
BANC: B E A
N° CFTE: 00200066056220035140
AGENCE: BISKRA

Client :
Code : 0095 N° TEL :
Nom :
N° RC :
N° Art :
N I F : N I S :
ADRESSE :

No	Code	DESIGNATIONS	unite	T.V.A	QTE	Prix_U	MONTANT
1	0000000000177	APPAREIL FAX PANASONIC KX-FT988FX	u	19%	1	22 000.00	22 000.00
2	6900789044346	جهاز اعلام الي نوع HP	U	19%	1	34 000.00	34 000.00
3	6900789056844	كرسي عادي	U	19%	4	1 500.00	6 000.00
4	6900789113561	ثلاجة	U	19%	1	48 000.00	48 000.00
5	6900789124727	مكتب + كرسي + خزانة	U	19%	1	79 000.00	79 000.00
6	6900789142844	مكيف	U	19%	2	67 000.00	134 000.00
7	6900789161012	طابعة نوع canon	U	19%	1	48 000.00	48 000.00

Total Qte : 11 Montant_HT 371 000.00
Tva 19% 70 490.00
Net a payer : 441 490.00

arrété La Présente Facture à La somme de: Quatre Cent Quarante Un Mille
Quatre Cent Quatre-Vingt dix DA et 00 Cts
Remarque :

.....
.....
.....

Page :1/1
Merci de nous avoir choisi

Le Gérant



الملحق 06

Vent En Gros Matériel Matériel Textile,Rasage Et Produits De Beauté
Zebdi Hamza

Adresse : Rue El Alia Sud En Face L'université Med Khider Biskra

RC N° : 07/00 -1256888A18

NIF N°: 185070101240165

ART N° : 07018112679

NIS N° : 198507010124050

CB N°: 00400305400003128791 CPA BISKRA

Mobile : 0671 42 39 91

Facture Proforma

N° : 065/2022 Date : 10/06/2022

Client : Feddane Salima

Adresse : Biskra

N°	Désignation	U	QTE	Prix U HT	Prix Total HT
1	Machine T-Shirt Impression avec 5 moule	U	1	115 000,00	115 000,00
2	Ciseaux électrique Simtex 100	U	1	20 000,00	20 000,00
3	Chaudière 15 L Comel	U	1	75 000,00	75 000,00
4	Table de coupe Prof 180*280 cm	U	1	43 000,00	43 000,00
5	Machine Pose boutonne	U	1	45 000,00	45 000,00
6	Machine Surjiteuse silencieuse Gemsy	U	1	62 000,00	62 000,00
7	Machine droit silencieuse Gemsy	U	4	50 000,00	200 000,00
TOTAL HT					560 000,00
TVA 19 %					106 400,00
TOTAL TTC :					666 400,00

Arrêtè la présente facture proforma à la somme de : (en TTC)

Six cent soixante-six mille quatre cents Dinars Algérien .

CONDITIONS GENERALES DE VENTE :

Modalité paiement : 10 % à la commande et 90 % à la livraison

Délais de livraison : 90 jours

Cette offre est valable pour une Période de : 30 Jour .

LE FOURNISSEUR

2/1 الملحق 07

Police
en ProjetPolice - Multirisque Professionnelle (R.S)
N° : 2973 - -22338

Conditions Particulières

- Le présent contrat est régi tant par l'ordonnance 95/07 du 25/01/1995 relative aux assurances que par l'ordonnance 75.58 du 26 septembre 1975 du code civil ainsi que par les conditions générales, conventions spéciales S.A.A, et conditions particulières qui suivent.
- Le souscripteur reconnaît avoir reçu un exemplaire des conditions générales et conventions spéciales.
- Il déclare, en outre, que les informations ci-dessous sont conformes, sincères et faites de bonne foi.

Police

Unité 29 Direction Régionale BATNA
 Agence 2973 FATTOUCHE NACER
 Adresse Cité EI HOUDA (ex BOUKHALFA), N°80 El Alia Sud, Commune de Biskra, C 7000 BISKRA
 Téléphone 033 62 33 33 Fax 033 62 33 33
 Branche/Catégorie 1223 Multirisque Professionnelle (R.S) Contrat Ferme
 Date d'effet 13/06/2022 Date d'échéance 12/06/2023

Assuré

Nom/Raison sociale Mme FEDDAN SALIMA
 Adresse W/BISKRA 7000 BISKRA
 Activité Libérale Profession : Fonction Libérale
 Observation

Souscripteur

Nom/Raison sociale : FEDDAN SALIMA Adresse W/BISKRA

Caractéristiques Police

 Ce contrat d'assurance couvre la responsabilité civile générale de l'assuré vis-à-vis des tiers, la responsabilité civile professionnelle fera l'objet d'un contrat séparé
 GARANTIE "DEPANNAGE A DOMICILE"
 Période de carence : Un (01) Mois
 Nombre Maximal d'interventions Dépannage à domicile Trois (03) interventions par an et par garantie
 Pour un dépannage à domicile, appelez "SAA Assistance sur le N° 021 98 00 51

Site

1 FEDDAN SALIMA
 Adresse : W-BISKRA
 Ville : 7000 BISKRA

Caractéristiques

Valeur Totale du Contenu	1.107.890,00 DA
Superficie des locaux	100,00 m ²
Qualité Assuré	Propriétaire
Secteur d'activité: Commerce , Artisanat ,Metier de bouche	Couture et Broderie , Tailleur
Limite Garantie Vol (en % du Contenu)	100 %
Majoration pour risque spéciale	100%
Limite Garantie DDE (en % du Contenu)	100 %
Infiltration d'eau à travers terrasse	Oui
Nombre Employés	2,00
Valeur Vitrage Simple Extérieur	100.000,00



Garanties	Capital	Taux	Prime
Incendie explosions	1.107.890,00	2,80/	3.102,09
Valeur Assurée	1.107.890,00		

2/2 الملحق 07

Police
en ProjetPolice - Multirisque Professionnelle (R.S)
N° : 2973 - -22338
Conditions Particulières

Site

1 FEDDAN SALIMA

Garanties	Capital	Taux	Prime
Honoraires Expert (5% Montant D'indemnité)	5,00		
Limite privation de jouissance	500 000,00		
Limite perte de loyer (par année d'assurance)	500 000,00		
Limite Recours Locataires < =	1 000 000,00		
Limite Recours Voisins et tiers < =	1 000 000,00		
Extension : Dommages Electriques franchise de 10% sur les dommages avec un minimum de	110,789,00 2 500,00		310,21
Bris de Glaces	100,000,00	5,00/	5 000,00
Vol (Marchandises/Equipements) Limite Déterioration Immobilière Majoration pour risque spéciale	1.107.890,00 22 157,80 1 828,00	1,65/	3 656,04
Dégâts des Eaux Valeur Assurée	1.107.890,00 1 107.890,00	1,85/	2 049,60
Extension : Infiltration d'eau à travers terrasse Limite de la Garantie	276 972,50		512,40
Responsabilité Civile Limite Défense & Recours Limite de la garantie RC Parking Limite de la garantie RC vol des objets confiés Limite Dommages Corp. Mat & Immat confondus/Année d'assurance Franchise sur les Dommages Matériels	20 000,00 200 000,00 60 000,00 5 000 000,00 5 000,00		600,00
Dépannage à Domicile Limite Electricité par événement Limite plomberie extérieure (Maisons individuelles seulement) par évens Limite plomberie intérieure par événement Limite Vitrerie et serrurerie par événement	30 000,00 35 000,00 30 000,00 30 000,00		600,00

Décompte de prime

Prime Nette	Access.	T.V.A	Autres Taxes	Timbres	Prime Totale
15.830,34	250,00	3.055,27	0,00	80,00	19.215,61

Fait à BISKRA, le 12/06/2022 ,par FATTOUCHE NACER

Le Souscripteur

Pour la SAA



الملحق 08 2/1





دار المقاولاتية لجامعة بسكرة
La maison de l'entrepreneuriat de l'université de Biskra

شهادة مشاركة

CERTIFICAT DE PARTICIPATION

délivré à

Salima FEDDANE

pour avoir suivi avec succès

مقدمة لـ

سليمة فدان

لمشاركتها بنجاح

Formation sur le processus entrepreneurial في دورة تكوينية حول المسار المقاولاتي

20,21 Février 2022

Biskra, le 23 Fév 2022

Nawel BRAHIMI
Directrice ME

مديرة دار المقاولاتية
براهيمي نوال

Ali OUAMANE
Formateur ANADE

إطار في التكوين رئيسي
ومسان علي



الملحق 08 2/2

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

المركز الجامعي محمد خيضر
ببسكرة
معهد العلوم الاقتصادية
رقم 97/33 ع

Centre Universitaire
Mohamed Khider
BISKRA

Institut
N°

شهادة نجاح مؤقتة

Le Directeur Général du Centre Universitaire Med Khider de Biskra
Vu le Procès Verbal des Délibérations de l'Institut du 1^{er} Juin 1997
Certifie que l'Etudiant (e)
Né (e) le à Wilaya
A Obtenu le Diplôme de
Option

المدير العام للمركز الجامعي محمد خيضر ببسكرة
نظرا لمحضر المداولات لمعهد العلوم الاقتصادية بتاريخ 1 جون 1997
يشهد أن الطالب (ة) فداف مسالمة
المولود (ة) بتاريخ 18/01/1973 بولاية بسكرة
قد تحصل (ت) على شهادة المستأنف في العلوم الاقتصادية
شعبة التسيير

Biskra 23.01.1997
بسكرة

مدير المعهد
Le Directeur de l'Institut
صوفي أحسن ريس المين

مدير المركز الجامعي
Le Directeur du Centre

تذير زريبي

تم نسخة واحدة من هذه الشهادة ويجب إرجاعها عند استلام الشهادة النهائية

الملحق 09

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التكوين و التعليم المهنيين
ولاية:
بمسك:

المؤسسة:
مؤسسة:
قروف الطيب - العالمية -

شهادة

الرقم التسلسلي: 010/EF: 030373
رقم التسجيل: 0712/070/F09

إن وزير التكوين و التعليم المهنيين؛
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99 - 77 المؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1419 الموافق 11 أبريل 1999 و المتضمن تنظيم التكوين والامتحانات المهنية وتوزيع تلك؛
- بمقتضى القرار الوزاري رقم 69 المؤرخ في 13 نوفمبر 1999 الذي يحدد شكل ومحتوى شهادات التكوين المهني وكيفية تسليمها، المعمل و المنتم؛
- بناء على محضر لجنة المداولات المؤرخ في:
يشهد أن السيد(ة):
المولود(ة) في: 18 جاتيف، 1973.
قد تحصل(ت) على شهادة: الكفاءة المهنية.
بتقدير:
حرر بـ مسك: في مارس 2011.
عن الوزير و بتفويض منه
المدير الولائي المكلف بالتكوين المهني والامتحانات المهنية

مدير المؤسسة
بن عمار زيدان

مدير المؤسسة
بن عمار زيدان

ملاحظة : تسلم نسخة أصلية واحدة من هذه الشهادة.

الملحق 10

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة السياحة و الصناعة التقليدية
غرفة الصناعة التقليدية و الحرف لسكرة

الثبات التأميلي

الرقم : 2583 / 2011

بسكرة في 03/05/2011

إن مدير غرفة الصناعة التقليدية و الحرف لسكرة
بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 145/97 المؤرخ في 30 أفريل 1997
بناء على الامتحان التأهيلي لدى اللجنة التقنية للتأهيل بتاريخ: 2011/04/28.
يثبت بأن السيد (ة) : نبيلة رزاق
المولود (ة) بتاريخ: 1974/07/18 - ب: بسكرة
مؤهل (ة) للعمل كحرفي : خياطة الألبسة التقليدية
سلمت له(ها) هذه الشهادة لاستعمالها في حدود ما يسمح به القانون

عن المدير ويتقيد منه
رئيس مصلحة الاتصال و الإعلام
عاصموي كمال بن عبد الحميد

وزارة السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف لسكرة
بسكرة
* 04 *

الملحق 11

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ecole Privée Agréée Par l'Etat

INFOPARADIS

Décision N° 922/DEFP/97 Biskra
70 Avenue Hakim Saâdane - Biskra
Annexe I : A4 Rue Abdelhafidh Ariche Biskra



لمدرسة مستعدة

فردوس المعلوماتية

قرار اعتماد رقم : 922/م ت م/97
70 شارع الحكيم سعدان - بسكرة
الملحق 1 : A4 شارع عبد الحفيظ عريش بسكرة

ATTESTATION FIN DE STAGE

Le Directeur de l'Ecole INFOPARADIS atteste que l'Etudiant(e) :

Nom : فـدـان

Prénom : سـليـمة

Né(e) le : à : بسـكـرة

Spécialité : مستعمل في الإعلام الآلي

A étudié : 2001/05/31 إلى 2000/10/01

إن مدير مدرسة أنفوبرادي يشهد أن الطالب(ة) :

اللقب :

الاسم :

المولد(ة) في : 1973/01/18

الاختصاص :

قد درس(ت) : 08 أشهر من 2000/10/01 إلى 2001/05/31

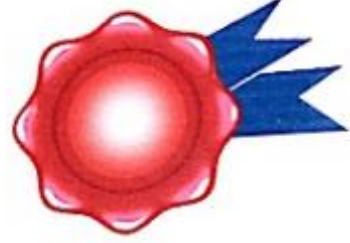
Biskra, le : 2001/10/10

بسكرة في :



المدرسة
أنفوبرادي

قرينة ياسين



.....
.....

الملحق 12

بطاقة زيارة المحل

Lovely-Kids

SARL : FEDDANE & REZEG

 *Lovely-Kids*

 @Lovely-Kids

 *Lovely.Kids@yahoo.fr*

 +213-75-66-00-02

 Tel/Fax: +213-33-25-00-35

 BP:222(El-Alia.BJSKRA 07000)





ورشة البراعة لخياطة الالبسة الجاهزة للأطفال

الملحق 13

مخطط الورشة



الملحق 14

موقع المشروع في قوقل آرث



