

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

إعداد مخطط أعمال لمشروع عيادة تجميل بدون جراحة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: المقاولاتية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- جلاب محمد

من إعداد الطالب (ة):

- شمس الأصيل عمايري

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
- حنان جودي	- أستاذ محاضر أ	رئيسا	بسكرة
- محمد جلاب	- أستاذ محاضر أ	مقررا	بسكرة
- رشيد محدي	- أستاذ محاضر أ	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2022-2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

إعداد مخطط أعمال لمشروع عيادة تجميل بدون جراحة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: المقاولاتية

الأستاذ (ة) المشرف (ة)

- جلاب محمد

من إعداد الطالب (ة):

- شمس الأصيل عمايري

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- حنان جودي
بسكرة	مقررا	- أستاذ محاضر أ	- محمد جلاب
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- رشيد محدي

الموسم الجامعي: 2022-2023


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ فُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَى بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ

اتَّبَعَنِي وَسُبْحَانَ اللَّهِ وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ ﴾

صدق الله العظيم

سورة يوسف (الآية 108)



شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين أتوجه بالشكر الجزيل
إلى كل من ساعدني ومد لي يد العون في هذا العمل المتواضع سواء من قريب أو من بعيد
خاصة أساتذتي الأفاضل المشرفين والمؤطرين قسم علوم التسيير،
زملائي وأصدقائي الأعزاء في المجال الدراسي أو المجال العملي أو المجال الشخصي
كل الشكر والاحترام

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
....	الملخص
....	فهرس المحتويات
....	قائمة الجداول
....	قائمة الأشكال
أ - ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال
06	المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال
06	المطلب الثاني: خصائص مخطط الأعمال
07	المطلب الثالث: أهمية مخطط الأعمال
07	المطلب الرابع: أهداف مخطط الأعمال
09	المبحث الثاني: ماهية المخطط التسويقي
09	المطلب الأول: مفهوم المخطط التسويقي ودراسة السوق
10	المطلب الثاني: إدارة البيئة التسويقية وتحليل SWOT
12	المطلب الثالث: الإستراتيجية التسويقية والمزيج التسويقي
14	المبحث الثالث: ماهية المخطط الإنتاجي
14	المطلب الأول: مفهوم المخطط الإنتاجي
15	المطلب الثاني: مكونات المخطط الإنتاجي
16	المطلب الثالث: أنواع المخطط الإنتاجي
16	المبحث الرابع: ماهية المخطط التنظيمي
16	المطلب الأول: مفهوم المخطط التنظيمي
17	المطلب الثاني: خطوات بناء الهيكل التنظيمي
19	المطلب الثالث: الأشكال القانونية للمؤسسة
19	المبحث الخامس: ماهية المخطط المالي
19	المطلب الأول: تعريف المخطط المالي وأهميته

20	المطلب الثاني: مراحل إعداد المخطط المالي
20	المطلب الثالث: مصادر التمويل والقوائم المالية وتقييم المشروع
23	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مخطط أعمال إعداد عيادة تجميل بدون جراحة	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: تقديم المشروع
27	المطلب الأول: فكرة وأهداف المشروع
28	المطلب الثاني: CSIP للمشروع
28	المطلب الثالث: الشكل القانوني والملخص التمهيدي للمشروع
30	المبحث الثالث: المخطط التسويقي للمشروع
30	المطلب الأول: دراسة السوق
32	المطلب الثاني: الإستراتيجية التنافسية
35	المطلب الثالث: المزيج التسويقي
40	المطلب الرابع: تحليل العرض والطلب
46	المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع
46	المطلب الأول: دراسة الموقع
48	المطلب الثاني: تحديد احتياجات عملية الخدمة
56	المبحث الرابع: المخطط التنظيمي
56	المطلب الأول: احتياج المشروع من اليد العاملة
57	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والمخطط التنظيمي للمشروع
59	المبحث الخامس: المخطط المالي
59	المطلب الأول: الهيكل التمويلي للمؤسسة
59	المطلب الثاني: القوائم المالية
65	خلاصة الفصل
67	الخاتمة
69	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	التحليل الداخلي لإحدى المنظمات	11
02	التحليل الداخلي لإحدى المنظمات	11
03	الملخص التمهيدي للمشروع	29
04	تحليل Pestel	29
05	تحليل SWOT	30
06	يوضح السوق والفئة المستهدفة مع حاجات ورغبات الزبائن	33
07	تحليل الموردين	33
08	تحليل المنافسين	33
09	أسعار الخدمات المعروضة	36
10	تكاليف الترويج	39
11	نتائج الاستبيان	41
12	تقدير حجم الطلب على عيادات التجميل بدون جراحة	42
13	حجم الطلب المتوقع على عيادة ميس بيوتي سنة 2024	43
14	الطاقة الاستيعابية للمشروع	43
15	تقدير المبيعات المتوقعة خلال 2024/01/01	43
16	تقديم المبيعات من 2024/01/01 إلى 2028/12/31	44
17	تكاليف الموقع	45
18	أسعار المواد الأولية الأساسية	48
19	تكلفة المواد الأولية خلال سنة	48
20	أسعار تجهيزات العيادة (الأثاث)	50
21	أسعار المعدات والأدوات والآلات	50
22	أسعار ألبسة العمل	52
23	تكاليف الاحتياجات الأخرى	54
24	احتياجات المشروع من اليد العاملة	55
25	تكلفة العمالة اللازمة	56
26	مواقيت العمل وبرامج العطل	56
27	الهيكل التمويلي للمشروع	57

59	الميزانية الافتتاحية للمشروع	28
59	تكاليف التشغيل السنوية للمشروع	29
60	هيكل الاستثمار للمشروع	30
60	اهتلاك الأصول الثابتة للمشروع	31
6	اهتلاك القرض	32
61	الإيرادات المتوقعة لمدة 5 سنوات	33
62	جدول حسابات النتائج لـ 05 سنوات	34
62	جدول حسابات النتائج لـ 35 سنوات	35

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
28	نموذج تمثيلي للمشروع CSIP	01
35	العلامة التجارية للمشروع	02
46	يوضع خريطة ولاية بسكرة	03
46	الموقع الجغرافي للمشروع (من قوقل ارث)	04
58	الهيكل التنظيمي لعيادة ميس بيوتي	05
58	المخطط التمثيلي للمشروع	06

قائمة الملاحق

عنوان الملحق	رقم الملحق
استبيان البحث	01
مدونة النشاطات الاقتصادية الخاضعة للقيود بالسجل التجاري	02

ملخص:

تم استهداف المرأة بصفة خاصة في مشروعني كون المرأة عنصر فعال وأساسي في المجتمع فهي تحتاج إلى عناية من نوع آخر، وكوني امرأة اعرف نقاط ضعفها واحتياجاتها ولهذا قمت بإنجاز مشروع عيادة تجميل بدون جراحة Miss Beauty تهتم بصحتها وجمالها، بالإضافة إلى حل وعلاج بعض المشاكل التي قد تعاني منها في مراحل حياتها من آثار حب الشباب، آثار الحمل، التقدم في العمر... الخ لتبدو أكثر أنوثة وشباب، وبالتالي إنجاز المشروع يحتاج إلى دراسة مخطط الأعمال الذي يمر بعدة مراحل هي: المخطط التسويقي، المخطط الإنتاجي، المخطط الإنتاجي، المخطط المالي. وخلصت الدراسة إلى محاولة تطبيق تلك المراحل على مشروعنا وهو عيادة تجميل بدون جراحة.

الكلمات المفتاحية: المرأة، مخطط الأعمال، عيادة تجميل بدون جراحة.

Summary:

Women were targeted in particular in my project, because women are an effective and essential element in society, as they need care of a different kind, and as a group of women, I know their weaknesses and needs, and for this I completed the project of a beauty clinic without surgery, Miss Beauty, that cares about her health and her reproductive system, in addition to solving and treating some The problems that she may suffer from during the stages of her life such as pills, the effects of pregnancy, advancing age... etc. In order to appear more feminine and youthful, and therefore the completion of the project requires a study of the business plan that goes through several stages: the marketing plan, the production plan, the production plan, and the project plan. financial. The study concluded that we tried to apply these stages to our project, which is a cosmetic clinic without surgery.

Keywords: woman, business plan, cult of plastic surgery without surgery.

مقدمة

العملية التنموية هي عملية شمولية ومتشعبة المجالات، حيث تختلف في مفاهيم تحقيقها من قطاع إلى آخر وتسعى إلى وضع جملة من القواعد والقوانين الخاصة لمختلف الدراسات والمشاريع للسير الحسن وتحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة، إذ يعتبر القطاع الخدمي قطاعا استراتيجيا وركيزة أساسية لدعم عجلة النمو الاقتصادي من خلال المشاريع الصغيرة والمتوسطة باعتبارها عمود القطاع الخاص تحت ما يسمى المقاولاتية، حيث تزايد الاهتمام بها مؤخرا من طرف الدولة ورواد الأعمال المختصين نظرا لكونها العمود الفقري لسوق العمل وعملية اكتشاف واقتناص واستغلال الفرص لامتناص البطالة ودفع عجلة التنمية والتكامل مع المشاريع الكبيرة تمكن من تحقيق التنمية المستدامة.

وجود المرأة في سوق العمل خاصة وان الدولة تدعم المرأة وتساعد في تجسيد أفكارها، حيث فرضت نفسها بقوة وتمكنت من خلق فضاء خاص بها تحت قيود المجتمع، ومن هذا المبدأ قمت بانجاز عيادة تجميل بدون جراحة بعد ملاحظتي لحاجة المرأة إلى هذا المجال الذي يهتم بجميع انشغالها التي قد تكون سبب في العديد من المشاكل والعقد النفسية، وبالتالي تضمن لها حلها مع توفير الراحة والخصوصية الكاملة.

ولنجاح أي مشروع في السوق يبدأ بفكرة صاحبها المقاول الذي يتطلب أن يتصف بدوافع قوية وثقة بالنفس مع روح المبادرة وتحمل المخاطر لنجاح مشروعه المقاولاتي، الذي يتجسد بإعداد مخطط أعمال كامل ومناسب للمشروع فهو عبارة عن وثيقة تتضمن خطوات ممنهجة وشاملة ونظرة إستراتيجية للإجابة عن التساؤلات من خلال دراسة جميع جوانب المشروع: الجانب التسويقي، الجانب الإنتاجي، الجانب التنظيمي، الجانب المالي ولمعرفة كل هذا نقوم بطرح الإشكالية التالية:

أولا: إشكالية الدراسة:

من خلال مخطط الأعمال نتطرق في هذه الدراسة إلى كافة الجوانب والخطوات اللازمة لإنشاء مؤسسة وإعداد مخطط أعمال لها بجانبين نظري خاص بالمفاهيم العامة للمشروع وجانب تطبيقي لها وبالتالي الإشكالية تكون:

- ما هي متطلبات إعداد مخطط أعمال لمشروع عيادة تجميل بدون جراحة ؟

الأسئلة الفرعية:

لتسهيل الإجابة على الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مخطط الأعمال ؟ وما هي أهميته ؟
- ما هي متطلبات مخطط الأعمال ؟
- كيف يتم انجاز مخطط الأعمال لمشروع عيادة تجميل بدون جراحة ؟

ثانيا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

أ- الجانب النظري:

- المشاريع المقاولاتية مخطط اهتمام العديد من الأفراد في الوقت الحالي خاصة مع قلة مناصب الشغل العمومية.
- نجاح أي مشروع مقاولاتي يعتمد على انجاز مخطط أعمال ناجح.
- معرفة تفاصيل انجاز مخطط أعمال مفتاح نجاح أساسي لإنشاء المؤسسات.

- توضيح معالم نجاح وفشل المشاريع المقاولاتية وتقليل نسبة المخاطرة والتحديات التي تواجهها.
- ب- الجانب التطبيقي:

معرفة الخطوات الأساسية لتحويل فكرة مشروع عيادة تجميل بدون جراحة.

ثالثا: أهداف الموضوع:

- إبراز أهمية مخطط الأعمال في إنجاز المشاريع المقاولاتية.
- توضيح المشار الأمثل لكيفية تحويل الفكرة الأولية إلى مؤسسة قائمة منافسة في السوق.
- معرفة جدوى فكرة المشروع عيادة تجميل بدون جراحة.
- تشجيع فكرة المشروع في تقديم خدمة ذات قيمة.
- اكتشاف واقتباس واستغلال الفرص المحلية المتاحة في إقامة مشروع خاص.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتني لاختيار هذا الموضوع للدراسة منها أسباب شخصية وأسباب موضوعية:

أ- الأسباب الشخصية:

- الرغبة الشديدة في إنشاء مشروع خاص ومستقل.
- الاهتمام الشخصي الكبير بمجال التجميل العيادي.
- الرغبة القوية في تقديم فكرة مشروع مبتكرة تحمل جانب شخصي.
- تخصصي الجامعي الذي حفزني أكثر للفكرة.

ب- أسباب موضوعية:

- خلق فرص ومناصب عمل.
- الآفاق الواسعة التي تحملها فكرة المشروع في التوسع خارج المنطقة.

خامسا: منهج الدراسة:

إن موضوع الدراسة يعتمد على إعداد مخطط أعمال المشروع عيادة تجميل بدون جراحة وبهذا سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة الموضوع وتماشيا مع أهدافه وعناصره سواء من الجانب النظري في وصف الدور الذي يلعبه مخطط الأعمال في إنجاز المشاريع المقاولاتية أو الجانب التطبيقي من عرض البيانات والمعطيات المتحصل عليها.

سادسا: مصادر جمع البيانات:

تنوعت المصادر من بينها:

أ- مصادر أولية:

- الاستبيان.
- المقابلة مع المنافسين المباشرين والغير مباشرين والموردين والزبائن.

ب- مصادر ثانوية:

- الكتب العربية والأجنبية.
- المقالات والمذكرات والمقتنيات.
- بعض المواقع الالكترونية.

سابعاً: التخطيط للدراسة:

كان التخطيط لدراسة مشروع عيادة تحميل بدون جراحة بعملية مخططة من مخططات وضع النقاط والعناصر اللازمة الواجب دراستها في كل مخطط من مخططات المشروع، ثم ميدانية من خلال جمع المعلومات اللازمة لكل مخطط من مخططات المشروع من المحيط الخاص به.

ثامناً: مدى تدخل الباحث:

قمنا بدراسة المشروع ودراسة الأحداث كما هي دون تغيير في المعطيات والمعلومات المتحصل عليها لإعداد المخططات: التسويقي، الإنتاجي، التنظيمي والمالي.

تاسعاً: وحدة التحليل:

مجتمع الدراسة الذي يقوم عليه المشروع هم النساء من مختلف الأعمار والوظائف والمستويات العلمية سواء كانت (طالبة، عاملة، ربة بيت...).

عاشراً: المدى الزمني:

قمنا بدراسة مشروع عيادة تحميل بدون جراحة دراسة مقطعية، أي كانت دراسة مرة واحدة دون فاصل زمني بين الدراسات.

حادي عشر: صعوبات الدراسة:

كانت الصعوبات التي واجهتها كالتالي:

- صعوبة الحصول على المعلومات الضرورية من المنافسين المباشرين وغير المباشرين والموردين.
- نقص المراجع خاصة المراجع العربية.
- صعوبات في المخطط المالي للمشروع.

ثاني عشر: هيكل الدراسة:

قسمنا الدراسة إلى قسمين: فصل نظري وفصل تطبيقي:

- **الفصل الأول (الجانب النظري لمخطط الأعمال):** تطرقنا فيه إلى المفاهيم الأساسية حول مخطط الأعمال وكيفية إعداده: المخطط التسويقي، المخطط الإنتاجي، المخطط التنظيمي والمخطط المالي.
- **الفصل الثاني (الجانب التطبيقي للمشروع):** أي كيفية إنشاء مخطط أعمال مشروع عيادة تحميل بدون جراحة في ولاية بسكرة، حيث نتطرق فيه إلى تقديم المشروع وإعداد المخطط التسويقي للمشروع والمخطط الإنتاجي والتنظيمي للمشروع، وأخيراً المخطط المالي للمشروع مع عرض أهم الملاحق المساعدة في إعداد المشروع.

الفصل الأول:

الإطار النظري لمخطط الأعمال

تمهيد:

لتحقيق مشروع مقاولاتي بشكل ناجح وذو استمرارية يعتمد بدرجة كبيرة على مجهودات المقاول في دراسة مختلفة جوانب المشروع بكل تفاصيله، وهذا يكون بإعداد مخطط الأعمال الذي يعتبر الركيزة الأساسية في بناء أي مشروع كونه يغطي جميع أركانه ويساعد في اتخاذ القرارات اللازمة لضمان سيرورته، ويضم مخطط الأعمال الجانب التسويقي والإنتاجي والتنظيمي والمالي والذي سنتطرق به في هذا الجزء النظري على شكل المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال
- المبحث الثاني: ماهية المخطط التسويقي
- المبحث الثالث: ماهية المخطط الإنتاجي
- المبحث الرابع: ماهية المخطط التنظيمي
- المبحث الخامس: ماهية المخطط المالي

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

يعتبر مخطط الأعمال ركيزة أساسية وهامة لنجاح واستمرار المشاريع المقاولاتية وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم مخطط الأعمال، خصائصه، أهميته وأهدافه.

المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال

تعددت مفاهيم مخطط الأعمال ونذكر منها ما يلي:

" هو دراسة يقوم بها صاحب فكرة مشروع جديد لدراسة إمكانية تطبيق المشروع ونجاحه، أي دراسة مخطط الأعمال لتوضيح الاستشارات المطلوبة والعائدة المتوقع والمؤشرات الخارجية على المشرع، مثل قوانين الدراسة والمنافسة والتطور التكنولوجي " (سيد سالم عرفة، 2011، صفحة 15).

" يعرف بأنه مجموعة من الدراسات التي تبدأ بدراسة فكرة المشروع أو عدة مشروعات وتنتهي بتقييم مدى صلاحية المشروع أو عدم صلاحيته مروراً بجوانب جدواه التسويقية والفنية والمالية والبيئية والقانونية وذلك تحقيقاً لهدف اختيار المشرع الأفضل من وجهة نظر المستثمر أو من وجهة نظر الدولة بالإضافة إلى عدد آخر من الأهداف " (يحي عبد الغاني أبو الفتوح، 2003، صفحة 10).

" هو وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها لأجله ويستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضاً كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية ".
" هو وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة أو باحث مشروع لبلوغ أهداف مضبوطة من خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة، المتعلقة بمجالات نشاطها (المنتجات والخدمات والسوق والتسويق والإنتاج والتنظيم...).

المطلب الثاني: خصائص مخطط الأعمال

يمكن تلخيصها كما يلي:

- يجب أن ترتب على نحو مناسب، مع ملخص تنفيذي وقائمة محتويات، وفصول في ترتيب ونمط صحيح.
- يجب أن يكون بطول وامتداد صحيح، ومظهر صحيح لا طويلة لا قصيرة.
- أن توضح بصورة كمية ونوعية طبيعة الفوائد التي يحصل عليها المستخدمين. بمنتجات وخدمات المنظمة.
- أن تعرض أدلة قوية على إمكانية عرض المنتجات في السوق وكذلك بيع الخدمات.
- أن تثبت الأهلية المالية للخيارات الأساسية لبيع المنتجات والخدمات.
- يجب أن تعرض بطريقة متفتحة وإمكان احتمال عال للحصول على عوائد مالية لتجنب فقدان أن الوقت وتضائل أموال المنظمة (طاهر محسن منصور الغالي، 2009، الصفحات 210-216).

المطلب الثالث: أهمية مخطط الأعمال

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في:

1. عملية التخطيط تدفع عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات التي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع.
2. يساعد على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة.
3. يحتوي على المعلومات المالية والتاريخية والحالية أو المخطط لها في المستقبل والأرقام الخاصة بالمشروع التي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف الفاعلة.
4. يحتوي على الخطة الخاصة بالمشروع والإستراتيجية المتبعة من أجل النجاح وأصحاب القروض والمستثمرين يحتاجون إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص نجاحك (شوقي جباري، 2012، صفحة 11).
5. مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد إقناع البنك بديمومة المشروع وإمكانية توسعه.
6. يضع خطة أو برنامجاً لتنفيذ المشروع ويحدد أسلوب إدارته ويساهم في تحقيق التفاعل بين عناصر تشغيله والتمويل والتسويق.
7. خطة الأعمال تحتوي على معلوماتك المالية، التاريخية والحالية أو المخطط لها في المستقبل (نادية دباح، 2012، صفحة 122).

المطلب الرابع: أهداف مخطط الأعمال

يسعى مخطط الأعمال لتحقيق العديد من الأهداف نذكر منها:

1. اختيار المشروعات الاستثمارية التي تحقق للمجتمع أعلى منفعة صافية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق التخصيص الأمثل للموارد الاستثمارية النادرة، فدراسات مخطط الأعمال تتضمن تحديد كل من المنافع الصافية خاصة المشروعات القابلة للقياس، ومن ثم يتم اختيار المشروعات التي تحقق منفعة صافية أعلى ويتعين أن تصف المشروعات التي تقع عليها الاختيار بأعلى مستوى من:
 - الفعالية (Effectiveness): والتي تشير إلى معدل العائد من كل وحدة استثمار.
 - الكفاءة (Efficiency): والتي تشير إلى معدل العائد من كل وحدة استثمار.
 - القابلية للنمو (Viability): والتي تشير إلى مقدرة المشروع على التوسع والاستمرار.
 - الملائمة (Rebvaue): والتي تشير إلى أي مدى تلائم نشاط المشروع مع البيئة العامة في المجتمع من النواحي الاجتماعية والاقتصادية والبيئية التفاعلية والسياسية وغيرها.
2. تحدي مقدرة المشروعات المختلفة على المساهمة في حل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع مثل البطالة والتضخم وعجز ميزان المدفوعات وعدم عدالة توزيع الدخل، وهو ما يساعد على اختيار توليفة من المشروعات تقوي على المساعدة كل هذه المشاكل.

3. التأكد من أن المشروع سوف يحقق الهدف الذي قام من اجله بأقل تكلفة ممكنة وذلك على وجه الخصوص في حالة المشروعات الاجتماعية الغير قبالة للقياس كما هو الحال في مجال الصحة والتعليم وغيرها.
4. الحصول على ترخيص لإقامة المشروع من الجهات الحكومية المختصة، فصاحب المشروع يتعين عليه أن يتقدم بدراسة المخطط للجهات الحكومية المختصة قبل أن يحصل على ترخيص بإقامة المشروع، وقد تقوم هذه الجهات بدورها بعمل تعديلات على هذه الدراسة لتحسين الربحية الاجتماعية، فإذا أثبتت أن المشروع مربحا من وجهة النظر الخاصة فإن هذه الجهات قد تمنح صاحب المشروع ترخيصا بإقامته وقد تقدم له دعما لتشجيعه.
5. تقديم دراسة الجدوى للبنوك أو للمساهمين كمستند يثبت ربحية المشروع لقبول اقتراضه وتمويل إنشائه (عبد القادر محمد عبد القادر عطية، 2011، الصفحات 14-16).

المبحث الثاني: ماهية المخطط التسويقي

إعداد الخطة التسويقية الخطوة الأولى في الإدارة التسويقية فهي تعتبر المسؤولة عن فشل ونجاح المشاريع في هذا العصر حيث تعتبر كفلسفة إدارية وإستراتيجية وساعد هذا المبحث التعرف على مفهوم المخطط التسويقي ودراسة السوق، إدارة البيئة التسويقية، تحليل سووت بالإضافة إلى الإستراتيجية التسويقية والمزيج التسويقي.

المطلب الأول: مفهوم المخطط التسويقي ودراسة السوق

أولاً: تعريف المخطط التسويقي:

يقصد بالمخطط التسويقي أنه:

" النشاط الإداري الذي يمكن إدارة التسويق من مواجهة التحدي الناتج عن تغير البيئة التي تعمل بها المؤسسة، مما يفرض على إدارة التسويق التعديل والتكثيف المستمر بها، بما يتضمنه ذلك التعديل من أبعاد تنظيمية وتخطيطية " (هاني حامد الضمور، 2008، صفحة 168).

" الخطة التي تعرض كيفية الوصول وتحقيق المبيعات التي تم تقديرها وتبدأ بتوضيح مفردات إستراتيجية التسويق الشاملة التي تعتمد من قبل المشروع " (طاهر محسن منصور الغالي، 2009، صفحة 222).

" مجموعة من الدراسات والبحوث التسويقية التي تتعلق بالسوق المالية والمتوقع للمشروعات المقترحة (Prpposed Pigects) محل الدراسة، ينجم عنها توافر قدر من البيانات والمعلومات التسويقية تسمح بالتنبؤ بحجم قيم المبيعات من منتجات محددة ومشروعات معينة خلال فترة مقبلة أو مستقبلية " (Kotler Philip & Dubois Bernard, 2006, p. 09).

" وثيقة مكتوبة بخطوك عامة وتوضح فيها كافة الأنشطة الضرورية لتنفيذ إستراتيجية التسويق " (ثامر البكري، 2008، صفحة 152).

ثانياً: تعريف دراسة السوق وأهميته:

أ- مفهوم دراسة السوق:

كل مشاكل التسويق الخاصة بالسوق تقوم المنظمة بدراسة السوق لجمه معلومات إضافية حول فرص نجاح قراراتها وتقليص خطر الخطأ، وتعددت تعاريف حول دراسة السوق نذكر منها:

" دراسة السوق تتم بدراسة وقياس وتحليل الأسواق، وذلك من خلال توفير المعلومات الضرورية عن الأسواق وخصائصها والمستهلكين ودوافعهم وأنماط شرائهم والموزعين وكيفية تعريف المنتجات " (معي مسغوني وعزة الأزهر، 2020، صفحة 54).

" هو التحليل الكيفي والكمي لسوق معينة وهذا يعني تحليل الطلب أو العرض الفعلي أو المحتمل السلعة أو خدمة من أجل اتخاذ القرار " (شقيري نوري موسى وأسامة عزمي سلام، 2016، صفحة 58).

ب- أهمية دراسة السوق:

إن دراسة السوق محور أساسي لدراسة المشاريع وتمثل أهميته في:

- من دراسة السوق يستنتج الطلب على المنتج.
- من الطلب يتم تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.
- من الطاقة الإنتاجية نختار التكنولوجيا ووسائل الإنتاج وحجم المؤسسة وجميع الجوانب الفنية لها.
- يمكن تحديد مخطط الإنتاج والمبيعات التي تعتمد عليها التحليلات المالية والاقتصادية للمؤسسة ومنها نستنتج ربحية وعائد المؤسسة المالي والاقتصادي والاجتماعي.
- الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعد على فهم عوامل في السوق (زبائن، منتجات، موردين، الأسعار، المنافسة والتوزيع) (كمال شنشونة، 2019، صفحة 18).

المطلب الثاني: إدارة البيئة التسويقية وتحليل Swot

أولاً: البيئة التسويقية:

تعرف البيئة التسويقية " بأنها كافة القوى الموجودة داخل المنظمة، وفي المحيط الخارجي الذي تعمل ضمنه وتمارس أعمالها فيه، وتلعب هذه البيئة دوراً هاماً في التأثير على القدرة التسويقية للمنظمة، ومدى فاعلية اتخاذ القرار التسويقي الناجح ".
وتتضمن هذه البيئة عناصر تتمثل في:

1. البيئة الخارجية: وتتمثل في مجموعة من العوامل التي تكون تحت سيطرة المؤسسة وتؤثر على أعمالها وأهدافها، والتركيز على خدمة الزبون مهمة للغاية خاصة بالنسبة للعاملين مباشرة مع الزبائن، كما تشمل هذه البيئة كيفية ممارسة المؤسسة للوظائف الإدارية المختلفة وهي: إدارة الإنتاج، إدارة الأفراد، الإدارة المالية، البحث والتطوير وموقع المؤسسة السوقي. ومن العناصر التسويقية المهمة في المؤسسة ما يطلق عليها عناصر المزيج السوقي وهي: المنتج، السعر، الترويج والتوزيع (إياد عبد الفتاح النور، 2013، الصفحات 127-128).

2. البيئة الخارجية: وتنقسم إلى قسمين هما:

أ. البيئة الخارجية الخاصة: وتتمثل في:

- المستهلكين: توجه أي مؤسسة جهودها للمستهلكين، وبالتالي إشباع هذه الرغبات بتوفيرها سلع وخدمات بأسعار تناسب دخولهم وجودة ونوعية تتبع رغباتهم.
- المنافسون: إن المؤسسة لا تعمل لوحدها وإنما هناك سوق كبيرة فيها منافسون كثيرون وبالتالي يجب أن تعرف كل شيء عن منافسيها وطبيعة المنافسة.
- الوسطاء: يعتبرون حلقة وصل وقناة توزيعية غير مباشرة تستخدم لتخفيف العبء عن المؤسسة، فالوسطاء يعتبرون حلقة ما بين المؤسسة والسوق.

- الموردین: هم أفراد ترتبط المؤسسة معهم بعقود مهمة في التجهيز بالمواد الأولية أو نصف مصنعة التي تكون في عملية الإنتاج.
- التجمعات: هي عبارة عن مجموعات منظمة قد تتعارض أهدافها مع سياسات المؤسسة وتقف عائقاً أمام استغلال الفرص التسويقية.
- المستخدمين: العلاقة الموجودة في كل محيط الداخلي وما بين الدوائر والجو والمناخ الداخلي يجب أن تكون متفاعلة لأنه يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء (جاسم محمد الصميدعي محمود، 2009، الصفحات 60-62).

ب. البيئة الخارجية العامة: وتمثل في:

- المتغيرات الاقتصادية: تشمل معدل النمو الاقتصادي، معدل الدخل الوطني، متوسط دخل الفرد، أسعار المواد الأولية.
- المتغيرات السياسية والقانونية: وتشمل التشريعات القانونية، الأوضاع الأمنية، المراسيم والقوانين.
- المتغيرات الاجتماعية والثقافية: وتشمل القسم الاجتماعية السائدة والتقاليد والأعراف.
- المتغيرات التكنولوجية: تتمثل في آخر المنتجات التقنية والتعليمية (ميلود بري، 2008، الصفحات 91-92).

ثانياً: تحليل Swot:

يسمى التقييم الكلي لنقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات بتحليل (Swot) وهو تحليل يحدد ويلخص القضايا المهمة التي تحدد في بيئة وحدة الأعمال، والمقدرة الإستراتيجية للمنظمة والتي تؤثر على تطوير الإستراتيجية وتنقسم إلى:

1. تحليل البيئة الداخلية: عناصر الضعف وعناصر القوة:

الجدول (01): التحليل الداخلي لإحدى المنظمات

عناصر القوة	عناصر الضعف
- الكفارة المميزة	- عدم وضوح التوجه الاستراتيجي
- المصادر المالية المتاحة	- الموقف التنامي المتدهور
- مهارات تنافسية جيدة	- تسهيلات مهمة للعملاء
- معرفة جيدة بالمستثمرين	- نقص المهوبة والخبرة الإدارية
- قيادة جيدة للسوق	- معدل إنجاز ضعيف في تنفيذ المخطط
- النوعية المالية للمنتجات	- المعاناة من المشاكل العلمية الداخلية
- إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات	- عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية

المصدر: (إياد عبد الفتاح النور، 2013، صفحة 147)

2. تحليل البيئة الخارجية: التهديدات والفرص:

الجدول (02): التحليل الداخلي لإحدى المنظمات

الفرص	التهديدات
- الدخول إلى أسواق جديدة في السوق	- احتمال دخول منافسين جدد
- إضافة إلى خط المنتج	- زيادة مبيعات المنتجات البديلة
- تنوع المنتجات ذات العلاقة	- نمو بطء في السوق
- إمكانية التكامل العمودي	- سياسات سعرية مناوئة
- نمو أسرع في السوق	- زيادة الضغوط التنافسية
- العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة	- نمو قوة المساومة للعملاء والموردين
	- تغيير أذواق وحاجات المستهلكين

المصدر: (إياد عبد الفتاح النور، 2013، صفحة 178)

المطلب الثالث: الإستراتيجية التسويقية والمزيج التسويقي

تحدد الإستراتيجية التسويقية والمزيج التسويقي كالتالي:

أولاً: الإستراتيجية التسويقية: وتتضمن:

1. تحديد النصيب النسبي للمشروع من السوق: وتشمل الاستراتيجيات التالية:

- إستراتيجية قيادة التكلفة: تتضمن هذه الإستراتيجية عدد من العناصر التي يمكن المشروع من الاستفادة من وفورات الحجم الكبير ومن ثم تخفيض التكلفة بالمقارنة بالمشروعات المنافسة الأمر الذي يساعد على زيادة نصيبه النسبي في السوق.
- إستراتيجية التمييز: يعمل المشروع في ظل هذه الإستراتيجية على تمييز منتجاته وتنوعها بالمقارنة بمنافسيه بحيث يمكنه إشباع رغبات واجهة عريضة من المستهلكين، ويولد ارتباط قويا بين العلماء ومنتجاته وتضم هذه الإستراتيجية عدد من العناصر تتمثل في تكتيف برامج البحث والتطوير لتمييز المنتجات وتنوعها...
- إستراتيجية التركيز: تهدف إلى تركيز المنطقة جغرافية محدودة، أو قطاع محدد من المستهلكين أو أجزاء معينة من السلعة، وذلك بدلا من المنافسة على نطاق واسع، وعادة ما تنجح هذه الإستراتيجية في حالة التركيز على فئة معينة من المستهلكين خاصة الفئة ذات القوة الشرائية العالية (عبد القادر محمد عبد القادر عطية، 2011، صفحة 38).

2. تحديد علاقة المنتج بالسوق: وتحدد بطرح السؤال التالي:

- عن طريق ماذا سيتم تقديم السلعة أو الخدمة إلى السوق ؟

وللإجابة على هذا السؤال سنتطرق إلى ثلاثة استراتيجيات هي:

- إستراتيجية الاختراق: فههدف المشروع من الاختراق أو النفاذ إلى الأسواق هو بيع المزيد من المنتجات، لذا لا بد عليه من تكتيف حملاته الإعلانية، وتخفيض أسعاره إلى مستويات لا يقدر المنافسون على منافسته.

- إستراتيجية تطوير السوق: من خلال هذه الإستراتيجية يعمل المشروع على استهداف مناطق جغرافية جديدة بمنتج قديم، أو بيع ذلك المنتج القديم لفئة المستهلكين الغير معتادين على استهلاك تلك السلعة.
- إستراتيجية تطوير المنتج: الإستراتيجية تعمل على تطوير المنتج الذي يمر بأربه مراحل هي: التقدم، النمو، النضج، الانحدار؛ فمن خلال هذه الإستراتيجية يعمل المشروع على تكثيف البحث والتطوير بهدف تطوير سلعه وتقديمها بنوعيات جديدة قادرة على جذب المستهلكين إليها ولكن بعد تلك الفترة الزمنية يؤدي التوسع إلى زيادة معدل الربح (عبد العزيز حسن أمين، 2001، صفحة 295).
- 3. تحديد الموقف التنافسي للمشروع: وتمثل:
 - إستراتيجية المنافسة: وتهدف إلى كسب حصص في السوق من المنافسين وعندما تبلغ السوق أقصى حد لها فلا بد من تحديد إستراتيجية تنافسية:
 - إستراتيجية التحدي وهي تتعلق بتحديد أسعار للسوق وذلك بغرض الإغراق.
 - إستراتيجية المحاكاة وهي تتعلق باستفادة المؤسسات الصغيرة من الجهود التسويقية التي يقوم بها المنافسون الكبار.
 - إستراتيجية الملامح الجانبية والتي تتعلق بالتركيز على مجال جودة المنتج والعلامة التجارية.
 - إستراتيجية توسيع السوق: وتستخدم عندما يكون المنتج في مرحلة النمو، وعندئذ يمكن المشروع التوسع وينشئ سوق جديدة وهذا يحتاج إلى تغيير العادات الاستهلاكية القائمة من خلال الحملات الإعلانية المكثفة بالإضافة إلى تحسين نوعية السلعة (يحي عبد الغاني أبو الفتوح، 2003، صفحة 108).
- ثانيا: المزيج التسويقي: يتكون من أربع عناصر أساسية هي:
 - المنتج (Product): هو مجموعة من المنافع التي يطلبها المستهلك لإشباع حاجة أو رغبة لديه (إلهام فخري طلمية، 2013، صفحة 224).
 - السعر (Price): يهد هذا العنصر في المرتبة الثانية كونه العنصر الأكثر سيولة من عناصر المزيج التسويقي، كما يعتبر السعر الوسيلة الأكثر ضمان من قبل المؤسسة، لتحقيق الأهداف المختلفة التي تسعى إلى تحقيقها مثل: الربح، النمو والاستمرار.
 - التوزيع (Place): ويمثل التوزيع مجموعة الأنشطة التي تنطوي على النقل، أو التحريك المادي للسلعة، أو الخدمة من أماكن إنتاجها إلى الأسواق.
 - الترويج (Promotion): وهو يشمل على عمليات الاتصال الاجتماعي، التي تستهدف التأثير على المشتري لاستمالة سلوكه الشرائي، ويتم الترويج بأساليب كثيرة ومتعددة تسمى عناصر المزيد الترويجي مثل: الإعلان، الدعاية التجارية، ترويج المبيعات، البيع الشخصي والعلاقات العامة (إياد عبد الفتاح النور، 2013، صفحة 129).

المبحث الثالث: ماهية المخطط الإنتاجي

التخطيط للإنتاج من أهم القرارات الإستراتيجية لإدارة أي مشروع وهو جزء مهم من مخطط الأعمال وفي هذا المبحث نتطرق إلى كل من مفهوم المخطط الإنتاجي مكوناته وأنواعه.

المطلب الأول: مفهوم المخطط الإنتاجي

لا يمكن نجاح أي منظمة بدون إتباعها الأساليب العلمية والموضوعية في التخطيط لإنتاجها حيث عرف المخطط الإنتاجي بأنه:

" وظيفة من الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج فهو العملية التي يتم من خلالها تحدد المصادر التي تحتاجها المؤسسة لغرض تنفيذ عملياتها المستقبلية وكذلك تخصيص تلك المصادر لغرض إنتاج السلع المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل التكاليف " (مؤيد الفضل، 2004، صفحة 26).

" تخطيط الإنتاج هو القيام بتحديد الكميات المطلوبة لإنتاجها من كل منتج من خلال الفترة القادمة سواء كانت يوماً أو أسبوعاً أو شهراً واحداً " (بن عنتر عبد الرحمان، 2019، صفحة 98).

" الإطار العام الذي يتم من خلاله القيام بالعمليات التي تستهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات " (مؤيد الفضل، 2007، صفحة 25).

المطلب الثاني: مكونات المخطط الإنتاجي

نلخص مكونات المخطط الإنتاجي في عملية الإنتاج أنها تداخل مجموعة من العوامل للحصول على منتج معين وتمثل في:

- المدخلات: تتمثل المدخلات في كل ما تتحصل عليه المؤسسة من عناصر سواء كان مصدر هاته العناصر البيئية الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، وهذه العناصر أساسية لاستمرارية النظام.
- عملية المعالجة (التحويل): تعتبر العنصر الأكثر أهمية حيث من خلالها يتم إدخال مختلف التحويلات التي تمس المدخلات المختلفة، ويتم نوع من التفاعل غير العشوائي بين مكونات النظام وهذا بإتباع أساليب وخطوات معينة للتحكم في تلك التفاعلات بغية الحصول على المخرجات المرغوب فيها.
- المخرجات: وهي كل ما يتم الحصول عليه بعد إجراء عملية التحويل أو المعالجة للمدخلات وكل ما ينتج عن النظام نتيجة تلك العمليات قد يأخذ شكل معلومات أو سلع تامة الصنع أو خدمات.
- التغذية العكسية: عملية رقابية تهدف إلى تحقيق التكامل بين المدخلات والمخرجات وكذلك التأكد من مدى فعالية النظام وكفاءته في تحقيق الأهداف، وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ضمن عملية الإنتاج، وذلك إما على مستوى المنتج أو على مستوى خطوط الإنتاج (صونيا محمد البكري، 2011، صفحة 384).

المطلب الثالث: أنواع المخطط الإنتاجي

تقسم إلى ثلاث مستويات لتخطيط الإنتاج تتمثل في:

1. **تخطيط الإنتاج طويل الأجل:** يتضمن تحديد مستويات الإنتاج لفترات زمنية قادمة تزيد عن سنتين وقد تمتد إلى عدة سنوات تتعلق بتحديد الطاقة اللازمة والتي تكون الإدارة العليا مسؤولة عنها، وتتعلق بالتسهيلات الإنتاجية اللازمة والتوسع وتطوير المنتج والتمويل والاستثمار.
2. **تخطيط الإنتاج متوسط الأجل:** تتراوح فتراته من سنة إلى ثمانية عشر شهرا، تدعى بالتخطيط الإجمالي حيث تتعلق بمدى الانتفاع من تلك الموارد (البشرية، المكائن، المعدات) المخطط لها في تخطيط الإنتاج طويل الأجل.
3. **تخطيط الإنتاج قصير الأجل:** تمتد فتراته في بضعة أيام أو أسابيع أو بضعة أشهر وغالبا تقل عن ثلاثة أشهر ويطلق على هذه العملية بالجدولة (Scheduling)، ويتم بموجبها جدولة موارد الإنتاج بشكل تفصيلي والتي تحدد المنتجات المطلوبة ضمن فترات زمنية للتخطيط (غسان قاسم داوود اللامي وأميرة شكروني البياتي، 2008، صفحة 307).

المبحث الرابع: ماهية المخطط التنظيمي

يهتم المخطط التنظيمي بتقسيم المؤسسات إلى أقسام ووحدات إنتاجية وخدمية فهو وظيفة هامة وأساسية في الإدارة إذ لا يمكن إدارة أي عمل دون تنظيم الجهود الجماعية فمن خلاله يمكن تحديد إجراءات العمل الصحيحة والتي يتوجب إن يسير العمل عليها وفي هذا المبحث سنتعرف على مفهوم المخطط التنظيمي والهيكل التنظيمي والأشكال القانونية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم المخطط التنظيمي

يعرف المخطط التنظيمي بأنه:

" الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازم بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها " (محمد قاسم القريوتي، 2008، صفحة 50).

" هو تحديد المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية في إطار مشروع ونموه، وكذلك يتم إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح. " (طاهر محسن منصور الغالي، 2009، صفحة 210).

الهيكل التنظيمي: " عرف الهيكل التنظيمي من أنه ذلك الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة مبنياً على التقسيمات التنظيمية والوحدات الفرعية التي تقوم بأداء الأعمال والنشاطات التي يتطلبها تحقيق الأهداف، كما يوضح نوع العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكة الاتصال " (مهدي حسين زويلف وآخرون، 1999، صفحة 219).

المطلب الثاني: خطوات بناء الهيكل التنظيمي

تحدد خطوات الهيكل التنظيمي كمايلي:

- **الخطوة 01:** تحديد الأهداف للمؤسسة وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف.
- **الخطوة 02:** يتم إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة.
- **الخطوة 03:** هذه الخطوة ستركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معا ووضعها في وحدة إدارية واحدة.
- **الخطوة 04:** تحديد العلاقات التنظيمية بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لا بد من ربط هذه الوحدات مع بعضها البعض من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين من مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً (السلطة، المسؤولية، التفويض، المركزية واللامركزية، نطاق الإشراف، اللجان) (سيد سالم عرفة، 2011، صفحة 56).
- **الخطوة 05:** تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، فلا بد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.
- **الخطوة 06:** اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية، بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولا بد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).

- **الخطوة 07:** رسم الهيكل التنظيمي على شكل محدد يطلق عليه (الخريطة التنظيمية) والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم)، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتُعطي فكرة عن المناصب المختلفة. وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية.
- **الخطوة 08:** إعداد الدليل التنظيمي: في هذه المرحلة يتم إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة، عنوانها، أهدافها، سياساتها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها... الخ.
- **الخطوة 09:** تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك حتى يلبى أي متغيرات مطلوبة (سيد سالم عرفة، 2011، صفحة 56).

المطلب الثالث: الأشكال القانونية للمؤسسة

يتم تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات عمومية، مؤسسات نصف عمومية أو مختلفة والمؤسسات الخاصة:

1. **المؤسسات العمومية:** وهي المؤسسات التي يعود رأس مالها للقطاع العام، والتسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، ينقسم هذا النوع إلى قسمين:
 - **مؤسسات تابعة للوزارات:** فهي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها، والمراقبة لتسييرها مع تقديم تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.
 - **مؤسسات تابعة للجماعات المحلية:** وتتمثل هذه المؤسسات في الولاية والبلدية أو تجمع بين البلديات أو الولايات (www.CNRC.org.dz).
2. **المؤسسات نصف العمومية أو المختلطة:** تتكون هذه المؤسسات من طرفين، الأول وهو الدولة والمتمثل في الوزارة أو مؤسسة عمومية، والثاني يتمثل في القطاع الخاص، حيث يتفق الطرفان على القيام بمشروع اقتصادي معين يتم تحديد أهدافه وحجمه، مدته... الخ، حيث يساهم في رأس المال، وغالبا لا تقل مساهمة الطرف العمومي عن 51%.
3. **المؤسسات الخاصة:** وهي المؤسسات التي يعود ملكية رأس مالها إلى أفراد وتنقسم إلى:
 - **المؤسسات الفردية:** تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة.
 - **مؤسسات الشركات:** تعرف الشركة بأنها عقد بين شخصين أو أكثر لأجل القيام بعمل مشترك واقتسام ما ينتج عنه من ربح أو خسارة، إذ يترتب عليه نشوء شخص معنوي، مستقل ماليا. وتنقسم إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي:
 - أ. **شركات الأشخاص:** تتميز هذه الشركات بأنها تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء، وشخصية الشريك لها دور رئيسي بحيث لا يجوز له التنازل على حصته إلا بقيود 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:
 - **شركات التضامن:** تقدم الشركاء حصصا قد تساوي أو تختلف حسب القيمة وطبيعة الحصة، في حين أن التزاماته تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وهذه أهم ميزة لهذه الشركة.

- **شركة التوصية البسيطة:** 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.
- **شركة المحاصة:** تتميز شركة المحاصة عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين وبأنها غير معدة للاطلاع عليها، فهي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم، وأنها تفتقد إلى وجود الشخصية المعنوية أي لا رأسمال ولا عنوان، وهي تنظم على أساس الذمة المالية للشركاء، وتحل بعد إتمام عملها وأعمالها التي أنشأت لأجلها فهي شركة مؤقتة.
- ب. **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 المساهمة وهي:
 - **شركة المساهمة:** تعرف شركة المساهمة بأنها الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة وتكون قابلة للتداول، ولا يكون كل شريك فيها مسؤولا عن ديون الشركة إلا بمقدار ما يملكه من أسهم، ويشترط المشرع الجزائري أن لا يقل رأسمال شركة المساهمة عن 05 ملايين (دج)، على الأقل إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق (يقتصر تكوين رأسمال على المؤسسين فحسب)، ووضع المشرع الجزائري حد أدنى لعدد المساهمين والذين لا يجوز أن يقل عن 07 أشخاص، لئلا يوضع حد لعدد المساهمين.
 - ج. **الشركات المختلطة:** هي الشركات التي يمتزج فيها الاعتبار الشخصي بالاعتبار المالي، فتمتع هذه الشركات بمزيج من الخصائص بحيث تعمل في طياتها خصائص شركات الأشخاص وخصائص شركات الأموال.
 - **شركة التوصية بالأسهم:** تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسما إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر ومسؤول دائما وبصفة متضامنة مع ديون الشركة، وشركاء موصين مساهمين ولا يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم، لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين أقل من ثلاثة، ولا يذكر اسمهم في اسم الشركة.
 - **المؤسسة ذات مسؤولية محدودة:** تؤسس هذه الشركة من طرف شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص، ويمكن أن يشمل على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبوقة أو متبوعة بكلمات - شركة ذات المسؤولية المحدودة- أو الأحرف الأولى منها أي- ش.ذ.م.م- لا يمكن أن يكون رأسمالها أقل من 1000.000 دج، كما لا يجب أن يتجاوز الشركاء فيها عشرين شريكا، وإذا اشتملت أكثر من عشرين شريك وجب تحويلها إلى شركة مساهمة من أجل سنة واحدة، وعند عدم ذلك تنحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لعشرين شريكا أو أقل.
 - **شركة الشخص الوحيد:** هي شركة ذات المسؤولية المحدودة لا تضم إلا شخصا واحدا كشريك وحيد، تسمى هذه الشركة مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة (www.CNRC.org.dz).

المبحث الخامس: ماهية المخطط المالي

يسعى المخطط المالي إلى تحديد الاحتياجات المالية للمشروع في فترة زمنية معينة وحصر التقديرات والإحصائيات المالية التي تحتاجها المؤسسة وكذا طبيعة الموارد التي تستعملها في عملية تمويلها وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم ومراحل المخطط المالي ومصادر التمويل والقوائم المالية.

المطلب الأول: تعريف المخطط المالي وأهميته

أولاً: تعريفه:

عرف أنه: " عبارة عن تخطيط للتدفقات التي تدخل المؤسسة (وهي التحصيلات) والتدفقات التي تخرج منها وإنما يستلزمها التخطيط المسبق وهي المدفوعات، بما يفيد بأن الإدارة الجيدة للأموال لا تترك لتمارس ارتجالاً وإنما يستلزمها التخطيط المسبق لتحديد الإجراءات التي تضمن تناسق حركي القبض والاتفاق للأموال بشكل يجنب المؤسسة من التعرض لحالات الغير النقدي بخاطره وبما يسمح في نفس الوقت بتحقيقي مستوى الأرباح المستهدفة " (طاهر محسن منصور الغالي، 2009، صفحة 227).

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

" خطة مالية تتضمن بعض التفاصيل الكيفية لاستخدام الأموال بصفتها كموارد، كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد " (مبارك لسوس، 2012، صفحة 169).

ثانياً: أهميته:

للتخطيط المالي أهمية كبيرة في إعداد المشاريع حيث تتجلى في:

- مساهمته في قدرة وتحسين المؤسسة على التركيز ويوفر لها المرونة، إذ أن التركيز سهل على المؤسسة معرفة ما تريد عمله وتحديد احتياجاته، ومعرفة حاجات زبائنها ورغباتهم والأسلوب الأمثل لتلبية تلك الحاجات والرغبات.
- يساهم في تحسين اتجاهات الأداء، إذ أنه يجعل المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية.
- يؤدي إلى تحسين عملية التنسيق، إن التخطيط الجيد يخلق هرمية الأهداف ويساهم في ربط الأهداف مع بعضها البعض في كافة المستويات التنظيمية للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال تنسيق جهود الأفراد بالمجموعات، وأنظمة العمل وبما يضمن إضافة مساهمات ذات قيمة عالية تخدم أهداف المؤسسة بشكل عام (بلال خلف السكارنة، 2008، صفحة 210).
- تحسين إدارة الوقت، حيث أن التخطيط يوفر الوقت والجهد وبذلك فإنه يساهم بإدارة الوقت بشكل أفضل، وكما هو معروف فإن يوم العمل هو عبارة عن مجموعة من البدائل والخيارات التي يجب أن تؤدي بطريقة مثلى من خلال ترتيب تلك البدائل والخيارات حسب أولويتها وأهميتها.

- تسهيل عملية الرقابة حيث أن التخطيط الجيد يساهم في تسهيل عملية الرقابة وزيادة فاعليتها وذلك من خلال تمكينه للإدارة من قياس نتائج الأداء مع ما تم التخطيط له واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات إن وجدت (بلال خلف السكارنة، 2008، صفحة 210).

المطلب الثاني: مراحل إعداد المخطط المالي

لإعداد المخطط المالي تتبع المراحل التالية:

1. تحليل المعطيات الموجودة والتقديرية: وتشمل:
 - التعريف بالاستثمارات الضرورية (ميزانية تقديرية للاستثمار).
 - جمع المعلومات التقديرية عن النشاط.
 - تحديد احتياجات تمويل الاستغلال المتعلقة بمستوى النشاط.
 - تحديد طاقة التمويل الذاتي التقديري.
 - الأخذ بعين الاعتبار السياسة التقديرية لتوزيع الأرباح.
 - اعتبار مخطط الإهلاك للديون الموجودة في السابق.
 - حوصلة كل ذلك في مخطط التمويل الذي يكون غير متوازن، والتي تمكننا من تحديد الاحتياج العامل لتمويل.
2. البحث عن موارد جديدة: وهي عملية البحث عن الموارد الأخرى للتمويل، مع الأخذ بعين الاعتبار أثر هذه التمويلات على الموارد والاستخدامات، سواء تعلق الأمر بالتمويل بواسطة الأموال الخاصة (إعانات زيادة رأس المال، التمويل الذاتي، شبه الأموال الخاصة)، أو التمويل بالاستدانة (التمويل السندي أو الاقتراضي البنكي).
3. إحداث تغيرات على الاستخدامات: في هذه المرحلة نبحث عن التوازن العام لمخطط التمويل، وهذا بالبحث عن تحسينات ممكنة عند استخداماته.
4. محاولة تغطية النقص الظرفي في التمويلات: وفي هذه الحالة يمكن توقع تأجيل توزيع الأرباح أو بعضا لاستثمارات أو اللجوء إلى قروض الخزينة لتغطية العجز في موارد التمويل (محمد بوشوشة، 2007، صفحة 14).

المطلب الثالث: مصادر التمويل والقوائم المالية وتقييم المشروع

أولاً: مصادر التمويل:

تعددت مصادر التمويل منها المصادر الداخلية والخارجية وهي:

1. مصادر داخلية: نذكر منها:
 - المدخرات الشخصية للمالكين: وهي التمويل المقدمة من صاحب المشروع نفسه.
 - القروض ذات الطابع الشخصي: وتكون عن طريق الاعتماد في التمويل على الأسرة والأقارب، الأصدقاء والأصحاب... الخ.

- المخزون: ويعتبر أحد الموارد الداخلية للتمويل، والذي لا بد من تحليله وعنايته ومراقبته إذ يمكن أن نجد فيه نسبة عالية من السلع والمواد الزائدة عن حاجة المشروع الفعلية، ورغم ذلك قد يطلب بعض المواد رغم وجودها في المخزون، لذا لا بد من مراقبة المخزون والتخلص من الفوائض التي يحتويها، وتحويلها إلى نقدية لاستخدامها في المشروع.

2. مصادر خارجية: نذكر منها:

- الائتمان التجاري: هو وسيلة للثراء مع تأجيل الدفع على فترات مختلفة مع أخذ فترة سماح معينة قبل أن يبدأ التسديد، حيث تقوم المؤسسة في هذه الحالة باستخدام البضائع والمواد الخام دون أن تقوم بسداد قيمتها فوراً.
- البنوك التجارية: حيث تقدم البنوك قروضا بفوائد تجارية.
- مؤسسات التمويل غير المصرفية: هي عبارة عن مؤسسات تمنح قروضا متوسطة وطويلة الأجل لحاملي المشاريع، ومما يلاحظ على هذه المؤسسات أنها يمكن أن تكون حكومية، أو شبه حكومية وعلى شكل منظمات دولية غير حكومية (إبراهيم بدران ومصطفى الشيخ، 2013، صفحة 428).

ثانياً: القوائم المالية:

تتمثل في:

1. الميزانية العامة: تعكس الميزانية العمومية المركز المالي للمؤسسة في نقطة زمنية محددة، وفي الغالب تكون سنة مالية واحدة، فهي تمثل خالصة الإجراءات المحاسبية وتطبيقاتها، وتحتوي الميزانية على جانب الأصول (الموجودات) وجانب الخصوم، إذ أن جانب الأصول يمثل قرارات الاستثمار القصير الأجل (الموجودات المتداولة) وطويلة الأجل (الموجودات الثابتة)، أما جانب الخصوم فهي تعكس قرارات التمويل سواء التمويل بالمدىونية أو التمويل الممتلك (حق الملكية) (نوال إبراهيم، 2012، صفحة 63).

2. جدول حسابات النتائج: يمكن تعريف جدول حسابات النتائج أنه جدول يلخص تكاليف ونواتج الدورة بغض النظر عن تاريخ تحصيل ذلك أو تسديد، كما يوضح الطرق بين هذه النواتج والتكاليف بعد طرح الاهتلاكات والمؤونات ربح أو خسارة الدورة (ناصر دادي عدون، 2004، صفحة 74).

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: (محمد أمين مزاش،

2013، صفحة 45)

- فترة الاسترداد.
- طريقة معدل متوسط العائد على الاستثمار.
- طريقة معدل العائد الداخلي.
- مؤشر الربحية.
- طريقة القيمة الحالية الصافية.

1- طريقة الاسترداد:

تعتمد هذه الطريقة على معرفة عدد السنوات التي يتم فيها استرجاع قيمة الاستثمار المبدئي بحيث يكون العائد بعد ذلك هو كسب خالص للمستثمر، ويمكن حساب فترة الاسترداد كما يلي:

أ- حالة التدفقات النقدية المتساوية:

في هذه الحالة يتم حساب فترة الاسترداد بالعلاقة التالية:

$$\text{الاستثمار المبدئي} = \text{الاستثمار المبدئي} / (\text{التدفقات النقدية} / \text{التدفقات النقدية})$$

ب- حالة التدفقات النقدية الغير متساوية:

في 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 المتساوية وعلاقتها كما يلي:

$$\text{فترة الاسترداد} = \text{الاستثمار المبدئي} / (\text{مجموع التدفقات} / \text{عدد السنوات})$$

$$= \text{الاستثمار المبدئي} / \text{متوسط التدفقات النقدية}$$

ج- طريقة حساب التدفقات النقدية الجارية:

وفي هذه الطريقة يتم حساب فترة الاسترداد على أساس صافي التدفقات النقدية، أي بعد خصم الاهتلاك والضريبة

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

كالتالي:

2- مؤشر الربحية أو دليل المردودية:

مؤشر الربحية يعني حساب مردودية الاستثمار وتحديد كل ما ينتجه خلال دورته الاستثمارية وما تبقى منه في نهاية الاستعمال وإذا كان المعدل المحسوب يساوي أو يزيد على 1 فالمشروع مقبول تجارياً وإذا لم يصل إلى 1 فهذا يعني أن الإيرادات الصافية لا تغطي تكلفة الاستثمار وبالتالي لا يمكن قبوله، وأفضل استثمار هو الأكبر في دليل المردودية ويحسب بالعلاقة:

$$\text{مؤشر الربحية} = \text{القيمة الحالية للإيرادات} + \text{القيمة الباقية} / \text{تكاليف حيازة الاستثمار}$$

هذه الطريقة تعني القيمة الحالية للفرق بين مجموع الإيرادات ومجموع تكاليف الاستثمار بما فيها تكلفة الحيازة.

ويعبر عنها بالعلاقة: (أمين السيد وأحمد لطفي، 2005، الصفحات 220-221)

بحيث: CO_0 : القيمة الحالية للتكلفة الاستثمارية

CI_t : التدفق النقدي الداخِل المتوقع الحصول عليه في السنة

K : معدل الخصم t : الفترة الزمنية n : عمر المشروع

وتعتمد في الاختيار على الحساب صافي القيمة الحالية لكل استثمار ثم ترك الاستثمارات التي تحقق (van) سالبة

والقيام بالمفاضلة بين التي تحقق (van) موجبة وأحسنها أكبرها تحقيقاً لصافي القيمة.

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل بعد أن تطرقنا للمفهوم العام لمخطط الأعمال أنه يعتبر بمثابة بطاقة تعريفية للمشروع حيث يوضح المسار الاستراتيجي للمؤسسة في جميع مراحله من خلال جمع المعلومات والقيام بالتحليل والتقسيم للوصول إلى انطلاقة صحيحة وسليمة للمشروع وكل هذا سيتجسد في الجزء التطبيقي الموالي.

الفصل الثاني:

مخطط أعمال انجاز عيادة تجميل

بدون جراحة

تمهيد:

نظرا للتطورات الحاصلة في مجال التحميل الصحي وكون المرأة هي المستهدف الرئيسي في هذا المجال فهي بحاجة إلى مثل هذا الفضاء، ومن هنا جاءت فكرة العيادة التحميلية بدون جراحة وأيضا لتدعيم الهيكل الاقتصادي في المجال الخدمي، قد تطرقنا سابقا إلى الجزء النظري لإعداد المشروع وفي هذا الفصل التطبيقي نقوم بإسقاطه على أرض الواقع في الخطوات التالية:

- المبحث الأول: تقديم المشروع.
- المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع.
- المبحث الثالث: المخطط الإنتاج للمشروع.
- المبحث الرابع: المخطط التنظيمي للمشروع.
- المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع.

المبحث الأول: تقديم المشروع

سنقوم في هذا المبحث بتقديم مختصر لفكرة المشروع وطبيعة الخدمات المقدمة بالإضافة إلى الأهداف التي نسعى لتحقيقها ومقومات النجاح التي نمتلكها.

المطلب الأول: فكرة أهداف المشروع

أولاً: فكرة وأسباب القيام بالمشروع:

تتمثل فكرة المشروع انه:

عبارة عن إنشاء عيادة تجميل بدون جراحة خاصة بالنساء في جميع المراحل والمستويات لتقديم خدمات تجميلية وعلاجية التي تحتاجها النساء بآلات خاصة وتقنيات متطورة وتوفير الراحة والخصوصية وضمان الجودة وبعيدا عن الجراحة وأثارها الجانبية، فكوني امرأة ومن خلال الملاحظة وردود أفعال السوق المستهدفة ارتأينا إلى:

- وجود نقص في خدمات متميزة وذات كفاءة.
 - الخدمات المقدمة في السوق لا تلي أغلب رغبات الزبونيات.
 - الغلاء في تقديم الخدمة والمنتجات المقدمة للعلاج.
 - طرق قديمة في تقديم الخدمة للزبونيات.
 - جهل النساء لهذه التقنية المتطورة والأمنة للعناية بالنفس.
 - وجود الكثير من النساء يعانين من عدم وجود مرافق تضمن الخصوصية والراحة لها.
- بالإضافة إلى أسباب أخرى مثل:
- ميولي لهذا المجال ورغبتي في الدخول إلى عالم الأعمال.
 - تخصصي الجامعي الذي حفزني على الفكرة.
 - تجارب شخصية ج علتني للقيام بهذا المشروع.
 - وجود فرصة استثمارية في السوق.
 - دعم الدولة مؤخرا للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.



ثانيا: أهداف المشروع:

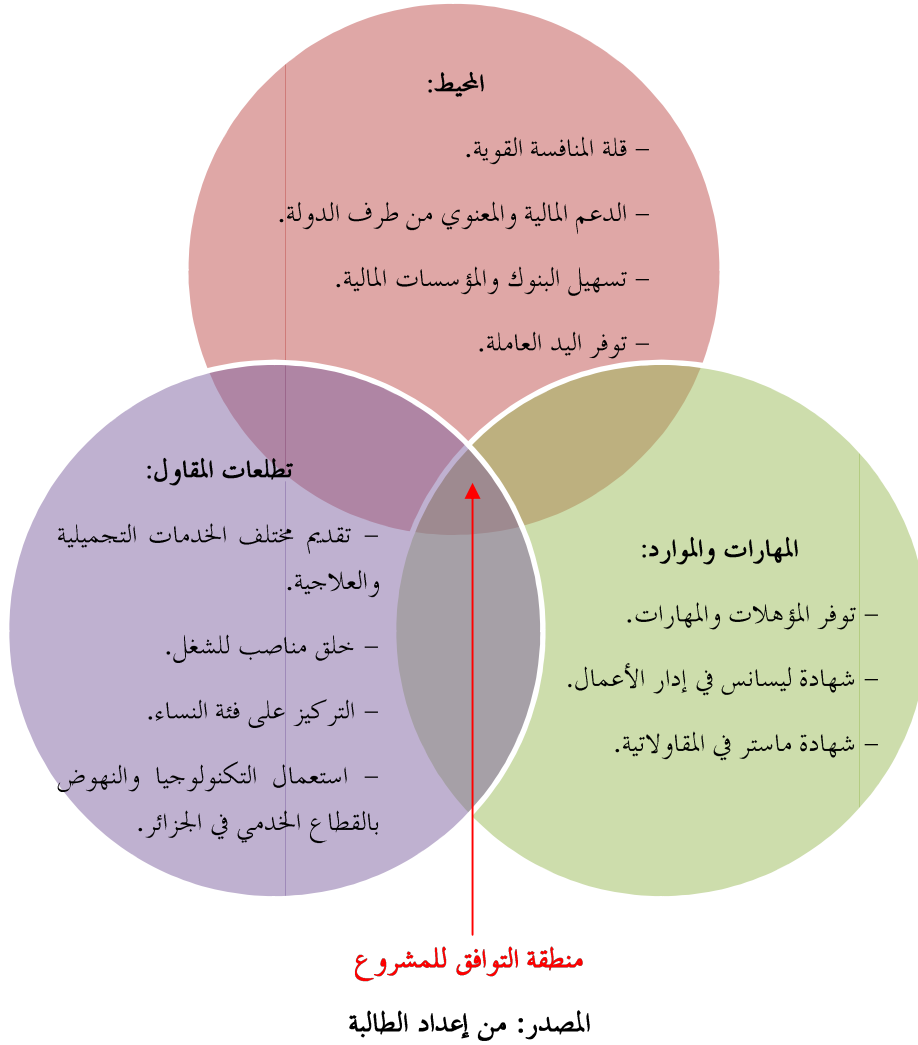
- تحقيق اسم في السوق في مجال التجميل العيادي.
- تحقيق حصة سوقية متميزة.
- الاستمرارية وضمان البقاء.
- توفير خدمات مميزة وذات جودة عالية.
- توفير مناصب شغل للنساء.
- تحقيق أكبر قدر من الأرباح.
- إرضاء وولاء الزبون.
- التوسع مستقبلا.

المطلب الثاني: CSIP للمشروع

حسب مفهوم CSIP فإن المشروع يتشكل في منطقة التوافق والتي تمثل عملية تقاطع بين تطلعات المقاول وبين مهارته وموارده المتاحة وبين الاحتمالات التي توفرها المحيط ومنها ارتأيت إلى وضع نموذج تمثيلي للمشروع.

CSIP موضح في الشكل التالي:

شكل(01): نموذج تمثيلي CSIP للمشروع



منطقة التوافق:

يتم تحديدها من خلال تقاطع العوامل المشكلة للنموذج ومنه فان تقاطع تطلعات صاحب المشروع التي يرغب بتحقيقها مع موارده ومهاراته التي يمتلكها أو يريد اكتسابها وتعلمها مع ما يتيحها المحيط له من فرص وإمكانيات فنتشكل لنا ملامح المشروع التي يجب إن يكون عليها فعلا لكي تتحول إلى مؤسسة ناجحة في الواقع.

المطلب الثالث: الشكل القانوني والملخص التمهيدي للمشروع

أولا: الشكل القانوني للمشروع:

يعتبر المشروع من نوع (EURL) أي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة والشخص الوحيد تحت، حيث إن الشركة لا تكون إلا بين شريكين أو أكثر لكن وطبقا للأمر 27/26 المعدل لأحكام المادة 1/164 من القانون التجاري نجد أنه يمكن تأسيس الشركة ذات المسؤولية المحدودية من شخص واحد، وفق الفقرة الثانية إذا كانت الشركة ذات المسؤولية المحدودة المؤسسة طبقا للفقرة السابقة لا تضم إلا شخصا واحد كشريك وحيد وبالتالي:

- المسؤولية محدودة حيث تحدد مسؤولية صاحب المشروع بالقدر المالي الذي خصصه للمشروع.
 - تخضع لنوع واحد من الضرائب وهي الضريبة على الشركات.
 - رأسمال لهذه المؤسسات 100000 دج كحد أدنى.
 - يمارس صاحب المؤسسة سلطته بجرية تامة.
 - قائمة على فكرة الملكية.
- ثانيا: الملخص التمهيدي للمشروع:

جدول (03): الملخص التمهيدي للمشروع

المشروع	
عمايري شمس الأصيل	اسم صاحب المشروع
Clinic Miss Beauty	اسم المشروع
عيادة تجميل بدون جراحة	اسم النشاط
614001	رمز النشاط
EURL ذات المسؤولية المحدودة والشخص الوحيد	الشكل القانوني للمشروع
تجميلية وعلاجية وعناية جسدية	خدمات المشروع
بسكرة (البخاري)	موقع المشروع
03	فريق العمل
7000.000.00	رأسمال
خدمي	قطاع النشاط
	شعار المشروع
تحقيق اسم في السوق شعاره الجودة والأمان	رؤية المشروع
جمال... صحة... شباب	رسالة المشروع

المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع

سنترك في هذا المبحث إلى دراسة السوق والإستراتيجية التنافسية للمشروع والمزيج التسويقي وتحليل العرض والطلب للمشروع.

المطلب الأول: دراسة السوق

أولاً: تحليل PASTel:

اعتماداً على المعلومات والمعطيات المجمعة تم إعداد وتحليل PASTel الذي يتمثل في تحليل خارجي للمحيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (04): تحليل Pestel

عوامل التحليل	التأثير المحتمل	نوع الأهمية	التأثير	الأهمية النسبية
العوامل السياسية:				
الاستقرار الأمني	ضعيف	إيجابية	غير متغير	مهمة
التمويل	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
دعم الدولة للاستثمار	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
العوامل الاقتصادية:				
التضخم	مرتفع	سلبية	متزايد	حرجة
النظام الضريبي	مرتفع	إيجابية	غير متغير	مهمة
النمو الاقتصادي	مرتفع	سلبية	متزايد	مهمة
مستويات الدخل	مرتفع	سلبية	متزايد	مهمة
العوامل الاجتماعية:				
سلوك المستهلك	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
معدل البطالة	مرتفع	سلبية	متزايد	حرجة
الزيادة السكانية	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
المبادئ والمعتقدات	مرتفع	سلبية	متزايد	مهمة

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: تحليل SWOT:

وفيه يتم تحديد نقاط القوة والضعف، وتحديد الفرص والتهديدات للمشروع للتعرف على المحيط من خلال دراسة وتقسيم البيئة الداخلية والخارجية من زبائن ومنافسين لتجنب المخاطر والتهديدات واقتناص الفرص، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (05): تحليل SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - منطقة إنشاء المشروع إستراتيجية. - توفير الراحة والخصوصية للنساء. - استخدام منتجات عالية الجودة. - استخدام التكنولوجيا في العمل. - الكفاءة المتميزة. - التنوع في الخدمات. - ديكور حصري يتوفر على كامل التقنيات الحديثة. 	<ul style="list-style-type: none"> - نقص الخبرة الإدارية. - مصاريف الديكور مرتفعة. - مشروع جديد. - مصاريف المنتجات المستعملة مرتفعة.
الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> - الفئة المستهدفة كبيرة. - خدمات جيدة وأسعار في المتناول. - تنوع في الخدمات ذات العلاقة. - دخول أسواق جديدة. - نمو أسرع في السوق. 	<ul style="list-style-type: none"> - احتمال دخول منافسين جدد. - نمو بطيء في السوق. - زيادة الضغط التنافسي. - احتمال ارتفاع أسعار المنتجات. - احتمال وجود بعض العراقيل الإدارية التي تعرقل المشروع.

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: تحليل السوق المستهدفة:

1- الفئة المستهدفة:

حسب الإحصائيات فإن ولاية بسكرة 48% من سكانها نساء أي ما يقارب نصف سكان الولاية وهي الفئة المستهدفة من قبل المشروع عيادة تجميل بدون جراحة، بحيث يتناسب مع طالبات أو عاملات أو ربات البيوت، والجدول التالي يوضح تقسيم السوق والفئة المستهدفة مع حاجات ورغبات الزبائن.

جدول (06): يوضح السوق والفئة المستهدفة مع حاجات ورغبات الزبائن

السوق	الفئة المستهدفة من الزبائن	رغبات وحاجات الزبائن
الجزء 1	الطالبات	- الحاجة إلى تجميل علاجي بحكم أن حب الشباب يظهر في فترة المراهقة والشباب. - الحاجة إلى التجميل الخارجي الذي أصبح هوس للكثير في هذه المرحلة كونهم يتابعون المشاهير ويقلدوهم.
الجزء 2	العاملات	- الحاجة إلى تجميل بحكم الخروج الدائم وتعرض البشرة للشمس فتظهر التصبغات والكلف والعيوب الأخرى خاصة أن لديهم ارتب شخصي تحت تصرفهم.
الجزء 3	ربات البيوت	- الحاجة إلى تجميل كونها دائما في المنزل ومع القيام بالأعمال المنزلية تؤدي إلى الإرهاق الجسدي وبالإضافة إلى الحمل والرضاعة تسبب عدة مشاكل التي ترغب المرأة في التخلص منها.

المصدر: من إعداد الطالبة

2- تحديد وتحليل الموردين:

اخترنا موردين يما يتناسب مع قدرة المشروع كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (07): تحليل الموردين

اسم المورد	المكان	وصف المنتجات
Derma Beauty DZ	صفحة على الانستغرام (الجزائر العاصمة)	بيع منتجات وتجهيزات وآلات التجميل
Quzel makeup	البخاري بسكرة	بيع منتجات ومستلزمات التجميل
Abid Ramzi	01 شارع الزعاطشة بسكرة	تجارة التجزئة، خياطة، حلاقة، عتاد وأثاث مكاتب، الموارد المرتبطة بميدان الإشهار
Revect Bride gifts boutique	بسكرة- كورس	صناعة وتجهيز وبيع الورود الطبيعية
صايفي	بسكرة	طقم الملابس الخاصة

المصدر: من إعداد الطالبة حسب المعلومات المتحصل عليها من الموردين

3 - تحليل المنافسين:

حسب البحث وجمع المعلومات يوجد منافسين مباشرين وغير مباشرين:

- المنافسين المباشرين: هم أصحاب عيادات التجميل والعناية الجسدية وأصحاب مراكز التجميل بالإضافة إلى عيادات التجميل بالجراحة وتعتبر المنافسة مقبولة في السوق.

- المنافسين الغير مباشرين: هم أصحاب صالونات التجميل والحلاقة وصالونات الميكاب (ماكياج) وأيضا أصحاب مراكز التدليك والمساج بالزيوت SPA وبعض الصالونات التي تستعمل طرق التجميل. وهذا الجدول يوضح أهم منافسين المشروع:

جدول(08): تحليل المنافسين

سعر الخدمة	تشكيلة الخدمات	الموقع الجغرافي	الخبرة في النشاط	نقاط القوة / الضعف	المنافسين
6000 د ج	- تجميل - حلاقة - مكياج	المركز التجاري - بسكرة	10 سنوات	القوة: - مكانة في السوق - جودة عالية. - معاملة وحسن الاستقبال. ضعف: - أسعار مرتفعة - عدم التركيز في الاختصاص.	Royal Beauty
3000 د ج	- تجميل - بيع منتجات - ذلك - ومساج	زقاق بسكرة	05 سنوات	القوة: - جودة عالية - أسعار في المتناول الضعف: - جديدة في السوق - إمكانيات ضعيفة	Tulip
2000 د ج	- تجميل	العالية- بسكرة	03 سنوات	القوة: - تنوع الخدمات ذات العلاقة - سعر مقبول ضعف: - جودة متوسطة - إمكانيات ضعيفة	Dalal Beauty
6000 د ج	تجميل	شارع بن ناصر بشير- بسكرة	05 سنوات	القوة: - الخبرة في المجال - جودة عالية الضعف: - أسعار عالية عدم التنوع في الخدمات ذات العلاقة	Merve's Studio

7000 د ج	تجميل	العالية- بسكرة الجامعة	02 سنوات	القوة: - كفاءة ومهارة - جودة عالية الضعف: - أسعار عالية - عدم التنوع في الخدمات	Centre de bienêtre d'esthétique
----------	-------	---------------------------	----------	--	---------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة حسب المعلومات المتحصل عليها من المنافسين

المطلب الثاني: الإستراتيجية التنافسية

1- الإستراتيجية:

تبنى جميع المؤسسات وفي جميع المجالات إستراتيجية معينة تهدف إلى دخول الأسواق وتميزها عن غيرها في المشروع لتبني إستراتيجية وهي:

- إستراتيجية التمييز: نظرا لوجود منافسين مباشرين وغير مباشرين للمشروع وجب علينا تمييز الخدمات المقدمة عن باقي المنافسين وهذا لإشباع رغبات أكبر عدد من الزبائن بما يتوافق مع حاجاتهم ومتطلباتهم ويتجلى التمييز في الخدمات التالية:

- تقديم خدمات مجانية وخصومات: حيث يقدم الفحص الأول والاستشارات التجميلية بالمجان وتحظى الزبونات الوفيات بخصومات على بعض الخدمات المقدمة.

- التنوع في الخدمات: تقدم في العيادة خدمات تجميلية طبيعية بطرق تقليدية تناسب جميع طبقات المجتمع، كما تقدم خدمات تجميلية جد متطورة بألات حديثة ومتطورة.

- الديكور المميز: يعتمد على الإضاءة والألوان الهادئة مع ديكور خاص متكون من ورود ولوحات حائطية خاصة بمجال التجميل والصحة.

- الاستقبال الجيد والرد على التساؤلات بأنواعها.

2- رسالة المشروع:

جمال... صحة... شباب.

3- رؤية المشروع:

نسعى إلى وضع اسم في السوق شعاره الجودة والأمان.

4- الشعار التجاري:

الشكل (02): يوضح العلامة التجارية للمشروع



المصدر: من إعداد الطالبة: اعتمادا على تطبيق canva

اخترنا هذا الشعار كونه أنثوي بألوان زهرية هادئة ويرمز للنقاء والراحة للزبونة مرفق بصورة لوجه المرأة نصفه مغطى بالورود الطبيعية ورائحتهم العطرة تعبيراً عن صفاء ونقاء البشرة بعد الخدمة بالإضافة إلى كتابة اسم المشروع فيه (Miss Beauty).

المطلب الثالث: المزيج التسويقي

1- الخدمات:

تعتمد عيادتنا كـلـيـنـيـك ميس بيوتي على تقديم خدمات تجميلية وعلاجية مختلفة حسب طلبات الزبونيات وتقديم نصائح وإرشادات مع المتابعة الدورية للوصول إلى نتائج مرضية وتقديم هذه الخدمات بتقنيات حديثة ومتطورة وأخرى تقليدية بمواد طبيعية، وهذا ما يميزنا على باقي المنافسين بتطبيق إستراتيجية التمييز ويكون هذا بالاعتماد على عاملات ذو كفاءة مهنية.



2- التسعير:

يكون تحديد السعر حسب الخدمات التي تقدمها العيادة وبعد الاطلاع على أسعار المنافسين مع استشارة بعض المختصين في الميدان، والأخذ بعين الاعتبار التكلفة وآراء الزبائن وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول(09): أسعار الخدمات المعروضة

الأسعار	الخدمات
8000	- ميكرو ندلينغ (علاج، الكلف، التصبغات، المسامات الواسعة، التجاعيد، آثار حب الشباب، النظارة...)
4000	- التقشير الماسي (إزالة آثار حب الشباب، الكلف، الجلد الميت...)
3000	- ماسك لاد (تنظيف البشرة، إزالة التهيج، نظارة البشرة)...
8000	- التقشير البارد
12000	- شد الوجه والجسم والتنحيف الموضعي (علاج السيلوليت)
12000	- بلازماجات (إزالة الزوائد الجلدية، التجاعيد، إزالة ترهل الجفون، علاج تساقط الشعر...)
10000	- ميكرو بلادينغ
12000	- ليزر (إزالة شعر الجسم، والوجه (PRP))
10000	- فراكشونال ليزر (علاج التصبغات، المسامات الواسعة، التجاعيد، آثار حب الشباب، نظارة الوجه...)
1000	- نزع الثولال والمسامير.
5000	- التجميل بتقنية BBglow
2000	- تنظيف البشرة بطرق طبيعية ماسكات...)
2000	- تقشير البشرة بمقشرات (تقشير فيزيائي)
500	- نزع الشعر بالآلات اليدوية
9000	- تركيب الرموش وتعديلها

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مختصة التجميل.

بعض التقنيات المعتمدة في عملية التجميل بدون جراحة وفوائدها:

تقشير البشرة في الشتاء

في فصل الشتاء يعتبر الحل الأمثل في الوقت الأمثل لعلاج العديد من مشاكل الجلد كالكلف والتصبغات بأشكالها المختلفة وخصوصاً تلك الناتجة عن حب الشباب.. وهناك العديد من أنواع التقشير أفضلها :

1. التقشير بأحماض الفواكه AHA
2. تقشيرها و silkpeel وهو يجمع ما بين تنظيف البشرة داخل البشرة.
3. التقشير الكيميائي.
4. التقشير بالليزر .

تقشير البشرة في الشتاء



فوائد الفراكشنال ليزر Co2

- *شد البشرة والتخلص من التجاعيد وإعادة النضارة لها
- *علاج آثار حب الشباب
- *علاج الحفر والتصبغات الجلدية
- *يلئم كبار السن
- *تقشير الجلد الميت

Right Treatment



فوائد الديرمابين

- يعالج بهتان البشرة
- يعالج خشونة تمدد البشرة
- علاج علامات تقدم السن
- يعالج مشاكل الجلد
- علاج تساقط الشعر
- علاج المسام الواسع



الميزوثيرابي

يعمل على زيادة إنتاج الكولاجين في البشرة لعلاج التجاعيد والخطوط الدقيقة بالوجه وأيضا يحسن الهالات السوداء وانتفاخ تحت العين



ماسك العاروكسي

أحدث العلاجات الجلدية وحتوي هذا القناع على حبيبات و جل يطلق غاز CO2 يوضع على الجلد لمدة نصف ساعة .. و يستمر إطلاق ال CO2 طوال فترة بقاء الماسك على الوجه و من أهم فوائده أنه يزيد تدفق الدم المحمل بالأوكسجين و التغذية للجلد .. و يساعد على التخلص من الخلايا و المواد السامة التي قد تتجمعا خلايا الجلد نتيجة التعرض لعوامل البيئة الخارجية الضارة .. و من أهم استخداماته :

1. إعطاء نضارة لبشره
2. علاج تصبغات الجلد
3. علاج التجاعيد و خصوصا السطحية الخفيفة
4. تفتيح البشرة و علاج الهالات السوداء

***مميزات ماسك العاروكسي غير مؤلم أبدا .. لا يسبب أي حساسية في الجلد ..

ماسك العاروكسي carboxy mask



التقشير الذكي للوجه

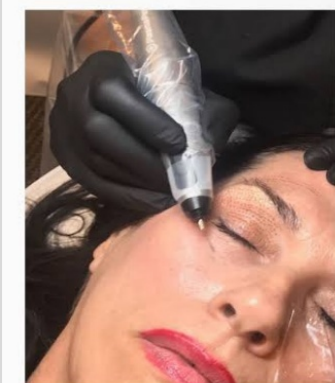
فوائد التقشير

- علاج سريع للتصبغات و الندب والحفر
- تصغير المسام
- منح نضارة و إشراقة ومرونة للبشرة
- علاج التجاعيد
- تحفيز إنتاج الكولاجين في الجلد
- علاج حب الشباب وبعض المشاكل الجلدية المختلفة.



تقنية Jet Plasma Lift

جيت بلازما ليفت هو جهاز طبي منخفض الطاقة يستخدم لأنواع مختلفة من علاجات الجلد ويساعد في إزالة الندبات وعلامات التمدد أيضا. ... يتحقق هذا التأثير من خلال "شرارة" تولد الحرارة وتدفئ الجلد وبالتالي تحقير التأثير المطلوب.



ما هي تقنية ميزوثيرابي الشعر؟

1. طريقة علاج بحقن الفيامينات اللازمة للشعر في فروة الرأس
2. تحافظ على صحة فروة الرأس
3. تحفز نمو الشعر وتحافظ على ترطيبه وحيويته
4. تعمل على تكثيف الشعر من أول جلسة
5. تمنع تساقطه وتعدي بصيالات الشعر



صور لبعض نتائج عينات التجميل بدون جراحة:



3- الترويج:

للتعريف بالعيادة والترويج لها لجذب أكبر عدد من الزبونات ولتسهيل الاتصال بين العيادة والزبائن (النساء) نستعمل العديد من وسائل الترويج، بما يسمى مزيج ترويجي نذكر منها:

- مواقع التواصل الاجتماعي: وتعني الاتصال الغير مباشر ويكون عن طريق إنشاء موقع الكتروني للتواصل والاستفسار، بالإضافة إلى إنشاء صفحات خاصة بالعيادة عبر الفيسبوك وانستغرام، تيك توك وعرض صور وفيديوهات فيها توضح الخدمات المقدمة كون هذه التطبيقات الأكثر استعمالا في الجزائر مثال على ذلك: اختيار المؤثرة الأكثر شهرة وانتشارا في المواقع وتقديم لها خدمة من خدمات العيادة بالمجان أو دفع مبلغ مالي لها مقابل عرض خدمات العيادة على صفحتها في مواقع التواصل الاجتماعي.

- نشر خدماتنا واسم صفحتنا على مجموعة وصفحات على فيسبوك اسم صفحتنا على الفايسبوك والانستغرام (Clinic Miss Beauty).
- الإذاعة: من بين الاشهارات التي تعتمدها العيادة هي إذاعة الزيان وذلك عن طريق تقديم مبلغ مالي مقابل التحدث عن العيادة وخدماتها باعتبار الإذاعة مسموعة بنسبة كبيرة من طرف السكان.
- لافتة المحل: من أهم الاشهارات للترويج بالمحل وضع لافتة كبيرة بألوان جذابة مع الوضع فيها الشعار وبعض المعلومات كالهاتف والمواقع الالكترونية وبعض الخدمات الخاصة بالعيادة.
- بطاقة الزيارة (Carte Visite) وقصاصات: يتم طباعة حوالي 300 بطاقة زيارة تحتوي على أهم المعلومات: كالشعار، رقم الهاتف، مكان العيادة ومواقع التواصل، بالإضافة إلى طبع قصاصات فيها معلومات عن مجال التجميل بدون جراحة نظرا لجهل الكثيرات لهذا المجال ونقص المعلومات فيه وكما يوضع فيها معلومات عن العيادة الاسم، المكان، الخدمات..



والجدول التالي يوضح تكاليف الترويج:

جدول(10): تكاليف الترويج

وسيلة الترويج	مدة الترويج	الكمية المستعملة	تكلفة الوحدة (دج)	التكلفة الإجمالية (دج)
إشهار عبر مواقع التواصل الاجتماعي	مرتين في الشهر	2	3000	6000
الإذاعة	أسبوع	ساعة	50	3500
لافتة المحل	دائمة	1	--	20000
بطاقات الزيارة وقصاصات	غير محدودة	300	15 د ج	4500
التكلفة السنوية				34000

المصدر: من إعداد الطالبة

4- قنوات التوزيع:

العيادة هي قناة التوزيع الوحيدة والتي تتعامل بما مع الزبونات بصفة مباشرة أو إحدى أدوات التواصل الأخرى.

5- الأفراد:

يجب التركيز على العاملين في العيادة لتقديم صورة جيدة واحترافية لنا ويكون ذلك من جميع النواحي التالية:

- المظهر الخارجي: نعتمد توحيد لباس العاملات لإعطاء مظهر أنيق ومرتب ولمعرفة دور كل عاملة في العيادة، ويكون تصميم الألبسة تصميم خاص بألوان متناسقة وتحمل اسم المحل.
- سلوك العاملات: يتمثل من ضروريات السير الحسن للعمل وعليه وضعت قواعد عمل للعيادة وكل العاملات ملزمة بتطبيقها وتبادل الاحترام سواء بينهم أو مع الزبونات.
- التعامل مع الزبائن: وهو أهم نقطة في أساسيات العيادة ويعتبر من صمعة المحل، وحسن الاستقبال يكون بالترحيب الجيد والجواب على الأسئلة والاستفسارات المطروحة مع التوجيه وتقديم الخدمات بابتسامة ولطافة تخلق جو من الارتياح للزبونات وتقديم صورة جيدة عن العيادة.

6- الدليل المادي:

- ويمثل الديكور المعتمد من طرف العيادة وتجهيزاته يعطي صورة جميلة للعيادة ويكون الديكور بشكل مميز وأنثوي هادئ خاص بمجال التجميل مع تزويد العيادة بأضواء بألوان هادئة تريح النفس ووجود كافة وسائل الراحة من مدفأة ومكيف مع أسرة خاصة بالعيادات التجميلية وحمام أنيق.

7- العمليات:

- تتم عمليات تقديم الخدمات بطريقة تجعل الزبونات في راحة واطمئنان وكسب رضاهم وولائهم كالاتي:
- الابتسامة وحسن الاستقبال.
- توضيح الخدمات المقدمة في العيادة بإعطائهم جميع المعلومات (سعر، حصص...).
- تخصيص وقت كافي للزبونة للاسترخاء أثناء تقديم الخدمة لها.
- تقديم عينات مصورة للزبونات لتوضيح النتائج النهائية.
- الرد على جميع التساؤلات المطروحة بالتفصيل.
- عرض فيديوهات توضيحية للزبونات أثناء فترة الانتظار في القاعة على التلفاز.

المطلب الرابع: تحليل العرض والطلب

1- تحليل الزبائن:

- لتحليل الزبائن اعتمدنا في الدراسة على نتائج الاستبيان وهذا بعد اختيارنا لفئة من النساء في مجتمع السوق المستهدف قمنا بوضع استبيان موزع على عينات وجاءت الردود من 70 امرأة من أصل 100 وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (11): نتائج الاستبيان

النسبة (%)	العبارات	البيانات
30.6%	من 15 ← 25	السن
48.8%	40 ← 25	
20.6%	40 فما فوق	
54.9%	عزباء	الحالة العائلية
37.6%	متزوجة	
7.6%	أخرى	
63.7%	عاملة	الوضعية الاجتماعية
20.1%	طالبة	
16.2%	أخرى	
21.7%	أقل من 02 مليون	الدخل
25.5%	من 02 مليون إلى 03 ملايين	
25.8%	من 03 مليون فما فوق	
35.9%	مهتمة	درجة الاهتمام بالمشروع
41.2%	مهتمة جدا	
19.8%	مهتمة نوعا ما	
3.1%	غير مهتمة	
97.6%	نعم	هل تحتاج الولاية إلى عيادة تجميل بدون جراحة
2.4%	لا	
56.1%	جامعي	المستوى التعليمي
38.4%	ثانوي	
5.5%	أقل من ثانوي	
68.4%	مع	هل عائلتك مع أو ضد فكرة التجميل بدون جراحة
31.6%	ضد	
96.6%	نعم	هل لديك رغبة في القيام بالتجميل بدون جراحة
3.4%	لا	
4.9%	أسبوعيا	كم عدد المرات تزورين صالونات التجميل
4.9%	شهريا	
40.2%	حسب الحاجة	
50%	حسب المناسبة	

23.5%	نعم	هل الأسعار مناسبة في العيادات الأخرى
31.5%	لا	
45.4%	مقبولة نوعا ما	
43.2%	أقل من 5000	أعلى سعر ممكن دفعه حسب حالتك
40.8%	من 5000 – 10000	
16%	أكثر من 10000	

المصدر: من إعداد الطالبة

• نتيجة الاستبيان:

تظهر لنا نتائج الاستبيان حسب ما سبق من المعلومات رغبة كبيرة من طرف عينات الاستبيان في وجود عيادة تجميل بدون جراحة والإقبال عليها في الولاية بنسبة (97,6%) وهذا نظرا لحاجة النساء للتجميل والتجميل العلاجي خاصة مع التطور الحاصل في هذا المجال وبعيدا عن الجراحة وآثارها العكسية.

3- التنبؤ بالطلب والعرض وتحديد الفجوة السوقية:

أ- التنبؤ بالطلب على عيادات التجميل بدون جراحة (الزبائن):

يمثل الجدول أدناه تقدير حجم الطلب بعد القيام بمقابلة مع المنافسين موزعا على 12 شهر 2023/2022.

جدول (12): تقدير حجم الطلب على عيادات التجميل بدون جراحة

حالة الركود	الحالة العادية	حالة الذروة	الأشهر
651	780	810	جانفي
647	777	837	فيفري
631	716	827	مارس
765	865	885	افريل
750	836	966	ماي
875	862	907	جوان
865	885	945	جويلية
827	847	934	أوت
910	911	944	سبتمبر
848	993	1138	أكتوبر
943	1003	1106	نوفمبر
1005	1085	1139	ديسمبر
9817	10560	11438	حجم الطلب في السنة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات المنافسين والسوق.

ب- التنبؤ بالطلب على عيادة ميس بيوتي سنة 2025/2024:

جدول (13): يوضح حجم الطلب المتوقع على عيادة ميس بيوتي سنة 2024

الأشهر												نشاط عيادة تجميل
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	بدون جراحة
29	30	29	30	29	30	29	30	29	30	29	30	عدد أيام العمل
5	4	3	4	2	2	3	4	3	2	1	1	عدد الزبائن في اليوم
145	120	87	120	58	60	87	120	87	60	29	30	عدد الزبائن في الشهر
1003												المجموع السنوي

المصدر: من إعداد الطالبة

ب- دراسة السوق على مستوى العرض:

تتواجد 20 عيادة بدون الجراحة على مستوى بلدية بسكرة وبما أن كل عيادة طاقتها الاستيعابية 10 زبائن إذا 10

× 20 وتقدر بـ 200 زبون والعرض السنوي يقدر بـ 2400

ج- الفجوة السوقية والطاقة الاستيعابية للمشروع:

(الفجوة = الطلب - العرض)

2400 - 10560 =

8160 =

- من خلال الفجوة السوقية المتحصل عليها تعني أن المؤسسة يمكنها سد جزء صغير من الفجوة في ظل المنافسة المعتبرة

وتزايد الكثافة السكانية في ولاية بسكرة ونظر لتقيد العيادة بطاقة استيعابية محددة

- عدد الغرف 02 تتسع إلى 04 من الأفراد.

- كل غرفة تتسع إلى 02 وعدد ساعات العمل 6 ساعات لكل فرد ساعتين على الأقل تتسع لـ 6 زبونات في اليوم.

يتم تقدير الطاقة الاستيعابية للعيادة يأخذ بعين الاعتبار أوقات العطل والمناسبات، الفصول (الشتاء والصيف)، وفترات

(الدورة، الركود والفترات العادية) كما يوضح الجدول التالي:

جدول (14): الطاقة الاستيعابية للمشروع

المدة	الطاقة الاستيعابية القصوى	الطاقة الاستيعابية المتوسطة	الطاقة الاستيعابية الدنيا
في الشهر	180	90	50
في السنة	2160	1003	720

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال النتائج المتوصل عليها يتبين أن الطاقة الاستيعابية للمشروع تعطي جزء لا بأس به من السوق في الولاية، وهذا حسب الطلب الكلي وهذا ما يدل على أن المشروع يحتاج لمدة لتلبية أكبر قدر ممكن.

- **تقدير المبيعات:** من أجل تقدير المبيعات بالأسعار وحساب رقم الأعمال، تقوم بحساب متوسط استهلاك الفرد أولاً وهو يحسب بحساب \bar{x} لاقصى ما يمكن للزبون استهلاكه وادى ما يمكن للفرد استهلاكه، حيث أقل سعر نزع شعر الجسم بالليزر وهذه العملية توضح:

$$\bar{x} = (\text{أكبر سعر} + \text{أقل سعر}) / 2$$

$$6250 = (500 + 12000) / 2$$

تقدم جدول يوضح ذلك:

جدول (15): تقدير المبيعات المتوقعة خلال 2024/01/01

الأشهر												نشاط عيادة
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	تجميل بدون جراحة
145	120	87	120	58	60	87	120	87	60	29	30	عدد الزبائن المتوقعة في الشهر
6250	6250	6250	6250	6250	6250	6250	6250	6250	6250	6250	6250	متوسط الأسعار (دج)
906250	750000	543750	750000	362500	375000	453750	750000	543750	375000	181250	187500	المبيعات المتوقعة
6268750												رقم الأعمال

المصدر: من إعداد الطالبة

في الجدول التالي يوضح تقديم المبيعات لمدة 05 سنوات بنسبة زيادة في الطلب 10% (وهذا تطور طبيعي على طلبات التجميل في الوقت الحالي).

جدول(16): تقدم المبيعات من 2024/01/01 إلى 2028/12/31

2028	2027	2026	2025	2024	المدة
274518.75	249562.5	226875	206250	187500	جانفي
265368.125	241243.75	219312.5	199375	181250	فيفري
549037.5	499125	453750	412500	375000	مارس
796104.375	723731.25	657937.5	598125	543750	أفريل
1098075	998250	907500	825000	750000	ماي
796104.375	723731.25	657937.5	598125	543750	جوان
549037.5	499125	453750	412500	375000	جويلية
530736.25	482487.5	438625	398750	362500	أوت
1098075	998250	907500	825000	750000	سبتمبر
796104.375	723732.25	657937.5	598125	543750	أكتوبر
1098075	998250	907500	825000	750000	نوفمبر
1326840.625	1206218.75	1096562.5	996875	906250	ديسمبر
9178076.875	8343806.25	7585187.5	6895625	6268750	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

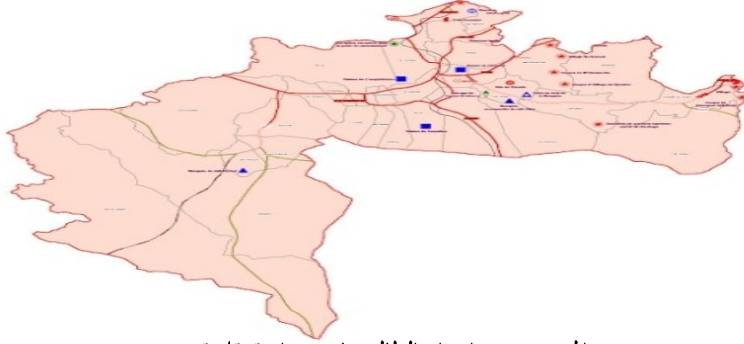
المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع

المخطط الإنتاجي من أهم المخططات التي يتضمنها مخطط الأعمال فهو يتعلق بالموقع والاحتياجات من المواد الأولية:

المطلب الأول: دراسة الموقع

1- موقع الولاية:

الشكل(03): يوضع خريطة ولاية بسكرة



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام قوقل قروم

- تقع ولاية بسكرة في الجنوب الشرقي للجزائر، يحدها شمالا ولاية باتنة، وجنوبا ولاية الوادي، ومن الشرق ولاية خنشلة ومن الغرب ولاية مسيلة.
- تبلغ مساحة ولاية بسكرة 80.509.21 كلم².
- يبلغ عدد سكانها حوالي 680000 نسمة (سنة 2020).
- نسبة النساء في الولاية قدرها 48% أي (326400 نسمة).

2- موقع المشروع:

يقع المشروع " عيادة تجميل بدون جراحة " في سوق البخاري شارع سلطاني محمد، وهو موقع استراتيجي للولاية كونه متواجد في سوق شعبي اغلبه نساء وهذا مما يسهل التعرف على المشروع.

الشكل(04): الموقع الجغرافي للمشروع (من قوقل ارث)



المصدر من إعداد الطالبة باستخدام قوغل ارث

3- مميزات الموقع:

- موقع استراتيجي.
- منطقة سكنية.
- سوق شعبية لمحلات تجارية.
- أغلب الزبائن نساء.
- كثرة النشاط فيه وخاصة في المناسبات.
- دعاية وإشهار بالمجان.

4- مبنى المشروع:

يتميز المبنى بتصميم وديكور جذاب من ورود زهرية وأضواء ولوحات فنية خاصة بالجمال بألوان مريحة للنفس يحتوي على قاعة الاستقبال وغرف خاصة بالخدمات المقدمة مع مكتب خاص للفحص والاستشارات التي تحتاجها الزبونات، كما يحتوي المبنى على حمام عصري وأنيق.



قاعة الاستقبال



مكتب



حمام



غرف

جدول(17): تكاليف الموقع

التكاليف		التفاصيل	
40000 للشهر أي 28000 خلال السنة	تكلفة كراء الموقع	شارع الشهيد سلطاني محمد	العنوان
629000	تكلفة التأثيث	200 م ²	المساحة
909000	التكاليف الإجمالية		

المصدر: من إعداد الطالبة (وحدة القياس دج)

المطلب الثاني: تحديد احتياجات عملية الخدمة

1- الاحتياجات المباشرة: تتمثل في:

- المواد الأولية: وتتمثل في المنتجات التي تستعمل في التجميل وتكون حسب نوعية الخدمة المقدمة وما تحتاجه الزبونة، ويكون توفير هذه الموارد الأولية من طرف موردين متعاقدين مع المحل.
- وفي الجدول التالي أهم المواد الأولية التي يحتاجها المحل مع الأسعار.

جدول(18): أسعار المواد الأولية الأساسية

السعر (دج)	الصورة	أسماء المواد الأولية
20000		هاليرونيك اسيدجل
20000		فيتامين A
20000		فيتامين C
20000		فيتامين E
10000		سيروم نياسينمايد

24000		سيروم الهالبرونيك أسيد
10000		مقشر أحماض الفواكه
5000		ماسكات طبيعية
5000		مقشرات طبيعية
2000		كريمة مغذية للرموش
2000		زيت للرموش
2000		صبغة خاصة (للرموش + حواجب)
10000		سيروم بيبي قلو
150000	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على (مختصة تجميل)

تم التنبؤ باحتياجات من المواد الأولية خلال السنة من خلال إجراء مقابلة مع أحد المنافسين لمعرفة المعلومات اللازمة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول(19): تكلفة المواد الأولية خلال سنة






المدة	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
تكلفة المواد الأولية	1500 00	1500 00	1800 00	1900 00	2100 00	1900 00	1800 00	1700 00	2200 00	1900 00	2300 00	2500 00
المجموع السنوي (دج)	2310 000											

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المتحصل عليها في المقابلة

- الأثاث والمعدات والآلات: تحتوي العيادة على مجموعة من الآلات والمعدات اللازمة لتقديم الخدمة والراحة للزبون، ويتم اقتناؤها من عند الموردين إضافة إلى أثاث العيادة من طاولات وكراسي وديكوارت... وهذا موضح في الجداول التالية:

جدول(20): أسعار تجهيزات العيادة(الأثاث)

اسم الأثاث	الكمية	الصورة	السعر (دج)
أريكة	01		80000
مرآة حجم كبير	02		20000
رفوف	02		10000
مكيف	01		70000

60000		01	مدفأة
50000		01	تلفزيون
70000		01	كمبيوتر محمول
70000		01	ثلاجة
45000		03	شاريو
50000		02	مكتب
24000		06	كراسي
80000		02	خزانة
929000	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على أسعار الفاتورة

جدول (21): أسعار المعدات والأدوات والآلات

السعر	الصورة	الكمية	اسم الآلات والمعدات
70000		01	جهاز ديرماين
100000		01	قلم لرسم الحواجب
300000		01	جهاز فراكشونال ليزر
1200000		01	ماسك الالاد
3000		01	آلات نزع الشعر الشمع
300000		01	جهاز التقشير الماسي
250000		01	جهاز المساج (كرسي)

370000		01	جهاز بلازمجات
80000		01	جهاز انفي
400000		01	جهاز ليزر
25000		01	آلة نزع الشعر كهربائية
40000		01	جهاز ليزر يدوي
150000		01	جهاز المساج والتنحيف
350000		01	جهاز هيدروفيشال
2558000		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على أسعار الفاتورة

استعمالات بعض الأجهزة:

INFINI



يعمل جهاز انفيني
على رفع الحاجب ونضاره وشد البشرة والتخفيف من مظاهر حب الشباب ونحياته على الجلد، المسامات الكبيرة، علامات تشقق الجلد، علامات الشيخوخة والإفراز الدهني المفرط.



جهاز الـ Jett Plasma Lify
لعلاج الترهل حول العينين والخطوط الرفيعة

تقنية الجت بلازما ليفت.. تعتمد على توليد طاقة تقوم بتكسير الجلد المترهل وشدّه و تحفيز الكولاجين.. بالتالي تنفع لعلاج ترهل الجفون و الخطوط الرفيعة حول العينين و تعالج ترهل الحاجبين .. بدون جراحه . بوقت قصير .. آمنه .. مناسبة لجميع الأعمار و جميع ألوان و أنواع البشرات



تصبغات البشرة

تجعيد الوجه

تفتيح البشرة

حبوب الوجه



استخدامات الـ My M:

- ✓ يستخدم لاعاده نضارة الوجه وتبييضه
- ✓ يستخدم في علاج التجاعيد والخطوط الناعمة
- ✓ يستخدم لعلاج اثار حب الشباب وشد البشرة
- ✓ يستخدم لعلاج وتقليل المسامات الواسعة في الوجه
- ✓ يستخدم في القضاء على التصبغات الجلدية والكلف



جدول (22): أسعار ألبسة العمل

السعر	الكمية	التعيين
2000	01	- زي المسيرة
6000	02	- زي العاملات أحذية
3000	03	- خاصة
11000		التكاليف الإجمالية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على أسعار الفاتورة



2- احتياجات أخرى:

زيادة على احتياجات المواد الأولية والآلات توجد احتياجات أخرى للعيادة سواء كانت ضرورية أو كمالية: كالماء، الكهرباء، انترنت... وغيرها وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول(23): تكاليف الاحتياجات الأخرى

التكلفة السنوية	الاحتياجات
6000	الماء
60000	الكهرباء والغاز
34000	تهيئة الغرف
40000	تهيئة الحمام
40000	تهيئة المحل (ديكور)...
30000	تهيئة المكتب
20000	انترنت
230000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مختصين

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي

يعتبر المخطط التنظيمي من أهم المراحل في مخطط الأعمال ونوضح من خلاله احتياج المشروع من اليد العاملة بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي له:

المطلب الأول: احتياج المشروع من اليد العاملة

أولاً: فريق العمل:

تعتبر اليد العاملة من أهم العناصر التي تجعل الخدمة ذات جودة وأساس نجاح المشروع ولهذا قمنا باختيار العاملات حسب المؤهلات والصفات من أجل تقديم خدمات ذات مستوى يتماشى وتطلعات العيادة وزبائنها وتمثل في ما يلي:

جدول(24): احتياجات المشروع من اليد العاملة

المؤهلات	المهام والمسؤوليات	العدد	العمال
- مستوى جامعي - دبلوم في التجميل والعناية الجسدية	. مشرفة على كل الخدمات التي تقدم . للزبائن مسيرة إدارية للمشروع	01	المسيرة
- مستوى ثانوي - دبلوم سكرتارية	. الاستقبال لتولي بعض المهام الخاصة بالعيادة	01	عاملة استقبال (عاملة ثانوية)
- مستوى تقني سامي - دبلوم حلاقة وتجميل	. تقديم بعض الخدمات للزبونات مساعدة المسيرة في . تقديم بعض الخدمات	01	عاملة رئيسية

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: الأجور:

يحدد الأجر حسب المهام والمسؤوليات المكلفة للعاملة ويتم الاتفاق عليه بالتراضي مع العاملات قبل بدئ العمل، حيث يعتبر من أهم النقاط التي يتم دراستها وكذلك يعتبر حافز مهم للعاملات لتقديم أفضل الخدمات والقيام بعملهم على أكمل وجه، ويكون تحديد الأجر كما هو موضح:

جدول(25): تكلفة العمالة اللازمة

الأجر الكلي السنوي (دج)	قيمة الضمان الاجتماعي (دج)	الأجر الشهري (دج)	الوظيفة
40000	-	50000	المسيرة (صاحب المشروع)
24125	875	25000	العاملة الرئيسية
24125	875	25000	العاملة الثانوية
98250	1750	100000	إجمالي التكلفة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من CASNOS

ملاحظات:

- قيمة الضمان الاجتماعي هي 3,5% لجميع أنواع العقود تدفع كل 3 أشهر.

- 40000 دج قيمة الاشتراك السنوي لصاحب المشروع في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء **casnos**.

الأجر السنوي = الأجر الشهري × 12

12 × 98250 =

1179000 =

أعباء المستخدمين = الأجر السنوي + اشتراك CASNOS

40000 + 1179000 =

1229000 =

ثالثا: مواقيت العمل وبرامج العطل:

للعمل مواقيت محددة يجب الالتزام بها من طرف كامل الفريق وهذا للسير الحسن لخدمات العيادة بالإضافة إلى أيام مخصصة

للعمل ويتحدد ذلك في الجدول الموالي:

جدول(26): مواقيت العمل وبرنامج العطل

أيام العطل	مواقيت العمل		الوظيفة
	الفترة المسائية	الفترة الصباحية	
الجمعة	17:00 – 14 :00	12:00 – 08:00	المسيرة
الجمعة	17:00 – 14 :00	12:00 – 08:00	العاملة الرئيسية
الجمعة	17:00 – 14 :00	12:00 – 08:00	العاملة الثانوية

المصدر: من إعداد الطالبة

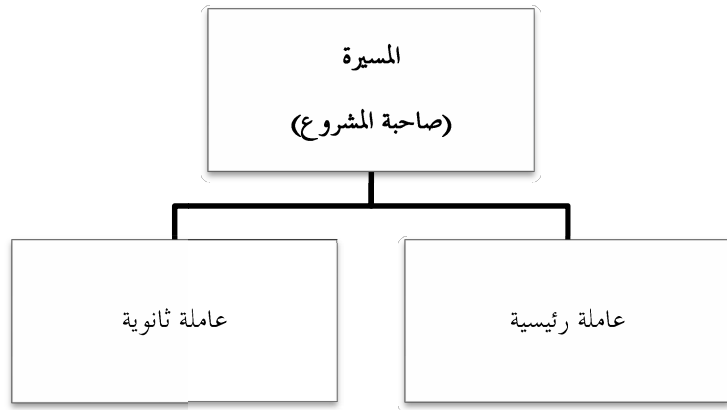
يمكن تغيير مواقيت العمل حسب الفصول (فصل الشتاء والصيف) بحيث يتماشى مع أجواء الطقس.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومخطط تمثيلي للمشروع

1- الهيكل التنظيمي لعيادة ميس بيوتي:

يعتبر الهيكل التنظيمي للعيادة بسيط وهذا حسب مهام كل عامل في العيادة كما هو موضح في المخطط كالتالي:

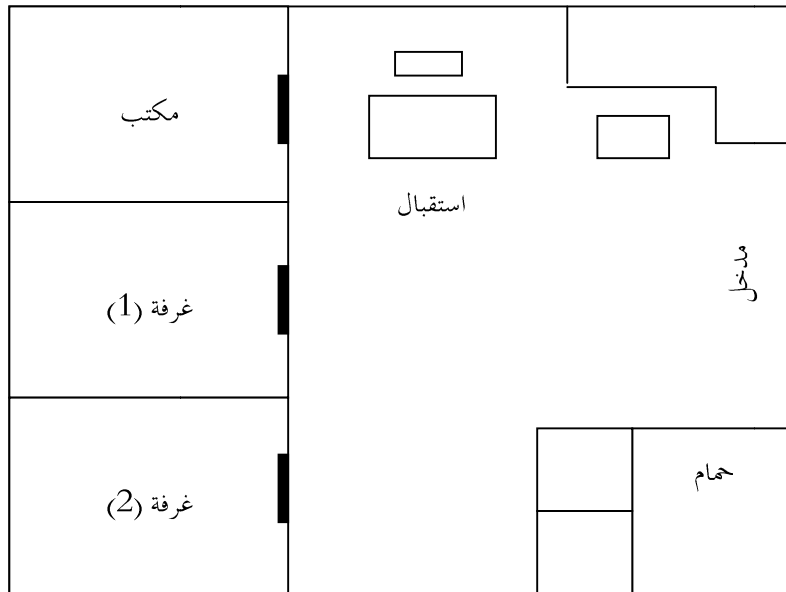
الشكل (05): الهيكل التنظيمي لعيادة ميس بيوتي



المصدر: من إعداد الطالبة

2- المخطط التمثيلي للمشروع:

الشكل (06): المخطط التمثيلي للمشروع



المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الخامس: المخطط المالي

في هذا المبحث نتطرق إلى المخطط المالي الذي يترجم التكاليف على شكل كمي ونقدي وفيه:

المطلب الأول: الهيكل التمويلي للمؤسسة

سنقوم بتمويل المشروع عن طريق التمويل الثنائي الذي يتضمن المساهمة الشخصية وقرض من الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات، حيث تقدم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات الامتيازات على مرحلتين وتمثل في:

• المرحلة الأولى:

في هذه المرحلة تقدم الوكالة قرض بدون فائدة بالنسبة للمساعدات المالية، أما فيما يخص الحالة الجبائية فيتم الإعفاء من دفع الضريبة على القيمة المضافة بالنسبة لشراء التجهيزات وتسمى بمرحلة الانجاز.

• المرحلة الثانية:

حيث يتم فيها الإعفاء من الضرائب التالية: IBG، IBS، TAP لمدة 03 أو 06 سنوات للمناطق الخاصة والهضاب العليا أو 10 سنوات لمناطق الجنوب وتسمى بمرحلة الاستغلال. وهذا جدول يوضح الهيكل التمويلي للمشروع:

جدول (27): يوضح الهيكل التمويلي للمشروع

المبلغ بـ (دج)	النسبة	البيان
2100.000	30%	التمويل الذاتي
4900.000	70%	قرض بدون فائدة (ANADE)
7000.000	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات السابقة

المطلب الثاني: القوائم المالية

أولا: الميزانية الافتتاحية:

جدول (28): يوضح الميزانية الافتتاحية للمشروع (الوحدة دج)

المبلغ	الخصوم	المبلغ	الأصول
	الأموال الخاصة	400.000	مصاريف تمهيدية
	رأس المال الخاص	25.580.000	معدات وأدوات
2.100.000	الديون	629.000	أثاث وتجهيزات
4.900.000	قرض لوكالة (ANADE)	2.310.000	مادة أولية
		230.000	مصاريف أخرى
		873.000	الصندوق
7.000.000	المجموع	7.000.000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: تحديد تكاليف المشروع التشغيلية السنوية:

ونلخصها في الجدول التالي:

جدول (30): يوضح تكاليف التشغيل السنوية للمشروع

المبلغ (دج)	المصاريف التشغيلية
1000.000	أجور العمال
280.000	مصاريف الكراء
2310.000	مواد أولية
90.000	مصاريف الكهرباء والغاز
6000	مصاريف الماء
24000	مصاريف الانترنت
34000	مصاريف الدعاية والإشهار
1229000	التأمينات
4973000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: هيكل الاستثمار:

يتمثل في كافة التكاليف التي تنفق من بداية التخطيط للمشروع إلى غاية تطبيقه وهذا الجدول يوضح التالي:

جدول (31): يوضح هيكل الاستثمار للمشروع

التكاليف (دج)	البيان
350.000	تهيئات (مكتبة، غرف التجميل، ورود)
2.558.000	المعدات والأدوات
629.000	أثاث التجهيز
11000	مصاريف البسة العمال
873.000	رأس مال العامل
230.000	مصاريف أخرى
4651.000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

رابعا: الاهتلاكات:

1- اهتلاك الأصول (الآلات والمعدات، أثاث وتجهيزات):

تتمثل الأصول الثابتة للمشروع من:

- الآلات والمعدات وتقدر تكلفتها الإجمالية بـ 2558.000 دج تمتلك لمدة 08 سنوات.

- أثاث وتجهيزات تقدر تكلفتها بـ 629.000 دج تمتلك لمدة 05 سنوات.
الجدول التالي يوضح اهتلاك الأصول الثابتة للمشروع.

جدول (31): يوضح اهتلاك الأصول الثابتة للمشروع

البيان	قيمة الأصل (دج)	العمر الإنتاجي (سنوات)	قسط الاهتلاك (دج)
معدات وأدوات	2.558.000	08	319.750
أثاث وتجهيزات	629.000	05	125.800
المجموع	3.187.000	--	445.550

المصدر: من إعداد الطالبة

توضح كيفية حساب اهتلاك الأصول الثابتة:

- قسط اهتلاك المعدات والأدوات: $(8/1) \times 100 = 12.5\% \Leftrightarrow (0,125 \times 2558000) = 319.750$ دج.
- قسط اهتلاك أثاث وتجهيزات: $(5/1) \times 100 = 20\% \Leftrightarrow (0,2 \times 629000) = 125.800$ دج.

2- اهتلاك القرض:

التمويل الذاتي يقدر بـ 2100.000 دج، ومبلغ القرض من الوكالة يقدر بـ 4900.000 دج ومدة تسديدها عبر أقساط ثابتة سداسية لمدة 05 سنوات يبدأ بتسديد أول قسط بعد 13 شهر من بداية النشاط، والجدول التالي يوضح اهتلاك القرض:

جدول (33): يوضح اهتلاك القرض (وحدة القياس دج)

السنوات	2023	2024	2025	2026	2027	2028
قيمة القرض	4900.000	4900.000	3920.000	2940.000	1960.000	980.000
المبلغ المدفوع	--	980.000	980.000	980.000	980.000	980.000
الديون الباقية	4900.000	3920.000	2940.000	1960.000	980.000	00

المصدر: من إعداد الطالبة

نوضح كيفية اهتلاك القرض:

- مدة تسديد القرض 05 سنوات.
- المبلغ المدفوع: قيمة القرض / 5.
- الديون الباقية: قيمة القرض - المبلغ المدفوع.
- قيمة القرض في النسبة المؤوية: الديون الباقية في النسبة التي قبلها.

خامسا: الإيرادات المتوقعة:

من خلال تقدير المبيعات الذي تم دراسته في المخطط التسويقي للسنة الأولى، والتي قدرت بـ 6268.750 دج، مع العلم أن معدل النمو يقدر بـ 10% والجدول التالي يوضح الإيرادات المتوقعة لخمس سنوات.

جدول (34): يوضح الإيرادات المتوقعة لـ 05 سنوات

السنوات	2024	2025	2026	2027	2028
رقم الأعمال (دج)	6258.750	5895.625	7.584.187,5	8.3417.706,25	9.178.075,875

المصدر: من إعداد الطالبة

سادسا: جدول حسابات النتائج:

جدول (35): يوضح جدول حسابات النتائج لـ 05 سنوات

البيان	2024	2025	2026	2027	2028
رقم الأعمال	6256.750	6895.625	7585.187,5	8343.706,25	9178.076,875
الخدمات	510.000	2821.000	3075.100	3354.610	
مواد أولية +	2310.000	2541.000	2795.100	3074.610	3382.071
الإيجار	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000
القيمة المضافة	5758.750	4074.625	4510.087,5	4989.096,25	5516.005,875
مصاريف العمال	1229000	129000	1229000	1229000	1229000
مصاريف مختلفة	334000	334000	334000	334000	334000
مصاريف أخرى	230.000	230.000	230.000	230.000	230.000
ضرائب ورسوم	445.550	1425.550	1425.550	1592.424,125	1609.111,5375
TAP 2%	00	00	00	166.874,125	183.561,5345
اهتلاكات	445.550	1425.550	1425.550	1425.550	1425.550
أعباء الاستغلال	2238550	3218550	3218550	3385424,125	3402111,5375
RBE	1440200	856075	1291537,5	1603672,125	2113894,3375
IRG 10%	00	00	00	160367,2125	564.289,43375
نتيجة الاستغلال الصافية	1440200	856075	1291537,5	144304,9125	1902504,90375
التدفق النقدي الصافي	1885750	2281625	2717087,5	2868854,9125	3328054,9037
التدفق النقدي الحالي	1762383,17757	1992859,1449	2217951,671	2188795,9964	2372857,1504
			VAN		2106969,4281

المصدر: من إعداد الطالبة

• شرح طريقة الحساب:

- ◀ الخدمات = مواد أولية + إيجار
 - ◀ القيمة المضافة = رقم الأعمال - الخدمات
 - ◀ ضرائب ورسوم = اهتلاك + TAP
 - ◀ أعباء الاستغلال = مصاريف العمال + مصاريف مختلفة + مصاريف أخرى + ضرائب ورسوم
 - ◀ RBE = القيمة المضافة - أعباء الاستغلال
 - ◀ نتيجة الاستغلال الصافية = RBE - IRG
 - ◀ التدفق النقدي الصافي = نتيجة الاستغلال الصافية + اهتلاكات
 - ◀ التدفق النقدي الحالي = التدفق الصافي / (1,07)ⁿ بحيث n تمثل رقيم النسبة
 - ◀ VAN = مجموع التدفقات النقدية الحالية - قيمة الاستثمار
- من النتائج المثلة على الجدول نلاحظ:

جدول (36): يوضح الميزانية الختامية

المبالغ	الخصوم	المبالغ	قيمة الاهتلاك	المبالغ	الأصول
2100000	أموال خاصة	3038750	/	3038750	مصاريف إعدادية
		2238250	319750	2558000	معدات وآلات
		503200	125800	629000	تجهيزات وأثاث
4900000	قرض (ANADE)	2310000	/	2310000	مواد أولية
1440200	النتيجة الصافية	350000	/	350000	الصندوق
8440200	المجموع	8440200			المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

شرح طريقة الحساب VAN وتقييم المشروع

ومن النتائج المتمثل على الجدول نحسب:

$$VAN = \text{مجموع التدفقات النقدية الحالية} - \text{قيمة الاستثمار}$$

$$= 7000000 - 10534847,140584$$

$$= 3534847,140584 = VAN$$

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

إذن:

متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية = $\frac{\text{مجموع التدفقات النقدية الحالية}}{\text{مدة تسديد القرض}}$

$$2106969,4281 = \frac{105348447,1405}{5}$$

$$3,32 = \frac{700000}{2106969,4281} = \text{فترة الاسترداد}$$

فترة الاسترداد هي 3 سنوات 3 اشهر و 20 يوم

ومن خلال النتائج نلاحظ أن مشروع عيادة التجميل بدون جراح ميس بيوتي ناجح في السنوات الاخيرة وفترة

الاسترداد تقدر بـ 2106969,4281 وهي نتيجة مشجعة لقيام المشروع، كما أن المشروع ناجح ويدير أرباح جيدة.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل حاولنا من خلال الدراسة التطبيقية لمخطط الأعمال لعيادة ميس بيوتي توضيح فكرة مشروعنا والتطرق إلى جميع الجوانب التسويقية، الإنتاجية، التنظيمية والمالية بطريقة مبسطة وصولاً إلى مدى توافق المشروع وقابليته للتجسيد ومدى ربحيته، وكل المؤشرات تثبت فعاليته في المجتمع خاصة المجتمع النسوي وبالتالي خلق قيمة مضافة للدولة.

خاتمة

إن الفكر المقاوِلي يسمح بتحويل الفكرة إلى فرصة ومن ثم إلى مؤسسة فيخلق بذلك مشاريع جديدة تحتاج إلى مخطط أعمال للدراسة واتخاذ قرارات إستراتيجية وفق خطة عمل مقنعة تساعد على تحقيق أهداف مربحة وتعزيز روح الابتكار لدى الشباب وفق فرص عمل جديدة، حيث أصبحت الدولة حالياً تشجع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتنشيط القطاع الخاص وتعزيز الإبداع والتنوع في الاقتصاد.

مهدف من خلال هذه الدراسة إلى التطرق لكيفية إنشاء مشروع عيادة تجميل بدون جراحة من خلال دراسة نظرية وتطبيقية باستخدام مخطط الأعمال في تقييم المشروع حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج.

نتائج الدراسة:

1. النتائج النظرية:

- مخطط الأعمال هو بطاقة تعريف للمشروع.
- مخطط الأعمال هو وثيقة توضح وتحدد المسار الاستراتيجي.
- مخطط الأعمال يحدد لنا كيفية تجسيد الفكرة على أرض الواقع.
- المخطط التسويقي هو الدعامة والركيزة لباقي جوانب المشروع.
- المخطط الإنتاجي يعتمد على دراسة الأفراد العاملين وأجورهم.
- المخطط التنظيمي متعلق بدراسة كل المستلزمات الضرورية من آلات وتجهيزات ومواد أولية.
- المخطط المالي مرتبط بالجانب التسويقي، الإنتاجي التنظيمي لتحديد تكلفة المشروع.

2. النتائج التطبيقية:

- يوفر هذا النوع من المشاريع فرص ومناصب عمل.
- المشروع ذو مردودية.
- موقع المشروع استراتيجي وهذا يعتبر عنصر هام للترويج.

التوصيات:

- إعداد دورات تدريبية لأصحاب المشاريع وحصولهم على شهادة التأهيل.
- تسهيل عمليات الحصول على القروض.
- تعميم الثقافة المقاوِلية للمستثمرين.
- توفير الإحصائيات في جميع المجالات لتسهيل الدراسة عند إعداد مخطط الأعمال.
- اهتمام الدولة بالإبداع المقاوِلي وتشجيع المقاوِلين الشباب.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

1. إبراهيم بدران ومصطفى الشيخ. (2013). الريادية (الإبداع في إنشاء المشاريع). عمان- الأردن: دار الشروق.
2. أحمد غازي أنيس. (2005). خطة العمل الانطلاقة الناجحة: التحديات- البناء- التكوين- التقدم. ط1. الرياض- المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان.
3. إلهام فخري طمليمة. (2013). استراتيجيات التسويق (إطار نظري وتطبيقي). ط1. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
4. أمين السيد وأحمد لطفي. (2005). دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية. الإسكندرية: دار الجامعية.
5. إياد عبد الفتاح النور. (2013). إدارة التسويق. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
6. بلال خلف السكرانة. (2008). الريادة وإدارة منظمات الأعمال. عمان- الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
7. بن عنتر عبد الرحمان. (2019). إدارة الإنتاج في منشآت الخدمية وصناعية. عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
8. ثامر البكري. (2008). إستراتيجية التسويق. ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
9. جاسم محمد الصميدعي محمود. (2009). استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي). عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
10. سيد سالم عرفة. (2011). دراسة جدوى المشروعات. ط1. الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
11. شقيري نوري موسى وأسامة عزمي سلام. (2016). دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
12. صونيا محمد البكري. (2011). إدارة الإنتاج والعمليات مدخل النظم. الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية.
13. طاهر محسن منصور الغالي. (2009). إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة. عمان- الأردن: دار وائل.
14. عبد العزيز حسن أمين. (2001). استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين. القاهرة- مصر: دار قباء.
15. عبد القادر محمد عبد القادر عطية. (2011). دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع المشروعات - Bot. ط2. مصر: دار الجامعية للنشر والتوزيع.
16. غسان قاسم داوود اللامي وأميرة شكرولي البياتي. (2008). إدارة الإنتاج والعمليات. الأردن: اليازوري للنشر والتوزيع.
17. مبارك لسوس. (2012). التسيير المالي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
18. محمد قاسم القريوتي. (2008). النظرية المنظمة والتنظيم. ط3. عمان- الأردن: دار وائل.

19. منى مسغوني وعزة الأزهر. (2020). دراسة الأسواق تقنيات ونماذج. ط1. البليدة- الجزائر: الدار الجزائرية للوراق للنشر والتوزيع.
20. مهدي حسين زويلف وآخرون. (1999). التنظيم والأساليب والاستثمارات الإدارية. ط1. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
21. مؤيد الفضل. (2004). الأساليب الكمية في الإدارة. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
22. مؤيد الفضل. (2007). تخطيط ومراقبة الإنتاج منهج كمي مع حالة دراسية. السعودية: دار المريخ للنشر.
23. ناصر دادي عدون. (2004). التحليل المالي. الجزائر: دار المحمدية العامة.
24. هاني حامد الضمور. (2008). تسويق الخدمات. ط1. عمان- الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
25. يحيى عبد الغاني أبو الفتوح. (2003). دراسة جدوى المشروعات (بيعية، تسويقية، مالية). مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.

2- مذكرات التخرج:

26. كمال شنشونة. (2019) إعداد مخطط أعمال لمشروع تهيئة وإنجاز المساحات الخضراء. مذكرة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
27. محمد بوشوشة. (2007). مصادر التمويل وأثرها على الوضع المالي للمؤسسة. رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
28. محمد أمين مزاشر. (2013). إعداد مخطط أعمال مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور. مذكرة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
29. ميلود برني. (2008). دور وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. أطروحة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
30. نادية دباح. (2012). دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وآفاقها (2000-2009). أطروحة ماجستير في علوم التسيير. تخصص أعمال. منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر.

3- ملتقيات:

31. شوقي جباري. (2012). مخطط العمال التفاعل آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة. الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية. مداخلة تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال. الفكرة الإعداد والتنفيذ. أيام 16 إلى 18 أفريل. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
32. نوال براهيممي. (2012). السيرة المقاولاتية من توليد الأفكار إلى مخطط العمال. مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية. فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ. أيام 17-18 و19 أفريل. جامعة محمد خيضر بسكرة.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

33. Kotler Philip & Dubois Bernard. **Marketing Management**. 12 édition Pearson. 2006.

ثالثا: المواقع الالكترونية:

34. المركز الوطني للسجل التجاري. www.CNRC.org.dz

استبيان خاص بزبائن

أختي الكريمة

بعد التحية والسلام

في إطار تحضير مذكرة التخرج لشهادة الماجستير تخصص مقاولاتية وبغرض إعداد مخطط أعمال لمشروع عيادة تجميل بدون جراحة بولاية بسكرة ، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز هذا البحث العلمي يتضمن مجموعة من الأسئلة حول رغباتكم ومتطلباتكم لتحديد صورة واضحة للموضوع حسب رأيكم الشخصي وهذا لمساعدتنا على جمع البيانات والمعلومات علماً أن إجاباتكم تبقى سرية تستعمل فقط لغرض البحث العلمي .

وضع العلامة إكس(x) على الإجابة التي تمثل رأيك وحالتك :

- البيانات الشخصية

السن (من 15 إلى 25) سنة (من 25 إلى 40) سنة (من 40 إلى) سنة

- الحالة العائلية:

متزوجة عازبة أخرى

- الوضعية الاجتماعية

عاملة طالبة أخرى

المستوى العلمي

جامعي ثانوي اقل من ثانوي

الدخل

اقل من 2 مليون ما بين 2 - 3 مليون أكثر من 3 مليون

هل لديكي رغبة في القيام بالتجميل بدون جراحة ؟

نعم لا

- كم مرة تزورين عيادة التجميل بدون جراحة صالون حلاقة ؟

كل أسبوع كل شهر حسب الحاجة حسب المناسبة

- هل عائلتك مع أو ضد فكرة التجميل بدون جراحة ؟

نعم لا

- هل الولاية تحتاج إلى عيادة تجميل بدون جراحة ؟

نعم لا

- هل الخدمات و الأسعار مناسبة لكم في العيادات الأخرى ؟

نعم لا مقبولاً نوعاً ما

- اعلي سعر ممكن دفعه حسب حالتك ؟

اقل من 5000 من 5000/10000 اكثر من 10000

- ماهي درجة اهتمامك بالمشروع (عيادة التجميل بدون جراحة) ؟

مهمة غير مهمة مهمة نوعاً ما مهمة جداً

وزارة التجارة
معايير ستشيس الأصيل المركز الوطني للسجل التجاري

مدونة النشاطات الاقتصادية الخاضعة للقيود بالسجل التجاري
رسمية محدثة الى غاية 2022/09/28

رمز النشاط: 614001
تسمية النشاط: الحلاقة والعلاج الجمالي

مضمون النشاط:
- حلاقة للرجال، التمشاء و الأطفال (قص الشعر ، غسل ، تلوين ، تمويج ، الخ)؛
- علاج الوجه، البشرة و ازالة الشعر، علاج الأيدي و الأرجل، ما عدا ممارسة عملية صبغ البشرة بالابر

النشاطات الإضافية:
-بيع مواد التجميل و النظافة الجسدية ؛
-بيع المجوهرات غير الثمينة التابعة

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



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

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: عائدي بن شمس المصطفى

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 08746480 الصادرة بتاريخ: 23/11/19

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر

تحت عنوان: إعداد مخطوط أعمال لشرح عبادة تجميل

بـ بيون جبال

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 23/10/22

إمضاء المعني بالأمر