

جمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

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



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

إعداد مخطط أعمال لمشروع إعداد الأكل المخصص لكمال الأجسام "FITFUEL"

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

من إشراف:
يحياوي مفيدة

إعداد الطالبة:
اية بشقاق

الصفة	الجامعة	الرتبة	أعضاء لجنة المناقشة
مشرفاً	محمد خيضر بسكرة	أستاذ تعليم عالي	يحياوي مفيدة
رئيساً	محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أـ	فرحات سميرة
ممتحناً	محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أـ	بن شريف كريمة

تاريخ الإيداع: 04_06_2024

تاريخ المناقشة: 12_06_2024

السنة الجامعية

2023/2024

جمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

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



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

إعداد مخطط أعمال لمشروع إعداد الأكل المخصص لكمال الأجسام "FITFUEL"

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في مسار "علوم التسيير"

فرع: إدارة أعمال

تخصص: مقاولاتية

من إشراف:
يحياوي مفيدة

إعداد الطالبة:
اية بشقاق

الصفة	الجامعة	الرتبة	أعضاء لجنة المناقشة
مشرفاً	محمد خيضر بسكرة		يحياوي مفيدة
رئيساً			فرحات سميرة
ممتحناً			بن شريف كريمة

تاريخ الإيداع: 04_06_2024

تاريخ المناقشة: 12_06_2024

السنة الجامعية

2023/2024



آيَاتُ فِرَاقِهِ

﴿ لَوْ أَنزَلْنَا هَذَا الْقُرْآنَ عَلَىٰ جَبَلٍ لَّرَأَيْتَهُ خَاشِعًا
مُّتَصَدِّعًا مِّنْ خَشْيَةِ اللَّهِ ۚ وَتِلْكَ الْأَمْثَالُ نَضْرِبُهَا
لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ ﴾

[21 : الحشر]

إهداء

ما الزمان و ما المكان و ما القديم و ما الجديد سنكون يوماً ما نريد لا رحلةً
ابتدأت ولا درباً انتهى ما توفيقى إلا بالله عز وجل

في هذه المناسبة اهدي تخرجي إلى من أفضلها على نفسي و لما لا فلقد ضحت من
أجلي ولم تدخر جهداً في سبيل إسعادي على الدوام

إلى أمي الحبيبة

وإلى خالدي الذكر الذين توفتهم المنية الذين كانوا خير عون لي ولم يتهاونوا يوماً في
توفير الحب و الخير لي

أبوي الروحيين مودع بوبكر و عقبه رغيث رحمهما لله واسكنهما جنات الخلد
وإلى أصدقائي و معارفي الذين احترمهم و أجلهم

إلى استاذتي التي صدق فيها القول كاد المعلم أن يكون رسولا يحياوي مفيدة

وإلى جميع استاذتي في كلية

أهدي لكم تخرجي

دعيتاً لله عز وجل أن يطيل أعماركم



الملخص:

أصبح مفهوم ريادة الأعمال من المواضيع البارزة في السنوات الأخيرة وذلك نتيجة للتغيرات الكبيرة التي تشهدها الاقتصادات العالمية فهذه التغيرات دفعت العديد من الدول إلى تبني مفهوم ريادة الأعمال كجزء من استراتيجياتها الاقتصادية وخاصة فيما يتعلق بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. في هذا السياق ركزت دراستنا على كيفية إعداد خطة عمل لمشروع متخصص في إعداد وجبات مخصصة لرياضيي كمال الأجسام، هدفنا من هذه الدراسة هو تقديم نموذج شامل يمكن من خلاله تحويل الفكرة إلى واقع ملموس وذلك عبر وضع الأسس والمتطلبات اللازمة لإنشاء المشروع وإدارته بفعالية بالإضافة إلى توفير العوامل التي تساهم في نجاحه. بحيث بدأنا الدراسة بمرحلة نظرية شاملة تضمنت استعراضاً للأدبيات المتعلقة بمخطط الأعمال وأهميته نجاح المشاريع كذلك تناولنا مراحل إعداد مخطط الأعمال وأجزائه بالتفصيل. انتقلنا بعد ذلك إلى الجزء التطبيقي من الدراسة حيث قمنا بإعداد مخطط الأعمال تفصيلي لمشروع إعداد وجبات مخصصة لكمال الأجسام تضمن تحليلاً شاملاً للسوق المستهدف وتحديد احتياجاته ومتطلباته بالإضافة إلى دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع من حيث التكلفة والإيرادات المتوقعة كما شمل المخطط استراتيجيات التسويق والترويج، وتحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة، ووضع آليات لمراقبة الأداء وضمان الجودة.

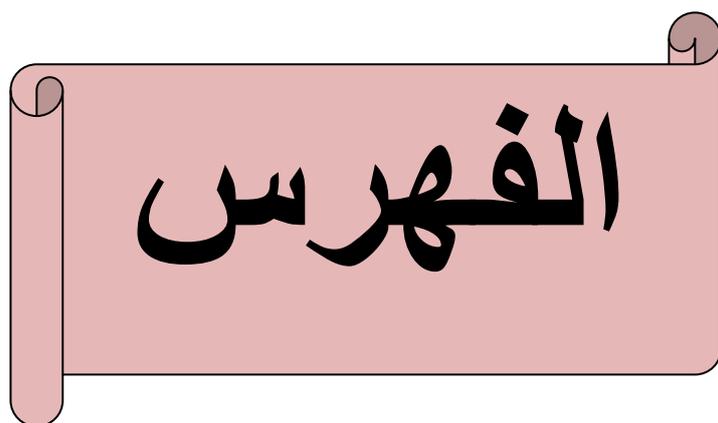
من خلال هذه الدراسة استنتجنا أن مخطط الأعمال يعتبر أداة حيوية تربط بين المؤسسة كوحدة اقتصادية خالقة للثروة وبين بيئتها المحيطة، هذه العلاقة تدفع الدول إلى تطوير آليات وهياكل دعم لمساعدة هذه المؤسسات في مراحلها المختلفة من التأسيس إلى النمو. يعتبر دعم ريادة الأعمال جزءاً لا يتجزأ من السياسات الاقتصادية الرامية إلى تعزيز الاقتصاد الوطني وتطويره وبهذا تعمل الدول على تشجيع إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تقديم الدعم المالي والتقني والتدريبي الذي يساهم في خلق فرص عمل جديدة وتعزيز الابتكار والنمو المستدام.

الكلمات المفتاحية : مخطط الأعمال، مشروع، وجبات كمالية.

Abstract

The concept of entrepreneurship has become prominent in recent years due to the significant changes occurring in global economies. These changes have prompted many countries to adopt entrepreneurship as a part of their economic strategies, particularly in relation to the establishment of small and medium-sized enterprises. In this context, our study focused on how to develop a business plan for a project specializing in preparing meals for bodybuilders. The goal of our study is to present a comprehensive model through which the idea can be transformed into a tangible reality by establishing the necessary foundations and requirements for setting up and effectively managing the project, as well as providing the factors

that contribute to its success. We began the study with a comprehensive theoretical phase that included a review of the literature related to business planning and its importance for project success. We also covered the stages of business plan preparation and its components in detail. Following this, we moved on to the practical part of the study, where we developed a detailed business plan for the project of preparing meals for bodybuilders. This plan included a thorough market analysis to identify its needs and requirements, in addition to an economic feasibility study of the project in terms of costs and expected revenues. The plan also covered marketing and promotion strategies, identified the necessary human and material resources, and established mechanisms for performance monitoring and quality assurance. Through this study, we concluded that a business plan is a vital tool that connects the organization as an economic entity that creates wealth with its surrounding environment. This relationship drives countries to develop support mechanisms and structures to assist these enterprises at various stages, from inception to growth. Supporting entrepreneurship is an integral part of economic policies aimed at enhancing and developing the national economy. Thus, countries work to encourage the creation and development of small and medium-sized enterprises by providing financial, technical, and training support, which contributes to creating new job opportunities and fostering innovation and sustainable growth.



الفهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
	البسمة
	الإهداء
	الملخص
	فهرس
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ_ب_ج	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال
2_3	المطلب الأول: تعريف وأهداف مخطط الأعمال
7_3	المطلب الثاني: وظائف وخصائص مخطط الأعمال
10_7	المطلب الثالث: خصائص ومراحل إعداد مخطط الأعمال
10	المبحث الثاني: المخطط التسويقي
12_10	المطلب الأول: مفهوم وأهمية مخطط التسويقي
13_12	المطلب الثاني: مراحل إعداد المخطط التسويقي
20_13	المطلب الثالث: عناصر المخطط التسويقي
21	المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي و التنظيمي
25_21	المطلب الأول: مخطط الانتاجي
30_25	المطلب الثاني: مخطط التنظيمي
30	المبحث الرابع: المخطط المالي والتمويلي
37_31	المطلب الأول: المخطط المالي
43_37	المطلب الثاني: المخطط التمويلي
44	خلاصة الفصل

	الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع إعداد الأكل المخصص لكمال الأجسام
44	تمهيد
45	المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع
48_45	المطلب الأول: ملخص التمهيدي ووصف المشروع
49_48	المطلب الثاني: أهداف ودوافع اختيار المشروع
52_49	المطلب الثالث: صيغة ونوع تصنيف المؤسسة
53	المبحث الثاني: المخطط التسويقي
70_53	المطلب الأول: دراسة السوق
78_70	المطلب الثاني: استراتيجية التسويقية و المزيج التسويقي
88_78	المطلب الثالث: تحديد حجم الطلب و العرض
89	المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي و التنظيمي
94_89	المطلب الأول: تحديد موقع الجغرافي
104_95	المطلب الثاني: تحديد احتياجات المشروع
109_105	المطلب الثالث: هيكل التنظيمي ونوع المؤسسة
110	المبحث الرابع: المخطط المالي و التمويلي
111_110	المطلب الأول: تحديد رقم الاعمال المتوقع وهيكل التكاليف
113_112	المطلب الثاني: اهتلاك الاستثمارات وهيكل التمويل للمشروع
114_113	المطلب الثالث: الميزانية الافتتاحية و جدول حسابات النتائج التقديري
115_114	المطلب الرابع: التقييم المالي للمشروع
116	خلاصة الفصل
117	الخاتمة
123_119	المراجع
131_124	الملاحق

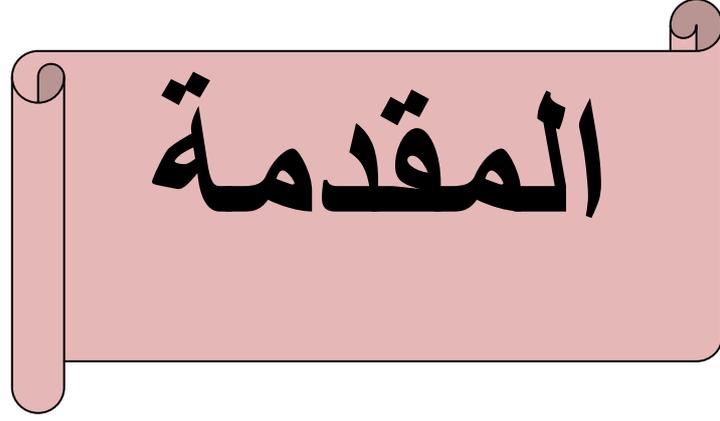
فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	الوظائف الداخلية للمخطط الأعمال	4
02	الوظائف الخارجية للمخطط الأعمال	5
03	القوى الخمس للبورتر	17
04	الهيكل التنظيمي البسيط	27
05	الهيكل التنظيمي الوظيفي	27
06	الهيكل التنظيمي الجغرافي	28
07	الهيكل التنظيمي حسب المنتج	29
08	مصفوفة التصنيف حسب درجة الحداثة و درجة الاستقلالية	49
09	مصفوفة التصنيف حسب درجة الحداثة و درجة التغيير	50
10	نموذج cisp الخاص بصاحبة المشروع	52
11	رسالة ورؤية وهدف المؤسسة	71
12	العلامة التجارية للمشروع	71
13	قنوات التوزيع للمشروع	78
14	موقع الجغرافي للمشروع	90
15	صور ملتقطة من داخل المشروع	91
16	تصميم هندسي للمشروع	92
17	صور ثلاثية الابعاد للمحل مشروع	93_92
18	نظام الإنتاج للمشروع	94
19	هيكل التنظيمي للمشروع	108

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
25	العوامل المؤثرة في اختيار موقع المشروع	01
46_45	جدول للتعريف عن المشروع	02
47_46	جدول التعريف بصاحب المشروع	03
56_53	تحليل البيئة الخارجية pestel	04
57	تحليل شدة المنافسة في السوق	05
59_58	تحليل دخول منافسين الجدد	06
61_60	تحليل القوة التفاوضية للموردين	07
63_62	تحليل القوة التفاوضية للزبائن	08
64	تجزئة السوق	09
65_64	تحليل المنافس الغير مباشر	10
66_65	تحديد و تحليل الموردين	11
69_67	تحليل البيئة الداخلية والخارجية SWOT	12
70_69	معالجة نقاط الضعف و التهديدات	13
73_72	وصف منتوجات المشروع	14
75_74	نقاط القوة والضعف للاطباق	15
75	تقديرات الأسعار للاطباق	16
76	حساب التكلفة الوحديّة	17
77	وسائل الترويج للمشروع	18
79	تحليل البيانات الشخصية	19
84_80	تحليل أسئلة الاستبيان	20
85_84	تقدير الطلب المتوقع لسنة 2025	21
86_85	تقدير الطلب المتوقع لخمس سنوات	22
86	تحديد الفجوة التسويقية	23
87_86	الطاقة الانتاحية للمشروع	24
88	التنبؤ بالمبيعات	25
88	التنبؤ بالمبيعات لخمس سنوات	26
92	التصميم الداخلي للمحل	27
97_95	تحديد احتياجات من الالات و المعدات	28
99_97	تحديد احتياجات من تجهيزات المطبخية	29
101_99	تحديد احتياجات من مواد الأولية	30

102_101	تحديد تكاليف احتياجات من المواد الأولية	31
104_103	احتياجات أخرى للمشروع	32
104	احتياجات الضرورية للتهيئة المكان	33
107_105	بطاقة التوصيف وتحليل الوظيفة	34
107	أجور العمال	35
107	أوقات العمل للمشروع	36
110	رقم الأعمال المتوقع لسنة 2025	37
111_110	رقم الأعمال المتوقع لخمس سنوات	38
111	هيكل تكاليف المشروع	39
112	اهتلاك الاستثمارات	40
112	هيكل التمويل للمشروع	41
113	ميزانية الإفتتاحية	42
114_113	جدول حسابات النتائج التقديري لخمس سنوات	43
114	التدفقات النقدية لخمس سنوات	44
115	تحمين التدفقات النقدية لخمس سنوات	45



المقدمة :

أصبح مفهوم ريادة الأعمال مصطلحًا متداولًا بشكل واسع في العديد من المجالات والفئات متنوعة خاصة الشبابية فخلال السنوات الأخيرة تزايد الاهتمام بريادة الأعمال سواء من قبل الأفراد أو الحكومات التي باتت تعتبر نمطًا شائعًا للأعمال في الوقت الحاضر و ذلك نابع من الدور البارز الذي تلعبه ريادة الأعمال كركيزة أساسية للقطاع الخاص وآلية للاستثمار واستغلال الأفكار الإبداعية للشباب وتحويلها إلى مشاريع ناجحة. كما انها يساهم في مكافحة البطالة من خلال خلق فرص عمل جديدة و أيضاً في دفع عجلة التنمية الاقتصادية عبر تقديم مجموعة متنوعة وجديدة من المنتجات والخدمات للسوق نتيجة لذلك أصبحت الحكومات تركز على تعزيز ريادة الأعمال من خلال توفير البنية التحتية والدعم اللازمين مثل إنشاء هيئات وأجهزة لدعم وترقية والاستشارة ومرافقة رواد الأعمال بالإضافة إلى ذلك تقدم الحكومات امتيازات ضريبية ومساعدات مالية عبر صناديق التمويل الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والشركات الناشئة التي أُنشئت بعد عام 2020.

تبدأ عملية إنشاء مشروع ريادي ناجح بفكرة مدروسة تعكس طموحات وآمال صاحب المشروع مستمدة من دوافعه الداخلية وقدرته على المبادرة والمخاطرة تكون هذه العملية مصحوبة بثقته في قدرته على تحقيق المشروع على أرض الواقع إلا أن تحويل مشروع ريادي إلى نجاح مستدام في بيئة ديناميكية تتسم بشدة المنافسة ليس بالأمر السهل فيتطلب ذلك جهودًا كبيرة من الرياديين في دراسة جميع جوانب المشروع والإلمام بكافة تفاصيله من كل النواحي للتأكد من جدواه وربحيته. لذلك فإن هذه العملية تعتمد بشكل أساسي على ما يُعرف بـ "مخطط الأعمال" الذي يعتبر حجر الأساس لأي مشروع اقتصادي ناجح ذلك لأنه يساعد على اتخاذ القرارات المثلى في ظل ظروف سوقية معينة وموارد محدودة وتبرز أهميته في كونه أداة حيوية لإقناع البنوك والمؤسسات المالية وجذب المستثمرين لتمويل المشروع لذلك يجب على مصمم مخطط الأعمال يأخذ الوقت الكافي لإعدادها بدقة و دراسة كافة جوانب للتحصل على مخطط شامل وذا مصداقية يبرز إمكانية تجسيد المشروع على أرض الواقع.

إشكالية الدراسة:

ونظراً لأهمية مخطط الأعمال سنحاول في هذه الدراسة التطرق بالتفصيل لكل خطوات المتعلقة بكيفية انشاء المؤسسة و إنجاز مخطط الأعمال لذلك من أجل توضيح المفاهيم تناولنا جانبين أولاً جانب النظري الذي يتضمن مفاهيم متعلقة بمخطط الأعمال و مراحل إنجازها اما بالنسبة للجانب الثاني فتضمن تمثيل مخطط الأعمال لمشروع إعداد الاكل المخصص لكمال الأجسام ومن خلال هذه الدراسة سوف نحاول الإجابة عن الإشكالية التالية:

ماهي مراحل تجسيد مخطط الاعمال لمشروع إعداد الاكل المخصص لكمال الأجسام؟

الأسئلة الفرعية:

لتسهيل الإجابة عن الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة التالية :

○ ماهو مفهوم مخطط الأعمال وماهي أهدافه الرئيسية؟

- ماهي مراحل اعداد مخطط الأعمال؟
- كيف يتم انجاز مخطط الأعمال لمشروع إعداد الأكل المخصص بكمال الأجسام؟

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في:
- إبراز أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اقتصاد الوطني.
- أهمية مخطط الأعمال في تحقيق نجاح المشاريع.
- توضيح دور مشروع اعداد الاكل المخصص لكمال الاجسام في المحيط.

منهج الدراسة :

- لقد تم اعتماد في موضوع إعداد مخطط الأعمال لمشروع الأكل المخصص لكمال الأجسام على منهجين هما :
- المنهج الوصفي : لوصف وتحليل جميع مفاهيم المتعلقة بمخطط الأعمال وخاصة النظرية منها.
- المنهج التحليلي: من اجل إسقاط الجانب النظري للمذكرة على ارض الواقع وتمثيله في جانب التطبيقي.

هيكل الدراسة:

- سوف نتطرق في دراستنا الى فصلين مهمين هما:
- الفصل الأول الذي يتناول فيه جميع المفاهيم النظرية حول مخطط الاعمال بصفة عامة أما الفصل الثاني فهوالمتعلق بجانب التطبيقي لمخطط الاعمال لمشروع وسوف يكون الهيكل الدراسة كما يلي :

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

المبحث الأول: ماهية مخطط الاعمال

المبحث الثاني: مخطط التسويقي

المبحث الثالث: مخطط الإنتاجي و التنظيمي

المبحث الرابع:مخطط المالي و التمويلي

الفصل الثاني : إنجاز مخطط الأعمال لمشروع الأكل المخصص لكمال الاجسام

المبحث الأول: وصف المشروع

المبحث الثاني : مخطط التسويقي

المبحث الثالث:مخطط الإنتاجي و التنظيمي

المبحث الرابع: مخطط المالي و التمويلي

أسباب اختياري للموضوع:

- دور المههم الذي يلعبه مخطط الأعمال في تجسيد المشروع على ارض الواقع.
- بإعتبار مخطط الاعمال وثيقة رسمية لطلب التمويل لمشروع.
- موضوع مستمد من هوايتي الشخصية.

صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على معلومات صحيحة حقيقة عن السوق.
- عدم توفر أجهزة توفر لطلاب معلومات حول مشاريع.
- تكاليف العالية للحصول على المعلومة.

الفصل الأول :
الإطار النظري لمخطط الأعمال

تمهيد:

تعد خطة الأعمال أحد أهم الخطوات التي تحظى بالاهتمام الكبير في عملية إنشاء أو تطوير المؤسسات ويعود ذلك إلى الدور الذي تلعبه في تقديم صورة واضحة عن المشروع ومقدمه مشمولاً جميع الجوانب (التسويقية، التنظيمية، الإنتاجية، والمالية) بالإضافة إلى توفير معلومات كافية لمختلف الأطراف الإدارية وحجج مقنعة للممولين بشأن كيفية مواجهة المخاطر واستغلال الفرص المتوقعة وتحقيق عائد مالي مستدام في المستقبل لذلك يولي الباحثون و رواد الأعمال أهمية بالغة لهذا الموضوع بحيث تناولت الدراسات جوانب عدة منها: المفهوم والخصائص المميزة، والدور الذي يلعبه في تحقيق الأهداف والوظائف الداخلية والخارجية وكيفية إعدادة وتنفيذه.

ومن أجل فهم مخطط الأعمال أكثر تطرقنا إلى عموميات حول مخطط الأعمال من خلال تقسيمه إلى كما يلي:

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي والإنتاجي

المبحث الرابع: المخطط المالي والتمويلي

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

أصبح إنجاز مخطط الأعمال من المهام الضرورية قبل بدء أي مشروع وهذا يعود إلى أهميته الإستراتيجية في إعداد وتسيير المشاريع في ظل بيئة تتسم بتغير المستمر وعدم الثبات

المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال

أولاً: تعريف مخطط الأعمال

هنالك عدة تعاريف لمخطط الأعمال ومن بينها نذكر ما يلي:

- **التعريف الأول Burns and Dewhurst:** "يطلق على المستند الذي يساعد رائد الأعمال على تجسيد الأفكار وتركيزها ويساعده على قياس أداء العمل التجاري اسم "خطة العمل". تحدد خطة العمل المدرجة في هذا المستند الحاجة إلى الاحتراف في مجال تكنولوجيا المعلومات حيث يمكن للشركات تفويض تطوير تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها؛ وتحديدًا في تطوير الوجود على الويب". (Abdullah, 2020, p. 162)
- **التعريف الثاني:** "خطة العمل هي بيان مكتوب يصف ويحلل عملك التجاري ويقدم توقعات مفصلة حول مستقبله. تغطي خطة العمل أيضًا الجوانب المالية لبدء أو توسيع عملك - كم من المال تحتاج وكيف ستعيده. كتابة خطة عمل تتطلب الكثير من العمل. لذا لماذا تأخذ الوقت لكتابة واحدة؟ أفضل إجابة هي الحكمة المكتسبة من قبل مالكي الأعمال الملايين تمامًا. مثلك. تقريبًا بدون استثناء، يسر كل مالك لعمل لديه خطة وكل مالك بدون خطة يتمنى لو كان قد كتب واحدة". (McKeever, 2010, p. 6)
- **التعريف الثالث:** "خطة العمل هي أي خطة تعمل على التطلع إلى المستقبل وتخصيص الموارد والتركيز على النقاط الرئيسية والاستعداد للمشكلات والفرص، بحيث أصبح الناس يفكرون في وضع خطة العمل أولاً قبل البدء في مشروع جديد أو التقدم من أجل الحصول على قروض". (berry, 2004, p. 13)
- **التعريف الرابع:** "خطة العمل هي وثيقة هدفية. إنها خطة مكتوبة لتحقيق أهداف تجارية محددة. بخلاف الغرض والهيكلي المشترك، فإن خطط العمل لديها قليل من الأشياء المشتركة. يمكن أن تتراوح من ملخصات من ثلاث صفحات إلى مئات الصفحات من الأهداف والخطط والبيانات الداعمة. مع تطور مفهومك لعمل تجاري، ستتطور أيضًا خططك العمل. في الواقع، يمكنك استخدام خطة عمل كوثيقة تفكير تساعدك في طرح الأسئلة الأساسية والإجابة عليها نحو هدفك في النجاح في الأعمال التجارية. سترشدك في توثيق استراتيجيات عملك". (Windhaus, 2009, p. 2)
- **التعريف الخامس:** "خطة العمل هي " أحد أشكال العروض المستخدمة بشكل شائع لتوضيح مشروعك التجاري. تهدف الخطوات المتخذة لتطوير محتواها إلى تحفيز تفكيرك، وتأكيد فرصة العمل، وتخطيط الموارد اللازمة لتحقيق مشروعك وفقًا

لرؤيتك. بالنسبة للقارئ الخارجي، يجب أن تنقل الخطة شغفك، وعزمك، وإجراءاتك العملية، وقدرتك على تحويل فرصة العمل إلى واقع. يمكن للمراقبين الخارجيين أن يوجهوك في تفكيرك، ويؤدوك بالأدوات اللازمة لجمع وتحليل المعلومات، ومراجعة بعض البيانات، ولكن لا أحد سواك أو فريقك يمكنه ترجمة الشغف الذي يسكنك". (ADEPME., p. 1)

من كل ما سبق يمكننا تعريف مخطط الأعمال على أنه وثيقة رسمية تحليلية تصف مشروع ما في جميع مراحله مع تحديد جميع الموارد والوسائل اللازمة لتنفيذ هذا المشروع سواء كانت مادية أم بشرية كما تتضمن الاستراتيجيات والمخططات التفصيلية المتبعة في الجوانب التسويقية والإنتاجية والتنظيمية والتمويلية بهدف تحقيق الأهداف المحددة وتوضيح جدوى المشروع.

ثانيا: أهداف مخطط الأعمال

تعدد وتنوعت أهداف المخطط الأعمال نذكر منها: (MADHURIMA LALL, p. 2_3)

- إعطاء توجيهات للرؤية التي صاغها رائد الأعمال
- لتقييم موضوعي لآفاق العمل
- لرصد التقدم بعد تنفيذ الخطة.
- إقناع الآخرين بالانضمام إلى العمل.
- لطلب القروض من المؤسسات المالي
- تصور المفهوم من حيث توافر السوق، والتنظيمية، الجدوى التشغيلية والمالية.
- لتوجيه صاحب المشروع في التنفيذ الفعلي للخطة.
- التعرف على نقاط القوة والضعف في الخطة. □ تحديد التحديات من حيث الفرص والتهديدات من الخارج الأسواق

بالإضافة إلى أهداف أخرى المتمثلة في: (بلال رحالية واخرون، 2022، صفحة 139_140)

- تمكين المستثمر من القيام بعملية التأكد من جدوى مشروعه، والتحقق من المردودية المالية.
- إمكانية إعداد وثيقة عملية تبرز خصائص المشروع الإقتصادية والفنية والمالية.
- تساعد هذه الوثيقة المستثمر على تقديم مشروعه وعرضه على الشركاء المرتقبين والمؤسسات التمويلية.
- كسب الوقت عند إعداد مخطط الأعمال.
- العمل على إنشاء مشروع استثماري ناجح.

المطلب الثاني: وظائف و أنواع مخطط الأعمال

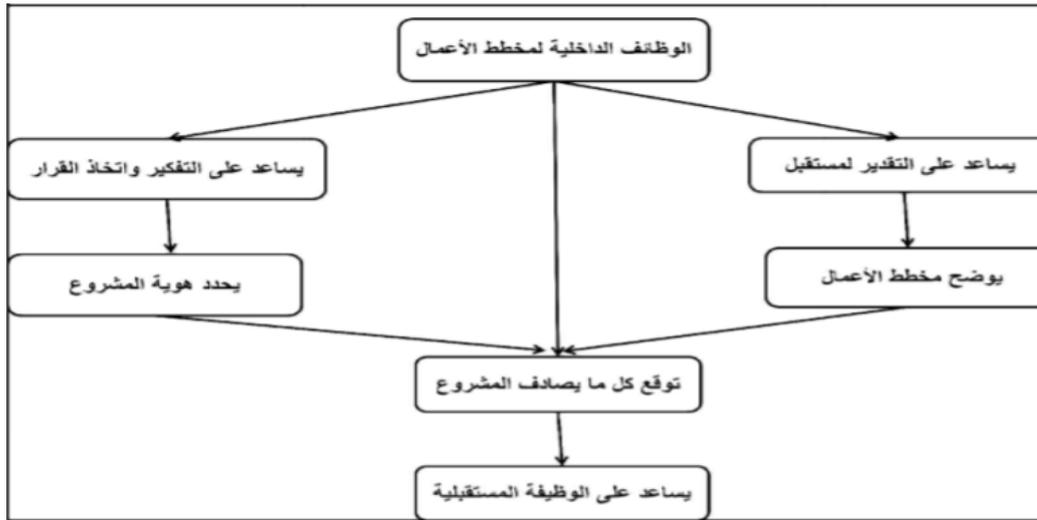
أولا: وظائف مخطط الأعمال :

تعددت وظائف مخطط الأعمال وانقسمت إلى وظائف داخلية وآخرى خارجية نذكر منها: (Michel Coster, 2009, p. 135_137)

1. الوظائف الداخلية للمخطط الأعمال :

- ✓ يساعد على التفكير و إتخاذ القرار :يساعد مخطط الأعمال رجل الأعمال على تحديد هوية مشروعه أيضا يلعب دورًا مهما في تقليل من عدم اليقين من خلال ايضاح معالم المشروع وتقديم تحليل لسيناريوهات مختلفة التي من الممكن ان تواجه المشروع وهنالك مبدأين يجعلان من الممكن تحرك نحو نتيجة أفضل.
 - 1. اظهار الجدوية من خلال تنفيذ العمل بالبيانات دقيقة ومعتمدة.
 - 2 الحد من التفاؤل المفرط في الكثير من التوقعات.
 - 3. الصرامة والمنهجية التي تساهم في خلق تفكير بناء الذي يساهم في تديد المشروع على أرض الواقع.
- وبشكل مختصر يضيف مخطط الأعمال طابع رسمي لتحديد طبيعة المشروع وتحديد مهامه وأهدافه وهويته كما انه يساهم في التفكير المشترك حول أهداف المشروع وأيضا حول دور الشركاء في بناء رؤية مشتركة لهوية المشروع وبالتالي فمخطط الأعمال يلعب دورًا حيويًا.
- ✓ مساعدة على التوقع : للتحقيق مخطط الأعمال يجدر على رجل الأعمال تحديد مصادر المعلومات بعناية و ذلك من أجل وضع سيناريوهات قريبة من اليقين لذلك من الضروري تحقق من صحة المعلومات وإظهار العناصر التي تمتلك حدس إتجاهها مدركا مخاطرها التبعية وكذلك مخاطرها المالية والإحتياجات من المهارات وبهذه الطريقة يقلل من عدم اليقين وهدف من هذه الوظيفة تمثيل الواقع المستقبلي و قياس أهداف المشروع وكذلك المسار الإستراتيجي للمخطط الأعمال وإستغلال أكبر قدر ممكن من الفرص المتاحة و إعطاء المشروع مصداقية إذ كان يتبع بدقة مخطط الأعمال.
 - ✓ يساعد على بناء رؤية : أي يكون قادر على توجيه أعمال الإستراتيجية المستقبلية من خلال تحديد أهدافه واضحة للمؤسسة المستقبلية فإن ذلك يسهل تحديد الخطوات الوسيطة للتحرك نحو هذه الأهداف وهذا يجعل من الممكن توقع المسار الذي يجب إتباعه وأيضا أسباب إنحرافات المشروع.

الشكل رقم(1): الوظائف الداخلية للمخطط الأعمال

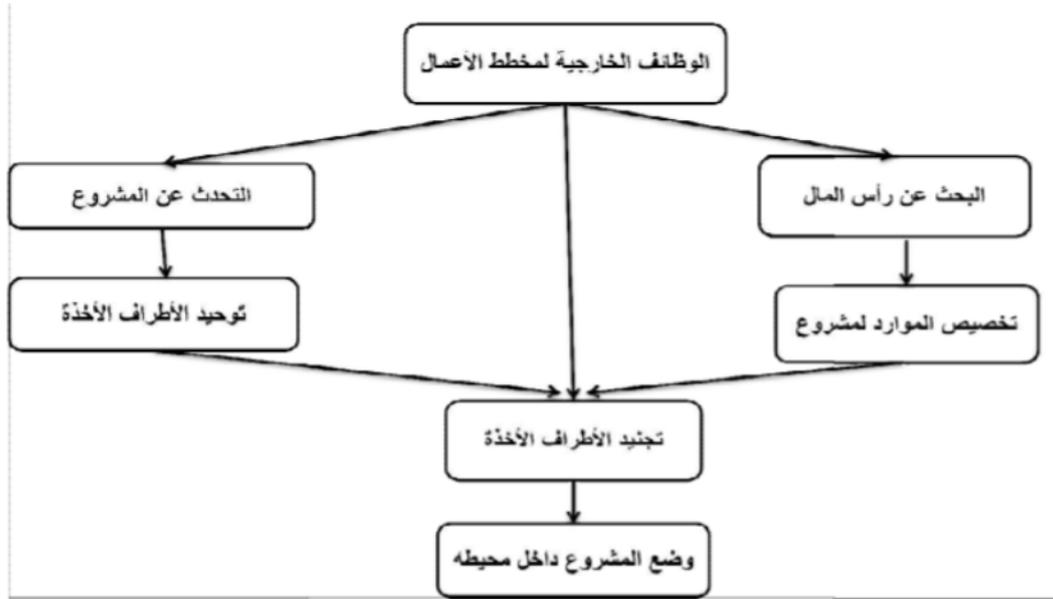


المصدر: Michel coster صفحة 141

2. الوظائف الخارجية للمخطط الأعمال:

- ✓ أداة للتواصل: الهدف منه هو التعريف بالمشروع للأصحاب المصالح المحتملين في المشروع مستقبلي وتزويده بالموارد اللازمة للإنجازه لذلك يتطلب منه التحقق من الخصائص التالية:
 1. فهم طبيعة المشروع بسرعة وتوفير المعلومات فعالة عن قيادة المشروع لأصحاب المصالح.
 2. تمكين من تقييم درجة إعداد مشروع.
 3. يحتوي على معلومات مخصصة للأطراف حتى يتمكنوا من إتخاذ القرار بشأن مشروع فهو يترك أثر على الأشخاص. من المهم أن يكون مخطط الأعمال واضحا ومفهوما وألا تنشر فيه معلومات معقدة وسرية للغاية.
- ✓ البحث عن التمويل : يمثل تحدي بالنسبة للرجل الأعمال في جمع الأموال اللازمة لمشروعه وهنا يتوقع ردود الأفعال أصحاب المصلحة الذين يحتمل أن يشاركوا في تمويل المشروع.
- ✓ إستقطاب و دعم الشركاء الإستراتيجيين :باعتبارها أداة تواصل وإقناع فهي تركز على تجنيد شركاء استراتيجيين المحتملين للمشروع الذين يلعبون دور مهم في تعزيز نجاح مشروع وتوفير موارد اللازمة.

الشكل رقم(2): الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال



المصدر: Michel coster صفحة 141

ثانيا: أنواع مخطط الأعمال

لا تقتصر خطة العمل على الخطة التي تعتمد عليها الشركة في بداية عملها يمكن أن تكون خطط العمل من عدة أشكال بدء التشغيل هو الذي يستخدم في بداية تشغيل الأعمال، الخطة الداخلية هي تلك التي يتم إجراؤها للإستهلاك الداخلي، على نفس المنوال تساعد الخطة التشغيلية على تشغيل الشركة بالمواعيد النهائية والمسؤوليات، الخطط الإستراتيجية وخطط النمو والجدوى، تساعد كل خطط العمل هذه في توجيه الإدارة والمستثمرين وغيرها لأطراف المهتمة بالبدء والنمو الناجح للأعمال على مراحل توضح خطة العمل للمالك الجانب المبكر من عملياته التجارية و توجيه الإدارة وتشجيع الإستثمار نحو الأعمال التجارية . من المحتمل أن يكون الإيجابيان الرئيسيان لخطة العمل ولا ننسى مثل المساعدة على تحديد المشاكل والحصول على النصائح وتقليل المشاكل القانونية وما إلى ذلك.

1. **خطة البدء** هذه هي خطة العمل الأولية المكتوبة والتي تساعد على بدء العملية التجارية، تتضمن الخطة وصف الشركة ومنتجاتها وخدماتها وتحليل SWOT وإدارتها لفريق والمنتجات وتقييم السوق. مثل التوقعات المالية بما في ذلك الدخل، النفقات والأرباح، توقعات التدفق النقدي ونقطة التعادل وما إلى ذلك فخطة بدء العمل هي التي تساعد في الحصول على التمويل، والحصول على نصيحة من الخبراء، وتحديد المشاكل وما إلى ذلك من أجل تشغيل الأعمال بشكل أفضل.

2. **خطط العمل الداخلية:** تستهدف الخطة الداخلية الموظفين والإدارة لتحسين تشغيل المؤسسة وتتضمن الخطة الداخلية تقييم المشروع، وصف المرحلة الحالية، الربحية التشغيلية، ومناقشة شاملة للميزانية، تشمل أيضاً حساب الاستهلاك، القروض، رأس المال، ووقت استرداد المشروع كما تعتمد الخطة على توفير معلومات حول المشتريات، التسويق، التوظيف، والتكاليف التكنولوجية وأخيراً توفر معلومات عن الفئة المستهدفة، حجم السوق، والتأثيرات الإيجابية والسلبية على ربحية الشركة.

3. **الخطة الإستراتيجية** : توفر الخطة الاستراتيجية خارطة طريق مفصلة لتحقيق أهداف الشركة وليس فقط تحديد الأهداف بل أيضاً تخطيط الطرق لتحقيقها وفقاً للرؤية والرسالة والبيان وتحديد عوامل النجاح، تشمل الخطة استراتيجية تحقيق الأهداف وتنفيذ التخطيط لتحقيق النجاح وهذه هي العناصر الأساسية للعمل الاستراتيجي. كما أن خطة العمل الاستراتيجية مسؤولة عن إلهام الموظفين وخلق بيئة عمل صحية وتهيئة الظروف المثلى لتحقيق أهداف الشركة.
4. **خطة الجدوى**: تجيب خطة الجدوى على سؤالين رئيسيين حول العمل أولاً من سيقوم بشراء منتجاتنا وخدماتنا؟ بمعنى آخر تشمل تقسيم عملائنا جغرافياً وديموغرافياً وما إلى ذلك ثانياً هل ستحقق الشركة الربح من هذا النشاط؟ توصي خطة الجدوى الإدارة إما بإعادة توجيه المشروع أو إيقافه أو اقتراح تغييرات في هيكل المشروع لجعله أكثر ربحية بالإضافة إلى ذلك تصف خطة الجدوى السوق المستهدف للمنتجات أو الخدمات، حاجة السوق، رأس المال المطلوب، والأرباح المتوقعة والخسائر المحتملة.
5. **خطة العمليات**: تحدد الخطة التشغيلية للسنة القادمة المواعيد النهائية والأهداف وغيرها من التفاصيل و تشغيل الأعمال هي مسؤولية موظفي الإدارة والموظفين الآخرين ويتضمن الالتزام بالمواعيد النهائية وخطط المدة المحددة في الخطة التشغيلية كما أن هذه الخطة مفيدة جداً للشركات الكبيرة والصغيرة على حد سواء لأنها تساعد في تشغيل الشركة بطريقة أكثر فعالية لتحقيق نتائج أفضل.
6. **خطط النمو**: تصف خطة النمو النمو المقترح في كل جانب من جوانب الشركة وتستخدم هذه الخطط للاستهلاك الداخلي والخارجي، تتضمن خطة النمو رأس المال المطلوب، والخطط الأخرى، وفريق الإدارة، والبيئة المطلوبة لتحقيق نمو الأعمال تهدف هذه الخطة إلى توفير جميع تفاصيل الشركة لجذب المستثمرين كما توفر تفاصيل الأنشطة المالية، وإسقاط النفقات، والمبيعات، والأرباح وغيرها من المعلومات بهدف الحصول على إهتمام أصحاب المصلحة الخارجيين. (Vaseghi, 2007)

كذلك يمكن تصنيف خطط الأعمال إلى خطط مختصرة وأخرى شمولية: (ليلي بن عيسى، صفحة 65)

- ✓ **الخطط المختصرة**: الخطة المختصرة هي خطة قصيرة ومركزة تعرض الجوانب المهمة جداً والقضايا الرئيسية التي لا يجب أن يخلو منها أي مخطط أعمال، تهدف هذه الخطة إلى تحديد الجوانب الأكثر أهمية للعمل الجديد وتعد مرضية لكل من الممولين والمستثمرين خاصة عند احتوائها على تنبؤات مالية متعلقة بالمشروع كما يتميز هذا النوع من الخطط بالتركيز المحدود في حالات عدم التأكد العالية في البيئة التي سيعمل فيها المشروع الجديد إذ أن المخطط المختصر يمثل خطة عمل مبدئية لبداية النشاط وجود هذه الخطة أفضل في جميع الأحوال من عدم وجود خطة على الإطلاق.
- ✓ **الخطط الشمولية**: عادة ما يفضل المؤلفون والمستثمرون كتابة خطة العمل وفق هذا الأسلوب لأنها تعد خطة عمل كاملة ودقيقة تتضمن تحليلاً معمقاً للعوامل المهمة والدرجة التي قد تتحدد نجاح أو فشل المشروع عند تنفيذه على أرض الواقع تحت مختلف الظروف والافتراضات. يكون هذا النوع من خطط الأعمال مفيداً ومتميزاً عندما يحتوي على ما يلي:
- مواجهة التغييرات في العمل أو البيئة الخارجية: التعامل بفعالية مع التغييرات المحتملة في العمل أو البيئة المحيطة.

- وصف الفرصة الجديدة: تقديم تحليل شامل للفرصة الجديدة التي سيبدأ بها كعمل جديد.
- التوضيح المعمق والواقعي للمواقف التي من شأنها تعقيد العمل: تحديد وتحليل التحديات والمواقف المعقدة التي قد تواجه المشروع.
- تحديد ووصف الفرص وآلية التعامل معها: وصف الفرص المتاحة بوضوح ودقة ووضع استراتيجيات للتعامل معها بفعالية.

المطلب الثالث: خصائص ومراحل مخطط الأعمال

أولاً: خصائص مخطط الأعمال

- يخضع تحرير مخطط الأعمال الجيد إلى خصائص تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة لدى الأطراف المعنية نذكر أهمها: (هوارية زيتوني، 2021_2022، صفحة 81)
- 1) **الإيجاز والتلخيص:** يتمثل في تلخيص الجوانب الأساسية للمشروع دون الانغماس في القضايا الفرعية، مما يظهر قدرة المؤسسين على تنظيم الهيكل والمسارات الرئيسية للمشروع، ويسهل قراءة وفهم مخطط الأعمال.
 - 2) **الوضوح وسهولة الفهم:** يتمثل في تنظيم المخطط بطريقة بسيطة وواضحة لفهمها من قبل أي فرد ويتحقق ذلك من خلال استخدام مفردات بسيطة وواضحة للتعبير عن فكرة المشروع.
 - 3) **الواقعية:** يشير إلى ضرورة تعامل المخطط مع المشروع بشكل يتماشى مع الواقع ويتطلب هذا التعامل معطيات واقعية تبرز أهمية الواقعية في تحديد الأهداف وإختيار الوسائل اللازمة لتحقيقها.
 - 4) **المصداقة والدقة:** تعكس واقعية مخطط الأعمال من خلال استخدام معطيات موثوقة وحقيقية تمثل جوهر المشروع مما يتطلب إختيار المعطيات التي تتناسب مع خصائص واحتياجات المشروع.
 - 5) **التجانس في عرض البيانات وتحليلها:** الإنسجام في عرض البيانات وتحليلها إلى جانب مبدأ المصداقية يُعتبران عنصرين مميزين لمخطط الأعمال الجيد فالإنسجام يظهر تناغم البيانات وتحليلها مما يسهل فهم وتفسير المعلومات بشكل شامل ومتكامل وبالتالي يساهم في وضوح الرؤية للمشروع وتوضيح الاتجاهات المستقبلية بطريقة تعكس الواقعية والمصداقية.
 - 6) **الهيكلية الجيدة:** الهيكلية الجيدة تتضمن تقديم ملف يحتوي على ملخص يبرز محتوياته مصنفة بشكل واضح إلى عناصر رئيسية وفرعية مما يساعد على توضيح نقاط القوة في المشروع وفهمها بسهولة.

ثانياً: مراحل مخطط الأعمال

يعد مخطط الأعمال أداة أساسية لنجاح إطلاق المؤسسات الجديدة وتطوير الأعمال القائمة فهو يتطلب تخطيطاً دقيقاً وإعداداً شاملاً لتحقيق النتائج المرجوة تعتبر خطط الأعمال التي تمت دراستها بعناية شرطاً أساسياً للحصول على التمويل اللازم حيث توفر رؤية استشرافية قيمة لتوجيه مسار المؤسسة سواء كان الهدف هو تحسين الأعمال الحالية أو بدء مشروع جديد من فكرة مبتكرة فإن المستثمر يحتاج إلى تقديم خطط محكمة ومقنعة للإدارة العليا وأصحاب القرار كما أن مخطط الأعمال يساهم في تحديد الأهداف والاستراتيجيات ويضمن النجاح والاستدامة على المدى الطويل لكن يختلف مستوى

المخطط وشكله وحجمه من مؤسسة إلى أخرى ورغم هذا الاختلاف إلا أن جميع المخططات الأعمال تشترك في نفس المراحل الأساسية التي تدعم أهدافها واستراتيجياتها المتمثلة في : (علي فلاح الزغيبي، 2012، صفحة 7_11)

الخطوة الأولى: تحديد الزبائن المستهدفين

في هذه الخطوة يتم تحديد الزبائن المستهدفين من خلال توفير معلومات وبيانات خاصة بهم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: هل هم من رجال الأعمال أو المستهلكين أم من الفئات الأخرى؟ إذا كانوا من رجال الأعمال فما هو نشاطهم التجاري؟ ما هي المناطق التي ينشطون فيها؟ وهل هم من أصحاب المؤسسات الصغيرة أم الكبرى؟ إذا كانوا من المستهلكين فما هي الشريحة العمرية التي ينتمون إليها؟ وهل هم من الرجال أم النساء أم الأطفال؟ وما هو حجم مدخولهم و قدرتهم الشرائية؟ وما هي مناطق إقامتهم؟ وبمذه الطريقة تصبح هذه الخطوة أساسية لتمكين مراجعة دقيقة للمشروع مع الربط بين الشخصية والاحتياجات والأهداف والمعرفة ومصادر الضغط الشخصية، الضغوط الخاصة بالمنتج، السوق المستهدف، وسائل الترويجية التي ينبغي وضعها للتحكم في الوضع وضبطه ولذا يجب جلب الوثائق والنصائح والاستثمارات اللازمة لمواجهة أي تحدي يمكن أن يطرأ وتحديد خطط العمل للمشروع وفي حال ظهور عدم توافق بين متطلبات المشروع والوضعية الشخصية ينبغي اتخاذ إجراءات تصحيحية أو تأجيل المشروع أو إعادة تشكيله أو البحث عن شركاء مناسبين.

الخطوة الثانية: التعرف على المنافسين

المنافسون يمثلون وجود طرف آخر يعمل على تقديم نفس المنتج أو الخدمة ويمكن إعتبار مؤسسة منافسة إذا كانت تقدم منتجا أو خدمة بديلة لما تقدمه مؤسسة أخرى على سبيل المثال يمكن إعتبار مصنع الملابس وتاجر الملابس منافسين لبعضهما البعض حيث يقدم قطع ملابس بينما يقدم الثاني إمكانية شراء هذه الملابس. لذا فإن معرفة المنافسين تعد ضرورية لتحديد موقع التسويق وحجم مبيعاتك وسعر البيع المناسب لمنتجاتك.

الخطوة الثالثة: ضبط قائمة بالموردين والأجهزة

تتضمن هذه الخطوة تحديد عناوين الموردين وقائمة المواد التي يجب تسديدها والتي يعتمد عليها.

الخطوة الرابعة: إعداد دراسة السوق

بعد تحديد الزبائن المستهدفين والتعرف على المنافسين المحتملين وضبط قائمة الموردين يمكنك الانتقال إلى إعداد دراسة السوق، تهدف دراسة السوق إلى التحقق من وجود الطلب على منتجاتك وخدماتك واتخاذ قرارات واعية بشأن مواصفات هذه المنتجات والخدمات وكيفية بيعها ومكان تركيز مؤسستك وهذا يساعد في تحديد حصتك من السوق وتقدير رقم أعمالك المستقبلية لذلك دراسة السوق مهمة جدا لإعداد المشروع حيث أنه دراسة الجيدة قد تكون الفكرة لمشروع ناجح، لذلك لتحقيق دراسة جيدة يتطلب الأمر تحقيق بعض الأمور التالية:

- التمويع في مواقع المنافسة
- تحديد بدقة من سيكون الزبائن

- التمويع في مواقع المنافسة.
- تكيف المنتج أو الخدمة حسب احتياجات الزبائن.
- تحديد مستوى أسعار مقبولة من قبل الزبائن الجدد.
- تحديد وتسجيل العلامات التجارية اللازمة لجذب الزبائن.
- تحديد نظام تطوير علاقات العملاء المتوقعة.

الخطوة الخامسة: إعداد خطة التسويق

تتضمن خطة التسويق ضبط كافة التفاصيل المتعلقة بكيفية التواصل مع الزبائن وإقناعهم بشراء منتجاتك أو الإقتداء بخدماتك تعتمد هذه الخطة على النتائج التي أفرزتها دراسة السوق وتتضمن الخطة معلومات حول مكان تركيز مشروعك وخصائص منتجاتك وخدماتك وطرق الرواج التي ستعتمدها وميزانية الإعلان التي ستخصصها للترويج ووسائل الإعلان التي ستستخدمها واستراتيجية البيع التي ستتبعها.

الخطوة السادسة: إعداد تقديرات الميزانية

يتم إعداد تقديرات الميزانية لمدة نشاط لا تقل عن سنتين أو ثلاث سنوات وذلك بهدف التحقق من قدرة المؤسسة على البقاء على المدى الطويل وكذلك لطمأنة هيكل المقرضة بشأن حتمية السداد.

الخطوة السابعة: إيجاد التمويل والمساعدات

يعتبر التمويل الصحيح للمشروع من أهم الشروط لنجاحه ويجب أن يوفر ما يكفي من الأموال لسد الإحتياجات المؤسسية بعد إجراء جرد لإحتياجات وموارد الأموال المتاحة.

الخطوة الثامنة: اختيار الهيكل القانوني

تتعلق الهيكل القانونية بالإطار الصحيح الذي ستمارس ضمنه أنشطتها المؤسسة ويجب دراسة هذا الاختيار بدقة وحذر حيث يمكن أن يؤدي إختيار خاطئ إلى نتائج غير مرغوبة.

الخطوة التاسعة: تحليل وإدارة المخاطر والتخفيف من حدها

الخطوة العاشرة: إقامة المؤسسة (التنفيذ)

أول أهداف هذه المرحلة هو الحفاظ على العلاقة مع الزبائن التي تم بناؤها عند بداية تأسيس المشروع وذلك للوصول إلى فرص طلبات أولية قبل أقرب فرصة ممكنة يتم ذلك من خلال تنظيم أسلوب الإنتاج وضمان الجودة.

من ناحية أخرى يجب ملاحظة بعض مبادئ إدارة ووضع بعض الأساليب التي تسمى "الدليل" والتي تساعد في مراقبة صعود المؤسسة وتصحيح أي انحرافات قد تحدث يتضمن ذلك توقع وتصحيح كل الإجراءات التي يمكن أن تحدث وتوجيه النشاطات الشهرية، يسمح لجميع مديري المؤسسة باتخاذ القرارات الهامة سواء كانت مالية أو إدارية، لضمان الإبتعاد عن المفاجآت ويجب أن تكون هناك مراقبة من جميع الإدارات المعنية والإلتزام بجميع الإجراءات التي يتم فرضها على مسيرة المؤسسة وأن يكونوا على دراية بمبادئ أساسية للمالية وإدارة المؤسسات.

المبحث الثاني: مخطط التسويق

يعتبر إعداد المخطط التسويقي الخطوة الأولى في العملية التسويقية بحيث يعتمد نجاح أو فشل المراحل اللاحقة على مقدار التركيز والاهتمام الموجه لهذه العملية فالمخطط الأعمال هو سلسلة مترابطة من الحلقات التي لا يمكن فصلها عن بعضها البعض ومن خلال إعداد خطة تسويقية جيدة يمكننا إعداد باقي الخطط بفاعلية، في هذا المبحث سنتناول كل ما يتعلق بهذا المخطط من مفهومه وأهميته وخطوات إعداده.

المطلب الأول: تعريف وأهمية المخطط التسويقي

أولاً: تعريف المخطط التسويقي

التعريف الأول: لفايول " بأنه في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا في المستقبل، أما جورج تيري يعرفه بأنه الإختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة." (بن أعمار شلغاف اسماعيل مراد، صفحة 9)

التعريف الثاني: "يمكن القول ان مخطط التسويق يشمل التوقع بما سيكون عليه المستقبل مع الإعداد لهذا المستقبل وهو عبارة عن عملية تخطيط وتنفيذ مراحل تطور وتسعير و ترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات من أجل خلق عمليات تبادل تشبع أهداف الأفراد و المؤسسات." (Kotler Philip، صفحة 56)

التعريف الثالث: "خطة التسويق هي خطة التي يتم فيها وصف المنافسين المحتملين و العملاء المستهدفين لمنتجات وخدمات المشروع كما تتضمن خطة التسويق المزيج التسويقي الخاص بالمنشأة أو المشروع سواء من حيث المكان أو المنتجات و سعر وطرق الترويج التي تشبع وتضبط خطة التسويق بالاستناد إلى النتائج التي قدمتها دراسة السوق وهي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالعملاء واقناعهم بشراء منتجات أو اقبالهم على الخدمات التي يقدمها المشروع، لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة التسويقية على مجموع البيانات الخاصة بمكان تركيز المشروع وخصائص المنتجات والخدمات وثن البيع وأيضاً طرق الترويج التي يعتمد عليها صاحب المشروع و وسائل الإعلان المستخدمة واستراتيجية البيع المتبعة وكل الموازنة المخصصة لذلك." (ثامر ياسر البكري، 2008)

ومما سبق نستنتج أن مخطط التسويق هو عملية تنبؤ وتخطيط وتنفيذ مراحل تطوير وتسعير وترويج وتوزيع المنتجات والخدمات بهدف تحقيق التبادل الذي يشبع أهداف الأفراد والمؤسسات.

أهمية مخطط التسويق:

يعتبر مخطط التسويق أداة لا غنى عنها لتحقيق النجاح والاستدامة بحيث دورًا حيويًا في توجيه الأنشطة التسويقية وضمان تماشيها مع الأهداف الاستراتيجية لذلك فمخطط التسويق له أهمية كبيرة على أعمال والمؤسسات نذكر منها: (بن أعمر شلغاف اسماعيل مراد، صفحة 16)

- ✓ يشجع على التفكير العلمي والمنطقي التسويقي الفعال.
- ✓ يعمل على تنسيق فعال بين كل من الإنتاج و التمويل , إدارة وظائف الأفراد و التسويق و العلاقات العامة.
- ✓ يوفر معدلات مثالية يسترشد بها لأداء تسويقي فعال.
- ✓ يساعد على توضيح الأهداف التسويقية.
- ✓ ينتج عن استعدادات لمواجهة التغيرات الطارئة في الأسواق.
- ✓ يشجع العاملين في التسويق على البعد عن المضاربات و المغامرات ويجولها إلى تنبؤات مستقبلية.
- ✓ يعتبر التخطيط التسويقي أسلوبًا عمليًا لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة و التجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.
- ✓ يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة و الوقت و الجهد و المسافات و المكان, نظرًا لأنه يعطي الفرصة للتطبيق العلمي في نطاق محدود بإستخدام النماذج مثال اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق قبل غزو السوق كله.
- ✓ طالما تتم وظائف التسويق خارج الشركات في البيئة التسويقية المحيطة لذلك يصبح التخطيط التسويقي ضرورة ملحة في الحياة العملية.

المطلب الثاني: مراحل إعداد الخطة التسويقية

مراحل إعداد الخطة التسويقية: تمر الخطة التسويقية بمجموعة من المراحل المتمثلة في (2015_2016، صفحة 24_26)

- ✓ تحليل وتشخيص الوضعية الحالية تعتبر نقطة البداية في إعداد الخطة الإستراتيجية على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية، فإن نقطة البداية في إعداد الخطة الإستراتيجية للتسويق أيضا هي تحليل الوضعية الحالية والتي تتضمن تحديد الفرص والتهديدات، ونقاط القوة ونقاط الضعف وفقا لنموذج (SWOT) وبعد ذلك يجب على المنظمة إعداد التشخيص الذي يلخص تحليل الوضعية ويحدد كيفية استغلال الفرص ومواجهة أو تجنب التهديدات بالإستناد على نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
- ✓ صياغة الأهداف التسويقية: إن الأهداف التسويقية مشتقة عادة من أهداف وحدة الأعمال وهي بدورها مشتقة من أهداف المنظمة والأهداف التسويقية غيرها من الأهداف في المستويات الأعلى يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس ومحددة زمنيا وأن تكون واقعية كما تعتبر الأهداف التسويقية مهمة لسببين:
- أولا: لأنها تحدد مستويات الأداء المستهدفة من خلال تنفيذ الإستراتيجية التسويقية أي ما تأمل المنظمة تحقيقه.

ثانياً: لأنها تحدد المعالم التي من خلالها تقوم المنظمة بتقييم أدائها الحالي في مرحلة التقييم و الرقابة على تنفيذ الخطة التسويقية أي تساهم في تقييم الأداء الحالي للمنظمة.

✓ **إعداد الإستراتيجية التسويقية:** يتضمن إعداد الإستراتيجية التسويقية تقسيم السوق وإختيار القطاع أو القطاعات المستهدفة وتحديد المكانة الذهنية.

1. **تجزئة السوق إلى قطاعات:** يتكون السوق من العديد من الزبائن الذين يختلفون في حاجاتهم و رغباتهم كما أن موارد المنظمة قد لا تسمح أحيانا بالاستجابة لجميع هذه الحاجات وهو ما يستوجب عليها اللجوء إلى عملية تجزئة السوق إلى مجموعة من القطاعات بناء على معيار أو مجموعة من المعايير، مثل المعايير الجغرافية والمعايير الاقتصادية والمعايير الثقافية والاجتماعية والمعايير السيكوغرافية والمعايير السلوكية ويجب أن تؤدي هذه العملية إلى استخراج قطاعات سوقية متجانسة داخليا ومتباينة خارجيا فيما يتعلق إستجابتها للمجهودات التسويقية فإذا كانت إستجابات الزبائن متشابهة فإن ذلك يعني أنه على المنظمة أن تعاملهم كسوق واحد وهو ما يوفر الكثير من النفقات و المجهودات عليها ويسمح لها بتحقيق نتائج أفضل.

2. **إستهداف القطاعات السوقية** بعد تحديد المنظمة للقطاعات السوقية فإنه يمكنها إتخاذ القرار بالتعامل مع قطاع أو أكثر من تلك القطاعات التي يتكون منها السوق ويطلق على عملية تقييم القطاعات السوقية من حيث الجاذبية وإختيار قطاع أو أكثر لخدمته بعملية إستهداف السوق فالمنظمة قد تستهدف القطاعات ذات الربحية المحتملة الأعلى أو ذات معدلات النمو المرتفع.

3. **تحديد المكانة الذهنية:** بعد أن تقرر المنظمة أي القطاعات يجب التركيز على خدمتها فإنه يجب عليها أن تحدد المكانة أو الوضعية التي يجب أن تشغلها في إذهان الزبائن في تلك القطاعات بالمقارنة مع المنتجات المنافسة فحتى يكون للزبائن مبررا لشراء منتج المنظمة عوضا عن المنتجات المنافسة يجب أن تكون منتج ميزة أو بعض المزايا التي ينفرد بها عن المنتجات المنافسة مثل الجودة و الأمان والتصميم و الخدمة.

4. **صياغة خطة العمل (التنفيذ):** بعد إعداد الإستراتيجية التسويقية يجب ترجمتها إلى خطة عمل والتي تركز على ثلاثة عناصر هي: الموازنة، والمزيج التسويقي، وإجراء توزيع الموازنة بين عناصر المزيج و المزيج التسويقي هو عبارة عن مجموعة من الأدوات التسويقية التي تقوم المؤسسة بمزجها لتحقيق الإستجابة المرغوبة في أسواقها المستهدفة وهذه الأدوات يمكن تجميعها في أربع مجموعات يطلق عليها إستراتيجية التسعير، إستراتيجية المنتج، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية الترويج ويقصد بالمنتج السلع أو الخدمات التي تعرضها المنظمات لإشباع حاجات ورغبات الزبائن في أسواقها المستهدفة، مثل السيارات والأجهزة الكهرو منزلية والخدمات المصرفية والفندقية... الخ. أما السعر فيعكس القدر من الأموال التي يجب على الزبون دفعه من أجل الحصول على المنتج أو الاستفادة من الخدمة، وفيما يتعلق بالمكان فإنه يشمل كافة الأنشطة التي تساعد على تدعيم إتاحة المنتج للزبائن المستهدفين، مثل منافذ البيع المملوكة للمنتج والوكلاء والتجار بالإضافة إلى أنشطة النقل والتخزين وغيرها وأخيرا فإن عنصر الترويج يتضمن كافة الأنشطة التي تعمل على تنمية الإدراك والاهتمام وإثارة الرغبة وحث الزبون على شراء المنتج وتحقيق الرضا عنه أو التي تعمل بش كل عام على تحقيق الاستجابة المرغوبة، مثل الإعلان، والبيع الشخصي، وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة وقد تقوم المنظمة بإعداد موازنة إجمالية لتنفيذ الخطة التسويقية تتوافق في الغالب مع نسبة من رقم

الأعمال، أو بناء على موازنة المنافسين، أو بناء على الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها وتتضمن خطة العمل أو التنفيذ تحديد ما الذي يجب عمله بالنسبة لكل متغير من متغيرات المزيج التسويقي وبأي وسيلة وبأي موازنة، وتحديد المواعيد الزمنية لتنفيذ هذه المهام وتحديد المسؤولين عن أداء هذه المهام.

5. **التنفيذ والرقابة:** تتضمن المرحلة النهائية تنظيم عمل قسم التسويق والرقابة على تنفيذ الخطة التسويقية ويجب على المنظمة أولاً تصميم ووضع التنظيم الملائم، في المنظمات الصغيرة قد يكفي شخص واحد لأداء المهام ولكن في المنظمات الكبيرة يوجد مدير للتسويق أو مدير تجاري هو الذي يقوم بالتنسيق بين مختلف مصالح القسم ويدافع عن وجهة نظر التسويق في اجتماعات الإدارة العام. فيتوجب على مسؤول التسويق ليس فقط تنفيذ الخطة التسويقية، وإنما الرقابة على نتائجها مهما كان موقعه في السلم الوظيفي ويمكن التمييز بين أربع أنواع من الرقابة وهي الرقابة على الخطة التسويقية السنوية، الرقابة على الربحية، الرقابة على الإنتاجية، الرقابة الإستراتيجية وتؤدي عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى وظيفة التسويق إلى إعداد خطط تسويقية مكتوبة، والتي تعتبر كخارطة طريق لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية وبالتالي تحقيق الأهداف التسويقية.

المطلب الثالث: عناصر المخطط التسويقي

يتكون المخطط التسويقي من مجموعة من العناصر نذكر أهمها :

أولاً: دراسة السوق

توضح دراسة السوق لصاحب المشروع السوق الذي يجب استهدافه من خلال تحديد حجم السوق واتجاهاته ورغبات الزبائن كما أنها تعتبر وسيلة ديناميكية وحديثة تساعد في فهم ومتابعة تطور الأسواق، تشمل دراسة السوق مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تسمح بجمع وتحليل المعطيات الكمية والنوعية لسوق معين مما يسمح بإتخاذ القرارات التسويقية المتعلقة بمنتج أو خدمة حالية أو مستقبلية، تعرف أيضاً بأنها مجموعة من النشاطات المنظمة لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأسواق والعناصر المرتبطة بالمؤسسة بهدف توفير أساس للقرارات التسويقية وتقليل المخاطر وذلك باستخدام طرق علمية تضمن موضوعية ودقة المعلومات. (محمد عماد الزيادات و محمد عبدالله العوامرة، 2021، صفحة 113_112)

✓ أنواع دراسة السوق: يمكن تقسيم دراسات السوق إلى نوعين كمية ونوعية.

أولاً: الدراسة الكمية:

تعتمد الدراسة الكمية على استخدام عينات أو مقاييس محددة وتعتبر دراسة استنتاجية وتتم بواسطة: (غني اوديجيه، 2008، صفحة 82_83)

. سبر الآراء: إجراء الدراسات الميدانية من خلال استجواب الأشخاص حول المشكلة التي يتم دراستها.

. العينات الدائمة : وهي عينات ممثلة للمجتمع المدروس حيث تجرى التحقيقات بشكل دائم على نفس الأشخاص.

ثانياً: الدراسة النوعية

تهدف الدراسة النوعية إلى جمع وتحليل وتفسير البيانات التي لا يمكن تفسيرها كمياً وتستخدم لتحديد الملامح الرئيسية للأفكار وفهم المشكلة من خلال إطار نظري يمكن اختباره لاحقاً بواسطة الدراسات الكمية تعتبر الدراسة النوعية خطوة أساسية لبدء الدراسات الكمية وتشمل تقنياتها: (زهير ثابت وآخرون، 2006، صفحة 84)

. المقابلة المباشرة مع الزبائن

. الملاحظات في الحالات الحقيقية: باستخدام أدوات مثل آلات التصوير المخفية لتسجيل السلوك الطبيعي للشراء عند الزبائن.

إن الهدف الأساسي من دراسة السوق هو الوصول إلى المعلومات والبيانات التي تساعد على فهم العوامل المؤثرة في السوق مثل الزبائن، المنتجات، الموردين، المنافسة، والأسعار.

عناصر دراسة السوق:

✓ تجزئة السوق:

تجزئة السوق هي عملية تقسيم السوق الكلي إلى أجزاء أصغر وأكثر تجانساً بحيث يتم تجميع الزبائن وفقاً لخصائص محددة، يساعد هذا النهج في استهداف الزبائن بشكل أكثر فعالية من خلال تخصيص المنتجات والخدمات لتلبية احتياجاتهم المحددة تشمل مزايا وخصائص تجزئة السوق ما يلي:

. فهم أعمق للعملاء: تساعد تجزئة السوق في فهم أدق لتفضيلات واحتياجات الزبائن.

. تخصيص المنتجات والخدمات: تمكن من تخصيص المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات الفئات المختلفة.

. تحسين استراتيجيات التسويق: تساهم في تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر فعالية بناءً على تحليل دقيق للفئات المستهدفة.

. زيادة رضا العملاء: تعزز القدرة على تلبية توقعات الزبائن بشكل أفضل، مما يزيد من رضاهم وولائهم.

✓ أهمية تجزئة السوق: تعد تجزئة السوق أداة مهمة لتحقيق العديد من الأهداف التسويقية منها:

. تحقيق الكفاءة: تساعد في توجيه الموارد بفعالية لتحقيق أفضل النتائج.

. تعزيز الاستراتيجيات التسويقية: تساهم في تطوير استراتيجيات تسويقية مخصصة لكل فئة من الزبائن.

. تحقيق الميزة التنافسية: تساهم في الحصول على ميزة تنافسية من خلال فهم أفضل للأسواق المستهدفة و تلبية احتياجات

المستهلكين.

ثانياً: البيئة التسويقية

تشير البيئة التسويقية إلى مجموعة القوى الخارجية المحيطة بالمؤسسة والمتغيرات الداخلية التي تؤثر بشكل مشترك على كفاءة

الإدارة التسويقية عبر أنشطتها المختلفة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن و تنقسم البيئة التسويقية إلى:

- **البيئة الداخلية:** تشمل جميع العوامل الداخلية التي تؤثر على العمليات والأداء داخل المؤسسة هذه العوامل يمكن للمؤسسة التحكم فيها وتشمل:
 - ✓ **البيئة الداخلية المباشرة:**
 - . المزيح التسويقي: يشمل المنتج، التسعير، التوزيع، والترويج. تمثل هذه العناصر المتغيرات الداخلية التي يمكن للإدارة السيطرة عليها.
 - ✓ **البيئة الداخلية غير المباشرة:**
 - . نظام الإنتاج: يركز على توزيع السلع والخدمات بأقل تكلفة.
 - . نظام التمويل: يعمل على توفير الأموال اللازمة.
 - . نظام الأفراد: مسؤول عن عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتحفيز.
 - . نظام المعلومات: يتكون من مجموعة العناصر الآلية والبشرية التي تعمل معًا من أجل تدفق المعلومات.
- **البيئة الخارجية:** تشمل جميع العوامل الخارجية التي تؤثر على المؤسسة ولكن لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها هذه العوامل تنقسم إلى بيئتين:
 - ✓ **البيئة الخارجية المباشرة (المهمة):**
 - . المستهلكون: الأفراد أو المنظمات الذين يشترون أو يستخدمون المنتجات والخدمات. فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم أمر ضروري لتحقيق النجاح.
 - . المنافسون: الشركات الأخرى التي تقدم منتجات أو خدمات مشابهة. معرفة المنافسين وتحليل استراتيجياتهم يمكن أن يساعد في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.
 - . الوسطاء: الأفراد أو الشركات التي تساعد في توزيع وتسويق المنتجات، مثل تجار الجملة والتجزئة، ووكلاء التوزيع.
 - . المجهزون: الشركات والأفراد الذين يوفرون المواد الخام أو المنتجات نصف المصنعة اللازمة للإنتاج.
 - ✓ **البيئة الخارجية الغير مباشرة (الكلية):**
 - . **العوامل الاقتصادية:** تشمل الظروف الاقتصادية العامة مثل معدلات النمو الاقتصادي، التضخم، البطالة، وسعر الصرف. هذه العوامل تؤثر على القوة الشرائية للزبائن وعلى تكلفة الأعمال.
 - . **العوامل الاجتماعية والثقافية:** تشمل القيم الاجتماعية، العادات، والتقاليد التي تؤثر على سلوك المستهلكين وتفضيلاتهم.
 - . **العوامل التكنولوجية:** تشمل التطورات التكنولوجية والابتكارات التي يمكن أن تؤثر على طريقة إنتاج وتوزيع المنتجات والخدمات.
 - . **العوامل القانونية والسياسية:** تشمل القوانين واللوائح الحكومية والسياسات التي تؤثر على كيفية ممارسة الأعمال.
 - . **العوامل البيئية:** تشمل القضايا المتعلقة بالبيئة الطبيعية، مثل الاستدامة والوعي البيئي، والتي تؤثر على إنتاج واستهلاك المنتجات.

. العوامل الديموغرافية: تشمل خصائص السكان مثل الحجم، التوزيع، العمر، والجنس، والتي تؤثر على حجم السوق وتركيبه.

▪ أدوات الاستراتيجية للتحليل البيئية :

(1) تحليل باستال (PESTEL):

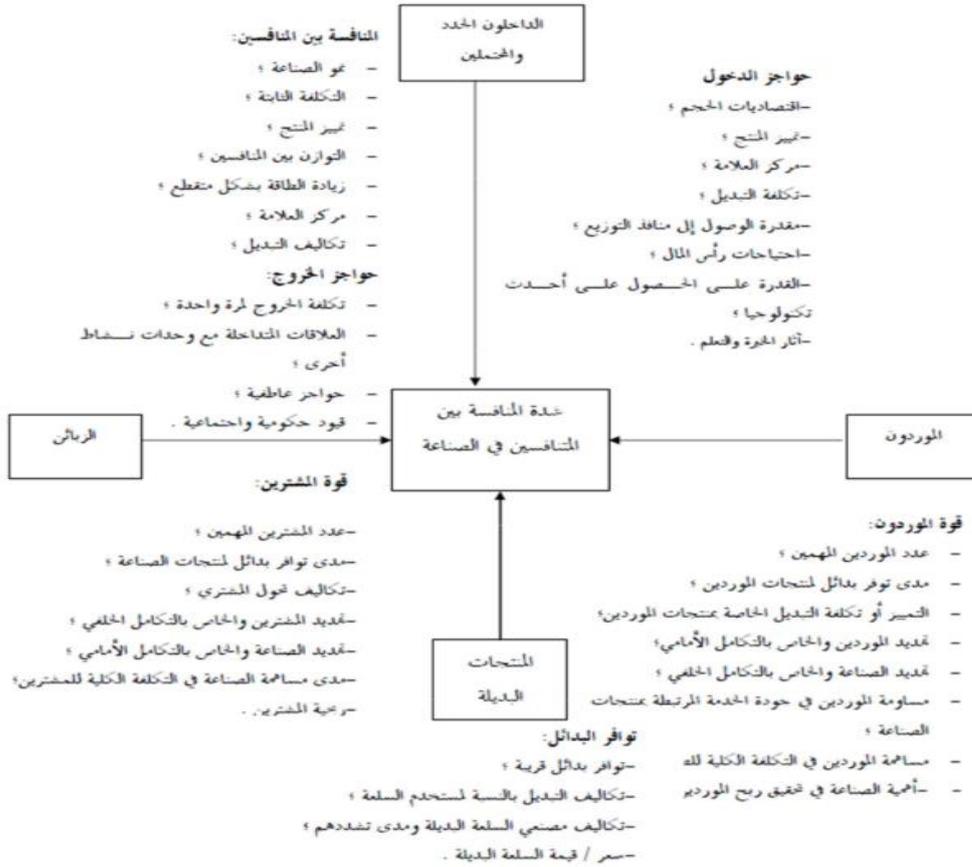
تعتمد دراسة PESTEL على تحليل عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على المشروع تشمل هذه العوامل:

- . العوامل السياسية: مثل السياسات الحكومية والتشريعات التجارية والضرائب.
- . العوامل الاقتصادية: مثل مستوى الدخل والبطالة ومعدلات التضخم وأسعار الفائدة.
- . العوامل الاجتماعية: مثل التغيرات في الاتجاهات الاجتماعية والثقافية والديموغرافية.
- . العوامل التكنولوجية: مثل التطورات التكنولوجية والابتكارات التقنية التي يمكن أن تؤثر على طريقة تسويق المنتجات والخدمات.
- . العوامل البيئية: مثل التأثيرات البيئية والمسائل البيئية التي قد تؤثر على سلوك المستهلكين والتفضيلات.
- . العوامل القانونية: مثل التشريعات القانونية واللوائح التي قد تؤثر على عمل المشروع.

(2) تحليل القوى الخمس للبورتر : يتضمن التعرف على القوى الرئيسية التي تؤثر على تنافسية الصناعة تشمل هذه القوى:

- المنافسون الحاليون: الشركات التي تعمل بالفعل في الصناعة.
- المنافسون المحتملون: الشركات التي قد تدخل الصناعة في المستقبل.
- المنتجات البديلة: المنتجات التي يمكن أن تحل محل منتجات الصناعة الحالية.
- القوة التفاوضية للمشتريين: قدرة المشتريين على تحديد الأسعار والشروط في السوق.
- القوة التفاوضية للموردين: قدرة الموردين على تحديد الأسعار وتوفير المواد الخام اللازمة.

الشكل رقم (١): القوى الخمس للبورتر



المصدر: نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص151.

3) تحليل SWOT:

نموذج SWOT يعد أداة قوية لتحليل البيئة التسويقية للمنظمة ويساعد في تحديد الاستراتيجيات التسويقية الملائمة لتحقيق أهدافها يركز على أربعة عناصر رئيسية:

- **نقاط القوة (Strengths):** تمثل هذه العناصر الميزات والموارد التي تمتلكها المنظمة وتمكنها من التفوق في السوق. يمكن أن تتضمن القوة سمعة جيدة، وتقنيات متقدمة، وموظفين ماهرين، وموارد مالية كبيرة، وميزات المنتج.
- **نقاط الضعف (Weaknesses):** يمثل هذا العنصر النواقص والعوامل الداخلية التي قد تعيق أداء المنظمة وتجعلها أقل تنافسية في السوق. يمكن أن تتضمن الضعف ضعف الإدارة، ونقص الموارد المالية، وتكنولوجيا متأخرة، وسمعة سيئة.
- **الفرص (Opportunities):** تمثل هذه العناصر العوامل الخارجية التي يمكن أن تستفيد المنظمة منها لتحقيق النجاح في السوق. يمكن أن تشمل الفرص تغيرات في السلوكيات الاستهلاكية، وظهور سوق جديد، وتكنولوجيا جديدة، وتغيرات في التشريعات الحكومية.

. التهديدات (Threats): تمثل هذه العناصر العوامل الخارجية التي قد تعرض المنظمة للمخاطر وتحدد استراتيجيتها في السوق. يمكن أن تتضمن التهديدات التغيرات في السياسات الحكومية، والتكنولوجيا المتقدمة للمنافسين، والتغيرات في الطلب السوقي.

ثالثاً: الاستراتيجية التسويقية

مفهوم الاستراتيجية التسويقية

الاستراتيجية التسويقية هي "خطة طويلة الأجل لتنمية المزيج التسويقي الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباع حاجات السوق المستهدفة". (محمد براهيم عبيدات، 2002، صفحة 29) كما يعرفها كوتلر على أنها: "السيورة التي تحتوي على تحليل الفرص الموجودة في السوق، واختيار الهدف، التموضع، مخططات العمل، ونظام الرقابة". (Philip Kotler and other, 2002, p. 120)

أنواع الإستراتيجيات التسويقية:

■ استراتيجية التكلفة:

تتمثل استراتيجية التكلفة في سعي المؤسسة لتقديم منتج بتكلفة منخفضة وبأسعار أقل من منافسيها بهدف الحصول على حصة سوقية كبيرة، وضمان قبولية المنتجات لدى العملاء. لتحقيق هذه الاستراتيجية، يجب على المؤسسة أن تمتلك قدرات واضحة في مجالات الإنتاج والعمليات التنفيذية والتوزيع، مما يمنحها ميزة تنافسية على منافسيها، بالإضافة إلى القدرة على تخفيض هامش الربح وزيادة حجم المبيعات لتحقيق الأرباح.

■ استراتيجية التميز:

تعتمد استراتيجية التميز على تمييز وتنويع منتجات المشروع مقارنة بمنافسيه، بهدف إشباع رغبات عريضة من العملاء وبناء علاقات قوية بين العميل والمنتجات. تتضمن هذه الاستراتيجية عدة عناصر مثل تكثيف برامج البحث والتطوير لتمييز المنتجات وتنويعها، وتحقيق التعاون الوثيق بين قنوات التوزيع في أماكن متعددة.

■ استراتيجية التركيز:

استراتيجية التركيز تقوم أيضاً على قيادة التكلفة والتميز ولكن بالتركيز على سوق محدد (جزء من السوق)، بينما تهدف الاستراتيجيتان السابقتان إما إلى السوق العريض أو السوق الشامل. يتمثل الفارق في أن هذه الاستراتيجية تستهدف فئة معينة من المشترين أو جزء من السوق المستهدف، مما يجعلها أكثر فعالية وكفاءة مقارنة بالمنافسين الذين يتنافسون على نطاق واسع. بالتالي تمكنها من تحقيق التميز والتفرد من خلال تلبية حاجات زبائنهم بشكل أفضل أو عن طريق خفض التكاليف.

رابعاً: المزيج التسويقي

● مفهوم المزيج التسويقي

يعد المزيج التسويقي جوهر العملية التسويقية فبعد أن تختار المؤسسة سوقها المستهدف تبدأ في وضع المزيج التسويقي الملائم لتلبية احتياجات هذا السوق.

يعرف المزيج التسويقي بأنه "مجموعة من المتغيرات التي يتحكم فيها منتج السلعة أو الخدمة ويستخدمها في عملية تلبية حاجيات الزبائن المستهدفين وهي مجموعة من أدوات النشاط المستخدمة في السوق". (حكيم شرفة، 2019، صفحة 107)

كما عرفه كوتلر بأنه "مجموعة من الأدوات التي تهيئها المؤسسة للتأثير في مبيعاتها". (زرزار العياشي و مريم بشاغة، 2017، صفحة 44)

ومما سبق نستنتج أن المزيج التسويقي هو عبارة عن مجموعة من الأدوات والإستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسة للتأثير على مبيعاتها وتلبية احتياجات الزبائن المستهدفين في السوق من خلال التحكم في مجموعة من المتغيرات مثل المنتج، السعر، الترويج، والتوزيع.

أهمية المزيج التسويقي:

المزيج التسويقي هو حجر الأساس في استراتيجية التسويق لأي مؤسسة تسعى للتميز وتحقيق النجاح في السوق، يتألف المزيج التسويقي من أربعة عناصر رئيسية تُعرف بالـ "4Ps"، وهي المنتج (Product)، السعر (Price)، المكان أو التوزيع (Place)، والترويج (Promotion). كل عنصر من هذه العناصر يلعب دورًا حيويًا في جذب العملاء وتلبية احتياجاتهم بفعالية، مما يساهم في تحقيق الأهداف التجارية للمؤسسة.

المنتج

مفهوم المنتج: يعرف كوتلر وأرمسترونج (2008) المزيج التسويقي بأنه: "شيء يمكن عرضه في السوق بقصد الانتباه، والامتلاك، والاستعمال أو الاستهلاك، والذي بدوره ربما يرضي الحاجات والرغبات. أما ستانتون (1991) فيعرفه بأنه: مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة بما في ذلك العبوة، اللون، السعر، والسمعة ومكانة كل من الشركة المنتجة والبائع والخدمات التي يقابلها المشتري كعرض مشبع للحاجة". (سارة قسطلبي وآخرون، 2018، صفحة 11)

ومما سبق نستخلص أن المنتج هو كل ما يعرض في السوق بهدف جذب انتباه المستهلكين والحصول عليه واستخدامه أو استهلاكه بحيث يشبع حاجات ورغبات المستهلكين من خلال مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة مثل العبوة، اللون، السعر، السمعة، والخدمات المقدمة من الشركة المنتجة والبائع.

السعر

مفهوم السعر: "هو المجموعة من القيم المتوقعة التي يعتمد عليها المستهلك للحصول على المنافع المتحققة من امتلاك أو استخدام أو الاستفادة من المنتج خلال فترة زمنية معينة وفي مكان محدد ويتم دفع قيمتها بالنقود أو بما يعادلها من منتجات بأنواعها أو أي مواد أو أشياء ذات ندرة وتخضع للقوانين الاقتصادية". (يزن سالم محمد الجنابي، 2011، صفحة 42)

عرفه الصميدعي كذلك: "مجموع كل القيم التي يستند إليها المستهلك عن فوائد امتلاك أو الاستخدام". (محمد جاسم الصميدعي و ردينه عثمان يوسف، 2008، صفحة 181_182)

ومما سبق نستنتج أن السعر هو المجموعة من القيم المتوقعة التي يستند إليها المستهلك للحصول على المنافع من المنتج خلال فترة زمنية معينة وفي مكان محدد، ويتم دفع قيمتها بالنقد أو بما يعادلها من منتجات أو مواد أخرى.

التوزيع:

مفهوم التوزيع: يعرف البرزنجي "التوزيع هو عملية انسياب الخدمات إلى الزبون التي تشارك فيها الشركات والأشخاص وانتقالها من المنتج إلى الزبون في مكان وزمان متفق عليه." (محمد جاسم الصميدعي و ردينه عثمان يوسف، 2008، صفحة 158) يعرف التوزيع أيضا على أنه "مجموعة الأنشطة التي تعمل على انسياب السلع والخدمات بعد الانتهاء من عمليات الإنتاج وحتى وصولها إلى الزبائن سواء بطريقة مباشرة أو من خلال عدد من الوسطاء المقدمين للخدمات اللازمة والكافية للزبائن." (بلحمير إبراهيم، 2005، صفحة 171)

نستخلص مما سبق أن التوزيع هو عملية نقل الخدمات والمنتجات من المنتج إلى العميل في مكان وزمان محددين وتتضمن الأنشطة التي تسهل هذا النقل بين المنتج والزبون مباشرة أو عبر وسطاء.

الترويج

مفهوم الترويج: يعرف كوتلر الترويج على أنه "نشاط ضمن إطار الجهود التسويقية وينطوي على عملية اتصال إقناعي." (Armstrong G& Kotler P، 2008، صفحة 15)

كما يعرف أنه "جميع النشاطات التي تقوم بها المؤسسة للتواصل مع العملاء المستهدفين وتحفيزهم على شراء المنتج وتشمل الإعلان، البيع الشخصي، وسائل تعزيز المبيعات والعلاقات العامة." (بشير العلاق و آخرون، 1999، صفحة 19)

ومما سبق نستنتج أن ترويج هو مجموعة الجهود التي تهدف إلى التواصل مع العملاء المستهدفين وإقناعهم بشراء المنتج وتشمل الإعلان، البيع الشخصي، وسائل تعزيز المبيعات، العلاقات العامة.

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي و التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم المخطط الإنتاجي

أولا: مفهوم المخطط الإنتاجي وتخطيط الطاقة الإنتاجية

- **التعريف الأول:** "يمثل مخطط الإنتاجي أحد أنواع التخطيط التي يتضمنها مخطط أعمال المؤسسة ويشمل على خطط قصير ومتوسطة وطويلة المدى، غرضها الأساسي هو تلبية طلبات العملاء بأعلى فعالية وكفاءة ممكنتين." (حضير كاظم محمود، صفحة 267)
- **التعريف الثاني:** "تتضمن خطة الإنتاج و العمليات كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج و التكاليف المعدات والآلات التي يحتاجها المشروع وإجراءات التخزين، المواد الأولية، المزودون وكذلك خدمات ما بعد البيع والصيانة." (بلال خلف السكارنة، 2008، صفحة 118)

و مما سبق نستنتج أن مخطط الإنتاجي هو خطة تتضمن جميع الإجراءات المتعلقة بالإنتاج وتكاليف المعدات والآلات، التخزين، المواد الأولية، والمزودين، وتهدف إلى تلبية طلبات العملاء بأعلى فعالية وكفاءة ممكنتين.

تخطيط الطاقة الإنتاجية

إن تخطيط الطاقة الإنتاجية هو العملية الرئيسية التي تدفعا لتحديد أهداف وكيفية الوصول إليها كما انه يشكل حلقة وصل وذلك لأن التخطيط يعتبر نظاماً ذهنياً سابقاً للعمل و التنفيذ كما يمثل محركاً لنشاطات المؤسسة ووسيلة للقيادة للوصول إلى مستوى انتاجي محدد.

مفهوم الطاقة الإنتاجية: "وهي تمثل اقصى مقدار أو كمية من المخرجات التي يمكن ان تنتج من طرف شخص ما أو وحدة معينة خلال فترة زمنية محددة" كما عرفها schroeder بأنها أعلى معدل يمكن الحصول عليه من العمليات التشغيلية". كذلك عرفها كل من vonderembse and white بأنها مقياس لقدرة المنظمة على تزويد الزبائن بالخدمات والسلع المطلوبة بالمقدار المطلوب وبطريقة مناسبة من حيث الزمن وهي تمثل المستوى الأقصى للإنتاج". (غسان قاسم دوداء اللامي، 2007، صفحة 3) ومما سبق نستنتج ان الطاقة الإنتاجية هي الحد الاقصى للكمية أو المعدل مخرجات يمكن ان يصل اليه نظام الإنتاج والعمليات خلال فترة زمنية معينة. أما بالنسبة لمفهوم تخطيط الطاقة الإنتاجية فهو "هي تحديد المستوى المناسب من الطاقة الإنتاجية بواسطة إختيار مزيج ملائم من المعدات والتجهيزات و العاملين لتغطية الطلب المستقبلي على المنتجات". كما تعرف أيضا "على أنها مجموعة القرارات المتعلقة بإختيار حجم الطاقة الإنتاجية للمؤسسة على المدى الطويل هذا التخطيط يعتمد إلى حد كبير على التنبؤ بالطلب" ومما سبق يمكننا ان نشير إلى تخطيط الطاقة الإنتاجية بأنه عملية إتخاذ القرارات متعلقة بتحديد المستويات المثلى التي تستلزم توفر الموارد مالية و المادية والبشرية بكميات أو أحجام محددة لتحقيق المستوى المطلوب من الإنتاج.

خطوات عملية التخطيط الطاقة الإنتاجية : تمر عملية التخطيط بمجموعة من المراحل من احل الوصول إلى المستوى الامثل للإنتاج وهي كالتالي: (سونيا محمد البكري، 2000، صفحة 14)

- 1) وذلك بتوفير المعلومات عن الكمية المكلوبة خلال فترة معينة (اسبوعيا، شهريا، سنويا....)
- 2) تجميع المعلومات الخاصة بأرقام التنبؤات لكل المنتجات الفردية وجمعهم في رقم الطلب إجمالي لكن إذ لم تكن المنتجات متجانسة فلا يمكن جمع ارقام التنبؤ مباشرة بل يتم إختيار وحدة قياس متجانسة بحيث يمكن جمع ارقام التنبؤ الفردية و تحديد المخرجات الكلية للطاقة الإنتاجية.
- 3) ترجمة الطلب الكلي أو الاجمالي لكل فترة إلى وحدات المطلوبة من العمالة،المواد الأولية،اللاتوغيرها من موارد الضرورية للنظام الإنتاج.
- 4) وضع خطط بديلة لتوفير الطاقة الإنتاجية الضرورية وبالتكاليف محددة للوفاء بالطلب الإجمالي.
- 5) إختيار خطة الطاقة الإنتاجية الملائمة من بين البدائل والتي تفي بتحقيق الطلب الاجمالي وبأقل تكلفة تشغيل

ثانيا : موقع المشروع

يعد قرار إختيار موقع المشروع من القرارات الحاسمة التي تتسم بالخطورة و الأهمية في أن واحد، لأن العملية ترتبط بإتخاذ القرار لمرة واحدة على مدار حياة المنظمة على عكس غيره من القرارات التي تتخذ بشكل مستمر أو دوري كما ام هذه العملية تتسم بصعوبة في التعديل وخاصة بعد البدء في عمليات الإنشاء والانفاق المالي على تجهيزات الموقع ووضع الآلات، ففي الأخير اي قرار غير صائب يعني تكاليف اضافية ضخمة لذلك يجب دراسة مختلف الجوانب المحيطة بهذا القرار وبدائل المتاحة.

مفهوم إختيار موقع المشروع: لا يمكننا الوصول إلى مفهوم واضح للإختيار موقع المشروع بسبب انه قرار خاضع إلى مجموعة من الدراسات والاجراءات قبل إتخاذه لذلك سنعرض مجموعة من التعاريف التي يمكن ان تعكس الإختيار الموقع بحيث يمكن تعرفه على انه هو "عملية البحث عن موقع للمصنع الذي ينشأ أول مرة إلى جانب مصانع الاخرى تابعة لمؤسسة واحدة ويمتد هذا المفهوم إلى إختيار موقع المخازن المؤسسة كما يعرف ايضا على انه إختيار المنطقة الصناعية أو الإقليم الصناعي أو المجمع الصناعي الذي سوف ينشأ عليه المشروع يتم إختيار وفق مجموعة من الإعتبارات". (حياة قريشي و فائزة محلب، 2018، صفحة 35)

مما سبق نستنتج أن عملية إختيار الموقع هو قرار متعلق بالإختيار الأمثل للمكان الذي سينفذ عليه المشروع مع أخذ بالعين الإعتبار العوامل التي تؤثر على إختيار موقع.

• **أهداف إختيار موقع المشروع:** إن قرار إختيار موقع من القرارات الإستراتيجية التي لها تأثير كبير على جميع نواحي المشروع وعلى مصير المؤسسة المستقبلية لذلك فإن الهدف من هذه العملية يعتمد بالدرجة الأولى على نوع الصناعة وبالتالي فالهدف الإستراتيجي للشركة المنتجة للسلع يتمثل عادة في تخفيض التكاليف مقترنة بالموقع وتصنف هذه التكاليف إلى: (حيدر عدنان أمير، 2013، صفحة 350_351)

- ✓ **كلفة الموقع:** وتشمل تكلفة شراء أو إيجار الأرض وكلفة الإنشاء والتعمير والرسوم والضرائب الحكومية لموقع.
- ✓ **كلفة توزيع المنتجات:** وتتمثل في التكاليف المقترنة بنقل وتوزيع المنتجات من مصانع الشركة إلى مخازنها ثم من المخازن إلى منافذ البيع ضمن شبكة التوزيع الجغرافية للمؤسسة.
- ✓ **كلفة المواد الأولية:** ونقصد بها تكاليف شراء المواد الأولية الداخلة في عملية الإنتاج ومدى توافرها وأيضا كلفة طاقة المشغلة للمصنع (الكهرباء، النفط.....). أما بالنسبة للشركات التي تنتج وتقدم خدمات فإن الهدف الإستراتيجي من إختيار موقع يتمثل في زيادة السرعة في التسليم في الموعد المحدد وتعظيم الايرادات أما إختيار موقع المخازن فههدف منه هو تخفيض التكاليف والسرعة التسليم الأهم من كل ذلك أن المؤسسة عند إختيارها للموقع تسعى إلى تعظيم منافع الموقع على المدى البعيد وتحقيق الميزة التنافسية.

• **العوامل المؤثرة في إختيار موقع المشروع :**

على الرغم من تباين أهمية هذه العوامل بين مشروع ولآخر تبعاً لطبيعة نشاطه وحجمه إلا أن ثمة عوامل تتسم بالعمومية تؤثر في إختيار الموقع هي في الواقع بمثابة اعتبارات عامة تجب مراعاتها عند إختيار الموقع وهذه العوامل: (سوار الذهب أحمد عيسى و زكي مكى إسماعيل، 2009، صفحة 76)

1. **القرب من مصادر المادة الخام:** لاشك أن القرب من المواد الخام ومستلزمات الإنتاج تعتبر ميزة من ميزات إختيار المواقع بسبب تكاليف المنخفضة وسرعة الحصول على المواد لكن في بعض الأحيان تختلف هذه النظرة بسبب إختلاف طبيعة وأثر المادة الخام على المنتج فالقرب قد يكون مهما بالنسبة للمصانع النسيج والإسمنت وذلك لصعوبة ترحيل ونقل المادة الخام بينما يكون القرب غير مهم بالنسبة للحالات أخرى كمصانع المجوهرات أصبح هذا العامل غير مهم لقيام الصناعة بالموقع بالدرجة الأولى إلا في بعض الصناعات وكدليل على ذلك اليابان اليوم التي أصبحت تحتل المراتب في مجال صناعة السيارات تستورد الحديد الصلب من الخارج بعد إستنفاد مخزونها.
2. **القرب من مصادر الطاقة:** يعتبر القرب من مصادر الطاقة عاملاً مؤثراً في تكلفة الإنتاج حيث تعتبر الطاقة المحركة أحد عناصر الإنتاج و من أهم المشكلات التي تواجه القطاع الصناعي.
3. **توفر القوى العاملة اللازمة:** وهذا يعني أن الموقع المختار يجب أن يراعي توفر كمية ونوع العمالة اللازمة في منطقة المشروع هذا ما يتطلب دراسة دقيقة لسوق العمل لهذه الغاية.
4. **القرب من المشروعات المشابهة والمكملة:** إذا كانت أنشطة المشروع تتكامل مع أنشطة المشروعات الأخرى إضافة إلى الإستفادة من الخدمات التي كانت تقدمها المشروعات الأخرى في المنطقة .
5. **الإعتبرات البيئية:** فلا يفضل إقامة المشروع على أرض زراعية و لا على أرض صالحة للسكن أو قريبة من التجمعات السكانية ولا بالقرب من مصادر المياه ولا إتجاه هبوب الرياح إلى المناطق السكنية وبالتالي تلوث الهواء وخاصة إذا كانت المشاريع صناعية.
6. **القرب من الطرق الرئيسية:** يفضل أن يمتاز موقع المشروع بالقرب من شبكة الطرق الرئيسية وذلك لتسهيل نقل المواد الأولية إلى المصنع.
7. **المناخ:** له أهمية خاصة في المفاضلة بين المواقع المرشحة لكن في الوقت الحاضر يمكن التحكم بالتكاليف معقولة في درجة الحرارة و الرطوبة والتهوية والأترية والدخان بداخل المصانع وذلك بإستعمال أجهزة تكييف الهواء لهذا السبب قلت أهمية المناخ كعامل لإختيار الموقع المشروع.
8. **القوانين والتشريعات :** من أهم العوامل في إختيار الموقع المناسب دراسة القوانين في منطقة معينة فمثلاً قوانين المباني التي تؤثر على خطط البناء والتوسع وهل هنالك قوانين تحرم إقامة بعض الصناعات في أماكن معينة.
9. **توفر وسائل النقل:** أي تواجد وسائل النقل المناسبة حسب طبيعة السلع والمواد الخام التي سيتم نقلها و من الأفضل أن تكون بالقرب من مصانع من أجل تخفيض تكاليف النقل.
10. **توفر الخدمات:** من الأمور المهمة التي يجب مراعات إليها توفر الخدمات نقل المطاعم والمقاهي و الخدمات الصحية لأنها سبب في إستقرار القوة العاملة.

11. تكلفة الأرض : فلا بد من النظر إلى تكلفة اللازمة لشراء أو إيجار الموقع والتي تختلف من إقليم إلى آخر من منطقة إلى أخرى... الخ لذلك يجب الموازنة بين التكاليف لكافة الجوانب لإتخاذ القرار المناسب. (سوار الذهب أحمد عيسى و زكي مكى إسماعيل، 2009، صفحة 79)

12. القرب من الاسواق : تعتبر تكاليف نقل منتجات المشروع إلى الاسواق ومراكز التوزيع من العوامل المهمة في إختيار موقع المشروع هنالك بعض المشاريع لم تستمر بسبب البعد عن السوق والعملاء كما يرى الكثير أن القرب من السوق يساعد في تقديم خدمات أفضل للعملاء. (إيهاب مقابله، 2019، صفحة 21)

كما أن هنالك تصنيف آخر لل Heizer&Render للعوامل المؤثرة وفق خطوات إختيار موقع المشروع المبينة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (1): العوامل المؤثرة في إختيار موقع المشروع

العوامل الفرعية	العوامل الرئيسية
<ul style="list-style-type: none"> - القوانين والتشريعات، الاستقرار السياسي، الانطباعات؛ - المشاكل الاقتصادية والثقافية؛ - مواقع الأسواق؛ - توفر القوة العاملة، مستوى الإنتاجية في البلد، التكاليف؛ - توفر التجهيزات، الاتصالات، الطاقة المشغلة؛ - نسب صرف العملات. 	اختيار البلد
<ul style="list-style-type: none"> - الرغبة في المشاركة؛ - السمات الجاذبة في الإقليم (الثقافة، الضرائب، المناخ، وغيرها)؛ - توفر القوة العاملة، التكاليف؛ - كلفة الطاقة المشغلة وتوفرها، المياه؛ - تشريعات حماية البيئة؛ - الحوافز التي تقدمها الحكومات؛ - كلفة الأرض والبناء. 	اختيار الإقليم
<ul style="list-style-type: none"> - حجم المنطقة والتكاليف؛ - توفر وسائل النقل (برية، بحرية، جوية، طرق سريعة)؛ - توفر الخدمات اللازمة للإنتاج والتجهيزات؛ - توفر شبكات صرف النفايات؛ - تشريعات حماية البيئة. 	اختيار المنطقة

المصدر : حياة قريشي، فائزة محلب، أثر إختيار موقع المشروع على تنافسية المؤسسة الصناعية الجزائرية _دراسة حالة مؤسسة صناعة الإسمنت Lafarge بحمام الضلعة بالمسيلة، مجلة الاقتصاد والمال والأعمال، العدد الثالث، جامعة الشهيد جمع لخضر، الوادي الجزائر، صفحة 36.

المطلب الثاني: المخطط التنظيمي

أولاً: مفهوم المخطط التنظيمي

التعريف الأول: "تتضمن الخطة التنظيمية وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤولين العاملين والرقابة على الأعمال وكيفية أداء الأعمال". (بلال خلف السكارنة، 2008، صفحة 118)

التعريف الثاني: " خطة تهم بتحديد الشكل القانوني الذي يناسب نشاط المؤسسة ويحكم سوقها ويوضح خارطة توزيع الأدوار والصلاحيات و المسؤوليات لمؤسسي المؤسسة و كذا العاملين و الكوادر وهذا من خلال كل من اللوائح و القوانين التي تنظم العمالة في المؤسسة ".(حسين محمود حريم، 2000، صفحة 230)

ثانيا: الهيكل التنظيمي

يعتبر التنظيم من الوظائف الإدارية الضرورية لبداية المشروع والذي يتضمن تصميم إطار أو ما يسمى الهيكل التنظيمي الذي يقوم على تنظيم جهود الأفراد وتنسيقها بغرض تحقيق أهداف محددة.

• مفهوم الهيكل التنظيمي :

عرفه كل من (Morgan&Jachson(1982 بأنه توزيع أدوار العمل والأساليب الإدارية بشكل دائم وثابت مما يتيح للمنظمة تسيير وتنسيق ومراقبة أنشطتها وأعمالها. ("ميساء جمال خالد جلامنه، 2014، صفحة 36) كما أنه يمثل "الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين وتبين نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات تنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها"(محمد قاسم القريوتي، 2008، صفحة 50).

في الأخير نستنتج ان الهيكل التنظيمي ماهو إلا آلية جد مهمة لتقسيم العمل وتنظيم المهام والأنشطة وفق توزيع معين يتناسب مع الطبيعة القانونية للمشروع.

• مراحل إعداد الهيكل التنظيمي: ينطوي الهيكل التنظيمي على مجموعة من المراحل المتمثلة في (محمود عبد الفتاح

رضوان، 2012_2013، صفحة 29_31)

(1) **تحديد الأهداف الأساسية للمنشأة:** إن الخطوة الأولى في عملية التنظيم هو معرفة الأهداف الرئيسية و الفرعية الخاصة بوحدة حيث أن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الإحتياجات التنظيمية وفي إعداد الهيكل التنظيمي المناسب.

(2) **تحديد ما يجب عمله :** الخطوة التالية في عملية التنظيم هي دراسة المهمة الخاصة بوحدة هذه المهام هي بمثابة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف فمثلا قد يعرف مدير التسويق أنه لكي ينجح يتعين على قسم التسويق القيام بالوظائف التالية: الترويج، إدارة رجال البيع القيام ببحوث التسويق.

(3) **تخصيص وتوزيع الأعمال:** تقرير كيف سيتم تقسيم الأعمال الواجب القيام بها وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية

مناسبة لموارد المنشأة و إمكانياتها و ظروفها و تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية والقيام بإعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية وهذا يتطلب تحديد المهام و الواجبات و المسؤوليات المنوطة بكل وظيفة وكذلك نطاق الرقابة لكل مركز إداري أي عدد الأشخاص الذين يرتبطون مباشرة بالمدير فإذا كان عدد المرؤسين التابعين للمدير غير كاف يعني ذلك أن وقت المدير غير مستغل بشكل فعال وقد يكون العكس بحيث لا يتوفر للمدير الوقت الكافي للقيام بالمهام المنوطة به على أكمل وجه.

(4) تقرير السلطة اللازمة: في هذه الخطوة يتم تحديد حجم السلطة التي ستفوضها لمؤسسيك فمثلا قد يقرر مدير التسويق أن يعطي لمسؤول المبيعات صلاحية البيع على حساب إمكانياته.

(5) الخريطة التنظيمية : توضح بطريقة الرسم طبيعة و نوع الهيكل التنظيمي للمنظمة.

• أشكال الهيكل التنظيمي:

(1) الهيكل التنظيمي البسيط: هو الهيكل الذي يناسب المنظمات الصغيرة الحجم والتي قد تكون في مرحلة إنشائها، كما يتناسب مع البيئة البسيطة وغير المعقدة. يتميز الهيكل البسيط بوجود عدد محدود جدًا من الوحدات التنظيمية والمستويات التنظيمية التي لا تتعدى في الغالب مستويين فقط، بالإضافة إلى وجود عدد قليل من الموظفين. يكون التركيز في الهيكل البسيط غالبًا على عمليات الإنتاج. (احمد ماهر، 2005، صفحة 137)

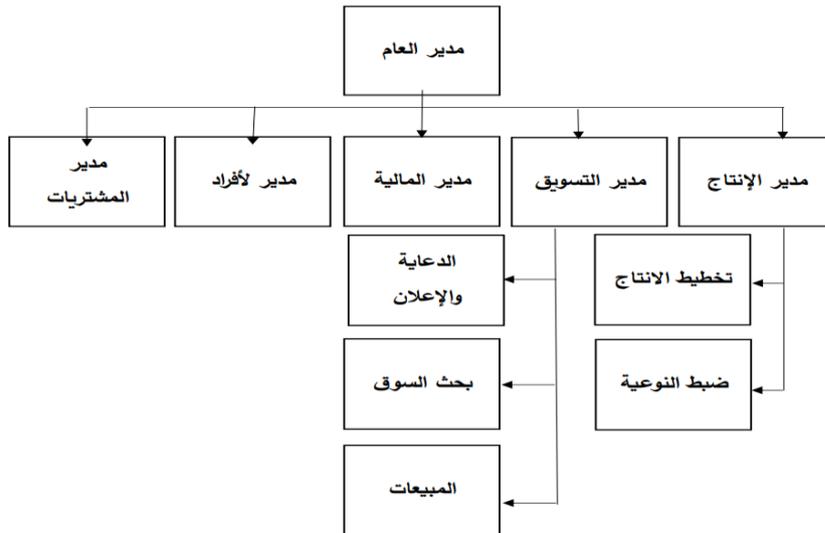
الشكل رقم(4): الهيكل التنظيمي البسيط



المصدر: أحمد ماهر (2005)، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، صفحة 138.

(2) الهيكل التنظيمي الوظيفي: يعتمد على تقسيم السلطة بناءً على الوظائف بحيث يتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة مثل إدارة المالية وإدارة الإنتاج وهكذا يتمحور تصميم هذا النوع من الهيكل حول فلسفة تجانس الوظائف والأفراد حيث يهدف إلى إنشاء فرص عمل وفرق وإدارات مبنية على الانسجام المتخصص كما يُعتبر الهيكل التنظيمي الوظيفي الأكثر شيوعًا واستخدامًا. (نعمة عباس الخفاجي و طاهر محسن الغالبي، 2009، صفحة 25)

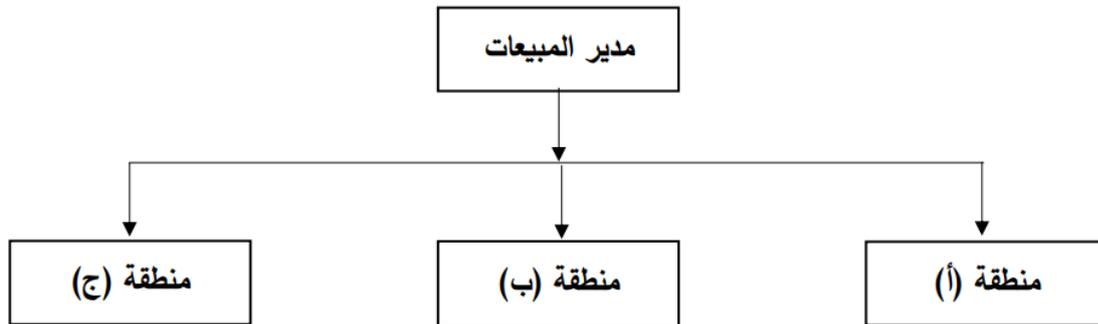
الشكل رقم(5): الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر :: حسين حريم (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، عمان_الأردن، طبعة الأولى صفحة 162.

الهيكل التنظيمي الجغرافي: الهيكل التنظيمي الجغرافي يعتمد على تقسيم المنظمة إلى وحدات أساسية تعتمد على المواقع الجغرافية للمصانع أو الفروع الإنتاجية والعمليات. يتم تنظيم الشركة بحيث يتم تعيين كل قسم أو وحدة لمنطقة جغرافية محددة، مما يسهل التنسيق والتحكم في العمليات والإدارة على المستوى المحلي. على سبيل المثال، يمكن تقسيم الشركة إلى مناطق جغرافية مثل القارات، البلدان، أو المناطق الجغرافية الإقليمية، حسب الحاجة وطبيعة العمل. هذا الهيكل يتيح للشركة تنظيم عملياتها بشكل فعال على مستوى مواقعها الجغرافية وتوفير التوجيه والدعم المحلي للفروع أو المصانع المختلفة. (ثابت عبد الرحمان إدريس، 2005، صفحة 356)

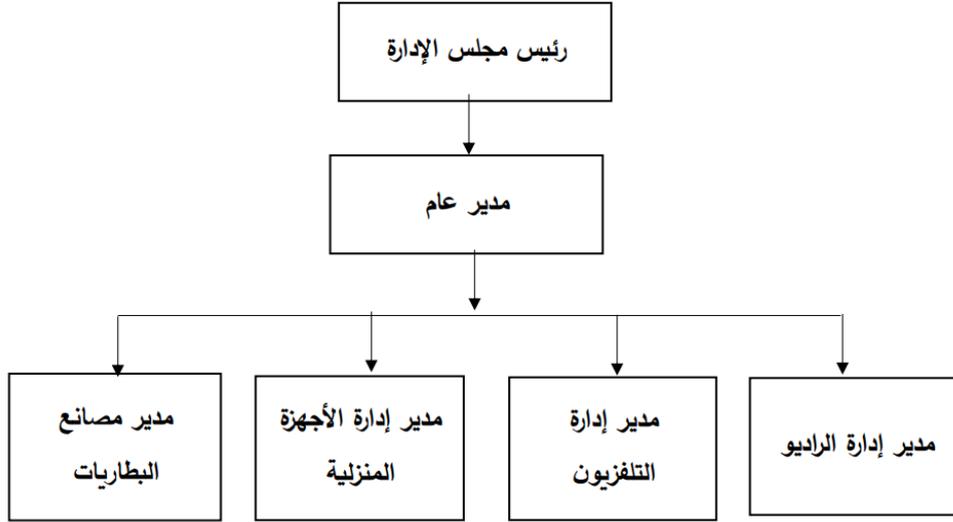
الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي الجغرافي



المصدر: محمد قاسم القريوتي (2008)، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثالثة، صفحة 370 .

(3) **الهيكل التنظيمي حسب المنتج:** الهيكل التنظيمي حسب المنتج يستند إلى تجميع الأنشطة المتعلقة بإنتاج منتج محدد في وحدات أو إدارات منفصلة. يُستخدم هذا النوع من الهيكل عندما يكون الطلب على المنتج مستقرًا ويمكن التنبؤ به، وعندما يكون حجم الطلب كبيرًا. وفي هذا النوع من الهيكل، يتم تخصيص موارد محددة لتلبية هذا الحجم الكبير من الطلب، مما يساعد على تحقيق كفاءة عالية في عمليات الإنتاج في هذا النوع من الهياكل يتم توجيه الموارد والجهود نحو كل منتج بشكل منفصل مما يسمح بتحقيق التخصص والفعالية في عمليات الإنتاج والتسويق وعندما يكون هناك اختلاف في طبيعة المنتجات أو عمليات الإنتاج يتم تقسيم أنشطة المشروع حسب السلع التي يتم إنتاجها عندما تواجه الشركة اختلافًا في طبيعة المنتجات أو عمليات الإنتاج أو أنماط الطلب يتم تقسيم أنشطة المشروع استنادًا إلى السلع التي يتم إنتاجها هذا التنظيم يساعد على تحقيق التخصص والفعالية في العمليات وضمان استجابة الشركة لمتطلبات السوق بشكل فعال. (ثابت عبد الرحمان إدريس، 2005، صفحة 355_356)

الشكل رقم(7): الهيكل التنظيمي حسب المنتج



المصدر: محمد قاسم القريوتي (2008)، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثالثة، صفحة 354.

ثالثا: الموارد البشرية

الموارد البشرية تعبير عن ثروة مهمة لأي مشروع مهما كانت طبيعته بإعتباره عنصر انتاج رئيسي لايمكن للبدء في المشروع بدون هذا المورد ، تضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المنظمة مهما اختلفت مستوياتهم أو تنوعت مهاراتهم ، انطلاقا من هذا اخير ظهرت ما يسمى بإدارة الموارد البشرية التي تلعب دورًا أساسيا في تنظيم و تسيير الموارد البشرية .

مفهوم إدارة الموارد البشرية:عرفها معهد إدارة الأفراد "بأنها ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وعلاقتهم داخل المنظمة، كما تعرف على انها ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف و الأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع". (محمد بن دليم القحطاني، 2015، صفحة 22) كما تعرف بأنها "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف". (محمود عبدالفتاح رضوان، 2013، صفحة 13)

وظائف ادارة الموارد البشرية: تعدد وظائف إدارة الموارد البشرية نذكر منها: (محمد بن دليم القحطاني، 2015،

صفحة 27)

- ✓ **تحليل وتوصيف الوظائف:** تهدف إلى تحديد الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى وتحديد شروط شغل الوظيفة.
- ✓ **تخطيط الموارد البشرية:** أي تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة زمنية محددة بالعدد مناسب ونوعية المناسبة وذلك في كافة المجالات المنظمة سواء في الحاضر أو المستقبل.
- ✓ **الاستقطاب الاختياري:** أي استقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء من داخل أو خارج المنظمة ثم يتم إختيار أفضل المرشحين وذلك بإستخدام العديد من الاختبارات وتعيينهم في الوظائف المناسبة لقدراتهم.
- ✓ **تدريب وتنمية الموارد البشرية:** يتم إكساب الموظفين الجدد مهارات مختلفة التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية وصحيحة كذلك يتم تطوير وتنمية مهارات العاملين القدامى على أداء أعمالهم.
- ✓ **تقييم أداء العاملين:** يتم التقييم الدوري لأداء العاملين وذلك بتحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها مع أخذ بالإعتبار الأداء الحالي لهم و قدراتهم المستقبلية.
- ✓ **الأجور والحوافز:** وضع وتصميم نظام الأجور والحوافز والمكافآت بما يحقق الأمن والأمان الوظيفي و المادي للعاملين والمسأمة في رفع روح المعنوية لديهم.
- ✓ **النقل الترقية:** هي بمثابة العامل الرئيسي والحاسم في جذب أو طرد الكفاءات البشرية إلى ومن المنظمة لذلك يجب العمل على أداءها على مستوى عال من الكفاءة.

رابعاً: الطبيعة القانونية للمؤسسات

يتطلب تحديد الشكل القانوني الذي يتناسب مع أهداف المؤسسة دراسة وعناية دقيقة من طرف مؤسسها وهذا يعود إلى عدة عوامل من شأنها التأثير على المؤسسة سواء تعلق الأمر بحضورها أو مستقبلها ويمكن عرض أهم هذه العوامل فيما يلي: (طاهر محسن منصور الغالي، 2009، صفحة 134_135)

- الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية إذ يتأثر إختيار الشكل القانوني بالتوجه الإستراتيجي الذي يريده الفرد أو الأفراد المالكون أو المؤسسون لهذا العمل .
- الرغبة لدى الملاك أو المالكيين في السيطرة على العمل وأسلوب وطرق إدارته.
- هيكل الضرائب وكيفية الإستفادة منه وفق إعتبرات الشكل القانوني المعتمد
- المتطلبات المالية وحجم رأس المال المطلوب لقيام المؤسسة
- المخاطر المحتملة من العمل ودرجة تحمل المسؤولية من قبل الملاك
- نجاح في السوق الوطني أو الإقليمي أو المحلي
- التفكير بمستقبل المؤسسة لإمكانية نقل الملكية من الجيل المؤسس إلى الأجيال اللاحقة

المبحث الثالث: المخطط المالي و التمويل

المؤسسة التي تهدف إلى تحقيق أهدافها الإستثمارية بأقل تكلفة ممكنة لا يمكنها الوصول إلى هدفها إلا من خلال اعتماد على مخطط مالي وتمويلي فعال يهدف هذا إلى تحديد الإحتياجات المالية للمشروع خلال فترة زمنية محددة والبحث عن مصادر التمويل المناسبة مع سعي المؤسسة من جهة أخرى إلى تحقيق التوازن بين إحتياجاتها المالية والأموال التي تحصل عليها من مختلف المصادر بالإضافة إلى الإستغلال الأمثل لهذه الأموال.

المطلب الأول: المخطط المالي

إن نجاح المخطط الأعمال يعتمد على مدى دقة عملية إعداد مخطط المالي و التمويلي فالمتقبل في تغيرات مستمرة لذلك لا بد ان يتواكب هذا المخطط معها لضمان نجاعة المشروع.

أولاً: مفهوم المخطط المالي

- **التعريف الأول:** "يعرف على أنه ترجمة للعملية التخطيطية المستمرة فكلما تم إنجاز خطة معينة يتم الشروع في خطة جديدة وهكذا وهذه الخطة تحدد مدى ما تم تنفيذه من مسارات وأهداف حددتها عملية التخطيط من حيث الزمان والمكان، والخطة بهذا المفهوم تعد أحد المكونات الأساسية للتخطيط والمرحلة الأولى المنبثقة عنه فعلى سبيل المثال إذا تم تحديد هدف مضاعفة الأرباح في مشروع ما من خلال عملية التخطيط فإن الخطة تعنى في كيفية تحقيق هذا الهدف و في الآليات التي يجب إتباعها في مراحل مختلفة من العام للوصول لذلك". (قاسم محمد، صفحة 4)
 - **التعريف الثاني:** "إنها دراسة تعمل على هدف تعظيم الربح بشكل أساسي ووسيلة لتحديد الوضعية المالية للمؤسسة مستقبلاً تمهيداً للإستعداد المسبق بمختلف الوسائل التمويلية أو الإستثمارية المناسبة". (بلال خلف السكارنة، 2008، صفحة 229)
 - **التعريف الثالث:** "خطة المالية تحتوي على عرض مفصل لكيفية توظيف الأموال بصفتها موارد كما تتضمن هذه الخطة عرض كيفية الحصول على هذه الموارد المالية". (أندوراس، 2009، صفحة 56)
- ومما سبق نستنتج ان مخطط المالي هو عبارة عن وثيقة توضح إحتياجات المشروع من المال والوضعية المالية للمؤسسة الحالية و المستقبلية.

ثانياً مكونات ومراحل المخطط المالي

● مكونات المخطط المالي:

إن مخطط المالي يتضمن مجموعة من العناصر الضرورية المتمثلة في: (فيصل محمود شواورة، 2012، صفحة 136)

✓ وضع أهداف واضحة للمنظمة على المستوى الاستراتيجي، التشغيلي، والمالي.

- ✓ تحديد الفرضيات الإقتصادية وغير الإقتصادية التي تم إتمادها في إعداد الخطة.
- ✓ توضيح الإستراتيجيات والأنشطة التي ستنفذها المنظمة لتحقيق أهدافها.
- ✓ إعداد ملخص لبرنامج الإستثمار المتوقع مع تحديد الموارد المالية المتوقعة والجدول الزمني للإنفاق.
- ✓ توضيح برنامج التمويل المتوقع بما في ذلك تحديد مصادر التمويل والجدول الزمني للحصول عليها.
- ✓ إعداد القوائم المالية التقديرية بما في ذلك الميزانية العامة، قائمة الدخل، كشف التدفق النقدي.
- ✓ شرح الفرضيات التي تم بناء القوائم المالية عليها مع تقديم كيفية وصولنا إلى تقديرات المبيعات وغيرها من الأرقام المالية التقديرية.

• مراحل إعداد المخطط المالي

إعداد المخطط المالي هو عملية أساسية لأي منظمة تسعى لتحقيق أهدافها بطريقة مستدامة وفعالة، يعتبر المخطط المالي وثيقة إستراتيجية تحدد الأهداف المالية والتكتيكات والمخطط لتحقيقها بالإضافة إلى توجيه إستخدام الموارد المالية بطريقة فعالة تتألف مراحل إعداد المخطط المالي من عدة خطوات أساسية هي:

1. **تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية:** يهدف هذا الجزء إلى تحديد الهدف المالي الرئيسي والذي يتمثل في تحسين كفاءة استخدام رأس المال لزيادة كفاءة إستخدام العوامل الإنتاجية والموارد المتاحة يتم تقسيم هذا الهدف إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأمد ويمكن تحديد أهداف فرعية إضافية.
2. **إعداد السياسات المالية:** في هذه المرحلة تُعرف السياسات المالية على أنها القرارات التي تهدف إلى توجيه الموارد المالية بطريقة تحقق الأهداف الاستراتيجية مع مراعاة القيود المالية الموجودة والإمكانات المتاحة تتطلب المؤسسة وضع سياسة مالية متكاملة ومتناسقة تدعم الأهداف الاستراتيجية وتعكس على الأولويات المحددة.
3. **إعداد الموازنات التخطيطية:** تُعتبر الموازنات التخطيطية أداة رئيسية تساعد إدارة المؤسسة في تخطيط وتنظيم وتنسيق ورصد وتقييم الأداء تمثل الموازنة التخطيطية خطة عمل مالية تفصيلية تهدف إلى تنظيم النشاط الإقتصادي خلال فترة زمنية معينة لضمان أفضل إستخدام للموارد.
4. **مرحلة تكوين الإجراءات والقواعد المالية:** في هذه المرحلة يتم تحويل الموازنات التخطيطية والأهداف والسياسات إلى تفاصيل عملية تساعد في تنفيذ الخطة المالية يتضمن ذلك توزيع الخطة السنوية إلى فترات زمنية أقصر مثل الفترات الربعية والشهرية وكذلك توزيع المهام والمسؤوليات بين الأقسام والوحدات بناءً على اختصاصاتها ومهامها.

ثالثاً: معايير تقييم المشاريع في حالة التأكد وعدم التأكد

- طرق تقييم المشاريع في حالة التأكد: يمكن تقسيم طرق تقييم المشاريع في حالة التأكد التام إلى نوعين وهما كالتالي:
- 1. الطرق التي لا تأخذ القيمة الزمنية للنقود بعين الإعتبار: نذكر طريقتين هما (سعاد معالم و عادل بوجمان، 2018، صفحة

- فترة الإسترداد: هي المدة الضرورية التي يحتاجها المستثمر لإسترجاع رأس المال وذلك من خلال تجميع العوائد المنتظرة منه وتحسب كما يلي:

✓ في حالة تدفقات نقدية متساوية:

$$\text{فترة الإسترداد} = \text{تكلفة الإستثمار المبدئي (CI)} / \text{التدفق النقدي السنوي (cf)}$$

- ✓ في حالة تدفقات نقدية المتساوية: يتم حسابها عن طريق جمع تدفقات النقدية السنوية لكل سنة حتى تصبح مساوية لتكلفة المشروع بعد ذلك يتم تحييد السنوات المطلوبة للوصول إلى فترة الإسترداد.

إن القاعدة الأساسية في إتخاذ القرارات بناءً على هذا المعيار هي قبول المشروع الذي تكون فيه فترة الإسترداد أقل عند بداية الإستثمار وفي حالة المشاريع المستقلة يتم قبول جميع المشاريع التي تكون فترة إستردادها أقل من العدد الثابت الذي تحدده إدارة المؤسسة كحد أقصى للإنتظار في إسترداد الأموال المستثمرة في المشروع.

- معيار معدل المردود الوسطي: (المردودية المتوسطة): تحسب المردودية المتوسطة بتقسيم متوسط التدفقات النقدية السنوية على تكلفة الإستثمار الرأسمالي في المشروع أي:

$$\text{المردودية المتوسطة} = \text{متوسط التدفق النقدي السنوي} / \text{الإستثمار الرأسمالي}$$

$$\text{متوسط التدفق النقدي السنوي} = \text{مجموع التدفقات السنوية} / \text{عدد السنوات}$$

في قاعدة إتخاذ القرار إذا كان معدل العائد على الإستثمار أعلى من معدل العائد المطلوب فإن المشروع يعتبر مقبولاً وترفض المشاريع التبادلية الأخرى أما في حالة المشاريع المستقلة فإن جميع المشاريع التي تحقق معدل العائد المتوسط أعلى من المعدل المطلوب يتم قبولها.

2. الطرق التي تأخذ القيمة الزمنية للنقود بعين الإعتبار (طرق خصم التدفقات النقدية)

- صافي القيمة الحالية (VAN) هذه الطريقة تولى الإهتماما خاصا للقيمة الزمنية للنقود حيث تدرس وتحسب جميع تدفقات النقدية المتوقعة للمشروع، يتم خصم هذه التدفقات بمعدل خصم محدد والذي يظهر القيمة الحالية للنقود المتوقعة من تلك التدفقات، و القيمة الحالية للنقود تعني أن قيمة النقود اليوم أعلى من قيمتها في المستقبل ويتم إختيار معدل الخصم بناءً على عوامل مثل: (دريد كامل آل شبيب، 2009، صفحة 290_291)

- ✓ عائد الإستثمار البديل: يتم حسابه على أساس العائد المتوقع من إستثمار الأموال المتاحة في فترات زمنية أخرى مع الأخذ في الإعتبار إمكانية إعادة إستثمار هذا العائد لفترات أخرى.

- ✓ معدل التضخم: يتم إحتسابه لتحديد تأثيره على القدر الشرائي للنقود على المدى الطويل.

- ✓ درجة الخطر: يعتبر لتقدير المخاطر المحتملة المتعلقة بتدفقات النقدية في المستقبل.

وتحسب van كما يلي:

$$\text{صافي القيمة الحالية} = \text{مجموع القيم الحالية للتدفقات النقدية} - \text{قيمة الإستثمار المبدئي}$$

وتأخذ صافي القيمة الحالية الحالات التالية :

- إذ كانت أكبر من الصفر وموجبة فإن المشروع الإستثماري يحقق ربح.
- إذ كانت اقل من الصفر و سالبة فإن المشروع الإستثماري يحقق خسارة.
- إذ كانت تساوي الصفر فإن المشروع لا يحقق ربح أو خسارة و بذلك فإن تكلفة رأس المال التي تم على أساسها تحيين التدفقات النقدية تعبر عن معدل العائد الداخلي (TIR).

وعند التفضيل بين البدائل الإستثمارية نختار الإقتراح الذي يحقق أعلى قيمة موجبة لصافي القيمة الحالية وبشكل عام ينبغي أن يكون صافي القيمة الحالية موجبا مما يعني أن معدل العائد المتوقع من الإستثمار الجديد يزيد عن معدل العائد المطلوب الذي تم إختياره كمعدل خصم، يتم حساب هذه القيم بناءً على التدفق النقدي وليس على أساس الربح المحاسبي و معدل الخصم الذي يستخدم في حساب القيمة الحالية للتدفقات النقدية يعادل الحد الأدنى من العائد المطلوب على الإستثمار من قبل المشروع بمعنى آخر يجب أن يكون معدل الخصم أعلى من معدل الفائدة على القروض في السوق المالي ويتم إختيار معدل الخصم المناسب وفقا لطبيعة القطاع أو الإقتصاد الذي يتم فيه إستثمار المشروع.

✓ مزايا معيار القيمة الحالية:

لصافي القيمة الحالية عدة ميزات نذكر منها:

1. مراعاة القيمة الزمنية للنقود: تأخذ طريقة صافي القيمة الحالية في الإعتبار قيمة النقود عبر الزمن حيث تحسب التدفقات النقدية المتوقعة للمشروع بناءً على قيمتها في الوقت الحالي مما يسمح بتقدير دقيق للقيمة الإقتصادية للمشروع.
2. توافق مع هدف تعظيم القيمة: يتناغم قرار إختيار المشاريع بإستخدام طريقة صافي القيمة الحالية مع هدف تعظيم قيمة الإستثمار في المدى الطويل فهي تسمح بتحليل الإستثمارات المختلفة وإختيار تلك التي تقدم أقصى قيمة ممكنة للمشروع على المدى الطويل.
3. تحسب كافة التدفقات النقدية: تأخذ طريقة صافي القيمة الحالية بعين الإعتبار جميع التدفقات النقدية المتوقعة التي ستحدث خلال العمر الإنتاجي للمشروع بما في ذلك التكاليف والإيرادات والإستثمارات الإضافية.
4. توفير تقييم منطقي للأرباح: تعرض طريقة صافي القيمة الحالية بشكل منطقي الأرباح التي يحققها المشروع مقارنة بتكلفة الإستثمار والعائد المطلوب لتحقيق الإستثمار وذلك عبر مقارنة معدل الخصم المستخدم مع معدل العائد في السوق أو الحد الأدنى للعائد المطلوب.

✓ عيوب معيار صافي القيمة الحالية :

يتضح أن طريقة صافي القيمة الحالية لها عدة عيوب يجب مراعاتها هي :

1. صعوبة إختيار معدل الخصم المناسب: يعتبر إختيار معدل الخصم الصحيح أمراً حاسماً في طريقة صافي القيمة الحالية حيث يفترض أن يعكس هذا المعدل كلفة رأس المال المستخدمة ومع ذلك يصعب قياس هذا المعدل بدقة في الظروف المتغيرة ويمكن أن يختلف من قطاع إلى آخر أو حتى من دولة إلى أخرى مما يعقد العملية ويزيد من التحديات في إتخاذ القرارات.

2. صعوبة الحساب مقارنة بطريقة فترة الإسترداد: يعتبر حساب القيمة الحالية الصافية أكثر تعقيداً وصعوبة من حساب فترة الإسترداد و هذا يعني أن إستخدام طريقة صافي القيمة الحالية يمكن أن يتطلب مزيداً من الجهد والموارد في الحسابات والتحليلات.

3. عدم القدرة على توفير نتائج مقنعة في حال تغير كلفة الإستثمار: في بعض الأحيان قد تكون النتائج التي توفرها طريقة صافي القيمة الحالية غير مقنعة إذا اختلفت كلفة الإستثمار للبدائل المختارة يمكن أن يؤدي هذا الإختلاف إلى تشويش في عملية إتخاذ القرارات لدى متخذي القرار وقد يتسبب في تعطيل العملية التخطيطية أو الإستراتيجية للمشروع.

● **مؤشر الربحية:** إذا كان معيار القيمة الحالية الصافية (VAN) يقيس الربحية المطلقة للمشروع المقترح فإن معيار مؤشر الربحية يبين الربحية النسبية للمشروع للحصول على هذا المعيار نقوم بتقسيم مجموع القيمة الحالية للتدفقات النقدية السنوية على التكلفة الإستثمارية للمشروع. (إيمان دريسي، 2017_2018، صفحة 38_39) ويمكن حسابه عن طريق صافي القيمة الحالية كما يلي:

$$\text{مؤشر الربحية} = \text{صافي القيمة الحالية} / \text{قيمة الإستثمار المبدئي}$$

ويمكننا إتخاذ القرار بحيث إذا كان هناك مشروع واحد:

- يتم قبول المشروع إذا كان مؤشر الربحية أكبر من واحد ($IP > 1$).

- يتم رفض المشروع إذا كان مؤشر الربحية أقل من واحد ($IP < 1$).

إذا كانت هناك أكثر من مشروع:

في حالة المشاريع المستقلة: يتم قبول جميع المشاريع التي يكون فيها مؤشر الربحية أكبر من الواحد ($IP > 1$).

في حالة المشاريع المتنافسة بالتبادل: يتم إختيار المشروع الذي يكون فيه مؤشر الربحية الأكبر فقط.

✓ يراعي هذا المعيار في حالة تباين في تكلفة الإستثمار وتدفقات النقدية بين المشاريع المقترحة والعوامل المتغيرة العوامل عند إتخاذ القرارات بشأن الإستثمار في المشاريع المستقبلية.

✓ **معيار معدل العائد الداخلي:** هو معيار مهم يستخدم في تقييم المشاريع والبدائل الإستثمارية المقترحة تعتمد عليه معظم مؤسسات التمويل الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للتنمية والأمم المتحدة عند منح القروض أو الإستثمارات للدول، يمكن تعريفه بأنه المعدل الذي تتساوى فيه قيمة التدفقات النقدية الداخلة من المشروع مع قيمة التدفقات النقدية

الخارجة منه بمعنى آخر هو السعر الذي يجعل قيمة صافي القيمة الحالية للمشروع تساوي صفر يمكن التعبير عنه بالصيغة التالية: (رائد محمد عبدربه، 2015، صفحة 77_78)

القيمة الحالية للتدفقات النقدية الواردة = القيمة الحالية للتدفقات النقدية الصادرة

ويتطلب هذا استخدام معدل خصم مناسب لتحويل التدفقات النقدية الحالية إلى قيم حالية ويعتبر معدل العائد الداخلي أحد السياقات التي يمكن من خلالها تحقيق تساوي الجانبين في المعادلة ونظرا لأن التدفقات النقدية الحالية التي تمثل الكلفة الإستثمارية الأولية مدفوعة في بداية الفترة فإنها تكون لها قيمة جارية وقيمة حالية في نفس الوقت ويمكن تطبيق الصيغة التالية لحساب الكلفة الإستثمارية الأولية:

الكلفة الإستثمارية الأولية = القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة

ومع ذلك يواجه معيار معدل العائد الداخلي العديد من الانتقادات بما فيها:

- ✓ تفتقر التدفقات النقدية المتوقعة وفقا لمعيار معدل العائد الداخلي عادة إلى اعتماد نفس سعر الخصم المستخدم وهذا الأمر غير منطقي بالنسبة للإستثمارات الكبيرة التي تستخدم أسعار خصم مرتفعة.
- ✓ يواجه حساب معدل العائد الداخلي صعوبات في العديد من الحالات نظرا للعمليات الحسابية والتجارب التي يتطلبها والتي لا تتطلبها المعايير الأخرى.

بناءً على ذلك يمكن القول بأن معيار معدل العائد الداخلي يعتبر معيار الذي تتوفر فيه الخصائص الأساسية المطلوبة في معيار التقييم السليم وبالتالي يعتبر من المعايير المعتمدة في مقارنة البدائل وتقييم المشاريع سواء على المستوى الدولي أو الإقليمي وذلك من قبل مؤسسات التمويل الدولية.

● **تقييم المشاريع في حالة ظروف عدم التأكد:** هناك عدة أساليب يمكن إستخدامها لتقييم المشاريع والمقارنة بينها في ظل

ظروف عدم اليقين وتتراوح هذه الأساليب بين الدقة والتعقيد ومن بين هذه الأساليب:

1. **اسلوب تحليل نقطة التعادل:** الأسلوب الأول الذي يمكن إستخدامه لتقييم المشاريع هو "نقطة التعادل" يعني هذا الأسلوب النقطة التي يتساوى فيها إجمالي الإيرادات مع إجمالي التكاليف وبالتالي لا توجد أرباح أو خسائر، يتمحور هذا الأسلوب حول تحليل العلاقة بين الإيرادات والتكاليف والأرباح عند مستويات مختلفة من الإنتاج والمبيعات يمكن تحقيق نقطة التعادل بإستخدام عدة طرق منها: (اسماعيل علي محمد، 2018، صفحة 115_116):

- ✓ **الطريقة البيانية:** حيث يتم رسم منحنى الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية على نفس الرسم البياني حيث يمثل المحور الأفقي مستويات الإنتاج أو المبيعات والمحور العمودي الإيرادات والتكاليف، يتقاطع منحنى الإيرادات مع منحنى التكاليف في نقطة التعادل.

■ **الطريقة الحسابية:** حيث يتم حساب النقطة التي يتساوى فيها الإيراد الكلي مع التكلفة الكلية ويتطلب هذا تحليل مكونات

التكاليف الثابتة والمتغيرة إلى جانب تحديد سعر البيع المتوقع للوحدة الواحدة

ولتحقيق نقطة التعادل يجب أخذ بعض الإفتراضات الأساسية في الإعتبار منها:

- ثبات سعر بيع الوحدة.

- إستقرار التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة.

يواجه هذا الأسلوب العديد من الانتقادات منها:

✓ **عدم منطقية الافتراضات:** يعتمد نقطة التعادل على إفتراضات مثل ثبات سعر بيع الوحدة وثبات التكلفة المتغيرة للوحدة ومع ذلك قد تكون هذه الإفتراضات غير واقعية في بعض الحالات مما يؤثر على دقة التقديرات والتنبؤات.

✓ **تمييز غير دقيق بين التكاليف الثابتة والمتغيرة:** يفترض هذا الأسلوب تمييزاً صارماً بين التكاليف الثابتة والمتغيرة ومع ذلك في الواقع قد تكون هناك تكاليف تتغير بصورة غير مباشرة مع مستوى الإنتاج مما يجعل هذا التمييز غير دقيق.

✓ **صعوبة تحويل المنتجات إلى منتج رئيسي واحد:** يفترض هذا الأسلوب أنه يمكن تحويل المنتجات المتنوعة إلى منتج رئيسي واحد بسهولة ومع ذلك في الواقع قد تكون هناك صعوبات تقنية أو تكلفة في تحويل المنتجات المتنوعة إلى منتج واحد يمكن تسويقه بكفاءة.

✓ **ثبات أو تغير توليفة الإنتاج:** يفترض هذا الأسلوب أن توليفة الإنتاج تظل ثابتة أو تتغير بنسب معينة وفي إطار محدد في الواقع قد تتأثر توليفة الإنتاج بعوامل خارجة عن السيطرة مثل التغيرات في الطلب على المنتجات أو التغيرات في التكنولوجيا أو التشريعات البيئية مما يجعل هذا الإفتراض غير قابل للتطبيق بنفس الدقة في جميع الحالات.

على الرغم من هذه الانتقادات يبقى إستخدام نقطة التعادل أحد الأساليب المهمة في تقييم المشاريع خاصة في حالات البحث عن النقاط الحدودية التي تحدد مستوى الإنتاج أو المبيعات اللازمة لتحقيق التعادل بين الإيرادات والتكاليف.

2. **اسلوب تحليل الحساسية:** تحليل الحساسية يوضح مدى تأثير التغيرات في العوامل المختلفة على نتائج تقييم المشروع مثل العائد الداخلي أو القيمة الحالية الصافية هذه التغيرات قد تشمل عوامل مثل حجم رأس المال المستثمر، العمر الاقتصادي للمشروع، حجم المبيعات، تكاليف رأس المال، عند استخدام تحليل الحساسية يجب أن تؤخذ في الإعتبار النقاط التالية: (إيمان دريسي، 2017_2018، صفحة 58_59)

★ تحديد المتغيرات الرئيسية التي تؤثر على المعايير المستخدمة في التقييم.

★ تحديد العلاقة الرياضية بين هذه المتغيرات.

★ تقدير القيم الأقصى والأدنى لتلك المتغيرات.

★ حساب المعايير المستخدمة في عملية التقييم تحت ظروف عدم التأكد.

مؤشر الحساسية يوفر لمتخذ القرار فهماً عميقاً لكيفية تأثير التغيرات في العوامل المختلفة على نتائج التقييم استناداً إلى التحليل يمكن لمتخذ القرار طرح عدة أسئلة منها:

1. ماذا سيحدث إذا انخفض سعر البيع للوحدة بمقدار ما في العام القادم؟

2. ماذا يمكن أن يحدث إذا زادت تكاليف الوحدة المتغيرة عن التوقعات المتوقعة؟

3. كيف ستتأثر النتائج إذا زادت تكلفة الإستثمار الأولية عن التقدير المتوقع؟

يستخدم مؤشر الحساسية يمكن حساب تأثير التغيرات على صافي القيمة الحالية أو أي معيار آخر إذا زاد مؤشر الحساسية فهذا يشير إلى أن المعيار المستخدم للتغيير في العنصر قد يكون أكثر حساسية وبالتالي أكثر تأثيراً على نتائج التقييم.

المطلب الثاني مخطط التمويل

أولاً: محددات المفاضلة بين مصادر التمويل

عند إتخاذ صاحب المشروع قراراً بشأن مصادر التمويل يجب عليه مراعاة العوامل التالية بعناية:

- **حجم الأموال المطلوبة:** يجب على صاحب المشروع تحديد القيمة المالية التي يحتاجها لتنفيذ المشروع بكفاءة وبدون عوائق مالية.
- **الفترة الزمنية المطلوبة:** ينبغي على صاحب المشروع تحديد مدة زمنية واضحة لتنفيذ المشروع حيث يؤثر ذلك على إختيار المصدر المناسب للتمويل.
- **ملاءمة مصادر التمويل لأبواب الإستثمار:** يجب على صاحب المشروع البحث عن مصادر تمويل تتوافق مع نوعية ومتطلبات المشروع وأهدافه الإستثمارية.
- **تكلفة التمويل الفعلية ومقارنتها بالعائد المتوقع للإستثمار:** يجب على صاحب المشروع تقدير تكلفة التمويل من مختلف المصادر ومقارنتها بالعائد المتوقع للإستثمار لضمان جاذبية المشروع للمستثمرين.
- **مدى تزامن مواعيد التسديد مع مواعيد التدفقات النقدية الداخلة:** يجب على صاحب المشروع التأكد من تزامن مواعيد سداد القروض أو التمويل مع مواعيد التدفقات النقدية المتوقعة من عمليات البيع أو الإيرادات الأخرى.
- **القيود المفروضة من مصادر التمويل:** يجب على صاحب المشروع فهم الشروط والقيود المفروضة من مصادر التمويل المحتملة مثل الفائدة، والضمانات، والشروط القانونية، وغيرها وتحديد ما إذا كانت مقبولة ومناسبة لمشروعه أم لا.

ثانياً: مصادر التمويل

تعتبر مصادر التمويل أحد العوامل الحاسمة في نجاح أي مشروع سواء كان صغيراً أو كبيراً فهي تمثل الدعامة التي يستند إليها المشروع لتمويل أنشطته وتحقيق أهدافه المستقبلية تتنوع مصادر التمويل بين القروض المصرفية، الإستثمار المباشر، التمويل الحكومي، التمويل من المستثمرين الخاصين، يجب على رواد الأعمال والمدبرين المشاركين في المشاريع الإستفادة من هذه المصادر بذكاء لضمان إستمرارية النجاح والنمو المستدام وتنقسم هذه المصادر إلى:

1) مصادر التمويل قصيرة الأجل: تستغل منظمات الأعمال في اللجوء إلى البحث عن تمويل خارجي عندما تجد أن مواردها

الداخلية غير كافية لتلبية متطلبات التوسع والعمليات ويمكن أن يكون هذا التمويل الخارجي ناتجاً عن حاجة للحفاظ على الربحية أو تعزيز قدرات المؤسسة، مصادر التمويل قصيرة الأجل أو المؤقتة تهدف إلى تلبية احتياجات الشركة خلال دورة الإستثمار وتستخدم لتمويل التوسع في نشاط المشروع خلال فترة زمنية محددة تناسب مع دورة الإستثمار يعتبر التمويل

قصير الأجل حلا للحصول على الأموال التي تغطي النفقات المالية في الفترة بين إنتهاء دورة الإستثمار وبداية الدورة الجديدة، حيث لا تحتاج الشركة إلى تمويل بعد إنتهاء فترة الإستثمار. يُعتبر التمويل قصير الأجل أيضا سهل الحصول عليه وأقل تكلفة مقارنة بالتمويل طويل الأجل إذا تم إستخدامه في تلبية الإحتياجات القصيرة الأجل.

تشمل مصادر التمويل قصيرة الأجل السوق النقدي حيث يتاجر فيه أدوات استثمارية قصيرة الأجل مثل إذونات الخزانة والأوراق التجارية وشهادات الإيداع، هذه الأدوات تتميز بمدة قصيرة تقل عن سنة وتكون درجة خطرها منخفضة نسبيا. تتعامل بهذه الأدوات مختلف المؤسسات المالية والمصرفية والشركات المالية الكبيرة والأفراد بالمجمل تُعتبر مصادر التمويل قصيرة الأجل حلا مرنا وفعالا لتلبية الإحتياجات المالية القصيرة الأجل للشركات والمشاريع، تلعب الأسواق المالية القوية دورًا حيويًا في تحقيق توازن مستدام بين المشاريع الربحية وغير الربحية في الاقتصاد الوطني ومع ذلك يظل ضمان توفر الموارد المالية الكافية في جميع القطاعات أمرا أساسيا ورغم أن التمويل القصير الأجل غالبا ما يستخدم للإستثمارات قصيرة الأمد وعند مقارنة التمويل القصير الأجل بالتمويل الطويل الأجل تتباين الإعتبارات مثل المرونة والتكلفة وتقليل المخاطر كما يعتمد إختيار التمويل القصير الأجل بشكل كبير على تفضيلات المؤسس وطبيعة إستراتيجيته للتمويل الطويل الأجل وعادة ما يشمل التمويل القصير الأجل سداده خلال سنة مع توافر مصادر متعددة بعضها قد لا يكون مناسبًا لإستراتيجيات التمويل الطويل الأجل. (دريد كامل آل شبيب، 2009، صفحة 221_222)

(2) اشكال التمويل قصير الأجل:

1. **الائتمان التجاري:** الائتمان التجاري يستخدم لتسهيل العمليات التجارية عبر توفير تمويل قصير الأجل من قبل الموردين للمشتريين يتم منح هذا الائتمان لشراء بضائع معينة لإستخدامها في إعادة البيع أو في عمليات الإنتاج، يعد الائتمان التجاري ضروريا في حالة عدم كفاية رأس المال العامل للشركة ويساعد في تلبية الإحتياجات المالية القصيرة الأجل و يمكن تعريف الائتمان التجاري أيضا من وجهة نظر الإدارة المالية كتسهيلات قصيرة الأجل تمنح للمورد مقابل شراء بضاعة للتجارة بها، قد يتم منح هذا الائتمان بشروط دفع مختلفة بما في ذلك بدون تكلفة في بعض الأحيان. يُستخدم الائتمان التجاري لتوفير السيولة النقدية للشركات التي قد تجد صعوبة في الحصول على تمويل من مصادر أخرى سواء بسبب ظروف مالية أو القانونية بالإضافة إلى ذلك يعتبر الائتمان التجاري أداة مهمة في تسويق البضائع حيث يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على مبيعات الشركة من خلال تحفيز العملاء والمتعاملين بالحصول على الائتمان لشراء المنتجات والخدمات ينظر مانحو الائتمان التجاري إلى الإيرادات المتوقعة من عمليات البيع المتكررة كنتيجة لتوفير الائتمان وليس فقط الأرباح الفورية بعد كل عملية بيع بالمجمل، يعتبر الائتمان التجاري جزءا أساسيا من البنية التحتية المالية للشركات ويساعدها في تحقيق أهدافها التجارية بشكل أكثر فعالية.

➤ **أشكال الائتمان التجاري** تعددت أشكال الإئتمان التجاري نذكر من بينها ما يلي: (فيصل محمود شواورة، 2012، صفحة 95)

1. **الحساب المدين:** يعتبر الأكثر تفضيلا لدى المشتريين والأقل تفضيلا لدى البائعين فهو لا يضع وثيقة رسمية بيد البائعين مما يجعلهم يواجهون صعوبة في إتخاذ إجراءات قانونية ضد المشتريين في حال وجود صعوبات مالية في المستقبل.

2. **الكمبيالات:** تعتبر الأقل تفضيلاً لدى المشتريين والأكثر تفضيلاً لدى البائعين حيث تضع وثيقة رسمية بيد البائعين مما يسهل عليهم إتخاذ إجراءات قانونية ضد المشتريين في حال الحاجة كما يمكن تظهيرها أو خصمها لدى البنوك وقبض قيمتها نقداً أو إيداعها برسم التأمين.

3) **الشيكات المؤجلة:** تعتبر وسيلة مفضلة لدى البائعين لحفظ حقوقهم بشكل أكبر من الأشكال الأخرى ولكنها غير مفضلة لدى المشتريين بسبب إرتفاع مخاطرها وعدم مرونتها.

2. **الائتمان المصرفي:** الائتمان المصرفي هو واحد من أهم وسائل تمويل الإحتياجات القصيرة الأجل في المشاريع حيث تحتاج المشاريع عادة خلال دوراتها الإستثمارية والتشغيلية إلى تمويل قصير الأجل لتغطية الإحتياجات خلال هذه الفترة أو لتوسيع نشاط المشروع يمكن أن تشمل هذه الإحتياجات الإقتراض من أجل التخزين المؤقت أو لتلبية إرتفاع الطلب في الأوقات الموسمية أو لشراء المواد الخام أو للإستفادة من الخصومات النقدية عند الدفع، يطلق على القروض القصيرة الأجل اسم "ذاتية التسييل" لأنها تساهم في دورة الإنتاج والبيع وتساعد في سداد نفسها من خلال التدفقات النقدية التي يحققها المشروع خلال فترة القرض. وغالبا ما يتم تسديد قيمة القروض في فترة تقل عن سنة مع الاهتمام بمطابقة دورة النقدية للمشروع مع فترة القرض المصرفي. يظهر استخدام القروض المصرفية في بند الخصوم المتداولة في ميزانية المشروع ويمكن الحصول عليها من خلال الإقتراض المباشر من البنك أو من خلال خصم الكمبيالة المسحوبة على العملاء، من المهم أن تهتم الشركة بإختيار المصرف الذي تتعامل معه للحصول على التمويل اللازم والحفاظ على أموالها المودعة في هذا المصرف. بناء على المعايير المذكورة يجب على المدير المالي إختيار المصرف مناسب بعناية فائقة وفقا لإحتياجات الشركة وظروفها المالية وبالتالي عليه مراعاة بعض الشروط نذكر منها: (دريد كامل آل شبيب، 2009، صفحة 227_228):

- **حجم البنك:** يجب أن يتم إختيار بنك يتمتع بقدرة مالية كبيرة ويمكنه تلبية إحتياجات المبالغ الضخمة التي قد تحتاجها الشركة لتشغيل أو استثمار أعمالها.
 - **سياسة الائتمان للبنك:** ينبغي أخذ الإعتبار مقدار الأموال المتاحة للقرض و تكلفة الائتمان و الشروط الأخرى التي يفرضها البنك.
 - **تنوع أنشطة البنك:** يفضل إختيار بنك يقدم خدمات متنوعة ومتطورة ويمتلك قدرة على تقديم الإستشارات المالية والخدمات المصرفية المختلفة التي قد تحتاجها الشركة.
 - **قدرة إدارة البنك وسمعته:** يجب النظر في كفاءة وسمعة إدارة البنك وقدرته على التعامل مع المخاطر المالية والتحديات حيث يمكن أن تؤثر هذه العوامل على أمان الودائع لدى البنك.
 - **علاقات البنك الخارجية:** تعكس علاقات البنك مع البنوك الأخرى والمؤسسات المالية الأخرى قوة و ثقة في السوق من ممكن أن تؤدي إلى تحسين الخدمات والفرص التي يقدمها البنك.
- يتعين على المدير المالي أن يوازن بين هذه العوامل وأن يختار البنك الذي يلي إحتياجات الشركة ويوفر الأمان المالي والخدمات المناسبة.

➤ **مصادر التمويل طويلة الأجل** تعتبر أهمية في دعم الأنشطة والمشاريع ذات الطبيعة البعيدة المدى تستحق السداد عادة خلال فترة تزيد عن سنة تتمثل هذه المصادر في موارد داخلية وخارجية.

أولاً: مصادر التمويل الداخلية

هذه المصادر تأتي من داخل المنظمة وتشمل الاحتياطات والأرباح المحتجزة والمخصصات، يعتمد الحصول عليها على قوة الأداء المالي الداخلي للمنظمة بحيث يمكن استخدام الأرباح المتحققة من النشاط التجاري لتمويل المشاريع والاستثمارات طويلة الأمد ومن أهم أشكاله مايلي: (عبدالله عبدالله السنفي، 2013، صفحة 242_243)

- **الأرباح المحتجزة:** تعني الأرباح التي تولدت من نشاط المنظمة ولم يتم توزيعها على المساهمين بعد و قد يتخذ المديرون قرارا بالإحتجاز الكامل أو جزئيا لهذه الأرباح بناء على احتياجات المنظمة وخططها المستقبلية كما يمكن استخدام الأرباح المحتجزة لتمويل مشاريع التوسع والنمو أو لتعزيز السيولة المالية للمنظمة.
 - **الاحتياطات:** تشمل الإحتياطات المبالغ التي تحتجز من الأرباح لتغطية مصاريف مستقبلية أو لمواجهة المخاطر و يمكن أن تكون الإحتياطات مخصصة لتغطية تكاليف الصيانة والإصلاح أو لتحمل الخسائر المحتملة كما أنها تعتبر جزءا مهما من إستراتيجية الإدارة المالية لتحقيق الإستقرار وتقليل المخاطر المالية.
 - **المخصصات:** هي الأموال التي يتم خصمها من حساب الأرباح والخسائر لتغطية التزامات مؤكدة في المستقبل مثل مخصصات الإهلاك لآلات ومعدات المنظمة، تعتبر المخصصات مصاريف قابلة للإعتماد تؤثر على صافي الأرباح ، ويمكن أن تقلل من قيمة الضرائب المستحقة للمنظمة بسبب إعتبارها مصاريف علاوة على ذلك قد توفر المخصصات سيولة نقدية في بعض الأحيان بحيث يمكن استخدامها لتغطية نفقات مستقبلية أو للإستثمار في مشاريع جديدة وفي الوقت نفسه يمكن إعادة استثمار المخصصات لتحقيق عائدات أو لتمويل استبدال الأصول عند انتهاء فترة استخدامها.
- استخدام مصادر التمويل الداخلية يعتمد على الإحتياجات والأولويات الحالية للمنظمة فعلى سبيل المثال إذا كانت المنظمة تخطط للنمو والتوسع فقد تقرر الإحتجاز جزء كبير من الأرباح لتمويل هذا النمو دون الحاجة إلى اللجوء إلى مصادر تمويل خارجية وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحقيق الإستقلال المالي وتعزيز استدامة النمو للمنظمة.

ثانياً: مصادر التمويل الخارجية

تشمل هذه المصادر القروض والسندات والأسهم يتم الحصول عليها من مصادر خارجية للمنظمة مثل البنوك والمستثمرين والسوق المالية يتطلب الإقتراض من الخارج تقديم ضمانات والتزامات مالية ولكنه يوفر فرصة للتوسع والنمو دون الحاجة إلى الإعتماد الكامل على الموارد الداخلية ونذكر منها: (عدنان تايه النعيمي وياسين كاسب الخرشة، 2015، صفحة 162_159)

- **الأسهم العادية :** تشير إلى الأسهم التي لا تتمتع بأي تفضيلات أو امتيازات خاصة سواء في دفع الأرباح أو في حالة الإفلاس والتصفية تمثل الأسهم العادية مصالح المساهمين في المنظمة وتعتبر أساسية لهدف المنظمة في تحقيق الربح وزيادة قيمتها في سوق الأوراق المالية كما تتمتع بمجموعة من الخصائص متمثلة في :

- 1) تمثيل الملكية: تعبر الأسهم العادية عن التمويل الممتلك لأصول المنظمة وتشكل الجزء الأساسي من حقوق الملكية في الكشف المالي.
 - 2) حق التصويت: يتمتع حاملو الأسهم العادية بحق التصويت في إتخاذ القرارات الإدارية والرقابية للمنظمة استنادا إلى نسبة مساهمتهم في رأس المال.
 - 3) توزيع الأرباح: يحق لحاملي الأسهم العادية استلام أرباح غير ثابتة وغير مؤكدة وهذا يختلف عن الأسهم الممتازة التي تتمتع بأولوية في توزيع الأرباح.
 - 4) الأولوية في الشراء: يحق لحاملي الأسهم العادية الأولوية في شراء الأسهم الجديدة قبل عرضها للجمهور.
 - 5) الدور في إختيار الإدارة: يحق لحاملي الأسهم العادية المشاركة في إختيار أعضاء الفريق الإداري للمنظمة وتغييرهم.
- تتنوع أنواع الأسهم العادية وقد يكون لكل نوع منها حقوق مختلفة وتواجه هذه الأسهم تحديات مثل التكلفة العالية مقارنة بمصادر التمويل الأخرى وكذلك عدم تخفيف الآلية الضريبية للمنظمة من خلال توزيع الأرباح على حاملي الأسهم العادية.
- الأسهم الممتازة: المعروفة أيضا باسم "أسهم التمتع" تمثل نوعا من الأوراق المالية تجمع بين خصائص الأسهم العادية ومزايا أدوات المديونية مثل السندات تحمل عادة هذه الأسهم مقسوم أرباح محددة على شكل نسبة مئوية من القيمة الاسمية للسهم أو مبلغ ثابت لكل سنة و تتميز هذه الأسهم بخصائص محددة وتشمل:
 - ⊗ الأسبقية في الأصول والأرباح: تمتلك الأسهم الممتازة حق الأولوية في إسترداد الأصول وتوزيع الأرباح قبل الأسهم العادية في حالة إفلاس المنشأة وتصفية أصولها.
 - ⊗ تجميع الأرباح وتراكمها: تتمتع معظم الأسهم الممتازة بخاصية تراكم الأرباح المحجوزة حيث يمكن تجميعها وتراكمها لفترة لاحقة في حالة عدم توزيعها.
 - ⊗ حق التحول إلى الأسهم العادية: يمكن تحويل الأسهم الممتازة إلى أسهم عادية مما يوفر مرونة لحامليها في التحول بين أنواع الأسهم حسب الظروف والإحتياجات.
 - ⊗ قيمة اسمية ثابتة: تتمتع الأسهم الممتازة بقيمة اسمية ثابتة وهي القيمة التي يتم دفعها لحامل السهم في حالة تصفية المنشأة وتختلف عن الأسهم العادية التي قد لا تكون لها قيمة اسمية محددة.
 - تتمتع الأسهم الممتازة بمزايا محددة تجعلها خيارا للمستثمرين الذين يسعون للحصول على دخل منتظم وأولوية في حالة الإفلاس مما يجعلها جزءا مهما من مصادر التمويل طويلة الأجل.
- السندات:
 - السندات هي أوراق مالية تصدر من مختلف الجهات مثل الدولة والشركات بهدف جذب تمويل طويل الأجل تعتبر السندات شكلا من أشكال التمويل طويل الأجل حيث يتعهد مصدر السند بسداد قيمته ودفع فوائدها في فترات محددة وفقاً لشروط إصدارها وتمتاز بمجموعة من الخصائص نذكر منها: (دريد كامل آل شبيب، 2009، صفحة 211_212)

- ❁ **حقوق دائنية:** تعتبر السندات حق دائن على الشركة المصدرة مما يمنح حاملها الأولوية في استرداد قيمتها وتحصيل فوائدها قبل حقوق حملة الأسهم.
- ❁ **استثمار ثابت الدخل:** تصدر السندات بنسبة فائدة ثابتة ولها مدة إطفاء محددة مما يجعلها استثماراً ثابت الدخل.
- ❁ **تداولية:** يمكن تداول السندات في السوق المالية وقد تحقق أرباح رأسمالية عند ارتفاع قيمتها في السوق.
- ❁ **ميزة ضريبية:** يعتبر مبلغ الفائدة المدفوعة على السندات من المصاريف التي تحتسب عند حساب الضرائب مما يقلل من الضريبة المستحقة على الشركة.
- ❁ **عدم الحق في التصويت:** لا يمنح حاملو السندات حق التصويت في اجتماعات الجمعية العمومية أو المشاركة في إدارة الشركة.
- ❁ **تنوع مصادر التمويل:** تعتبر السندات وسيلة مهمة في تنوع مصادر التمويل ويمكن أن تسهم في زيادة عائد المتاجرة بالملكية.
- ❁ **قيود السندات:** قد تخضع عملية إصدار السندات لقيود قانونية ومالية مثل الحد الأقصى لنسبة المديونية والتعليمات المالية والأعراف التجارية قد تصدر بضمانات محددة أو تكون مقيدة بقيود خاصة تنطبق على الشركة المصدرة.

خلاصة الفصل:

يمثل إعداد الأعمال للمؤسسة أمراً حيوياً على أرض الواقع حيث يمنحنا ذلك تصوراً شاملاً لكل العوامل المرتبطة بهذا السياق الاستراتيجي إن الإستعداد لأي سيناريو محتمل يعد الآن ركيزة أساسية يعتمد عليها أي شركة سواء قبل إطلاقها أو بعده نظراً للتنوع الكبير الذي يمكن أن تواجهه المؤسسة فقد أصبح الاستعداد للمخاطر كالعراقيل والتحديات ضرورة حتمية لأي مؤسسة فهو يساعد على استباقها والتصدي لها في الوقت المناسب وعلاوة على ذلك يلعب الإستعداد للمخاطر دوراً فعالاً في تحفيز الابتكار على أرض الواقع خاصة مع ما يقدمه البحث والتطوير من إشارات في سوق العمل وكذلك كونها عامل معوق أحياناً ومحفزاً في أوقات أخرى على تحديد المعوقات والفرص لذا يتعين على حاملي المسؤولية في المؤسسة أن يكونوا جيدي الإستعداد بدراسة النسق الكامل لأعمالها سواء كان ذلك في الدراسة التسويقية التي تشكل الأساس الذي تبنى عليه باقي الدراسات أو الدراسات التنظيمية والمالية التي تسعى لتحديد الوجهة الإستراتيجية للمؤسسة فعلى أرض الواقع تقدم المؤسسة سلعا وخدمات تختلف بحسب أهدافها ورؤيتها وتقدم الخطة التي تصوغ كل هذه العوامل بطريقة منظمة ومتكاملة تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتوجيهها نحو مكانة مثل الصورة الذهنية التي تعبر عن أهدافها.

ولهذا في الفصل الثاني سنقوم بتطبيق وتجسيد جميع المفاهيم النظرية التي تناولناها حول مخطط الأعمال من خلال دراسة

تطبيقية حقيقية لمشروع إعداد الأكل المخصص لكمال الأجسام **FITFUEL**.

الفصل الثاني :

إعداد مخطط الأعمال مشروع

"إعداد الأكل المخصص لكمال الأجسام"

تمهيد:

في هذا الفصل سنقوم بتحويل المفاهيم النظرية التي تعرضنا لها في الفصل الأول، المتعلقة بمخطط الأعمال ومراحل إعدادها، إلى تطبيقات عملية ملموسة سنركز على تجسيد فكرة مشروعنا وتقييم مدى ملائمتها للبيئة المحيطة، وذلك من خلال تطبيق خطوات مخطط الأعمال بشكل تدريجي. يشمل هذا الفصل ما يلي:

❖ **المبحث الأول:** الملخص التنفيذي للمشروع.

❖ **المبحث الثاني:** المخطط التسويقي للمشروع.

❖ **المبحث الثالث:** المخطط الإنتاجي والتنظيمي للمشروع.

❖ **المبحث الرابع:** المخطط المالي و التمويل للمشروع.

المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع

في هذا المبحث سنقوم بتعريف صاحب المشروع والمشروع بالتفصيل بالإضافة إلى استعراض أهم الأهداف والدوافع التي دفعت صاحب المشروع لإختيار فكرة المشروع بشكل محدد كما سنقوم بتوضيح الفكرة المراد تنفيذها والطموحات التي يسعى صاحب المشروع لتحقيقها من خلال تنفيذ هذه الفكرة.

المطلب الأول : ملخص تمهيدي ووصف المشروع

1. الملخص التمهيدي

- التعريف بالمشروع:

جدول رقم(2): جدول للتعريف عن المشروع

العنصر	الشرح
طبيعة المشروع	يهدف المشروع إلى توفير وجبات كمالية متوازنة مصممة خصيصاً لمساعدة ممارسي كمال الأجسام على تحقيق أهدافهم في بناء العضلات وتحسين الأداء الرياضي ، يتضمن هذا المشروع تقديم وجبات غذائية متخصصة تحتوي على تركيبة متوازنة من البروتينات والكربوهيدرات والدهون و فيتامينات مما يساعد على تعزيز نمو العضلات وتحسين أداء التمارين الرياضية.
اسم المشروع	FITFUEL
قطاع النشاط	قطاع الصناعة الغذائية
صاحب المشروع	آية بشقاق
موقع المشروع	حي بوراس أحمد بجانب سكة حديدية
النطاق	ولاية بسكرة _وسط_
الفئة المستهدفة	يستهدف هذا المشروع ممارسي رياضة كمال الأجسام بشكل عام سواء كانوا يتدربون في الصالات الرياضية المعينة أو خارجها يتم توفير الوجبات الكمالية المتوازنة لكافة الرياضيين الذين يسعون لتحقيق أهدافهم في بناء العضلات وتحسين الأداء الرياضي، بغض النظر عن مستوى خبرتهم أو مكان تدريبهم.

عدد العمال	5 عمال
رمز النشاط	107603
تسمية النشاط	إعداد الأطباق المطبوخة
مضمون النشاط	تحضير الأطباق المطبوخة من مستخرج اللحم الأحمر و الدواجن. تحضير الأطباق المطبوخة من مستخرج الأسماك و القشريات. تحضير الأطباق المطبوخة من مستخرج الخضر و غيرها من المواد الغذائية. تحضير الأطباق المبردة، المجمدة و المتلجة.
الشكل القانوني	مؤسسة ذات الشخص الوحيد EURL
الملكية	فردية
شكل التمويل	تمويل ذاتي
رؤية المشروع	أن نصبح الخيار الأول و المفضل في تغذية العضلات
رسالة المشروع	نحن هنا لتقديم وجبات كمالية تساعدك في تحقيق أهدافك الرياضية
رأسمال المشروع	
فترة الإسترداد	

من إعداد: الطالبة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من السجل التجاري

• التعريف بصاحب المشروع:

جدول رقم (3): جدول التعريف بصاحب المشروع

العنصر	الشرح
الإسم واللقب	آية بشقاق
تاريخ ومكان الإزدياد	18/06/2001 ولاية بسكرة
البريد الإلكتروني	ayabehegag@gmail.com
الشهادات العلمية	▪ شهادة ليسانس في إدارة الأعمال

<ul style="list-style-type: none"> ▪ تكوين في اللغة الإنجليزية ▪ تكوين في تلقين الإعلام الآلي ▪ تكوين في تطبيقات CANVA ▪ تكوين في الأنظمة الغذائية الصحية (أن لاين) ▪ تكوين في إدارة المتاجر الالكترونية لمؤسسة مشكاة التعليمية (ان لاين) ▪ تكوين في سكرتارية 	<p>التكوينات</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ مهارات الطبخ ✓ مهارة التصميم الجرافيكي ✓ إدارة الصفحات الإلكترونية 	<p>المهارات</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ عمل لمدة عام في مكتبة كتب ✓ عمل في مكتب مقال لمدة 6 اشهر 	<p>الخبرة</p>

من إعداد الطالبة

• وصف المشروع:

• فكرة المشروع: فكرة المشروع نشأت من شغفي الشخصي واهتمام العائلة بمجال الرياضة وبشكل خاص رياضة كمال الأجسام ، ومن خلال ملاحظتي اليومية للعائلة و الأصدقاء الممارسي لهذه الرياضة استنتجت أن ممارسي كمال الأجسام بحاجة ماسة إلى وجبات كمالية متوازنة وغنية بعناصر السبعة للاسترجاع بعد التمارين الشاقة فهذه الوجبات تلعب دورًا هامًا في تزويدهم بالطاقة التي يستهلكونها خلال التمارين وتعزيز بناء و ترميم العضلات، كما انني أجد أن مجال الأكل والتغذية من المجالات النشطة في الجزائر خاصة مع توفر المواد الغذائية مثل الخضروات والفواكه لذا أعتقد أن الفكرة مربحة خاصة مع تزايد اهتمام الشباب بثقافة اللياقة البدنية والتغذية الصحية المستوحاة من تأثيرات الغرب ووسائل التواصل الاجتماعي.

• التعريف بالمشروع والمنتجات التي يقدمها:

مشروعنا يعتبر مشروعًا مصغرًا متخصصًا في إعداد وتقديم وجبات كمالية متنوعة يتم تصميمها خصيصًا لتلبية احتياجات رياضي كمال الأجسام بحيث تقسم منتجاتنا إلى ثلاث فئات رئيسية: والأطباق الرئيسية والمقبلات، السلطات، الحلويات الطاقة و السمودي يتميز المشروع بعملية طبخ وتحضير متقنة تتبعها عملية التعليب و توصيل الأطباق وعرضها في صالات الرياضة وذلك بعد توقيع عقد كراء مساحة صغيرة لعرض منتجاتنا. بالإضافة إلى ذلك نقدم خدمة التسوق عبر الإنترنت لطلب الوجبات و توصيلها مباشرة الى المستهلك النهائي مما يتيح الحصول على وجباتهم بسهولة ويسر. كما نولي اهتمامًا بتوفير مكونات طبيعية

وغنية بالبروتينات، الكربوهيدرات، والدهون التي تساعد في بناء و ترميم العضلات وتعزيز الأداء الرياضي، أيضا اهتمام بجودة المنتجات وسلامتها الغذائية، كما توفر علب الطعام المناسبة للإستخدام في الميكروويف مصنوعة من مواد المقاومة للحرارة مما يجعلها أكثر ملاءمة للمستخدمين الذين يفضلون الوجبات السريعة والسهلة التحضير. سنسعى دائما لتطوير قائمة المنتجات بناءً على احتياجات وتفضيلات عملائنا مع التركيز على البحث والابتكار لتنوع وتحسين وجباتنا بالإضافة إلى ذلك سنقدم عروضاً وحملات ترويجية موسمية لجذب المزيد من العملاء وتعزيز الولاء لعلامتنا التجارية وسنستخدم وسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعال للترويج لمنتجاتنا والتفاعل مع عملاء وسنقدم خدمة التوصيل للعملاء لتسهيل الوصول إلى منتجاتنا في أوقات مريحة. أيضا سنسعى لتحسين تجربة العملاء من خلال توفير خيارات تخصيصية للوجبات وفقا لاحتياجات وتفضيلات كل عميل.

الوجبات الكمالية تتميز بعدة خصائص تجعلها مفضلة لرياضي كمال الأجسام وللأشخاص الذين يسعون لتحسين لياقتهم البدنية من أبرز هذه الخصائص:

- ☼ غنية بالبروتينات: تحتوي الوجبات الكمالية على كميات عالية من البروتينات اللازمة لبناء العضلات وتجديدها.
- ☼ متوازنة غذائياً: تحتوي على مزيج متوازن من الكربوهيدرات والدهون والألياف مما يوفر الطاقة اللازمة للجسم ويساعد في الحفاظ على توازن التغذية.
- ☼ سهولة التحضير: تتميز الوجبات الكمالية بسهولة وسرعة التحضير مما يجعلها خيارا مناسباً للأشخاص الذين ليس لديهم وقت للطهي.
- ☼ توفير الوقت: بفضل سهولة التحضير يمكن للأشخاص توفير الوقت والجهد اللازمين لإعداد وجباتهم مما يسمح لهم بالتركيز أكثر على تحقيق أهدافهم الرياضية.
- ☼ تحسين الأداء الرياضي: بفضل توفير البروتينات والطاقة اللازمة تساعد الوجبات الكمالية في تحسين الأداء الرياضي والقدرة على التحمل والتعافي بشكل أفضل.
- ☼ متنوعة النكهات: تتوفر الوجبات الكمالية بمجموعة متنوعة من النكهات والأطعمة مما يسمح للأشخاص بتنوع نظامهم الغذائي دون الملل.
- ☼ توافرها في أي مكان: يمكن حمل الوجبات الكمالية بسهولة وتناولها في أي وقت وفي أي مكان وهذا يجعلها خيارا مثاليا للأشخاص النشطين والمتنقلين.

المطلب الثاني : أهداف ودوافع المشروع

• اهداف المشروع:

1. تحقيق تنفيذ المشروع على أرض الواقع بما يتضمن البدء في تقديم الخدمات والمنتجات.
2. تحقيق الأرباح وضمان استمرارية العمل والنمو المستدام للمشروع.

3. توفير فرص عمل جديدة ودعم التوظيف في المجتمع.
4. تقديم وجبات متوازنة وغذائية عالية الجودة لممارسي كمال الأجسام لتلبية احتياجاتهم وتحسين أدائهم الرياضي.
5. كسب ولاء العملاء من خلال تقديم خدمات مميزة وجودة عالية في المنتجات.
6. توسيع قاعدة العملاء والوصول إلى فئات جديدة من العملاء من خلال التسويق الفعّال والشراكات الاستراتيجية.
7. بناء سمعة إيجابية للعلامة التجارية للمشروع وصورة جيدة في سوق كمال الأجسام.
8. الابتكار في مجالات مختلفة من الأطباق المقدمة، لتلبية تطلعات العملاء ومواكبة اتجاهات المعاصرة للتغذية والطهي.
9. ضمان سلامة الغذائية والنظافة لضمان رضا العملاء وبناء ثقتهم في المشروع.

• دوافع و مبررات المشروع :

- ✓ الشغف الشخصي والاهتمام العميق بممارسة رياضة كمال الأجسام.
- ✓ الرغبة القوية في بناء مشروع خاص يعكس رؤيتي وقيمي الخاصة.
- ✓ استفادة من الدعم الحكومي والامتيازات المتاحة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ منافسة قليلة و شبه منعدمة في ولاية بسكرة بحيث ليس هنالك من يلبي حاجات الكمال الاجسام مما يوفر فرصة لتميز المشروع.
- ✓ الخبرة والمهارات في مجال الطهي والتغذية مما يضمن تنوع في تشكيلة المنتجات.
- ✓ ملاحظة ارتفاع الاهتمام الشباب بالصحة واللياقة البدنية مما يعزز فرص نجاح المشروع.

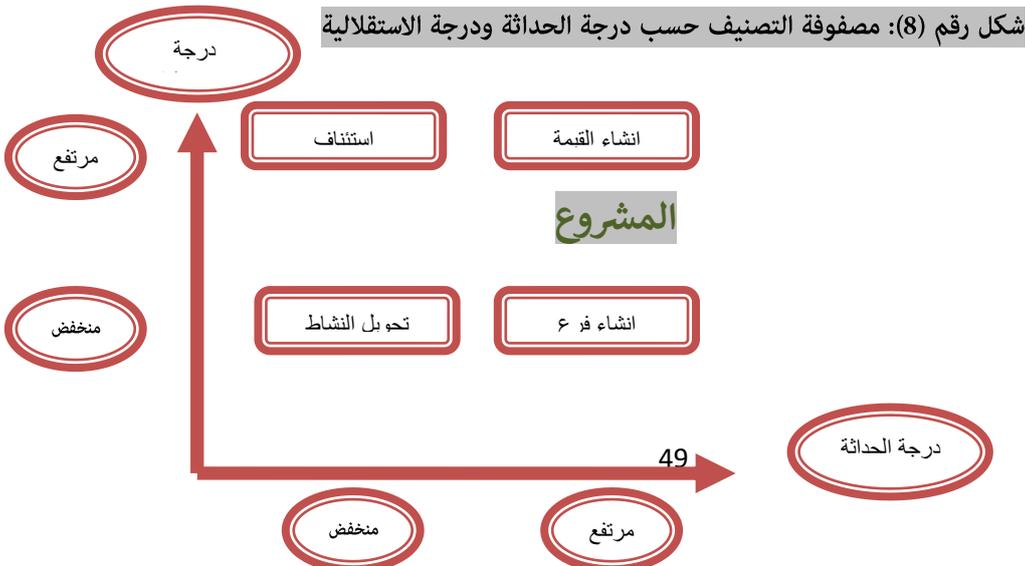
المطلب الثالث: صيغة المؤسسة و نوع وتصنيف المشروع

صيغة المؤسسة:

بما ان الفكرة غير موجودة من قبل و تختص بفتة معينة وهم رياضيي كمال الأجسام وتتضمن انشاء قيمة جديدة بالنسبة لهم فإن المشروع لا يعبر عن إعادة إنشاء مؤسسة قائمة أو فرع للمؤسسة إذا فإن صيغة المشروع إنشاء مؤسسة جديدة.

1. تصنيف المشروع حسب مصفوفات الإنشاء:

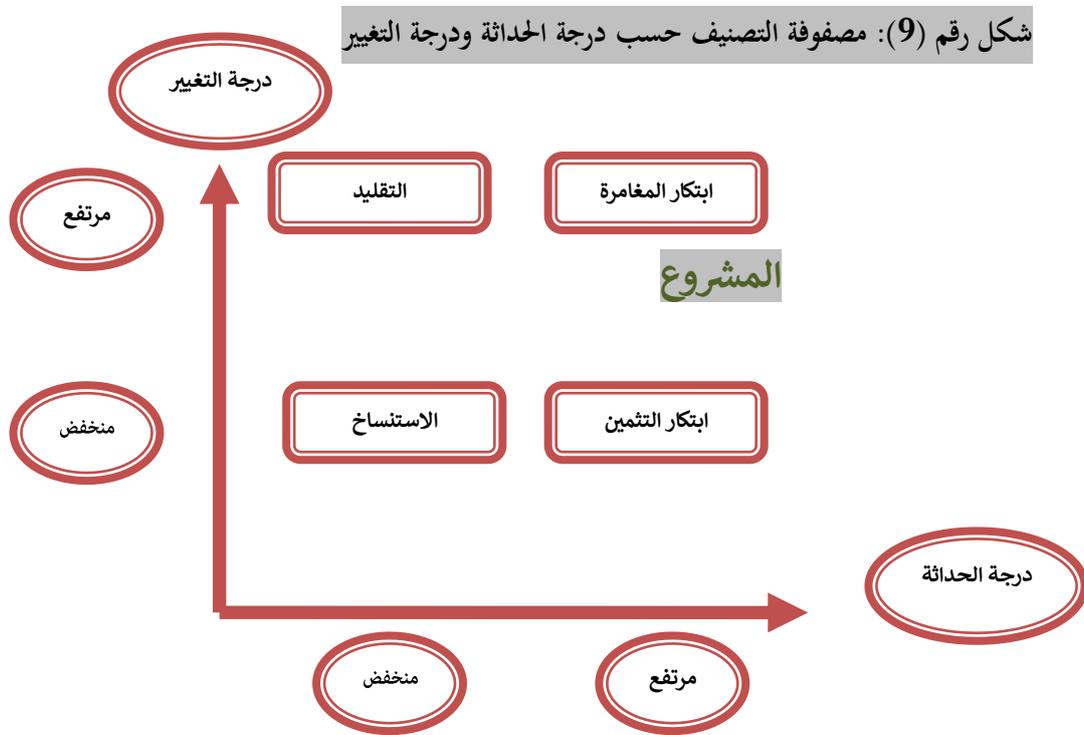
✓ حسب معياري درجة الحدائة و الاستقلالية :



من إعداد الطالبة: بالاعتماد على مفاهيم المتناولة في محاضرات انشاء مؤسسة جودي حنان

- يستند المشروع على إنشاء قيمة جديدة إذ يتميز بفكرة متميزة غير مطبقة في ولاية بسكرة مما يجعلها جديدة بالنسبة للمحيط كما توفر الفكرة ميزات تلي حاجات وأذواق ممارسي كمال الأجسام كما أن المشروع يتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية المالية والقانونية كونه جديد في السوق بسكرة .

✓ حسب معياري درجة الحدائة و درجة التغيير:



من إعداد الطالبة: بالاعتماد على مفاهيم المتناولة في محاضرات انشاء مؤسسة جودي حنان

- تقع مؤسسة في خانة ابتكار المغامرة لأن مشروع يتطلب تطوير مهارات وكفاءات جديدة لا أمتلكها حالياً أي درجة تغيير كبيرة بالنسبة لي لذلك يتوجب التدريب و اكتساب معارف جديدة و تكوين علاقات واسعة مع الأطراف لأكون قادرة على دخول سوق بفكرة جديدة كما أن فكرة المشروع ليست موجودة من قبل وبالتالي تكون فيها درجة مخاطرة كبيرة.

المطلب الرابع : النموذج التمثيلي للمشروع LA CISP

باستخدام نموذج La CISP يمكن تحديد تموضع المشروع لصاحبه من خلال عملية التقاطع بين تطلعاته ومهاراته والإمكانيات المتاحة في المحيط ويمكن تلخيصها كما يلي:

تطلعات صاحب المشروع:

- إطلاق مشروع خاص.
- بناء علامة تجارية قوية تسيطر في جميع جوانب الرياضة وليس فقط في مجال الأطعمة.
- تطوير العمل تدريجياً من ورشة صغيرة إلى مؤسسة متخصصة.
- كسب ثقة العملاء والجمهور.
- نجاح المشروع لتوسيع نطاق عمليات تقديم الوجبات في علب جاهزة وتوزيعها على نطاق واسع لا يقتصر على صالات الرياضة فقط.

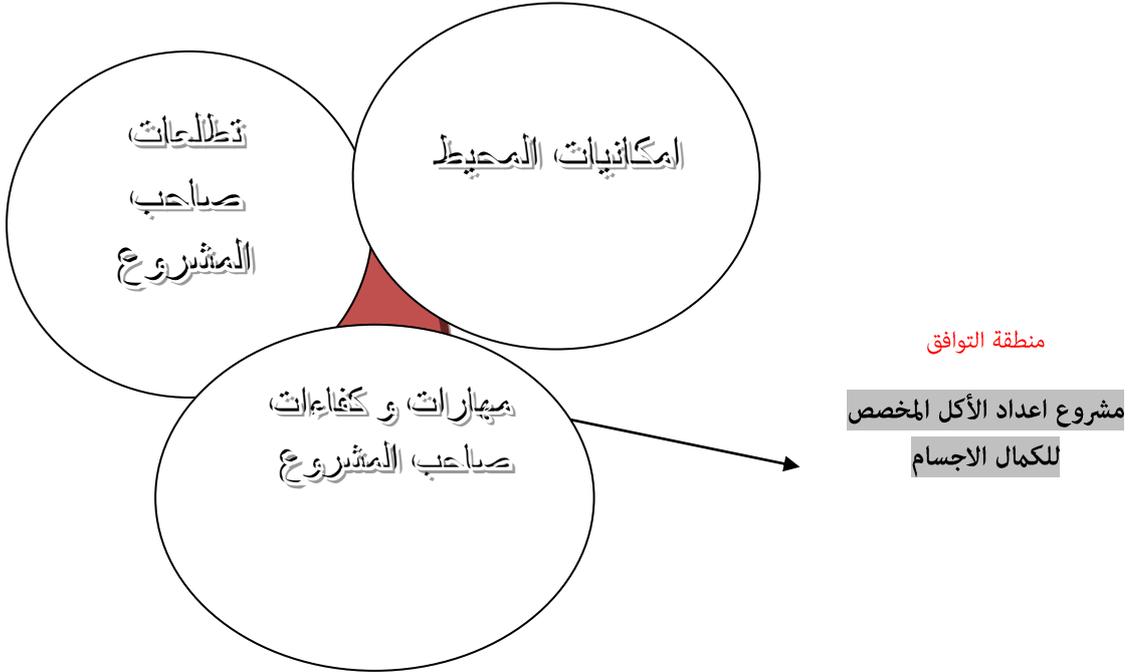
مهارات صاحب المشروع:

- شهادة ليسانس في إدارة الأعمال.
- مهارة في الطبخ.
- شبكة علاقات ممتازة في مجال التغذية الرياضية.
- معرفة واسعة بالرياضة ككمال الأجسام كمارس نشط.
- تدريب في مجالات الإعلام والتسويق.
- تدريب في تصميم الأنظمة الغذائية.
- رأس مال لبدء المشروع.

إمكانيات المحيط:

- توفر المواد الأولية مثل الخضار والفواكه.
- توجه ذهنيات نحو اللياقة البدنية والصحة.
- تشجيع الدولة على دعم الإستثمار في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال إنشاء صناديق تمويلية ووكالات دعم واستشارة.
- عدم وجود منافسين مباشرين في المنطقة مما يوفر فرصة للتميز والنجاح.

الشكل رقم(10): CISP الخاص بصاحبة المشروع



من اعداد الطالبة بالاعتماد على محاضرات انشاء مؤسسة لجودي حنان

المبحث الثاني : المخطط التسويقي

المطلب الأول: دراسة السوق

سنقوم بدراسة مختلف جوانب السوق من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، واستخدام نموذج القوى الخمس لبورتر بالإضافة إلى تحليل SWOT، سيتم تحديد نقاط القوة والضعف للمشروع وكذلك تحديد المخاطر والفرص المحتملة التي يمكن أن تؤثر عليه.

● تحليل البيئة الخارجية الكلية PESTEL:

جدول رقم(04): تحليل البيئة الخارجية الكلية PESTEL

العنصر	الشرح	نوع التأثير
العوامل السياسية	<ul style="list-style-type: none"> ● الاستقرار السياسي: ● مؤشر الفساد: الذي زاد في السنوات الأخيرة ليصل إلى 36 نقطة في عام 2023 بعد أن كان 33 في السنوات السابقة يمكن أن يكون تأثيره كبير على المشروع فقد يزيد من تكاليف التشغيل بسبب الحاجة إلى دفع رشوى أو رسوم غير مشروعة و أيضا يؤدي إلى تأخيرات في التنفيذ بسبب المماطلة في إصدار التصاريح والتراخيص الحكومية كما يؤدي إلى انحياز المنافسة بشكل غير عادل وتشويه السوق وهذا يضعف من فرص نجاح المشروع وجاذبيته للاستثمار لذلك من الضروري إتخاذ استراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات المتعلقة بالفساد وضمان استقرار ونجاح المشروع 	إيجابي
السياسات التمويلية التي تقدمها الدولة للدعم المشاريع :	<ul style="list-style-type: none"> ● تساهم هذه السياسات في توفير الدعم المالي الضروري للمشروع من خلال منح القروض بدون فوائد وفقاً لتكلفة الإستثمار مما يمكن من إنجاز المشروع في أقصر وقت ممكن وتلعب وكالة دعم وتطوير الإستثمار دوراً مهماً في هذا الصدد بالإضافة إلى ذلك وجود مجموعة من الهيئات لدعم ومرافقة أصحاب المشاريع مثل وكالة الدعم وتطوير الإستثمار ووكالة القرض المصغر وصندوق التأمين على البطالة يوفر بيئة داعمة ومشجعة لتنفيذ المشروع بنجاح وايضا سياسة التمويلية للقرض الإيجاري التي تساعد على توفير المعدات الأولية للمشروع خاصة إذا كانت هذه المعدات مرتبطة بعقار فهذه السياسة تيسر عملية توفير الموارد اللازمة للبدء في تنفيذ المشروع وتقليل التكاليف الإجمالية للمشروع بشكل عام تلعب هذه السياسات التمويلية دوراً حاسماً في تمكين المشروع وتحقيق نجاحه من خلال توفير الدعم المالي الضروري وخلق بيئة ملائمة لنمو الأعمال وتطويرها. 	إيجابي
تسهيلات المقدمة من طرف الدولة :تأثير السياسات الاجتماعية والتخفيضات المقدمة من طرف الضمان الاجتماعي لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة يعزز من فرص النجاح والاستدامة لتلك المشاريع فعلى سبيل المثال توفير تخفيضات وتسهيلات في الأجور للمشاريع التي تقوم بتوظيف العمال يخفف الأعباء المالية على		إيجابي

أصحاب المشاريع مما يجعل عملية التوظيف أكثر يسر كذلك الاعفاءات والتسهيلات التي تقدمها الحكومة للمؤسسات التي تستثمر في تدريب وتطوير مهارات العمال تشجع على تحسين مستوى العمالة ورفع كفاءتها مما يساهم في رفع جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة وتعزيز تنافسية المشروع ومن تسهيلات التوظيف التي تقدمها الحكومة مثل المنح

- **العوامل الاقتصادية**
- **معدل النمو الإقتصادي:** بلغ حوالي 4.2% في ديسمبر 2023 والذي تزايد ايجابي مقارنة بالفترات السابقة مما يؤثر على مشروع حيث يمكن ان يتسبب في زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات التي يقدمها المشروع كذلك كما أنه يؤثر على قدرة المشروع على الإستثمار والتوسع وومدى توافر التمويل الضروري لتشغيل المشروع بحيث ان ارتفاع معدل النمو مرتبط بسياسات التمويلية التشجيعية لدولة في انشاء المؤسسات و استمرارها .
- **معدل التضخم:** الذي بلغ في جانفي 2024 6,30% والذي يؤثر بشكل كبير على مشروع فإرتفاع في تكاليف المواد الأولية من شأنها رفع في تكاليف الإجمالية للمشروع وبالتالي تقليل الربحية كما انها قد تؤثر على استراتيجيات التسعير للمشروع فإرتفاع التكاليف مشروع تسمح بزيادة في اسعار المنتجات مشروع.
- **ارتفاع معدل الانفاق الحكومي:** بلغ معدل الإنفاق الحكومي 9645101,80 مليون دج لسنة 2021 مقارنة مع السنوات الفاتنة الذي من شأنه ان يؤثر على ايجابي المشروع فبمجرد انفاق الحكومة على قطاعات وخاصة القطاع الصناعات الغذائية بتوجيه استثمارات لصناعة المنتجات وبالتالي واحتمالية زيادة الطلب.
- **معدل البطالة :** بلغت 11,60% خلال 2022 شهد انخفاض طفيف مقارنة مع 2021 التي بلغت 12,7% وهذا يؤدي إلى زيادة الدخل المتاح للمستهلكين ايجابي و هذا يساهم في رفع قوة الشرائية لديهم وبالتالي رفع الطلب على منتجات وخدمات المشروع .
- **سعر الفائدة :** الذي بلغ 3% خلال فيفري 2024 وهذا انخفاض يؤدي إلى ايجابي تقليل تكاليف الاقتراض للمشروع وبالتالي يمكن الحصول على تمويل بأقل تكلفة مع انخفاض النفقات الاجمالية للمشروع مما يساهم هذا الأمر على تشجيع وتخفيف على انشاء المشاريع واستثمار .

- **العوامل الإجتماعية**
- **تزايد عدد السكان:** حيث بلغ 44,90 مليون نسمة(2022) مقارنة مع السنوات الماضية والذي يؤثر على المشروع من خلال ان مع كل زيادة في عدد السكان تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات الغذائية كذلك تنوع انماط الاستهلاكية الغذائية.

- **الوعي الصحي** : ظهور العديد من الدراسات التي تؤكد على اضرار تناول المفرط **إيجابي** لأغذية المعالجة كراتين الصناعي لبناء العضلات ومن أهم الدراسات هي **Journal of Dietary Supplements 2018** التي أظهرت ان تناول بدون إنتظام او توازن المكملات الغذائية تسبب اثار سلبية على الصحة على المدى البعيد كمشاكل في الوظائف الكبد والكلى وزيادة خطر الامراض المزمنة.
- **المستوى المعيشي**: والذي عرف بانخفاض بسبب ارتفاع اسعار المواد الغذائية في الأونة الأخيرة وهذا قد يتسبب بانخفاض الطلب على المنتجات الغذائية للمشروع **سلبي** والذي من شأنه خفض ربحية أو الخسارة.

- **العوامل التكنولوجية** **مستوى التكنولوجيا في المشروع**: يحتاج المشروع إلى مجموعة الالات و معدات **إيجابي** بالإضافة إلى برمجيات التي من شأنها التأثير على المنتجات من خلال كفاءة و زيادة الإنتاجية بحيث ان كل ما استعملت تقنيات حديثة اتقان العمل وتسريع اداء المهام مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق الطلب في الوقت .
- **إمكانية الوصول إلى أحدث التقنيات في التسويق**: ان استخدام احدث التقنيات **إيجابي** ووسائل التواصل الإجتماعي من شأنه تسهيل ترويج المنتجات وحصر تفضيلات المستهلكين.
- **توفر الانترنت و الشبكات**: أهم عامل في مشروع بحيث تمكن الانترنت وتوفر **إيجابي** الشبكات بالوصول بشكل اسرع إلى الجمهور و التعريف بالمنتجات على نطاق واسع مما يزيد من عدد العملاء المحتملين والفرص التجارية كما يسهل على الزبون طلب الوجبات الكترونيا دون الحاجة إلى التنقل بالإضافة إلى تنظيم عمليات التوصيل بكفاءة بالإستخدام تطبيقات الخرائط والتقنيات اللوجسية الحديثة.

- **العوامل القانونية** **قانون 03_03** يهدف إلى تحديد الشروط التي يجب أن تتوفر لممارسة المنافسة في **إيجابي** السوق، بالإضافة إلى مراقبة التجمعات الاقتصادية بهدف زيادة الفعالية الاقتصادية وتحسين ظروف معيشة المستهلكين. ينص هذا القانون أيضاً على ضرورة حماية حرية تحديد الأسعار ومنع الممارسات المقيدة للمنافسة يمكن أن يكون إيجابياً بالنسبة للمشروع على سبيل المثال، يعزز القانون من المنافسة الشريفة في السوق، مما يجبر المشاريع على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة بأسعار مناسبة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين خدمات المشاريع وجذب عملاء جدد. كما يقلل القانون من فرص التجمعات الاقتصادية التي قد تؤثر سلباً على المنافسة وتقليل الخيارات المتاحة للمستهلكين. بالإضافة إلى ذلك، يحمي القانون حقوق المستهلكين من التمييز والاحتكار في تحديد الأسعار ويعزز الشفافية في السوق، مما يساهم في تعزيز الثقة بين

المشاريع والمستهلكين.

- قانون الصحة والحماية الغذائية 07_28 يهدف إلى تحديد الإجراءات والقواعد اللازمة لضمان سلامة الطعام والحفاظ على صحة المستهلكين. يُحدد هذا القانون كيفية طهي الأطعمة وحفظها ويحدد القواعد الأساسية للتحضير الغذائي السليم، ومن بين القواعد العشر الأساسية: النظافة الشخصية، تنظيف الأطعمة، فصل الأطعمة النيئة والمطبوخة، لتهي الجيد و بالتالي قانون الصحة والحماية الغذائية قد يؤثر على المشروع من خلال تنظيم نشاط المشروع و إمتثال لمعايير والقواعد الصحية بالإضافة إلى الحاجة لإجراءات مستمرة للتدقيق والمراقبة لضمان الامتثال المستمر.

- لا يوجد قوانين متعلقة بالمشروع لكن وجب اخذ البيئة بعين الإعتبار ايجابي
- العوامل الإيدولوجية**

من إعداد الطالبة بالاعتماد على : معلومات المحصلة من السجل التجاري، الجريدة الرسمية،

موقع <https://tradingeconomics.com/algeria>

تحليل البيئة الخارجية يعتبر أحد العناصر الحيوية في دراسة المشروع حيث يساعد على فهم التحديات والفرص التي يمكن أن يواجهها المشروع من البيئة المحيطة به وتظهر نتائج التحليل أن هناك تأثيراً طفيفاً يمارسه المشروع على هذه العوامل في حين أن تأثيرها عليه يظهر بدرجة أكبر لذلك تم تقسيم هذه العوامل إلى ستة جوانب مختلفة لتسهيل فهمها وتحليلها بشكل أكثر دقة ونتيجة لهذا التحليل يتبين أن غالبية العوامل تعمل بما يعزز من نجاح المشروع وهذا يسهل من عملية تنفيذه وتحقيق أهدافه ولا سيما بما يتعلق بالجوانب الاقتصادية والقانونية و السياسية وأيضاً الاجتماعية فعلى سبيل المثال يمكننا التأكيد على أن السياسات التمويلية والتسهيلات المقدمة من الحكومة تعمل على تشجيع ودعم المشاريع الريادية وتساهم في خلق بيئة مناسبة لنجاح المشروع بالإضافة إلى ذلك فإن الاتجاه الحالي نحو التوعية بالصحة واللياقة البدنية يزيد من الفرص للنجاح في مجال الأعمال المتعلقة بالصحة واللياقة البدنية.

ومع ذلك هناك عوامل سلبية قد تعترض سير المشروع مثل الفساد الذي يمكن أن يؤثر على تقدم المشروع ويتسبب في تأخيره وبالإضافة إلى ذلك قد تفرض القوانين القيود والضوابط المقيدة على المشاريع الخاصة مما يزيد من التكاليف ويعيق العملية. ويمكن أن تضع معدلات التضخم العالية والتغيرات المفاجئة في أسعار المواد الأولية ضغطاً إضافياً على المشروع وتزيد من تعقيده.

باختصار يمكن القول إن تحليل البيئة الخارجية يظهر مزيجاً من العوامل الإيجابية والسلبية التي يجب مراعاتها في تخطيط وتنفيذ المشروع.

• تحليل نموذج القوى الخمسة للبورتر PORTER

1. تحليل شدة المنافسة :

بالنسبة للمشروع فهو يختص بإعداد الوجبات الكمالية لممارسي رياضة كمال الاجسام يمكننا الملاحظة عدم وجود مشروع مماثل في ولاية بسكرة. يركز المشروع على تلبية احتياجات فئة محددة و هم ممارسي كمال الاجسام بشكل خاص على الرغم من ذلك يوجد مشروع اخر يقدم خدمة مشابهة وهو إعداد الأكل الصحي يتناسب مع كافة الافراد بغض النظر عن نوع النشاط الممارس أو أهدافهم الغذائية و بالتالي يمكننا تقييم مدى قوة المنافسة بناءً على العوامل التالية :

جدول رقم(05): تحليل شدة المنافسة في السوق

العنصر	الشرح
عدد المنافسين	منافس وحيد غير مباشر يقدم الوجبات الصحية يغطي وسط ولاية بسكرة
تنوع و اختلاف المنافسين	على الرغم من عدم وجود منافسين مباشرين إلا أنه هنالك منافس غير مباشر يركز على توفير وجبات صحية و أغلب معاملاته تكون الكترونيا (عبر وسائل التواصل اجتماعي)
نموالصناعة	بما ان عدد المنافسين قليل جدا فإن معدل نمو الصناعة صغير.
ثقافة العميل	معرفة العميل بأهمية تناول الوجبات الكمالية لتحقيق نتائج مرضية في رياضة كمال الاجسام لذلك فإن اهتمامهم تتجه بشكل رئيسي نحو القيم الغذائية للوجبة أكثر من اي عامل اخر.
اختلافات الجودة	لا يوجد إختلاف لأن معظم المكونات و مستلزمات من السوق المحلية.
ولاء العملاء	بما أن المنافس غير مباشر لديه حصة سوقية وهو يعمل على تلبية حاجات الأفراد بضرورة تكون له علاقات جيدة مع العملاء و سمعة.
حواجز الدخول	لا يوجد حواجز للدخول لأن مشروع لا يتطلب تكاليف عالية جدا أو براءات اختراع للدخول مما يجعل دخول المنافسين الجدد إلى

السوق أكثر قوة.	
حظوظ إمتلاك حصة سوقية كبير جدا لأن المشروع يهتم بتلبية احتياجات فئة معينة.	حصة السوقية

من إعداد الطالبة بناءً على تقرير تحليل المنافسة

بناءً على التحليل المقدم في الجدول يظهر أن المشروع يواجه منافسًا وحيدًا غير مباشر في منطقة وسط ولاية بسكرة يركز هذا المنافس على تقديم الوجبات الصحية مستخدمًا وسائل التواصل الاجتماعي لتسويق خدماته. كما أن الصناعة تشهد نمو منخفض أو صغير وذلك بسبب عدم وجود منافس مباشر مما يعتبر فرصة حقيقية أمام نمو وإزدهار المشروع. وفيما يتعلق بسلوك العملاء يظهر أن الوعي بأهمية التغذية متزايد و بالتالي تفضيل الوجبات التي تحتوي على القيم الغذائية. كما أن عدم وجود اختلاف في جودة المنتجات يعزز سمعة المشروع ويجعله أكثر تنافسية. ومع ذلك يجب على المشروع أن يتعامل مع التحديات المتمثلة في ولاء العملاء وتأثير المنافس غير المباشر الذي يتمتع بسمعة قوية.

على الرغم من عدم وجود حواجز دخول معيقة للسوق يجب على المشروع التركيز على بناء استراتيجياته وتعزيز قدرته على التنافس خاصة مع احتمال دخول منافسين جدد في الأخير تبقى الفرصة متاحة للمشروع لإمتلاك حصة سوقية كبيرة في ظل تحقيق توقعات واحتياجات ممارسي كمال الأجسام بشكل فعال ومبتكر يظهر التحليل أن هناك فرصا كبيرة للمشروع للنمو وتحقيق نجاح كبير في سوق.

تحليل دخول المنافسون الجدد:

تتطلب عملية دخول المنافسين الجدد إلى السوق معرفة مجموعة من المعايير وفهم تحديد هذه المعايير يمكننا من تقدير مدى سهولة أو صعوبة دخول ، فهذا التحليل يشمل معايير من بينها: رأس مال المطلوب ،التكلفة و التقنيات اللازمة للدخول ، حواجز الدخول و مختلف السياسات الحكومية وامكانية الوصول إلى قنوات التوزيع ، الخبرة المتراكمة،كلها تساهم في تحديد مدى امكانية نجاح المنافس الجديد في الدخول و الاستمرار. كما يظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم(06): تحليل دخول المنافسين الجدد

العنصر	الشرح
حواجز الدخول	مشروع إعداد الوجبات الكمالية لكمال الاجسام لا يتطلب تقنيات متطورة أو اختراعات مبتكرة للدخول فيه خاصة مع توفير الدولة للآليات و سياسات الدعم و التمويل مما يجعل الدخول للمنافسين الجدد قويا.

بسبب عدم الحاجة إلى رأس مال ضخيم يصبح المشروع سهل التنفيذ و التطبيق مما يفتح الباب أمام العديد من المهتمين للاستفادة من هذه الفرصة بسهولة.	رأس مال المطلوب
عدم وجود سياسات حكومية تعيق تنفيذ المشاريع الاكل و خاصة الاكل الكمالي مما يعزز ذلك على المبادرة و الابداع في هذا المجال و تشجيع على تطوير وتنفيذ مشاريع مثل هذه المتعلقة بالأغذية دون اي عوائق قانونية.	سياسات الحكومية
نظرا لإمكانية المشروع تغطية وسط ولاية بسكرة فقط فيمكن الوصول إلى العملاء المحتملين في هذه الولاية من خلال الاعتماد على خدمات التوصيل تسهيلا لعملية توزيع المنتجات بشكل فعال بالإضافة إلى نقاط البيع وهذا يضمن وصول إلى الفئة المستهدفة.	الوصول إلى قنوات التوزيع
يحتاج المشروع إلى خبرة في مجالي التسيير و التغذية في مجال التسيير من اجل التحكم و ادارة التكاليف و تخصيص الموارد لضمان كفاءة العمليات وأما بالنسبة لمجال التغذية الرياضية فيحتاجها من اجل تحديد أنواع الاطباق المناسبة و مكوناتها اللازمة لها ،بالإضافة إلى الفهم متطلبات الانظمة الغذائية المختلفة لتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال.	الخبرة المتراكمة

من إعداد الطالبة: بالاعتماد على تقرير تحليل السوق

استنادا إلى التحليل المقدم في الجدول يتضح أن مشروع إعداد الوجبات الكمالية لكامل الأجسام يواجه عدة عوامل وتحديات لكنه في الوقت ذاته يتمتع بفرص كبيرة للنمو والازدهار.

أولاً عند النظر إلى حواجز الدخول يتبين أن المشروع لا يتطلب تقنيات متطورة أو رأس مال ضخيم للبدء مما يجعل الدخول للمنافسين الجدد قوياً خاصة مع توفير الدولة للآليات وسياسات الدعم والتمويل.

ثانياً بالنسبة لرأس المال المطلوب فإن عدم الحاجة إلى رأس مال كبير يسهل من تنفيذ المشروع ويجذب المهتمين للاستفادة من الفرصة المتاحة بسهولة.

ثالثاً يعزز عدم وجود سياسات حكومية تعيق تنفيذ المشاريع الغذائية مثل هذا المشروع المبادرة والإبداع في هذا المجال ويشجع على تطوير وتنفيذ مثل هذه المشاريع دون وجود عوائق قانونية.

وفيما يتعلق بالوصول إلى قنوات التوزيع يتيح قدرة المشروع على تغطية وسط ولاية بسكرة الوصول إلى العملاء المحتملين بكفاءة عالية من خلال خدمات التوصيل ونقاط البيع مما يضمن وصول المنتجات إلى الفئة المستهدفة بشكل فعال.

أخيراً تلعب الخبرة اللازمة في مجالي التسيير والتغذية دوراً هاماً في نجاح المشروع حيث يساعد الخبراء في إدارة التكاليف وتحديد المكونات الغذائية المناسبة وبالتالي تلبية احتياجات العملاء بفعالية.

تهديد المنتجات البديلة : لا توجد منتجات بديلة تحل محل الأكل الكمالي.

تحليل القوة التفاوضية للموردين:

تنوع التعامل مع الموردين مختلفين في قطاعات متعددة يتطلب تقدير الاحتياجات المتغيرة للمشروع سواء كانت تلك الاحتياجات المتعلقة بالمواد الأولية ، المكونات، الآلات وبالتالي يتراوح مستوى قدرة الموردين و توافرهم حسب تلك الاحتياجات المختلفة و يمكن حصرها في الجدول الآتي:

الجدول رقم(07): تحليل القوة التفاوضية للموردين

العنصر	الشرح
عدد و حجم الموردين	المواد الأولية ومكونات: وهم موردين المستلزمات المطبخية (توابل،صحون، معدات الطبخ....) وكذلك تجار خضر والفواكه وايضا أصحاب سوپرماركت الذين يشكلون عدداً كبيراً للغاية ومتوفرين على مدار العام كما أنهم يتمتعون بتنوع وافر في منتجاتهم مما يمنح المشروع قدرة على إعتبار خيارات المناسبة من الموردين وفقاً للإحتياجاته ومتطلباته وبفضل الشبكة الواسعة من الموردين يمكن للمشروع الإستفادة من الإستمرارية التوريد وتحقيق أفضل الصفقات و الجودة على مر العام.
تفرد المنتجات كل مورد	العمالة: متوفرة بكثرة وخاصة أن المشروع لا يتطلب مهارات وكفاءات عالية وهذا يتيح للمشروع الوصول إلى عمالة واسعة النطاق وتسهيل عمليات التوظيف و التخفيف من الضغط على عملية البحث عم عمال مناسبين وكذلك أن توافر عمالة يساهم في تشكيل فريق العمل متميز.
	لا يوجد تفرد بين منتجات الموردين وهذا يعني أن جميع المنتجات التي يقدمونها متشابهة بشكل عام أم بشكل خاص فقد تختلف من حيث الجودة ومع ذلك يمكن للمشروع استخدام هذا الاختلاف في

<p>الأسعار أو الجودة المنتجات لإتخاذ القرار المثالي في إختيار المورد الأنسب لتلبية احتياجاته بأفضل طريقة ممكنة.</p>	
<p>قدرة المؤسسة على الإستبدال الموردين كبيرة نظرًا لعددهم الكبير وتقارب منتجاتهم ويمكن للمشروع استغلال هذا التنوع في العروض و الأسعار لتحسين شروط الإتفاقيات مع الموردين أو للبحث عن بدائل أخرى تلي احتياجاتها بشكل أفضل وبالإستخدام إستراتيجيات الإستبدال بشكل فعال يمكن للمؤسسة تعزيز مواردها في سلسلة التوريد وتحقيق الكفاءة و التكلفة المناسبة.</p>	<p>قدرة المؤسسة على الاستبدال</p>
<p>تعتبر كبيرة جدًا و خاصة إذ تعلق الأمر بالمكونات إعداد الأطباق التي يحتاجها المشروع بصفة مستمرة فيمكن أن يؤدي التكامل الأمامي إلى تعزيز العلاقات مع الموردين وتطوير شركات إستراتيجية لتوفير المواد الأولية بجودة عالية و بأسعار تنافسية بالإضافة إلى ذلك يمكن إستخدام التكامل الخلفي لتعزيز التعاون فيما يتعلق بالعمليات الإنتاج و التوريد مما يساهم في تحقيق فعالية أكبر و تخفيض التكاليف وبإستخدام إستراتيجيات التكامل الأمامي و الخلفي يمكن للمشروع تحقيق توفير مستمر للمواد الأولية و ضمان إستدامة تشغيله بأفضل طرق ممكنة.</p>	<p>إمكانية التكامل الأمامي أو الخلفي للموردين</p>
<p>تعتبر متوسطة بحيث هنالك بدائل للمواد الأولية ففي حالة عدم توفر الخضر و الفواكه مثل في حالات التي لا تتوفر فيها يتم اللجوء إلى البدائل الموسمية كذلك استخدام مواد البديلة لتلبية احتياجات التغذية مثل استعمال الاطعمة المجمدة بدلا من الطازجة و الصحون عادية بدلا من صحون الميكرويف فبدائل تساعد في توفير استمرار ومرونة في عمليات و ضمان الجودة الاطباق.</p>	<p>توفر منتجات (بدائل) بديلة عن منتجات الموردين</p>
<p>كبيرة جدًا فيعتبر المشروع ذو أهمية بالغة فهو يتيح أفقًا جديدة للتعاون و التطور المشترك فيتمثل فرصة لزيادة الطلب على منتجات المورد وبالتالي زيادة مبيعاته و أرباحه ومن جهة أخرى يعزز على استمرارية في علاقة عمل بحيث يتوقف نجاح المشروع على توفر المواد الأولية بشكل مستمر و بالتالي يتيح التعاون المستمر بين صاحب المشروع و المورد من خلال بناء شراكة قوية أخيرًا نجاح</p>	<p>أهمية المشروع للربح المورد</p>

المشروع يساهم في تعزيز سمعة و مكانة المورد في السوق مما يجعله مفضلاً للمشاريع المستقبلية الأخرى.
--

من إعداد الطالبة على تقرير تحليل المنافسة

بناءً على التحليل المقدم في الجدول يتبين أن هناك عدة عوامل تؤثر على إمكانية تنفيذ ونجاح مشروع إعداد الوجبات الكمالية لكامل الأجسام وهذه العوامل تتراوح بين فرص النمو والتحديات التي يجب التعامل معها بشكل فعال.

أولاً يظهر أن عدد وحجم الموردين للمواد الأولية والمكونات كبير جداً مما يتيح للمشروع استفادة من التنوع الواسع للمنتجات والعروض المختلفة للموردين وبالتالي تحسين شروط التعاقد والجودة والتكلفة.

ثانياً بالنسبة للعمالة فإن توافر الكوادر البشرية بكثرة يسهل عملية التوظيف ويساعد في تحقيق كفاءة عالية في للمشروع.

ثالثاً على الرغم من عدم وجود تفرد في منتجات الموردين إلا أن ذلك يمكن استغلاله لصالح المشروع من خلال إختيار العروض الأكثر تنافسية أو الجودة الأفضل.

رابعاً يتضح أن المشروع يمتلك قدرة كبيرة على استبدال الموردين مما يتيح له فرصة لتحسين شروط التعاقد وتعزيز علاقات العمل مع الشركاء التجاريين.

خامساً يظهر أن هناك إمكانية كبيرة للتكامل مع الموردين سواءً أمامياً أو خلفياً مما يمكن أن يساهم في تحسين كفاءة عمليات التوريد والإنتاج وتقليل التكاليف.

أخيراً يعكس أهمية المشروع للربح المورد والتعاون المستمر بين المشروع والموردين وكذلك العلاقة القوية بينهما والتي يمكن أن تساهم في تحقيق نجاح مستدام ومتبادل للطرفين.

تحليل القوة التفاوضية للزبائن:

استهدف مشروعنا توجيه منتجاتنا و خدماتنا إلى ممارسي كمال الاجسام المتواجدين في ولاية بسكرة (وسط) الخاضعين لأنظمة (التضخيم_التنشيف) من أجل معرفة قدرتهم على التفاوض في الأسعار لذلك قمنا بالتركيز على العناصر التالية :

الجدول رقم(08):تحليل القوة التفاوضية للزبائن

العنصر	الشرح
عدد الزبائن	كبير كون المشروع يلبي حاجات كمال الاجسام الضرورية و المكلمة لنشاطهم فيحتاج الممارس إلى وجبة متكاملة لإظهار

نتيجة.	
حجم الطلب كل مستهلك	مرة إلى مرتين في اليوم
الإختلاف عن المنافس	نركز على الأطباق تمزج بين العصرية و القيمة الغذائية يتمحور المشروع حول تقديم مجموعة فريدة من الأطباق العصرية التي تتميز بتنوعها الغذائي الفريد لتلبية احتياجات كمال الاجسام و في نفس الوقت توفر تجربة اطباق جديدة .
قدرة المشترين على الإستبدال	بسبب تفرد كونه مشروع الوحيد في ولاية بسكرة الذي يستهدف فئة معينة و يقدم ميزات فريدة لهم فإن قدرة المشترين على الإستبدال تكون متوسطة وخاصة مع وجود منافس غير مباشر .
حساسية السعر	نظرا لأن العملاء يولون إهتماما أكبر للقيمة الغذائية للأطباق أكثر من السعر فإن حساسية السعر منخفضة إذ يتمحور إهتمامهم الأساسي حول جودة و فائدة الطعام المقدم بدلا من القيمة المالية

من إعداد الطالبة بالإعتماد على تقرير تحليل المنافسة

بناءً على التحليل المقدم في الجدول يظهر أن هناك عوامل مهمة تؤثر على الجانب التجاري والتسويقي لمشروع إعداد الوجبات الكمالية لكمال الأجسام:

أولاً عدد الزبائن يعتبر كبيراً نظراً لأن المشروع يلبي حاجات كمال الأجسام الضرورية والملمزة لنشاطهم الممارس فيحتاج الممارس لوجبة متكاملة لإظهار النتائج المرجوة مما يزيد من جاذبية المشروع لفئة واسعة من الزبائن.

ثانياً حجم الطلب من كل مستهلك يتراوح من مرة إلى مرتين في اليوم مما يشير إلى الحاجة الملحة للوجبات المتكاملة والمغذية التي تلبي احتياجات الممارسين في كمال الأجسام.

ثالثاً يتميز المشروع بالإختلاف عن المنافسين حيث يركز على الأطباق التي تمزج بين العصرية والقيمة الغذائية بحيث يقدم مجموعة فريدة من الأطباق العصرية التي تلبي احتياجات كمال الأجسام وفي نفس الوقت توفر تجربة جديدة للعملاء.

رابعاً قدرة المشترين على الإستبدال تكون متوسطة لأن المشروع هو الوحيد في ولاية بسكرة الذي يستهدف فئة معينة ويقدم ميزات فريدة لهم ولكن مع وجود منافس غير مباشر يزيد من حساسية المشترين للإختيارات المتاحة.

خامساً حساسية السعر منخفضة نسبياً لأن العملاء يولون إهتماما أكبر للقيمة الغذائية للأطباق أكثر من السعر يتمحور اهتمامهم الأساسي حول جودة وفائدة الطعام المقدم بدلاً من القيمة المالية له مما يعطي المشروع مرونة في تحديد الأسعار بما يتناسب مع جودة الطعام وقيمته الغذائية.

دراسة و تحليل السوق (منافسين،موردين،زبائن)

سيتم التعرف الى كافة جوانب السوق من منافسين وزبائن و موردين بغرض تحديد الطلب والعرض و الفجوة التسويقية و التنبؤ بالطلب و المبيعات.

• دراسة و تحليل الفئة المستهدفة:

نوع المستهلك:

يستهدف المشروع فئة وحيدة وهي ممارسي كمال الأجسام الذين يقيمون في وسط بسكرة .

تجزئة السوق:

يمكن تقسيم الفئة المستهدف وفقا للخصائصها كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم(09): تجزئة السوق

تقسيم السوق	تصنيف الزبائن	إحتياجات الزبائن
1	ممارسي كمال الأجسام الخاضعين للنظام تضخيم	وجبات غذائية تحتوي على سعرات حرارية أقل من 500 مع توفر بروتين بنسب عالية
2	ممارسي كمال الأجسام الخاضعين للنظام التنشيف	وجبات غذائية تحتوي على سعرات حرارية أكثر من 500 مع توفر كربوهيدرات بنسب عالية

من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات السوق

• تحديد وتحليل المنافسين المباشرين و غير المباشرين:

منافس المباشر: بعض القيام بعدة دراسات و استجواب العديد من مدربي كمال الأجسام ومختصي التغذية والفئة المستهدفة تبين أنه لا يوجد مشروع مماثل في ولاية بسكرة، ومن هنا نستنتج انه لا يوجد منافس مباشر يلبي حاجات الغذائية للكمال الأجسام.

منافس الغير مباشر: بالنسبة للمنافس الغير مباشر فيوجد منافس وحيد لولاية بسكرة وسط وهو مشروع اسلام دايت المتخصص في الوجبات الغذائية الصحية له مجموعة خصائص نذكر منها:

الجدول رقم (10): تحليل المنافس الغير مباشر

البيان	مشروع إسلام دايت
الموقع التسويقي	ولاية بسكرة _وسط_
رسمية المشروع	مشروع غير رسمي

جودة الأطباق	جيدة
اشكال الأطباق	<ul style="list-style-type: none"> ✓ باستا وصوص بلونش ✓ كريات الدجاج محمرة في الفرن ✓ روز بسماقي مشكل جزر ✓ بزلاء وتونة مع شرائح سكالوب ✓ برغل تركي مشخشخ ✓ سندويشات ✓ كفتة دجاج مشوية
متوسط سعر البيع	650 دج
نقاط القوة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ خبرة في مجال ✓ سمعة ✓ اعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي بشكل كبير للترويج لمنتجاته ✓ يعتمد على خدمة التوصيل ✓ يتعامل بتشكيلة (بوكس) متكون من عدة أطباق.
نقاط الضعف	<ul style="list-style-type: none"> ✓ لا يمتلك سجل تجاري ✓ اطباق غير عصرية ومتكررة ✓ تشكيلة ضيقة من أطباق ✓ لا يعمل في بعض المناسبات (رمضان_العطلة الصيفية...) ✓

من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات السوق

● تحديد وتحليل الموردين :

تتعامل المؤسسة مع مجموعة من الموردين سواء خلال فترة التجهيز كموردين الآلات و معدات أو خلال فترة الإستغلال كموردين الخضر والفاواكه و المواد الغذائية الى اخره، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم(11): تحديد و تحليل الموردين

عنصر التوريد	اسم مصدر التوريد	مكان	تواجد معايير المفاضلة	طبيعة التوريد
خضر و الفواكه	ياسين سليمان أنور حساني ناصر ايدير	بسكرة وسط	خضر و فواكه طازجة تسليم في الوقت أسعار مقبولة	دائم

	شبكة علاقات امكانية التوصيل		عبد الرزاق بنونورة رشيد زريقط فؤاد بومزة صرأوي محمد	
دائم	تسليم في الوقت لحوم طازجة حسن المعاملة و الاستقبال اسعار في متناول قرب من موقع محل	بسكرة وسط	بلقاسم سالم حزار سالم قصابة الحواسي قصابة الحميدي	اللحوم و الدواجن
دائم	توفر انواع التوابل امكانية التوصيل توفير توابل عند الطلب افضل انواع الأعشاب و التوابل	بسكرة وسط	شرقي محمد بركات عبد الرحمان	التوابل و الأعشاب
مؤقت (تجهيز المشروع)	اسعار معقولة جودة عالية توصيل لجميع الولايات سمعة الجيدة خدمات ما بعد البيع	الجزائر بسكرة وسط	شركة VESSRIA Condor biskra Geant biskra	الألات و المعدات الكهرومنزلية
مؤقت	حسن المعاملة والخدمة جودة عالية امكانية التوصيل اسعار مقبولة	بسكرة وسط	أواني حشاني أواني محبوبة بزار العلمة للأواني المنزلية	الأواني ومستلزمات المطبخية و التنظيف
دائم	اسعار مقبولة كميات كبيرة جودة مقبولة	الصين سطيف	علي بابا Ets Zaabar Vente produits Pâtisserie	التعليب و التغليف

		بسكرة بسكرة	محلات الزيبان مملكة لوازم الحلويات والتغليف	
--	--	----------------	--	--

من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات السوق

■ تحليل البيئة الداخلية و الخارجية SWOT:

من خلال الدراسة للبيئة الخارجية و الداخلية و تحليل الزبائن والمنافسين و الموردين يمكننا تحديد نقاط القوة والضعف للمشروع وكذا الفرص والتحديات وطرق علاج النقاط الضعف و التهديدات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(12):تحليل البيئة الداخلية و الخارجية SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> ● تقديم تشكيلة متنوعة من الأطباق العصرية: يعتبر تقديم مجموعة متنوعة من الأطباق الحديثة قوة للمشروع حيث يجذب ذلك مجموعة واسعة من العملاء الذين يبحثون عن تجربة جديدة لطعام مميز. ● القيمة الغذائية والسعر المناسب: يعكس تركيز المشروع على القيمة الغذائية للأطباق وتقديمها بأسعار معقولة قوته حيث يحث هذا الجانب العملاء الذين يبحثون عن طعام كمالي بأسعار مقبولة. ● استراتيجية التمييز والتركيز على فئة معينة: توجيه 	<ul style="list-style-type: none"> ● نقص الخبرة في الميدان: قد يؤدي إلى إتخاذ قرارات غير فعالة في تصميم الأطباق وإختيار المكونات. ● عدم امتلاك مكان (الاستئجار): يمكن أن يعيق بدء العمل وزيادة التكلفة إذا استدعى شراء مكان. ● صعوبة تقدير الأسعار لأنها مرتبطة بالأسعار المواد الأولية: يمكن أن تؤدي إلى تقديم عروض سعر غير ملائمة للسوق أو خسائر مالية. ● تحديات التسليم: يمكن أن تؤدي إلى عدم رضا العملاء وفقدان الفرص التجارية.

<ul style="list-style-type: none"> ● التوازن بين النكهة والقيمة الغذائية: قد يؤدي تقديم وجبات غير متوازنة. ● وجود منافس غير مباشر يقدم منتجات مشابهة: يزيد من تحدي المنافسة ويمكن أن يقلل من حصة السوق. 	<ul style="list-style-type: none"> ● اهتمام المشروع نحو فئة معينة من العملاء يساهم في تمييزه عن المنافسين ويعزز فرص النجاح من خلال تلبية احتياجات هذه الفئة بشكل أفضل. ● مواكبة التوجهات الجديدة في عالم الطهي: يمكن لمشروعنا الاستفادة من مواكبة أحدث التوجهات والاتجاهات في عالم الطهي مما يجذب عملاء يبحثون عن تجربة طهي مبتكرة وعصرية. ● استخدام قنوات التوزيع المباشرة وغير المباشرة: يسمح استخدام قنوات التوزيع المباشرة وغير المباشرة وصول المشروع لفئات واسعة من العملاء مما يزيد من قاعدة العملاء المحتملين. ● أطباق القابلة لإعادة التسخين في الميكرويف: يوفر هذا الخيار للعملاء راحة حيث يمكنهم تناول الطعام في أي وقت يرونه مناسباً مع سهولة التحضير. ● عروض القسائم الشرائية وخدمة التوصيل المنزلي: تجذب العملاء وتزيد من ولاء العملاء الحاليين وتحافظ على أيضا العلاقات الطويلة الأمد. ● استخدام التكنولوجيا في التسويق والعمليات: يمكننا الاستفادة من التكنولوجيا في تسويق الأطباق وتحسين العمليات الداخلية و تحقيق الربح. ● شراكات استراتيجية مع قاعات الرياضة: تعتبر فرصة لتوسيع الشبكة العملية وزيادة الوعي بالمشروع بين العملاء.
<p>التحديات</p>	<p>الفرص</p>

- عدم وجود منافسين مباشرين: يعني هذا أن المشروع يمتلك الفرصة للنمو دون تدخل المنافسة المباشرة.
- دعم الحكومي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة: يمكن أن يعزز نمو المشروع بشكل ملموس من خلال توفير الدعم المالي والموارد اللازمة.
- توجهات المعاصرة نحو الصحة واللياقة البدنية: يشير هذا إلى زيادة الطلب على الأطعمة الكمالية والمتوازنة مما يجعل المشروع جيد لتلبية هذه الإحتياجات المتزايدة.
- التكنولوجيات الحديثة والابتكار: يمكن إستخدام التكنولوجيا الحديثة والابتكار في عمليات التحضير والتسويق أن يمنح المشروع ميزة تنافسية.
- شراكات الاستراتيجية: يمكن أن تساهم الشراكات الاستراتيجية مع موردين أو جهات أخرى في تعزيز قدرة المشروع على النمو وتوفير موارد إضافية.
- التوسع والانتشار: يعني هذا أنه بإمكان المشروع التوسع في أسواق جديدة وزيادة انتشاره وبالتالي زيادة الإيرادات والنجاح المستقبلي.
- توسع القائمة بمجموعة متنوعة من الأطباق: يمكن توسيع قائمة الطعام لتشمل المزيد من الخيارات المختلفة التي تلبي احتياجات ممارسي كمال الأجسام مثل الوجبات العالية بالبروتين والمغذيات.
- التركيز الغنية بالقيم الغذائية: استغلال الاهتمام المتزايد للياقة البدنية من قبل المجتمع وتقديم وجبات متوازنة ذات قيمة غذائية عالية.
- التوسع في قنوات التوزيع: استغلال القنوات المباشرة مثل تقديم الوجبات في نقاط البيع المحلية وكذلك التوسع في خدمة التوصيل لتصل لعملاء جدد في مناطق أخرى.
- الاستفادة من التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي: تطوير استراتيجيات تسويقية فعالة على منصات التواصل الاجتماعي للوصول إلى جمهور
- عدم القدرة على تلبية حجم كبير من طلبات تحديات السلامة الغذائية الاضطرابات الاقتصادية تهديد التكنولوجيا و التطورات الجديدة القوانين والتنظيمات
- زيادة التنافسية: يمكن أن يظهر المنافسون المباشرين ليقدموا خيارات أكثر تنوعًا أو بجودة أفضل مما يهدد استقرار المشروع.
- ارتفاع تكاليف المواد الأولية والعمالة: إذا ارتفعت تكاليف المواد الغذائية أو العمالة قد يؤدي ذلك إلى تقديم الأطباق بأسعار أعلى أو تقليل الأرباح.
- تغيرات في الطلب والاهتمامات الغذائية: قد يتغير اهتمام العملاء بالأطعمة المفضلة لديهم أو توجهاتهم مما يتطلب تعديلات في قائمة الطعام والتسويق.
- تأثير الظروف الجوية والطبيعية: يمكن أن يؤثر سوء الأحوال الجوية أو الكوارث الطبيعية على توزيع المواد الغذائية أو عمليات التسليم.
- المشاكل التقنية وانقطاع التيار الكهربائي: قد تواجه المشروع مشاكل تقنية مثل انقطاع الكهرباء أو مشاكل في أجهزة المطبخ مما يؤثر على عمليات التحضير والتسليم.
- التغيرات القانونية والتنظيمية: قد تطرأ تغيرات في القوانين المتعلقة بالصحة العامة أو تنظيم الصناعة مما يستدعي التكيف مع متطلبات جديدة.
- تغيرات في الاقتصاد المحلي أو العالمي: يمكن أن يؤثر التقلب في الاقتصاد على قدرة العملاء على إنفاق المال على الطعام مما يؤثر على حجم الطلب.
- التحديات المرتبطة بالتسليم: قد تواجه التحديات في توصيل الطلبات في الوقت المحدد أو تحسين عمليات التوصيل والتخزين.

	أوسع و المزيد من العملاء المحتملين
--	------------------------------------

من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات السوق

● معالجة نقاط الضعف و التهديدات:

الجدول رقم(13): معالجة نقاط الضعف و التهديدات

معالجة نقاط الضعف	معالجة التهديدات
<p>● نقص الخبرة في الميدان:التعاون مع استشاريين أو خبراء في مجالات التغذية والتسويق للحصول على الإرشادات والنصائح التدريب المستمر للفريق على أحدث المعلومات والاتجاهات في صناعة الأغذية .</p> <p>عدم امتلاك مكان (الاستئجار):البحث عن خيارات الإستئجار التي تتناسب مع ميزانية المشروع مع ابرام عقود طويلة المدى ومحددة السعر أو استخدام المطابخ المشتركة أو المطابخ التجارية المشتركة كبديل مؤقت حتى يتم العثور على مكان دائم.</p> <p>صعوبة تقدير الأسعار لأنها مرتبطة بالأسعار المواد الأولية:التفاوض مع الموردين للحصول على عقود ثابتة أو خصومات عند الشراء بالجملة.</p> <p>تحديات التسليم:إختيار خدمات توصيل موثوقة وفعالة. تطوير خطة توزيع محكمة ومنظمة لتلبية احتياجات العملاء في الوقت المناسب.</p> <p>التوازن بين النكهة والقيمة الغذائية: تطوير قائمة طعام متوازنة تحتوي على أطباق ذات قيمة غذائية عالية ونكهات متنوعة ومميزة.</p> <p>وجود منافس غير مباشر يقدم منتجات مشابهة:</p>	<p>زيادة التنافسية من المنافسين المباشرين:تحسين جودة المنتجات وتقديم خدمة عملاء مميزة. تطوير أطباق فريدة من نوعها تميز المشروع عن المنافسين. الإستثمار في التسويق والإعلان لتعزيز العلامة التجارية وجذب الزبائن.</p> <p>ارتفاع تكاليف المواد الأولية والعمالة:التفاوض مع الموردين للحصول على أسعار تنافسية. تحديد مصادر بديلة للمواد الغذائية بأسعار أقل. تحسين عمليات الإنتاج للحد من التكاليف.</p> <p>تغيرات في الطلب والاهتمامات الغذائية:تحديث قائمة الطعام بانتظام لتلبية تغيرات الطلب. توفير خيارات متنوعة تناسب مختلف الاحتياجات الغذائية.</p> <p>تأثير الظروف الجوية والطبيعية: تطوير خطط استجابة سريعة في حالات الطوارئ. الإستثمار في وسائل نقل وتخزين تحمي المواد الغذائية من العوامل الجوية.</p> <p>المشاكل التقنية وانقطاع التيار الكهربائي:الحفاظ على صيانة دورية للمعدات والأجهزة. تعامل مع فريق فني مؤهل للتعامل مع أية مشاكل تقنية.</p> <p>التغيرات القانونية والتنظيمية:مراقبة التشريعات والقوانين الجديدة والتأكد من التوافق معها.</p>

<p>تطوير استراتيجيات تسويقية مبتكرة.</p> <p>تحديث وتطوير القائمة الغذائية بانتظام لتقديم منتجات فريدة ومبتكرة تميز المشروع عن المنافسين.</p>	<p>تغيرات في الاقتصاد المحلي أو العالمي:</p> <p>تقديم خيارات سعرية متنوعة تناسب مختلف فئات العملاء.</p> <p>التفاوض مع الموردين للحصول على أسعار مرنة تتكيف مع التقلبات الاقتصادية.</p> <p>التحديات المرتبطة بالتسليم:</p> <p>استخدام خدمات توصيل موثوقة ومؤكدة لضمان وصول الطلبات في الوقت المحدد.</p>
--	--

من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات السوق

المطلب الثاني : الإستراتيجية التنافسية و المزيج التسويقي

اولا: تحديد الإستراتيجية المعتمدة للمشروع

○ استراتيجية الإنطلاق:

سنعتمد على استراتيجية التركيز بالتميز بحيث سنقوم بالتركيز على فئة معينة لولاية بسكرة وسط والمتوسطة في ممارسي كمال الأجسام وتقديم منتجات فريدة وغنية بالقيم الغذائية تلبي حاجات الرياضي كما توفر له متعة تجربة أطباق جديدة وعصرية بأسعار معقولة و على سبيل التمييز نذكر:

- ✓ القيمة الغذائية للأطباق : توفير اطباق تحتوي على عناصر الغذائية الضرورية للاسترجاع الطاقة المستهلكة في النشاط.
- ✓ دقة المواعيد: تقديم المنتج للزبائن في الوقت المحدد و دون تأخير عن تسليم الطلبات
- ✓ الابتكار المستمر: تقديم منتجات مختلفة في كل مرة ومبتكرة بالانتظام و الإستجابة لتغيرات احتياجات العملاء وتوجهات السوق.
- ✓ الخدمة و تجربة العملاء: تقديم خدمات مميزة كالحسن المعاملة و كذلك الاستماع الجيد للشكاوي العملاء بالإضافة إلى منح نصائح بخصوص أنظمة الغذائية التي يجب اتباعها و تخصيص وجبات وفقا للحاجات الزبون بهدف المحافظة على العميل.
- ✓ الجودة: من خلال إختيار أفضل المواد الأولية و كذلك العمالة الكفاء.

○ استراتيجية التوسع:

بعد أن يثبت المشروع وجوده في السوق ويحقق حصة سوقية سمعة جيدة و تصبح منتجاتنا معروفة أكثر لدى الزبائن فسوف نحاول القيام بما يلي:

- ✓ التحكم في التكاليف أكثر فأكثر.

- ✓ توسيع المشروع ليشمل عدة ولايات اخرى.
- ✓ فتح مطعم لتوفير الوجبات الكمالية.
- ✓ محاولة ترسيخ علامتنا التجارية في مجال رياضة.

○ رسالة ورؤية والأهداف:

الشكل رقم(10): رسالة وؤية و هدف المشروع



من تصميم الطالبة

○ الشعار و العلامة التجارية :

الشكل رقم(11): العلامة التجارية للمشروع



من تصميم الطالبة

دلالة العناصر العلامة التجارية :

- الرياضي مبرز العضلات: يدل على الفئة المستهدفة التي يستهدفها المشروع وهم ممارسي كمال الأجسام.

- **الطبق الغذائي:** الرياضي يحمل طبق يحتوي على طعام (يبدو أنه يشمل اللحم والخضار) مما يرمز إلى نوعية الطعام المغذي الذي تقدمه الشركة كما يشير هذا إلى التركيز على تقديم وجبات غذائية متوازنة ومناسبة لبناء العضلات.
- **اسم العلامة التجارية "FITFUEL":** "FIT" يشير إلى اللياقة البدنية بينما "FUEL" يشير إلى الطاقة أو الوقود مما يعني أن الوجبات التي نقدمها تعتبر وقود لممارسة النشاط الرياضي أما الكتابة باللونين الأسود فيشير إلى القوة والفخامة أما اللون الأحمر إلى الحيوية وإثارة.
- **الشعار "STRENGTH STARTS HERE":** الشعار المكتوب تحت اسم العلامة التجارية يعني القوة تبدأ من هنا أي أن الطاقة و القوة تنطلق من تناولك للوجباتنا المتوازنة و المغذية.

ثانيا: المزيج التسويقي

- **المنتج:** يركز المشروع على إعداد وتقديم مجموعة متنوعة من الأطباق المغذية.

➤ وصف المنتجات:

الشكل رقم(14): وصف منتجات المشروع

تصنيف الطبق	اسم الطبق	صورة الطبق	خصائصه
	خضار البيستو بالدجاج		523 سعرة حرارية 36 غ كربوهيدرات 59 غ بروتين 6 غ دهون
	بولونيز عدس احمر		486 سعرة حرارية 86 غ كربوهيدرات 21 غ بروتين 6 غ دهون
	فطيرة التوست محمشة باللحم		372 سعرة حرارية 11 غ كربوهيدرات 60 غ بروتين 9 غ دهون
	كسكس دجاج حار		284 سعرة حرارية 22 كربوهيدرات 50 غ بروتين 5 غ دهون

الطبق الرئيسية و المقبلات

<p>401 سعرة حرارية 19 غ بروتين 25 غ كربوهيدرات 5 غ دهون</p>		<p>سلطة الحمص</p>	<p>السلطات</p>
<p>515 سعرة حرارية 36 غ بروتين 40 غ كربوهيدرات 20 غ دهون</p>		<p>سلطة المعكرونة</p>	
<p>317 سعرة حرارية 33 غ كربوهيدرات 27 غ بروتين 9 غ دهون</p>		<p>تشيز كيك</p>	<p>الحلويات</p>
<p>611 سعرة حرارية 68 كربوهيدرات 57 بروتين 13 دهون</p>		<p>موسلي الفروالة</p>	
<p>600 سعرة حرارية 54 كربوهيدرات 78 بروتين 8 دهون</p>		<p>الموز و اللوز</p>	<p>السموذي</p>

<p>273 سعرة حرارية 20 كربوهيدرات 28 بروتين دهون</p>		<p>الفراولة</p>	
---	---	-----------------	--

من إعداد الطالبة بالإعتماد على

➤ جودة الأطباق :

تعد جودة الأطباق في مشروع إعداد الأكل المخصص لكمال الأجسام عنصراً حاسماً لجذب العملاء وضمان رضاهم من خلال اتباع معايير عالية من الجودة يمكن تحقيق تجربة تناول طعام مميزة ومرضية للعملاء إليك بعض العناصر الهامة لضمان جودة الأطباق:

✓ المكونات الطازجة والجودة:

. استخدام المكونات الطازجة وعالية الجودة يضمن تقديم وجبات لذيذة ومغذية.

إختيار مكونات عضوية إذا كان ذلك ممكناً لإضافة قيمة صحية إلى الأطباق.

✓ **التوازن الغذائي:** تأكد من أن الأطباق تحتوي على توازن مناسب من البروتينات والكربوهيدرات والدهون و تقديم وجبات غنية بالفيتامينات والمعادن المهمة لصحة.

✓ **التقديم المتميز:** بتنسيق الأطباق بشكل يجعلها أكثر إغراءً للعملاء وذلك باستخدام ألوان متناسقة وزينة بسيطة تعزز من جاذبية الطبق.

✓ **النكهة والتوابل:** بضبط التوابل والنكهات بشكل متناسق و تجنب الإفراط في استخدامها للحفاظ على توازن النكهة.

✓ **التحضير السليم:** اتباع إجراءات تحضير صحية ونظيفة لضمان سلامة الأطباق وجودتها مع ضبط درجات الحرارة وأوقات الطهي بشكل صحيح للحصول على نتائج مثالية.

✓ **استخدام التقنيات الصحية:** اعتماد تقنيات آمنة للطهي والتحضير لمنع التلوث الغذائي وتحسين جودة الأطباق.

✓ **التحسين المستمر:** الاستماع إلى ملاحظات العملاء واستفادة منها لتحسين الأطباق. وايضا التجريب المستمر مع وصفات جديدة وتقنيات طهي مبتكرة لتجديد القائمة بانتظام.

➤ نقاط القوة والضعف للمنتجات:

الشكل رقم (15): نقاط القوة و الضعف للاطباق

نقاط القوة للمنتجات

تنوع الأطباق والتشكيلة الغذائية: يتيح للعملاء إختيار الوجبات المناسبة لاحتياجاتهم الغذائية وأهدافهم في كمال الأجسام. القيمة الغذائية: تقديم وجبات غنية بالبروتين والعناصر الغذائية الأساسية التي يحتاجها ممارسو كمال الأجسام التوازن بين النكهة والفائدة الغذائية : تقديم وجبات تتميز بطعم مميز وفي نفس الوقت تحتوي على القيمة الغذائية اللازمة لدعم أهداف كمال الأجسام. استخدام المكونات ذات الجودة: مما يؤدي إلى تحسين نكهة وجودة الطعام المقدم. لتقديم المبتكر والجذاب: تقديم الأطباق بشكل مبتكر وجذاب يجذب العملاء ويدفعهم إلى تجربة المزيد من الأطباق.

نقاط الضعف للمنتجات

صعوبة الحفاظ على الطعم والجودة مع التوصيل: قد يكون التحدي في الحفاظ على جودة الأطباق وطعمها خلال عمليات التوصيل. احتمالية عدم التوازن الغذائي: إن التركيز الزائد على النكهة قد يؤدي إلى إهمال القيمة الغذائية اللازمة.

معالجة نقاط الضعف

الحفاظ على الطعم والجودة مع التوصيل:

- استخدام عبوات وحاويات مصممة خصيصاً للحفاظ على جودة الطعام والحفاظ على درجة حرارته.
- استخدام وسائل عزل مثل العلب الحرارية أو أكياس الحرارة للوجبات الساخنة.
- توفير تعليمات واضحة للعملاء حول كيفية إعادة تسخين الطعام بشكل صحيح.
- استخدام شركات توصيل موثوقة وذات سمعة جيدة لضمان التسليم السريع والآمن.

ضمان التوازن الغذائي:

- تصميم قائمة طعام متوازنة تحتوي على كميات مناسبة من البروتينات، الكربوهيدرات، والدهون .

من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات السوق

● التسعير :

سيتم تحديد السعر بناءً على تكلفة الوحدة مع إضافة هامش الربح 35%، يوضح الجدول التالي تقديرات الأسعار:

الشكل رقم(16): تقديرات الأسعار للأطباق

البيان	تكلفة الوحدة الواحدة(دج)	هامش ربح (دج)	سعر البيع(دج)
خضار البيستو	360	140	500
كسكس حار	290	160	450
بولونيز العدس	330	120	450
فطائر محشية	270	80	350

450	120	330	سلطة حمص
450	120	330	سلطة معكرونة
350	100	250	تشيز كيك
350	20	330	موسلي فراولة
450	100	350	سمودي الشوفان و الموز
450	100	350	سمودي الفراولة

من إعداد الطالبة بالاعتماد معلومات السوق

• طريقة التسعير: تم تحديد الأسعار التقديرية من خلال :

1. حساب التكلفة الوحدوية:

التكلفة الوحدوية = (مجموع التكاليف المباشرة شهريا + مجموع التكاليف الغير مباشرة) / عدد الوحدات المنتجة

الشكل رقم(17): حساب التكلفة الوحدوية

التكاليف	التكاليف المتغيرة المباشرة (دج)	التكاليف الغير مباشرة الثابتة (دج)	مجموع التكاليف	عدد الأطباق المعدة شهريا	تكلفة الوحدوية (دج)
الاطباق					
خضار البيستو	85800	8130	93930	260	361
كسكس حار	67600	8130	75730	260	291
بولونيز العدس	78000	8130	86130	260	331
فطائر محشية	62400	8130	70530	260	271
سلطة حمص	78000	8130	86130	260	331
سلطة معكرونة	78000	8130	86130	260	331
تشيز كيك	57200	8130	65330	260	251
موسلي فراولة	78000	8130	86130	260	331
سمودي الشوفان و الموز	83200	8130	91330	260	351
سمودي الفراولة	83200	8130	91330	260	351

3202.69231	2600	832700	81300	751400	المجموع
------------	------	--------	-------	--------	---------

من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات السوق

ملاحظة: مجموع التكاليف = تكلفة مباشرة المتغيرة * 26 + تكلفة الغير مباشرة الثابتة.

2. حساب سعر البيع :

سعر البيع = تكلفة الوحدة + هامش الربح (35%).

• استراتيجية التسعير:

➤ الترويج:

تم إختيار استراتيجية ترويجية متنوعة بهدف التعريف بمشروعنا وعلامتنا التجارية حيث سنركز على تسهيل عملية الاتصال مع الجمهور من خلال عدة نقاط:

1. وضع ملصقات في بعض الصالات الرياضية: سنقوم بتوزيع ملصقات تحتوي على رقم الهاتف وصفحاتنا على وسائل التواصل الاجتماعي و رابط الموقع الإلكتروني للطلبات بهدف إلى تسهيل عملية الاتصال والاستفسار عن منتجاتنا.
2. المشاركة في الأحداث الرياضية: سنشارك في مختلف الأحداث الرياضية مثل الألعاب الأولمبية ومسابقات الرياضة وهذا يساعدنا في تعزيز حضورنا وتواجدنا بين محبي الرياضة وجذب الانتباه إلى منتجاتنا.
3. استخدام وسائل التواصل الاجتماعي: سنستخدم وسائل التواصل الاجتماعي بشكل مكثف لعرض وتعريف الجمهور بمنتجاتنا، بالإضافة إلى تقديم نصائح في مجال كمال الأجسام ووصفات بسيطة للطبخ، سنقوم أيضاً بإنشاء صفحة على تيك توك لتسجيل مختلف الفيديوهات المتعلقة بكمال الأجسام.
4. عرض عينات مجانية في أماكن الرياضة: سنقوم بعرض عينات منتجاتنا مجاناً في أماكن الرياضة مثل الملاعب والصالات الرياضية وهذا يتيح للجمهور تجربة منتجاتنا والتعرف عليها بشكل مباشر.

جدول رقم (18): وسائل الترويج للمشروع

المدة	التكلفة	وسائل الترويج
غير محدودة	15 دج للوحدة	بطاقات العمل
غير محدودة	مجاني	صفحات عبر مواقع التواصل الاجتماعي (الفاييسوك، انستغرام، التيك توك)
أسبوعياً أو شهرياً	2000 دج	إعلانات الممولة
غير محدود	مجاني	تصميم موقع الكتروني للاستلام الطلبات وعرض المنتجات
شهرياً	مجاني	المشاركة في الأعمال الخيرية بإسم المشروع

أحيانا	مجاني	المشاركة في التظاهرات و الأحداث و خاصة الرياضية منها
شهريا	مجاني	عرض عينات مجانية للمنتجات

من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات السوق

قنوات التوزيع:

سنعتمد في التوزيع على استراتيجية التالية :

✓ الاستراتيجية المباشرة:

الطريقة الأولى: يتم توزيع الطلبيات بعد إعدادها إلى صالات الرياضة المختارة من خلال تحميل الوجبات في وسيلة النقل المناسبة ونقلها عند وصول الوجبات إلى الصالات يتم تعبئة المبردات الخاصة بالوجبات بالكميات المطلوبة لتكون جاهزة للعرض .

الطريقة الثانية: بعد تجهيز الوجبات يتم توزيعها مباشرة إلى الزبائن من خلال توصيل الطلبيات إلى عناوين العملاء الذين قدموا طلبهم إلكترونيا.

الشكل رقم(12): قنوات التوزيع للمشروع



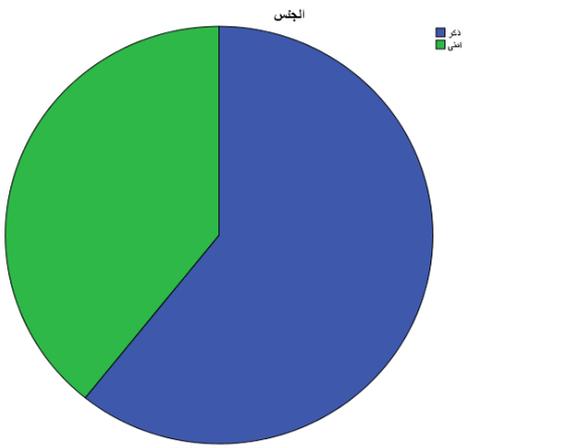
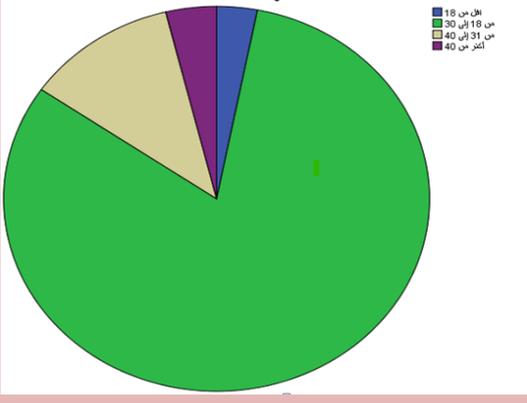
من إعداد الطالبة بالاعتماد على المفاهيم النظرية و معلومات السوق

المطلب الثالث: تحليل العرض و الطلب

بعد تجزئة السوق وتحديد العملاء المستهدفين تم إعداد استبيان ورفي وتوزيعه على صالات الرياضة الواقعة في ولاية بسكرة وسط المتمثلة في Adam Power و Big Gym و Extem gym و Baby gym و أيضا صالة الرياضية للسليم غزالي، بالإضافة إلى توزيعه على بعض الطلاب في كلية العلوم الرياضة بجامعة محمد خيضر بسكرة. تم تصميم هذا الاستبيان ليشمل مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالفئة المستهدفة ومدى حاجتها إلى وجبات الكمالية بهدف تحديد الطلب على منتجات المشروع لاستكمال الدراسة تم إختيار عينة تتكون من 130 شخصاً ممارس لرياضة كمال الأجسام.

✓ تحليل بيانات الشخصية للعينة المدروسة الاستبيان:

الجدول رقم (19): تحليل البيانات الشخصية

المعلومات الشخصية	النسب المئوية	التحليل
الجنس	 <p>الجنس</p>	<p>من الإجابات المقدمة فإن الذكور يمثلون نسبة أكبر في العينة مقارنة بالإناث فقد بلغ عدد الإناث 51 من أصل 130 شخصاً مما يمثل نسبة حوالي 35.7%، في حين بلغ عدد الذكور 79 شخصاً ما يعادل نسبة حوالي 64.3% وبناءً على هذه النسب يمكن القول أن الذكور أكثر اهتماماً بممارسة رياضة كمال الأجسام مقارنة بالإناث في العينة المدروسة.</p>
العمر	 <p>العمر</p>	<p>بناءً على البيانات المقدمة يبدو أن الفئة العمرية الغالبة بين المشتركين هي تلك التي تتراوح أعمارها بين 18 و 30 سنة، حيث بلغت نسبتها 74.1% تليها فئة الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة بنسبة 10.5% بينما بلغت</p>

<p>نسبة الفئة العمرية التي تزيد عن 40 سنة 3.5% ونسبة الأشخاص دون سن الثامنة عشرة 2.5% مما يشير إلى أن هذه الفئة العمرية هي الأكثر نشاطاً في هذا النوع من الأنشطة الرياضية.</p>		
--	--	--

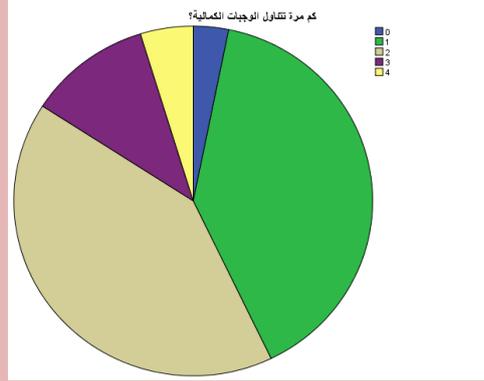
من إعداد الطالبة بالإعتماد على أجوبة الإستبيان

• تحليل اسئلة الاستبيان:

الشكل رقم (20): تحليل أسئلة الإستبيان

التحليل	النسب المئوية للأجوبة	الأسئلة
<p>من خلال الإجابات المقدمة نلاحظ وجود نسبة كبيرة من الأشخاص في العينة المدروسة يظهرون إهتماماً برياضة كمال الأجسام حيث وصلت هذه النسبة إلى 81.14%. بالمقابل هناك نسبة صغيرة تبلغ حوالي 9.8% من الأشخاص الذين لا يظهرون إهتماماً برياضة كمال الأجسام وهذا يظهر التوجه الحديث للشباب نحو هذه الرياضة .</p>	<p>اهتمام بكمال الاجسام</p>	<p>هل انت مهتم برياضة كمال الاجسام ؟</p>
<p>لاحظنا أن نسبة كبيرة تصل إلى 83.9% من الذين أجابوا بنعم في حين أن 7% أجابوا بلا مما يعكس الحاجة للوجبات الكمالية التي تشكل جانب الأهم لتوفير البروتينات والمغذيات الأساسية التي يحتاجونها للحصول على الطاقة وتعزيز عمليات إعادة البناء العضلي بعد التمارين الشاقة.</p>	<p>هل تحتاج الى وجبات متكاملة؟</p>	<p>هل تحتاج إلى وجبة كمالية بعد كل ممارسة نشاط رياضي؟</p>

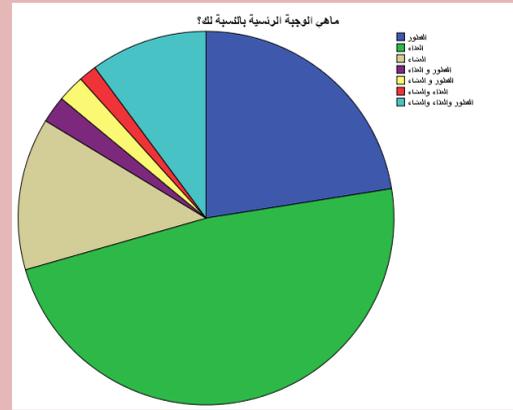
نلاحظ أن أغلبية يتناولون وجبتين كماليتين خلال اليوم وذلك بنسبة تبلغ 36.4% يأتي بعدهم الذين يتناولون وجبة واحدة بنسبة 35% ثم الذين يتناولون ثلاث وجبات بنسبة 9.8%، و 4.2% الذين يتناولون أربع وجبات بينما يبلغ عدد الذين لا يتناولون أي وجبة كمالية خلال اليوم نسبة 2.8%.



كم مرة تتناول الوجبات الكمالية خلال اليوم؟

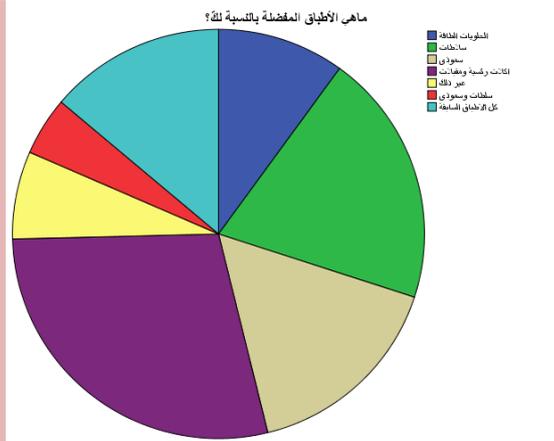
يتضح أن أغلبية يعتبرون وجبة الغداء الأكثر أهمية حيث بلغت نسبتهم 43.4% تليها وجبة الفطور بنسبة 20.3% وبعدها وجبة العشاء بنسبة 11.9%. أما نسبة الأشخاص الذين يعتبرون كل من الفطور والعشاء وكذلك الفطور والغداء مهمين بنسبة 2.1%، وأخيراً 9.1% بالإعتبار كل الوجبات هي رئيسية.

من هذه النتائج يمكن التأكيد على أن وجبة الغداء هي الأكثر أهمية بالنسبة للرياضيين.



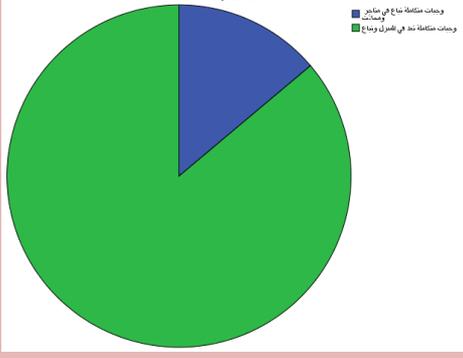
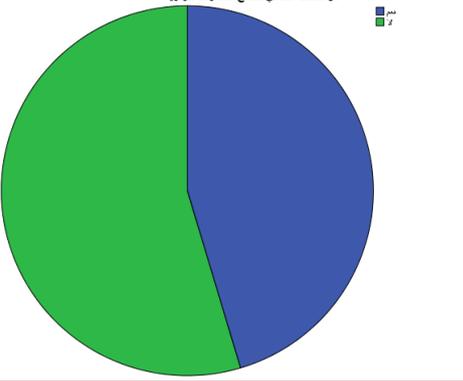
ماهي الوجبة الرئيسية بالنسبة لك؟

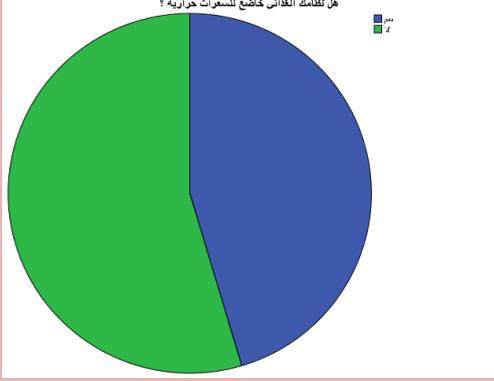
نستنتج من الإجابات التي قدمت أن أغلبية ممارسي كمال الأجسام يفضلون تناول الأطباق الرئيسية بالإضافة إلى المقبلات بنسبة تقدر بـ 25.9% تليها السلطات بكل أنواعها بنسبة 18.2% وبعدها تأتي سمودي بنسبة 14.7% و 12.6% الذين يفضلون كل من الأطباق السابقة، فيما يفضل 9.1% تناول الحلويات بالإضافة إلى ذلك يفضل 6.3% من الأشخاص تناول أطباق غير الأطباق المقترحة، في حين يفضل 4.2%



ما نوع الأطباق التي تفضلها؟

<p>منهم تناول كل من السلطات و سموذي معًا.</p> <p>بناءً على هذه النتائج يمكن توجيه تركيز تقديم المنتجات مشروع بما يتناسب مع تفضيلات العملاء من خلال توفير تشكيلة متنوعة من الأطعمة والمشروبات التي تشمل الأطباق الرئيسية والمقبلات والسلطات والسموذي و الحلويات لتلبية احتياجاتهم الغذائية وتحفيزهم على الاستمرار في تحسين أدائهم ونتائجهم في رياضة كمال الأجسام.</p>												
<p>استنتجنا من الإجابات المقدمة أن الدافع الرئيسي وراء شراء الوجبات الكمالية لممارسي كمال الأجسام هو القيمة الغذائية للوجبة بنسبة 70.6% تليها المذاق بنسبة 13.3% ثم شكل الطبق بنسبة 4.2% وأخيرًا السعر المناسب بنسبة 2.8%</p> <p>من هذه النتائج يتضح أن ممارسي كمال الأجسام يولون إهتماما كبيرًا لقيمة الغذائية للوجبة أكثر من أي جانب آخر وبناءً على هذا يمكن توجيه المنتجات لضمان توفير قيمة غذائية عالية مما سيساهم في استجابة أفضل لاحتياجات وتفضيلات العملاء في رياضة كمال الأجسام.</p>	<p>ما الذي يدفعك لتناول الوجبات الكمالية؟</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>السبب</th> <th>النسبة</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>القيمة الغذائية</td> <td>70.6%</td> </tr> <tr> <td>المذاق</td> <td>13.3%</td> </tr> <tr> <td>شكل الطبق</td> <td>4.2%</td> </tr> <tr> <td>السعر المناسب</td> <td>2.8%</td> </tr> </tbody> </table>	السبب	النسبة	القيمة الغذائية	70.6%	المذاق	13.3%	شكل الطبق	4.2%	السعر المناسب	2.8%	<p>ما الدافع وراء شراء الوجبات الكمالية؟</p>
السبب	النسبة											
القيمة الغذائية	70.6%											
المذاق	13.3%											
شكل الطبق	4.2%											
السعر المناسب	2.8%											
<p>استنتجنا من الإجابات المقدمة أن السبب الرئيسي الذي يمنع الرياضيين من شراء الوجبات الكمالية هو سعرها المرتفع في السوق بنسبة 49% يأتي بعدها تفضيلهم لتناول الطعام المعد في المنزل بنسبة 26.6% كما يعتبر عدم توفر الوقت للإعداد أو شراء الوجبات ووجود أطباق</p>	<p>ما سبب امتناع رياضي عن تناول وجبات متكاملة</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>السبب</th> <th>النسبة</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>سعرها المرتفع</td> <td>49%</td> </tr> <tr> <td>لا يوجد وقت لإعدادها أو شراءها</td> <td>26.6%</td> </tr> <tr> <td>أفضل تناول الطعام المعد في المنزل</td> <td>26.6%</td> </tr> </tbody> </table>	السبب	النسبة	سعرها المرتفع	49%	لا يوجد وقت لإعدادها أو شراءها	26.6%	أفضل تناول الطعام المعد في المنزل	26.6%	<p>ما سبب إمتناع رياضي عن تناول وجبات الكمالية؟</p>		
السبب	النسبة											
سعرها المرتفع	49%											
لا يوجد وقت لإعدادها أو شراءها	26.6%											
أفضل تناول الطعام المعد في المنزل	26.6%											

<p>غير عصرية عوامل أخرى تمنعهم من شراء الوجبات الكمالية حيث بلغت نسبتهم 7.7% من هذه النتائج يمكن الاستنتاج بأن العوامل الرئيسية التي تحد من شراء الوجبات الكمالية من قبل الرياضيين هي السعر المرتفع وتفضيلهم لتناول الطعام المعد في المنزل لذا يمكن أن يتم التركيز على تقديم خيارات تتناسب مع ميزانياتهم وتوفير الوجبات الكمالية بأسعار مناسبة بالإضافة إلى تقديم وجبات مغذية يمكن إعدادها بسرعة وبسهولة في المنزل.</p>										
<p>استنتجنا أن أغلبية يفضلون تناول الطعام المعد في المنزل بنسبة تبلغ 78.3% مقارنة بالوجبات الكمالية المباعة في المتاجر التي بلغت نسبتها 12.6% من هذا التحليل يمكن الاستنتاج بأن تفضيل الرياضيين لتناول الطعام المعد في المنزل يعكس رغبتهم في جودة وسلامة الطعام الذي يتناولونه.</p>	<p>ماذا تفضل؟</p>  <table border="1"> <caption>ماذا تفضل؟</caption> <thead> <tr> <th>نوع الوجبة</th> <th>النسبة المئوية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>وجبات متناولة في المنزل</td> <td>78.3%</td> </tr> <tr> <td>وجبات متناولة في المتاجر</td> <td>12.6%</td> </tr> <tr> <td>وجبات متناولة في المنزل وغيره</td> <td>7.7%</td> </tr> </tbody> </table>	نوع الوجبة	النسبة المئوية	وجبات متناولة في المنزل	78.3%	وجبات متناولة في المتاجر	12.6%	وجبات متناولة في المنزل وغيره	7.7%	<p>ما هو الأفضل حسب رأيك؟</p>
نوع الوجبة	النسبة المئوية									
وجبات متناولة في المنزل	78.3%									
وجبات متناولة في المتاجر	12.6%									
وجبات متناولة في المنزل وغيره	7.7%									
<p>من الإجابات التي قدمتها يبدو أن غالبية ممارسي رياضة كمال الأجسام لديهم نظام غذائي محدد سواء كان للتنشيف أو التضخيم بنسبة تصل إلى 63.6% بينما نسبة الذين لا يملكون نظام غذائي محدد تبلغ 27.3% استنادًا إلى هذه المعلومات يمكن تحديد خصائص تشكيلة المنتجات لتناسب احتياجات العملاء بشكل أفضل يمكن توفير منتجات متنوعة تلي احتياجات كل من يتبع نظام غذائي تنشيف وتضخيم يمكن أن تشمل هذه المنتجات وجبات غذائية ذات توازن بروتيني وغذائي ومكملات غذائية مثل البروتينات والأحماض الأمينية الضرورية</p>	<p>هل نظامك الغذائي خاضع للسعرات الحرارية؟</p>  <table border="1"> <caption>هل نظامك الغذائي خاضع للسعرات الحرارية؟</caption> <thead> <tr> <th>نوع الإجابة</th> <th>النسبة المئوية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>نعم</td> <td>63.6%</td> </tr> <tr> <td>لا</td> <td>27.3%</td> </tr> <tr> <td>غير متأكد</td> <td>9.1%</td> </tr> </tbody> </table>	نوع الإجابة	النسبة المئوية	نعم	63.6%	لا	27.3%	غير متأكد	9.1%	<p>هل تتبع نظام غذائي معين؟</p>
نوع الإجابة	النسبة المئوية									
نعم	63.6%									
لا	27.3%									
غير متأكد	9.1%									

<p>لتلبية احتياجات العملاء المختلفة وتعزيز أدائهم ونتائجهم في التدريبات.</p>								
<p>يبدو أن غالبية ممارسي رياضة كمال الأجسام الذين لديهم نظام غذائي لا يخضع للسعرات الحرارية يشكلون نسبة تصل إلى 49.7%. بينما يمتلك نسبة 41.3% منهم نظام غذائي يخضع للسعرات الحرارية.</p> <p>واستناداً إلى هذه المعلومات يمكن أن نفهم أن هناك مجموعة كبيرة من ممارسي رياضة كمال الأجسام لا يضعون تركيزاً كبيراً على عدد السعرات الحرارية في نظامهم الغذائي لذا قد لا يكون من الضروري التركيز بشكل كبير على تقديم وجبات محددة السعرات الحرارية لكل عميل بدلاً من ذلك يمكن توفير تشكيلة واسعة من المنتجات التي توفر متوسط سعرات و البروتينات والمكملات الغذائية الأخرى التي يحتاجها العملاء لتحقيق أهدافهم في التدريب وبناء العضلات دون الحاجة للتركيز الكبير على عدد السعرات الحرارية.</p>	 <p>هل نظامك الغذائي خاضع للسعرات حرارية؟</p> <table border="1"> <tr> <th>نوع النظام</th> <th>النسبة المئوية</th> </tr> <tr> <td>نظام غذائي خاضع للسعرات حرارية</td> <td>49.7%</td> </tr> <tr> <td>نظام غذائي غير خاضع للسعرات حرارية</td> <td>41.3%</td> </tr> </table>	نوع النظام	النسبة المئوية	نظام غذائي خاضع للسعرات حرارية	49.7%	نظام غذائي غير خاضع للسعرات حرارية	41.3%	<p>هل نظامك الغذائي خاضع للسعرات حرارية معينة؟</p>
نوع النظام	النسبة المئوية							
نظام غذائي خاضع للسعرات حرارية	49.7%							
نظام غذائي غير خاضع للسعرات حرارية	41.3%							

من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

ثانيا: تقدير الطلب المتوقع

تقدير الطلب المتوقع لسنة 2025 :

الشكل رقم(21): تقدير الطلب المتوقع لسنة 2025

<p>حجم الطلب السنوي</p>	<p>حجم الطلب الشهري</p>	<p>حجم الطلب اليومي</p>	<p>الطلب</p>
-------------------------	-------------------------	-------------------------	--------------

			أصناف الأطباق
17160	1430	55	أطباق رئيسية و مقبلات
15600	1300	50	سلاطات
9672	806	31	حلويات
14040	1170	45	سمودي
56472	4706	181	مجموع الطلب

من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

تقدير الطلب المتوقع السنوي:

بعد إجراء العديد من المقابلات مع المتخصصين في مجال التغذية الرياضية والتدريب لكمال الأجسام ومناقشتهم حول عدد ممارسي كمال الأجسام واحتياجاتهم الغذائية توصلنا إلى النقاط التالية:

(1) أهمية الوجبات الغذائية: تبين أن الوجبات المتوازنة والمخصصة لكمال الأجسام هي جزء أساسي من هذه الرياضة، حيث لا يمكن تحقيق النتائج الإيجابية إلا من خلال تناول وجبات متوازنة تحتوي على النسب الصحيحة من البروتينات، الكربوهيدرات، والدهون.

(2) زيادة سنوية في الإحتياجات الغذائية: هناك تقدير لنسبة زيادة سنوية في إحتياجات الرياضيين للوجبات بنحو 5%. هذه الزيادة تعكس التطور الطبيعي في متطلبات الجسم نتيجة للتمارين المكثفة وتطور كتلة العضلات.

(3) نسبة ممارسي كمال الأجسام في الأنظمة الغذائية المختلفة: ما بين 1 إلى 3 أشخاص في كل مجموعة يتبعون نظام تنشيف أو تضحيم، وخصوصاً في الفئة العمرية من 18 إلى 30 سنة.

و بناءً على هذه المعلومات يمكننا بناء توقعات للاحتياجات الغذائية لممارسي كمال الأجسام للسنوات الخمس القادمة على النحو التالي:

الجدول رقم(22): تقدير الطلب السنوي لخمس سنوات

2029	2028	2027	2026	2025	السنوات تشكيلات الأطباق
20858.1	19864.8	18918.9	18018.0	17160	اطباق الرئيسية و المقبلات (طبق)
18961.9	18059.0	17199.0	16380.0	15600	سلطات (طبق)
11756.4	11196.5	10663.4	10155.6	9672	حلويات (طبق)
17065.7	16253.1	15479.1	14742.0	14040	سموذي (كوب)
68642.1	65373.4	62260.4	59295.6	56472	المجموع

من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج السابقة

ثانيا دراسة السوق على مستوى العرض

بالنسبة لمشروع تحضير الأكل الخاص بفئة كمال الأجسام، فإنه لا توجد حالياً أي مشروعات مماثلة في منطقة بسكرة الوسطى، مما يعني أن العرض في هذه المنطقة يساوي الصفر. ومع ذلك، يوجد منافس غير مباشر يقدم أطباق صحية، وقد يؤثر هذا المنافس على منتجات مشروع.

فجوة التسويقية :

من أجل تقريب الفجوة التسويقية للواقع الاقتصادي بشكل أفضل سيتم أخذ منتجات مشروع "إسلام دايت" في عين الاعتبار هذا سيساعدنا على فهم السوق بشكل أدق.

الجدول رقم(23): تحديد فجوة التسويقية

البيان	يومية	شهرية	سنوية
الطلب	181	4706	56472
العرض (مشروع اسلام دايت)	50	1300	15600
الفجوة التسويقية	131	3406	40872

من إعداد الطالبة بالاعتماد على تصريجات اسلام دايت

استناداً إلى النتائج التي أظهرها الجدول السابق فإن المشروع يمتلك فرصة كبيرة لتلبية احتياجات الزبائن في سوق بسكرة الوسطى و هذا يعود إلى عدم وجود منافسة مباشرة في تقديم الأكل الخاص بكمال الأجسام وبالتالي الاستفادة من الطلب غير المشبع في هذه المنطقة ومع ذلك يجب مراعاة وجود المنافس غير المباشر الذي يقدم الأطباق الصحية.

رابعاً: الطاقة الإنتاجية للمشروع

جدول رقم(24): الطاقة الإنتاجية للمشروع

البيان	سعة أدوات و معدات الطهي	سعة علبة الغذاء	عدد العلب المتاحة	وقت الضروري للطهي الوجبة (دقائق)	وقت العمل (دقائق)	عدد مرات الطهي	عدد العلب التي يمكن إعدادها
خضار البيستو	6000مل	500مل	12	10	480	48	576
كسكس حار	6000مل	500مل	12	10	480	48	576
بولونيز العدس	6000مل	500مل	12	10	480	48	576
فطائر محشية	5000مل	500مل	10	2	480	240	2400
مجموع الطاقة الإنتاجية لتشكيلة الاطباق الرئيسية والمقبلات							
سلطة حمص	5000مل	500مل	10	10	480	48	480
سلطة معكرونة	5000مل	500مل	10	10	480	48	480
مجموع الطاقة الإنتاجية لتشكيلة السلطات							
تشيز كيك	5000مل	500مل	10	5	480	96	960
موسلي فرأولة	1131 ستمتر	36 ستمتر	31	10	480	48	1488
مجموع الطاقة الإنتاجية لتشكيلة الحلويات							
سمودي الشوفان و الموز	1500مل	360مل	12	10	480	48	576
سمودي الفرأولة	1500مل	360مل	12	10	480	48	576
مجموع الطاقة الإنتاجية لتشكيلة السمودي							
1152							

من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات السوق

بناءً على النتائج المحصل عليها نستنتج أن الطاقة الإنتاجية للأكلات الرئيسية والمقبلات 4128، الحلويات 2448، السلطات 960، والسموذي 1152 تكفي لتلبية الطلب اليومي. ومع ذلك وفي الوقت الحالي من الأفضل أن نحدد الإنتاج عند 100 وجبة فقط يومياً موزعة على 10 أطباق من كل صنف. هذا النهج يساعدنا في فهم متطلبات و احتياجات السوق وت بناء قاعدة عملاء.

خامسا: التنبؤ بالمبيعات :

جدول رقم(25): التنبؤ بالمبيعات

البيان	كمية المبيعات (يومية)	كمية المبيعات شهريا	كمية المبيعات
اطباق رئيسية و مقبلات	خضار البيستو	10	3120
	كسكس حار	10	3120
	بولونيز العدس	10	3120
	فطائر محشية	10	3120
سلطات	سلطة حمص	10	3120
	سلطة معكرونه	10	3120
حلويات	تشيز كيك	10	3120
	موسلي فراولة	10	3120
سموذي	سموذي الشوفان و الموز	10	3120
	سموذي الفراولة	10	3120
المجموع	100	2600	31200

من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج السابقة

جدول رقم (26): التنبؤ بالمبيعات لخمس سنوات

البيان	2025	2026	2027	2028	2029
خضار البيستو	3120	3276	3439.8	3611.79	3792.38
كسكس حار	3120	3276	3439.8	3611.79	3792.38
بولونيز العدس	3120	3276	3439.8	3611.79	3792.38
فطائر محشية	3120	3276	3439.8	3611.79	3792.38
سلطة حمص	3120	3276	3439.8	3611.79	3792.38

3792.38	3611.79	3439.8	3276	3120	سلطة معكرونة
3792.38	3611.79	3439.8	3276	3120	تشيز كيك
3792.38	3611.79	3439.8	3276	3120	موسلي فراولة
3792.38	3611.79	3439.8	3276	3120	سموذي الشوفان و الموز
3792.38	3611.79	3439.8	3276	3120	سموذي الفراولة
41716.17	39729.69	37837.8	36036	31200	المجموع

من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات السوق

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي و التنظيمي

المطلب الأول: المخطط الإنتاجي

في عمليات الإنتاج يلعب مخطط الإنتاج دورًا حيويًا في تحقيق الأهداف وضمان سلامة سير العمليات كما يساهم هذا المخطط في تنظيم الإجراءات وتوجيه توزيع الموارد وتحديد احتياجات الإنتاج، في هذا المبحث سنقوم بتسليط الضوء على عناصر مخطط الإنتاج ومختلف العمليات الإنتاجية للمشروع وجميع احتياجاته اللازمة للتنفيذ المشروع.

أولاً : تحديد الموقع الجغرافي

يُعتبر اختيار موقع المشروع خطوة مهمة لنجاحه إذ إنَّ الموقع ليس مجرد بقعة جغرافية بل هو مركز استراتيجي يؤثر على أداء العمل والتفاعل مع الزبائن والمجتمع باعتبار المحيط عاملاً رئيسياً في نجاح المشروع. في هذا السياق يتعين علينا تحديد موقع المشروع و الأسباب التي دفعتنا لإختياره.

1. الموقع الجغرافي للمشروع

يقع موقع مشروع FITFUEL في حي دالية بجانب لاقار بسكرة تحديدا شارع بولرس احمد BOULARRAS

AHMED تبلغ مساحة المحل 28متر مربع كما موضح في الصور التالية :

الشكل رقم(14): موقع المشروع ملتقط من تطبيق GPS

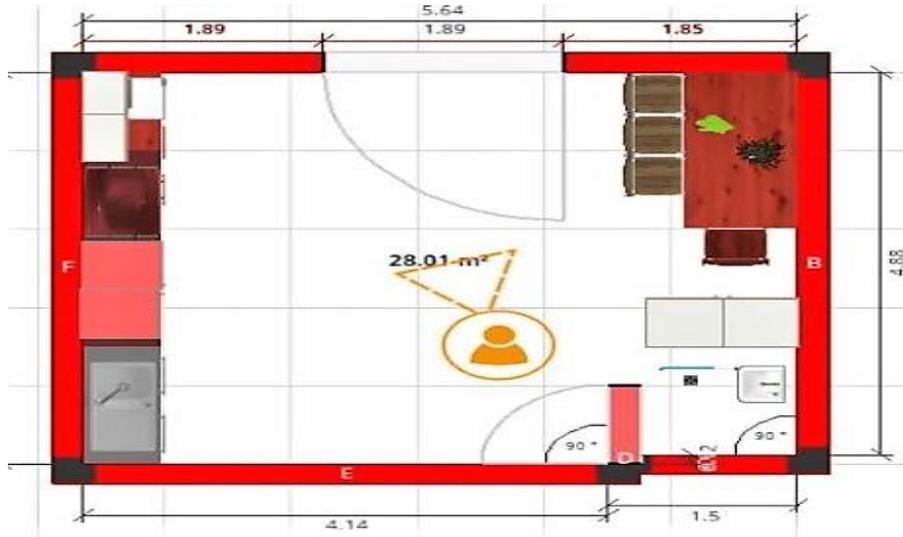


من إعداد الطالبة

الشكال رقم(15): صور ملتقطة من داخل المحل



الشكل رقم (16): تصميم هندسي للمحل



من تصميم الطالبة

الجدول رقم(27): تصميم الداخلي للمحل

المساحة	البيان
28 متر مربع	المحل
2,25 متر مربع	المرحاض

من إعداد الطالبة

الشكل رقم(16): صور ثلاثية الابعاد لمحل المشروع





من تصميم الطالبة

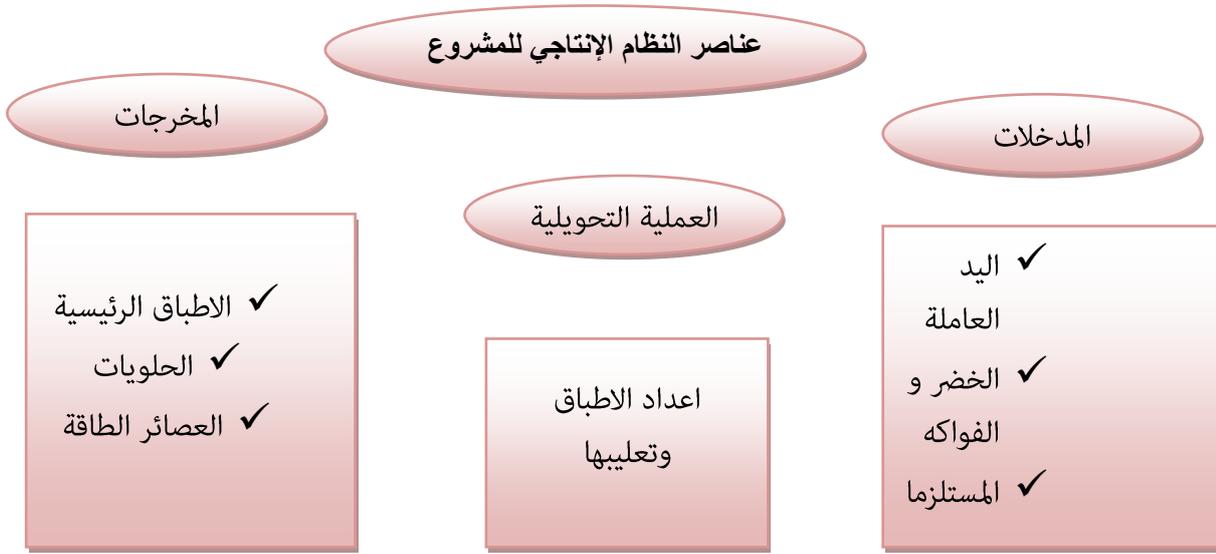
• أسباب إختيار موقع الجغرافي :

تم إختيار الموقع الجغرافي للمشروع بناءً على عدة عوامل استراتيجية أولاً وجود الصالات الرياضية المتعاقد معها بالقرب من الموقع يضمن وجود قاعدة عملاء محتملة حيث يمكن استهداف الأشخاص الذين يمارسون رياضة كمال الاجسام ثانياً يقع الموقع بالقرب من الطريق الرئيسي وموقف الحافلات مما يسهل على العملاء الوصول إليه بسهولة كذلك وجود العديد من المرافق في المنطقة مثل الأسواق والمحلات التجارية يساهم في قدرة على توفير احتياجات عند مواجهة عجز مائلاً تتوفر البنية التحتية الأساسية مثل

الكهرباء، والماء، والإنترنت، وشبكة الهاتف، وقنوات الصرف، مما يعزز من كفاءة عمل المشروع ويضمن استمراريته في تقديم الخدمات بشكل مستمر وموثوق وأخيراً يتميز التصميم الداخلي للمحل بأنه يوفر بيئة مريحة للعاملين.

- **نظام الإنتاج** : يتكون نظام الإنتاج للمشروع FITFUEL من مجموعة من عناصر المتمثلة في :

الشكل رقم(17): نظام الإنتاج للمشروع



من إعداد الطالبة بالإعتماد على مراجع النظرية

- تحديد الإحتياجات المشروع:

1. الإحتياجات من الآلات و المعدات:

الجدول رقم(28): تحديد الإحتياجات من الأدوات و المعدات

التكلفة(دج)	الوصف	الكمية	الشكل	الإسم
4500	<ul style="list-style-type: none"> ✓ سعة 2 لتر ✓ القوة 200 واط ✓ السرعة 7 سرعات 	2		Batteur Electrique polyvalent
18900	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ضمان لمدة 12 شهرًا ✓ طبق تسخين مدمج 60 سم ✓ 4 شعلة غاز ✓ حارق سريع ✓ شعلة مساعدة ✓ 2 شعلة سريعة ✓ إشعال تلقائي ✓ التوتر 220-240 	1		Plaque chauffante inox 4 feux géant
417900	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ضمان :12 شهر ✓ فئة (A) للطاقة 	1		Cuisiniere feux marquegant sans ventilateur
50000	<ul style="list-style-type: none"> ✓ فئة (A) للطاقة ✓ سعة 400 لتر 	2		Congelateur Refrig

<p>41700</p>	<p>✓ سعة: 128 لتر ✓ قوة: 230 واط ✓ ضمان: 24 شهر ✓ مع اضاءة ✓ اقتصادي ✓ صامت</p>	<p>2</p>		<p>Mini bar marque super cara</p>
<p>58700</p>	<p>✓ ضمان 24 شهر ✓ 9000 وحدة حرارية بريطانية</p>	<p>1</p>		<p>Climatiseur Marque geant</p>
<p>7500</p>	<p>✓ شفرات من الفولاذ المقاوم للصدأ ✓ سرعتان مع وظيفة النبض ✓ أقدام مطاطية للثبات مانعة للانزلاق ✓ نظام تأمين السلامة للجهاز ✓ محرك قوي بقدرة 500 واط ✓ كأس خلاط من البلاستيك ✓ السعة الإجمالية للكأس هي 2.0 لتر، بينما السعة العملية تصل إلى 1.5 لتر. ✓ أقدام مانعة للانزلاق</p>	<p>3</p>		<p>Blender Marque Kenwood</p>

14900	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ضمان 12 شهر ✓ سعة 5 لتر ✓ قوة 1000 واط ✓ لون اسود ✓ وعاء فولاذي مقاوم للصدأ 	1		Petrin Marque arcodym
18900	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ضمان 12 شهر ✓ سعة 6 لتر ✓ فوهات غاز البوتان 2 ✓ 500 واط 	1		Chauffe Bain de la Marquen geant

من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات المحصلة من شركة WISO

● تحديد احتياجات من تجهيزات المطبخية

الجدول رقم(29): احتياجات من تجهيزات المطبخية

العنصر	الشكل	الكمية	السعر (دج)
قوالب الكريمة		1	250
خزانة بلاستيكية		2	4500

1800	2		حزمة سكاكين
250	1		كؤوس 6
2500	1		مقلاة كبيرة الحجم كراييار
2200	5		حلل للطهي و التغلية
7800	1		طاولة بلاستيكية مع اربع كراسي

450	2		ميزان الكتروني
800	1		صينية فرن كبيرة الحجم (29سم×39سم)
700	3		وعاء 5 لتر

من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من محلات الأواني

• إحتياجات المشروع من المواد الأولية :

يحتاج مشروع إعداد الأكل مخصص بالكمال الأجسام إلى مجموعة متنوعة من المواد الأولية لضمان توفير منتجات غذائية عالية الجودة تلي الإحتياجات الغذائية للرياضيين تشمل هذه المواد اللحوم والدواجن، الخضروات والفواكه، المواد الغذائية، والتوابل والأعشاب، لذلك قمنا بتحديد إحتياجات المشروع من خلال إختيار 10 أطباق متنوعة من كل فئة كما هو موضح في الجداول

التالية :

جدول رقم(30): تحديد إحتياجات من المواد الأولية

تشكيلة الاطباق الرئيسية و المقبلات				تشكيلة
فطائر اللحم	بولونيز العدس	كسكس حار	خضار بيستو	إحتياجات الطبق
10 شرائح لحم		10 صدور دجاج	10 صدور دجاج	اللحوم و الدواجن

	3 بصلات 6 جزرات 9 فصوص ثوم 3 حبات طماطم	1 حزمة كسبرة	3 حبات بصل احمر 3 حبات كوسة 1kg فاصوليا خضراء	الخضار والفواكه
200 غ حليب 10 شرايح جبنة شيدر	1 كغ معكرونة بيني 500 غ معجون طماطم 1 كغ عدس احمر	1kg كسكس متوسط	1 كغ أرز أبيض	المواد الغذائية
	100 غ ريحان	100 غ كركم	300 غ بيستو	التوابل و الأعشاب
السلطات			الاطباق احتياجات الطبق	
سلطة المعكرونة		سلطة الحمص		
			اللحوم و الدواجن	
	6 جزرات 3 فلفل	2 حزمة بققدونس 3 حبات خيار 3 بصلات 3 فلفل 600 غ زيتون أخضر	الخضار والفواكه	
	600 غ معكرونة بيني 6 علب تونة 3 علب ذرة حلوة	100 مل خل ابيض 20 علب حمص 1 كغ جبنة كريمة	المواد الغذائية	
			التوابل و الأعشاب	
الحلويات			تشكيلة	
موسلي فراولة		تشيز كيك	احتياجات الاطباق	

	12 بيضة	اللحوم و الدواجن
20 موزة 2 كغ توت 4 ليمونات 1 كغ تفاح اخضر		الخضر والفواكه
2 كغ شوفان 500 غ لوز 5 غ بروتين مصّل اللبن	2 علب سكر ستيفيا 1 كغ جبنة كريمة 100 غ فانيلا 5 غ بروتين مصّل اللبن	المواد الغذائية
100 غ بذور الكتان		التوابل و الأعشاب
سمودي		تشكيلة الاطباق احتياجات الاطباق
شوفان الفراولة	سمودي شوفان و الموز	
		اللحوم و الدواجن
5 كغ فراولة	20 موزة	الخضر والفواكه
2 علب سكر ستيفيا 5 غ بروتين مصّل اللبن	3 كغ شوفان 1 كغ زبادي 1 كغ عسل 5 غ بروتين مصّل اللبن	المواد الغذائية
		التوابل و الأعشاب

من اعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات السوق

الجدول رقم (31): تحديد تكاليف احتياجات من المواد الأولية

البيان	تكلفة اليومية (دج)	تكلفة (دج) الأسبوعية (دج)	تكلفة الشهرية (دج)	تكلفة السنوية (دج)
خضار البيستو	2500	15000	65000	780000
كسكس حار	1800	10800	46800	561600

312000	26000	6000	1000	بولونيز عدس
312000	26000	6000	1000	فطائر محشية
686400	57200	13200	2200	سلطة الحمص
530400	44200	10200	1700	سلطة المعكرونة
312000	26000	6000	1000	تشيز كيك
780000	65000	15000	2500	موسلي فراولة
873600	72800	16800	2800	سموذي الشوفان و الموز
624000	52000	12000	2000	سموذي الفراولة
5772000	481000	111000	18500	مجموع

من إعداد الطالبة بالإعتماد على النتائج السابقة

- إحتياجات من التعبئة والتغليف: من اجل ضمان سلامة الوجبة نحتاج الى توفير التغليف المناسب كما هو موضح في الجدول :

الجدول رقم(31): إحتياجات من التعبئة و التغليف

التكلفة	الوصف	الشكل	الاسم
80دج	هي عبارة عن علب صغيرة مقاومة للحرارة مما يمكن من استخدامها داخل الميكروف	 	العلب الوجبات

<p>20 دج</p>	<p>✓ سعتها 360 مل.</p> <p>✓ مصنوعة من البولي بروبيلين عالي الجودة وخالية من بيسفينول مما يجعلها آمنة للشرب.</p> <p>✓ الكوب مقاوم للكسر وذو حافة ملفوفة في الجزء العلوي مما يسهل عملية الشرب.</p> <p>✓ يتيح إمكانية استخدام أعواد الشرب.</p> <p>✓ غطاء محكم يحمي المشروب جيداً من التلوث الخارجي.</p>		<p>أكواب السمودي</p>
--------------	--	--	----------------------

من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات المحصلة من موقع علي بابا و محلات مستلزمات الحلويات

● الإحتياجات الأخرى للمشروع:

جدول رقم(32): إحتياجات أخرى للمشروع

التكلفة(دج)	الكمية	الوصف	الشكل	الإسم
200	4	هي عبارة عن غطاء لمنع تساقط الشعر اثناء الطهي		شبكة شعر
20	100	قفازات مطاطية للإستعمال المطبخي		قفازات

1000	4	تشيرتات تحمل العلامة التجارية وشعار المشروع لونها اسود صيفية قماش خفيف		تشيرتات
------	---	---	---	---------

من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المتحصل عنها من اصحاب المطاعم

• إحتياجات الضرورية لتهيئة المكان:

جدول رقم(33): احتياجات الضرورية لتهيئة المكان

البيان	الوصف	التكلفة (دج)
عامل بناء مع لوازم البناء	عامل بناء يقوم بشراء المستلزمات البناء ثم يقوم بعملية تهيئة المكان	70000

من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات المتحصل عنها من طرف عامل بناء

بعض المصاريف الأخرى:

- ✓ مصاريف مواد التنظيف التي تقدر ب 6900 دج شهريا.
- ✓ مصاريف الكهرباء والغاز التي تقدر ب 50000 دج كل ثلاثي.
- ✓ مصاريف الهاتف و الانترنت التي تقدر ب 3000 دج شهريا.
- ✓ مصاريف الماء الذي يقدر ب 5000 كل ثلاثي.

المبحث :المخطط التنظيمي

في هذا الجزء من الخطة سنوضح احتياجات المشروع من القوى العاملة بالإضافة إلى تصميم هيكل تنظيمي مناسب للمشروع.

• تخطيط الموارد البشرية للمشروع:

على أساس المهام والمسؤوليات المحددة، يتم تحديد احتياجات المشروع من الموارد البشرية من حيث العدد والتخصصات المطلوبة كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم(41):بطاقة التوصيف وتحليل الوظيفة

المهام و المسؤوليات	المهارات	المؤهل أو الشهادة	العدد	المنصب
<p>✓ التعاون مع الفريق والخبير الغذائي في تجديد قائمة الوجبات الكمالية لتلبية إذواق المستهلكين.</p> <p>✓ تنظيم عمليات التسليم والتوصيل لضمان وصول الوجبات في الوقت المناسب وبحالة جيدة.</p> <p>✓ كما يقوم بتوفير الموارد البشرية والمادية للمشروع.</p> <p>✓ إدارة الصفحات على وسائل التواصل الاجتماعي والموقع الإلكتروني بما فيها عرض الأطباق واستقبال الطلبات وتنظيمها.</p> <p>✓ يتولى عملية التفأوض مع الموردين وشركات التوصيل وغيرها.</p>	<p>✓ التواصل الفعال مع فريق العمل</p> <p>✓ قيادة والتوجيه</p> <p>✓ قدرة على ادارة الوقت</p> <p>✓ إدارة الموارد بالفعالية نحو تحقيق أهداف المشروع</p> <p>✓ القدرة على التفأوض</p> <p>✓ امكانية تحليل المخاطر المتوقعة وتطوير إستراتيجيات للتعامل معها</p> <p>✓ المرونة والتكيف مع مختلفة التغيرات المفاجئة</p>	<p>شهادة التعليم العالي تخصص علوم تسيير</p>	1	مسير المشروع

<p>✓ ومراقبة الأولوية (المكونات والمعدات) و النهائية (علب الوجبات) ✓ لضمان وصولها للعملاء بطريقة جيدة وملائمة. ✓ مراقبة التكاليف وإدارة الميزانية بفعالية لتحقيق الربح. ✓ توقع حجم الطلبات.</p>				
<p>✓ تنفيذ الوصفات بطريقة جيدة وصحية. ✓ الإلتزام بالمعايير النظافة والسلامة الغذائية. ✓ تحديد الكميات الضرورية من المواد الأولية لتغطية الطلبات. ✓ تواصل مع الفريق لتوضيح طريقة العمل. ✓ مراقبة المخزون</p>	<p>✓ الابداع و الابتكار. ✓ القدرة على التعامل مع ضغط الطلبات. ✓ اسلوب المزج بين النكهة الشهية و القيمة الغذائية. ✓ مهارة التفنن في تقديم الطبق</p>	<p>شهادة تكوين مهني في مجال الطبخ</p>	<p>1</p>	<p>طباخ</p>
<p>✓ القيام بالتحضيرات الأولية (تقطيع الخضرو تجهيز الدجاج...) ✓ العمل تحت توجيهات الطباخ. ✓ نقل وتنظيم الوجبات في المبردات المتواجدة في الصالات الرياضية. ✓ ترتيب و تنظيم المواد الأولية في المبردات.</p>	<p>✓ قدرة على العمل تحت الضغط. ✓ التعلم المستمر.</p>	<p>لا يهم المؤهل</p>	<p>3</p>	<p>مساعد طباخ</p>

✓ تعبئة و التعليب.				
✓ مسؤولية النظافة المكان				
و الأواني و المعدات.				

من اعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات السوق

• أجور العمال:

يقوم نظام الأجور على منح رواتب ثابتة شهرياً لجميع العمال في المحل مع الخضوع لنظام التأمينات، يتم اقتطاع نسبة 9% من الراتب على حساب العامل.

الشكل رقم(34):أجور العمال

المناصب	الأجر الصافي(دج)	اشتراكات الضمان الاجتماعي (دج)	عدد العمال	الأجر الكلي (دج)
المسير	65000	5850	1	70850
الطباخ	55000	4950	1	59950
مساعد طباخ	25000	2250	3	27250
تكلفة الأجور الشهرية (دج)	5			212550
تكلفة الأجور السنوية(دج)				2550600

من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المتحصلة من صاحب مطعم توم وجيري

• أوقات العمل :

لقد اخترنا أيام وأوقات العمل بما يتماشى مع ما هو معمول به في المحلات الوجبات الخفيفة ، حيث يكون العمل طوال أيام الأسبوع باستثناء يوم الجمعة الذي يعتبر يوم راحة للعمال، ستكون أيام وساعات العمل مقسمة كما يلي:

الشكل رقم (35): أوقات العمل للمشروع

فترة العمل	مواقيت العمل	عدد ساعات العمل
من السبت إلى الخميس	من 8:00 إلى 17:00	8 ساعات يوميا
الفترة الصباحية	من 8:00 إلى 13:00	5 ساعات يوميا
الفترة المسائية	من 14:00 إلى 17:00	3 ساعات يوميا

من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات المتحصل عليها من محلات الوجبات الخفيفة والمطاعم

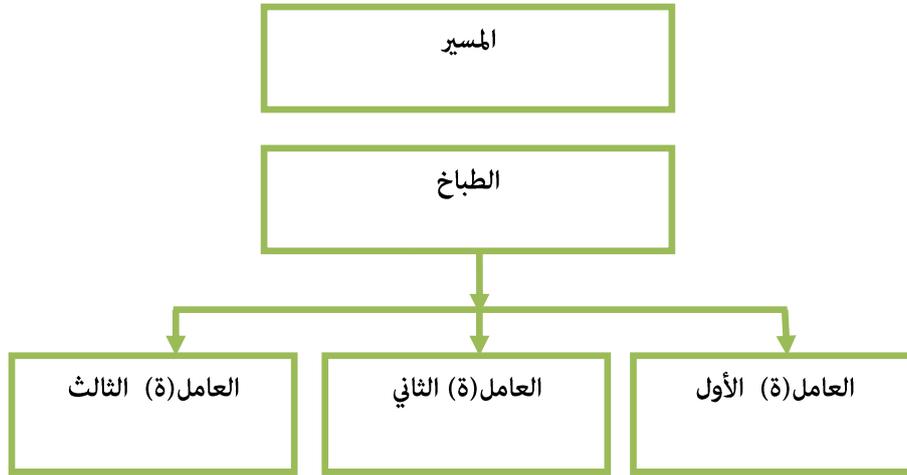
✓ عدد أيام العمل 6 خلال أسبوع و 26 خلال الشهر و 312 يوم في السنة مع اقتطاع ايام الراحة.

✓ حجم الساعي خلال اليوم 8 ساعات و 208 خلال الشهر و 2496 ساعة في السنة مع اقتطاع ساعة الراحة اليومية.

• الهيكل التنظيمي للمشروع:

يأخذ المشروع الأكل المخصص لكمال الأجسام الهيكل التنظيمي على أساس المهام كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم(18): الهيكل التنظيمي للمشروع



من إعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع النظرية و نماذج للهيكل التنظيمي

• نوع المؤسسة والجانب القانوني:

✓ تبعا للمادة 05 من القانون رقم 17/02 الخاص بالتوجيه لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يُعرف قطاع المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة على أنه "مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات والتي توظف من 01 إلى 250 فردًا، ولا تتجاوز إيراداتها السنوية 04 ملايين دينار جزائري، ولا تتجاوز حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري، وتستوفي معيار الاستقلالية" (الجريدة الرسمية 2017). وبناءً على هذا التعريف، يمكن تصنيف المؤسسة ضمن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ وفقًا للمادة 10 من القانون السابق، تُعرف المؤسسة الصغيرة جدًا على أنها تشغل من 1 إلى 09 أفراد، ورقم أعمالها أقل من 40 مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز 20 مليون دينار جزائري. وبناءً على هذا التعريف، يمكن تصنيف المؤسسة كمؤسسة صغيرة جدًا.

✓ وعليه فإن المشروع بشكل عام يصنف ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبشكل خاص ضمن المؤسسات الصغيرة جدا.

مؤسسة ذات شخص وحيد EURL بسبب :

- ✓ رأسمال اقل من 100.000.00
- ✓ أملاك خاصة بصاحب المشروع منفصلة عن أملاك المؤسسة.
- ✓ مسؤولية الديون المؤسسة على عاتق صاحب المؤسسة فقط.
- ✓ يمنح للقيد التجاري الشخصية المعنوية للمؤسسة وصفة تاجر للمالك.
- ✓ يخضع للنوع واجد من الضرائب وهي ضرائب على الأرباح .
- ✓ يملكها ويسيرها شخص وحيد.
- ✓ راس مال الاجتماعي يحدد من طرف شريك في قانون الأساسي للمؤسسة.
- ملف للتسجيل في السجل التجاري:
- ✓ طلب محرر على استمارة تستلم من مركز السجل التجاري.
- ✓ عقد ملكية للمحل أو عقد إيجار توثيقي.
- ✓ مستخرج من عقد الميلاد
- ✓ مستخرج من صحيفة السوابق العدلية (03)
- ✓ وصل تسديد حقوق الطابع الضريبي المنصوص عليه في التشريع الجبائي المعمول به (4000دج).
- ✓ وصل تسديد حقوق القيد في السجل التجاري كما هو محدد في التنظيم المعمول به.

المبحث الخامس : المخطط المالي

في هذا المبحث سنقوم بدراسة مختلف الجوانب المالية للمشروع سيتم تناول التكاليف بأنواعها ورقم الأعمال المتوقع والتقييم المالي للمشروع بهدف معرفة مدى ربحيته.

المطلب الأول رقم الأعمال المتوقع وهيكل التكاليف

• رقم الأعمال المتوقع :

1. حساب رقم الأعمال لسنة 2025

جدول رقم (36): رقم الأعمال المتوقع لسنة 2025

البيان	كمية المبيعات	السعر (دج)	رقم الأعمال (دج)
خضار البيستو	3120	500	1560000
كسكس حار	3120	450	1404000
بولونيز عدس	3120	450	1404000
فطائر محشية	3120	350	1092000
سلطة الحمص	3120	450	1404000
سلطة المعكرونة	3120	450	1404000
تشيز كيك	3120	350	1092000
موسلي فرأولة	3120	350	1092000
سموذي الشوفان والموز	3120	450	1404000
سموذي الفأولة	3120	450	1404000
مجموع	31200	4250	13260000

من إعداد الطالبة بالإعتماد على النتائج السابقة

2. رقم الأعمال المتوقع للمشروع خلال 5 سنوات

جدول رقم (37): رقم الأعمال المتوقع للمشروع خلال 5 سنوات

السنوات الأطباق	2025	2026	2027	2028	2029
خضار البيستو	1560000	1638000	1719900	1805895	1896190
كسكس حار	1404000	1474200	1547910	1625306	1706571
بولونيز العدس	1404000	1474200	1547910	1625306	1706571
فطائر محشية	1092000	1146600	1203930	1264127	1327333

1706571	1625306	1547910	1474200	1404000	سلطة حمص
1706571	1625306	1547910	1474200	1404000	سلطة معكرونة
1327333	1264127	1203930	1146600	1092000	تشيز كيك
1327333	1264127	1203930	1146600	1092000	موسلي فأولة
1706571	1625306	1547910	1474200	1404000	سموذي الشوفان والموز
1706571	1625306	1547910	1474200	1404000	سموذي الفأولة
16117613	15350108	14619150	13923000	13260000	رقم الأعمال السنوي(دج)

من إعداد الطالبة بالإعتماد على النتائج السابقة

- **هيكل التكاليف:** يتضمن هذا الجزء نوعين رئيسيين من التكاليف التي تتحملها المؤسسة خلال مراحل مختلفة من المشروع النوع الأول هو التكاليف الإستثمارية التي تنفق خلال مرحلة الإنجاز وقبل بدء عملية الاستغلال هذه التكاليف تشمل شراء المعدات، وتكاليف البناء وغيرها. أما النوع الثاني فهو التكاليف التشغيلية التي تتحملها المؤسسة أثناء عملية الاستغلال هذه التكاليف تشمل نفقات الصيانة، الرواتب، وتكاليف المواد الخام. يمكن عرض هذه التكاليف بالنسبة للمشروع كما يلي:

جدول رقم(38): هيكل تكاليف مشروع

التكاليف التشغيلية		التكاليف الإستثمارية	
المبالغ (دج)	البيان	المبالغ (دج)	البيان
960000	الإيجار	70000	تهيئة المكان
2460000	الأجور	507640	الألات و المعدات
738000	التأمينات	44350	تجهيزات أخرى
137500	الصيانة	40000	مصاريف الإعدادية
5772000	المواد الأولية	1046898	رأسمال العامل
2121600	التعليب		
111000	الترويج		
76072	الإهتلاكات		
186600	مصاريف أخرى		
12562772	مجموع (دج)	1708888	مجموع (دج)

من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج السابقة

■ حساب رأس مال العامل :

رأس مال العامل = مجموع التكاليف التشغيلية / 12

$$12562772/12=1046897,67$$

المطلب الثاني: إهلاك الإستثمارات و الهيكل التمويلي للمشروع

في هذا المطلب سنقوم بحساب الاهتلاكات الخاصة بالإستثمارات المختلفة بما في ذلك الآلات الكهرومنزلية ومعدات النقل وتجهيزات أخرى بالإضافة إلى ذلك سنقوم بدراسة الهيكل التمويلي الخاص بالمشروع لضمان تغطية كافة الجوانب المالية المتعلقة بالإستثمارات.

جدول رقم(39): إهلاك الإستثمارات

البيان	قيمة الأصل (دج)	عمر الإنتاجي (سنة)	القسط الاهتلاك (دج)
تهيئة الموقع	70000	20	3500
مصاريف الإعدادية	40000	5	8000
الآلات الكهرومنزلية	238290	10	23829
	129800	5	25960
تجهيزات أخرى	44350	3	14783
المجموع (دج)	498990		76074

من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات السوق

2. هيكل التمويل للمشروع:

تعتمد مؤسسة FITFUEL بشكل كامل على التمويل الذاتي لتغطية جميع تكاليف المشروع، صاحبة المشروع ستقوم بتمويل كافة النفقات الإستثمارية والتشغيلية من مواردها الشخصية، مما يعني أنها لن تعتمد على أي قروض أو إستثمارات خارجية كما يظهر في الجدول:

جدول رقم(40): الهيكل تمويلي للمشروع

طبيعة التمويل	نسبة المساهمة	المبلغ (دج)
تمويل ذاتي	100%	1708888

من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج السابقة

2578818.06	2446017.2	2339064	2227680	2121600	مشتريات التعليب
960000	960000	960000	960000	960000	الإيجار
897043.61	854327.25	813645	774900	738000	التأمينات
134921.1938	128496.375	122377.5	116550	111000	الترويج
393945.6	375186.3	357320.25	340305	324100	الصيانة
226813.5	216012.8	205726.5	195930	186600	مصاريق أخرى
12207444	11661851	11161763	10675965	10213300	استهلاك السنة المالية
					القيمة المضافة للإستغلال
3910169	3688257	135029387	3247035	3046700	الأجور
2990145	2847758	2712150	2583000	2460000	فائض الإجمالي للإستغلال
920023.6	840499.1	132317237	664035	586700	مخصصات الإهلاك
76072	76072	76072	76072	76072	النتيجة العمالية
843951.6	764427.1	132241165	587963	510628	النتيجة العادية قبل الضريبة
843951.6	764427.1	146191150	587963	510628	الضريبة على أرباح الشركات
0	0	0	0	0	النتيجة الصافية
920023.6	840499.088	697236.75	664035	586700	

من إعداد الطالبة بالإعتماد على النموذج العام للجدول الحسابات

المطلب الرابع : التقييم المالي للمشروع

● فترة الإسترداد:

وهي المدة الزمنية التي يمكن ان يسترجع فيها المشروع رأسمال الأولي وتحسب كما يلي :

جدول رقم (43): التدفقات النقدية لخمس سنوات

البيان	2025	2026	2027	2028	2029
التدفقات النقدية	586700	664035	697236.75	840499.088	920023.6
التدفقات المتراكمة	589700	1250735	1947971.75	2788470.838	3708494.438

من إعداد الطالبة بالإعتماد على النتائج السابقة

- تحديد الفترة مضبوطة بالسنة و الشهر

$$(1708888*312)/1947971.75=273.7$$

ومما سبق نستنتج ان فترة الإسترداد تقدر ب سنتين و عشر اشهر و أربعة عشر يوم

2ans 10 mois 14jour

- حساب صافي القيمة الحالية

قانون صافي القيمة الحالية في حالة تدفقات غير متساوية

$$VAN=\sum NR(1+Ri)^{-n} - I0$$

NR تدفقات نقدية غير متساوية

Ri معدل الخصم و يقدر ب 6%

I0 الإستثمار المبدئي

أولا تحين التدفقات النقدية:

جدول رقم(44): تحين تدفقات النقدية لخمس سنوات

البيان	2025	2026	2027	2028	2029
التدفقات النقدية	586700	664035	697236.75	840499.088	920023.6
التدفقات النقدية المحيئة	553258.1	590991.15	585678.87	665675.27	687257.62

من إعداد الطالبة بالإعتماد على النتائج السابقة

وعليه

$$VAN=30828661.01-1708888$$

$$VAN=1373973.01$$

بما ان صافي القيمة الحالية موجبة فإن المشروع مربح .

- حساب المردودية الاقتصادية :

مردودية الإقتصادية =نتيجة الإستغلال / مجموع الأصول

$$Re=510628/1708888$$

$$Re=0.2988=30\%$$

بما أن المردودية الاقتصادية أكبر من معدل الخصم 6%

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل سعينا إلى تمثيل وتوضيح مشروع الأكل المخصص لكمال الأجسام من خلال الاعتماد على مخطط الأعمال الذي شمل مجموعة من الدراسات المتكاملة: التسويقية، الإنتاجية، التنظيمية، المالية، والتمويلية. يظهر مخطط الأعمال العلاقة الوثيقة بين هذه المراحل المختلفة. بداية قمنا بتحديد فكرة المشروع ووصفها بشكل دقيق ثم قمنا بتحديد الأهداف الرئيسية والدوافع التي جعلتنا نختار هذه الفكرة بعد ذلك صنفنا المؤسسة وأعدنا CISP خاص بنا ثم انتقلنا إلى المرحلة التالية وهي المخطط التسويقي قمنا بدراسة السوق بعمق وتحديد الاستراتيجية التسويقية الملائمة للمشروع كما تناولنا في هذه المرحلة المزيج التسويقي بشكل مفصل الذي شمل نوع الأطباق التي نقدمها وسعر كل طبق بالإضافة إلى كيفية توزيعها وترويجها. أما في المرحلة التالية ركزنا على المخطط الإنتاجي حيث حددنا الموقع الجغرافي الأمثل للمشروع وكذلك الاحتياجات الأساسية اللازمة لبدء المشروع. بعد ذلك انتقلنا إلى المخطط التنظيمي قمنا بتحديد احتياجات المشروع من الموارد البشرية ونوع المؤسسة الملائم لتحقيق الأهداف المنشودة. أخيراً تناولنا المخطط المالي والتمويلي الذي تم فيه تصنيف التكاليف المختلفة وحساب رقم الأعمال المتوقع والميزانية الافتتاحية ثم التقييم المالي لمعرفة مدى جدوى المشروع وفعالته في تحقيق الأهداف المخطط لها. بهذا الشكل يكون المخطط العملي قد قدم رؤية لكافة جوانب المشروع التي تساعد على تحويل الفكرة إلى واقع ملموس وقابل للتنفيذ.

الخاتمة

إن نجاح أي فكرة يعتمد بشكل أساسي على مدى جودة التخطيط لها حتى تتحول إلى مشروع ملموس على أرض الواقع. يعتمد نجاح المشروع أولاً على إعداد مخطط الأعمال جيد يأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المؤثرة في المشروع وكل ما يحيط به ويلزمه حتى يتجسد بنجاح كما أن مخطط الأعمال يهدف إلى توضيح جميع الأمور المتعلقة بالمشروع التي تكون محسوبة ومتوقعة مسبقاً فهو يعتبر بمثابة الهندسة للمشروع ويضم دراسات مالية واقتصادية واجتماعية كما أنه يعتبر نقطة البداية لأي مشروع سواء كان صغيراً أو كبيراً، إنتاجياً أو خدمياً، جديداً أو توسيعاً لمنشأة قائمة ففي الأخير هو الرابط بين الفكرة وتحويلها إلى مشروع ناجح.

و من خلال ما تطرقنا اليه في الفصلين السابقين حاولنا أن نبين الأهمية البالغة لوضع مخطط الأعمال ففي الفصل الأول استعرضنا الأبحاث العديدة في مجال ريادة الأعمال وادبيات مخطط الاعمال والتي أصبحت ذات أهمية بالغة في العديد من الدول لإعتماد اقتصاداتها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظراً للدور الهام الذي تلعبه هذه المؤسسات كما تساهم هذه المؤسسات في خلق فرص عمل جديدة مما يساعد على تقليل نسب البطالة كما تساهم في تكوين كوادر جديدة محلياً من خلال إدارتها لهذه المؤسسات وتوفير منتجات جديدة ذات جودة عالية ناتجة عن الأفكار الجديدة المقدمة من طرف أصحاب هذه المؤسسات كذلك لا يمكن إغفال الأهمية الاجتماعية التي تلعبها هذه المؤسسات من خلال العلاقة الوثيقة التي تخلقها بين المنتج والمستهلك عبر دراسة حاجياته ورغباته والعمل على إشباعها بأفضل صورة ممكنة.

بذلك حاولنا توضيح ذلك في الفصل الثاني الذي تضمن تقديم صورة واقعية تعتمد على معطيات ملموسة رغم صعوبة الحصول عليها و سعينا لتقديم أهم خطوات وضع مخطط الأعمال لمشروع ناجح بهدف توفير نموذج شامل وموثوق يساعد في تحويل الأفكار إلى مشاريع ناجحة ومستدامة.

النتائج : من خلال ما توصلنا اليه في دراستنا عن كيفية إنجاز مخطط الأعمال لمشروع اعداد الاكل المخصص للكمال الاجسام نستنتج أن:

- ✓ يساعد مخطط الأعمال على تزويد صاحب المشروع بأدق المعلومات عن مشروعه.
- ✓ يعتبر مخطط الأعمال أداة حيوية لربط صاحب مشروع بمحيط المتواجد فيه و فهم خصائص هذا محيط و استجابة له من خلال صياغة مجموعة من الاستراتيجيات الموائمة.
- ✓ مخطط الأعمال أداة حيوية وفعالة لإتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمشاريع واستمراريتها.
- ✓ يتكون مخطط الأعمال من اربع عناصر منها مخطط التسويق و الإنتاجي و التنظيمي و المالي و التمويلي.
- ✓ المخطط التسويقي يعتبر جوهر هذه الدراسة فإذا صحت معلوماته صح العمل وبتالي نجاح مشروع ،يتضمن المخطط دراسة شاملة للسوق وتحليله ووضع استراتيجيات الانطلاق و التوسع كذلك اعداد مزيج التسويقي.
- ✓ المخطط الإنتاجي يقوم على تنظيم وتحديد العملية الإنتاجية و اختيار موقع الجغرافي الاستراتيجي بالإضافة الى تحديد احتياجات المشروع من الالات و المعدات و مواد الأولية.
- ✓ المخطط التنظيمي يتضمن تحديد نوع المؤسسة قانونيا و تحديد احتياجات المشروع من موارد بشرية.

✓ المخطط المالي : يتضمن تحديد رقم الاعمال الذي سيحققه المشروع وأيضا تحديد أنواع التكاليف المتضمنة.

✓ المخطط التمويلي: يحدد الهيكل التمويلي الملائم للمشروع.

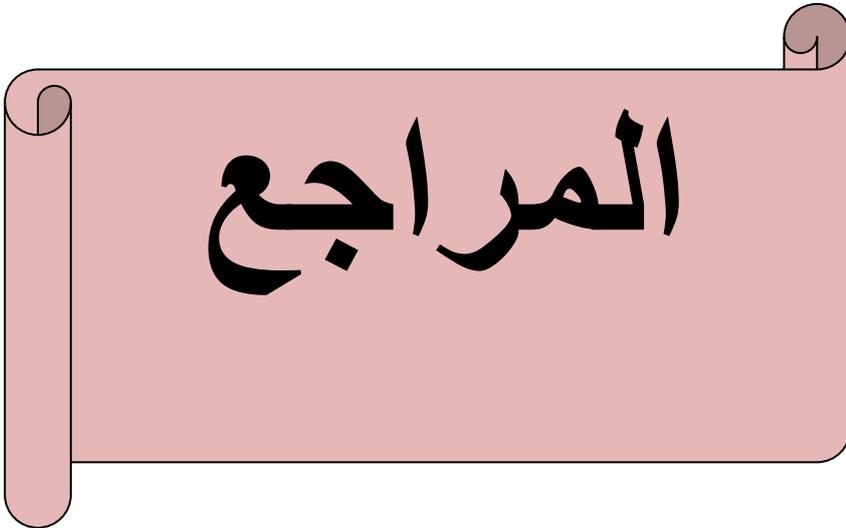
التوصيات:

✓ يجب توفير فتح باب العون من مؤسسات الدولة في اتاحة المعلومة للطالب وخاصة معلومات السوق الجزائري لضمان

معلومات دقيقة.

✓ توفير تكوينات في مجال اعداد مخطط الأعمال و مرافقة أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتجسيد أفكارهم في

الواقع.



المراجع

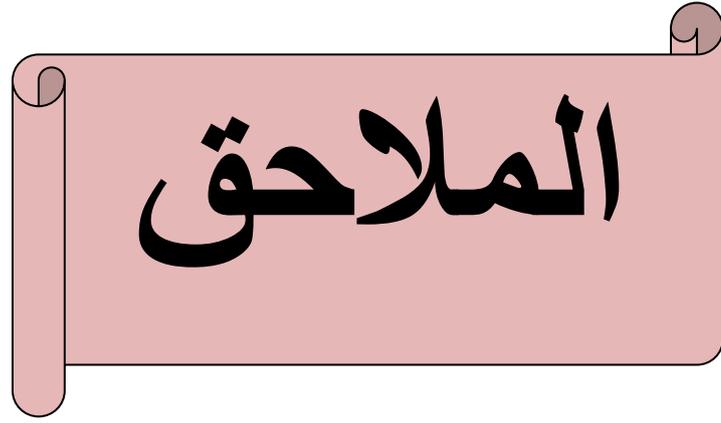
1. Abdullah, R. (2020). Importance And Contents Of Business Plan: A Case-Based Approach. *Jurnal Manajemen Indonesia*, Pp. 161–173.
2. ADEPME .(بلا تاريخ). *Comment Élaborer Un Plan d'Affaires* .Dakar: Programme Promotion De l'Emploi Des Jeunes En Milieu Urbain.
3. Berry, T. (2004). *BUSINESS PLANNING*. Eugene Usa: Palo Alto Software.
4. Bozarth, & Handfield. (N.D.). *Introuduction To Operations And Supply Chain*.
5. *Business Plan MANUAL*. (N.D.). Dortmund: Start2grow.
6. Catherine Léger-Jarniou , Kalousis Georges .(2017) . *Construire Son Business Plan* .Malakoff: Dunod.
7. (N.D.). *ENTREPRENEURSHIP ESSENTIALS– SBAA1603*. SATHYABAMA Institute Of Science And Technology(Deemed To Be University).
8. Frazier, & Gaither. (N.D.). *Productation And Operations Managment* .
9. Gerald Schwetje · Sam Vaseghi .(2007) . *The Business Plan How To Win Your Investors' Confidence* .Berlin :Springer-Verlag.
10. Ibrahim Rihan .(بلا تاريخ) . *The Marketing Plan* .
11. Kotler P& Armstrong G .(2008) . *Principles Of Marketing* .New Jersey: Prentice-Hall.
12. Kotler Philip .(بلا تاريخ) . *Marketing Management* .

13. Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles Of Marketing*. Pearson .
14. MADHURIMA LALL .(بلا تاريخ). *Business Planning Process* .E-CONTENT-SERIES ON ENTERPRENEURSHIP AND Msmes.
15. Mckeever, M. (2010). *How To Write A Business Plan*. California U.S.
16. Michel Coster. (2009). *Entrepreneuriat*. Paris: Pearson Education.
17. Philip Kotler And Other .(2002) .*Marketing Management* .France: Publi Union Édition.
18. Windhaus, D. R. (2009). *The Everything Business Plan Book*. Avon _ Massachusetts: Adams Media.

1. احمد ماهر. (2005). *التنظيم_الدليل العلمي للتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية* . الاسكندرية : الدار الجامعية .
2. اسماعيل علي محمد. (2018). *دراسة الجدوى الاقتصادية* . القاهرة _مصر: مؤسسة الطبعة للنشر والتوزيع.
3. أحمد السيد كريددي. (2020). *بويات كنانة اونالين*.
4. أحمد فوزي ملخية. (بلا تاريخ). *أسس دراسات الجدوى للمشروعات* . الاسكندرية_مصر: دار الفكر الجامعي.
5. أندوراس. (2009). *التمويل والإدارة المالية للمؤسسة* . الجزائر: دار النشر برج بوغريج.
6. إيمان دريسي. (2017_2018). *محاضرات في مقياس تقييم المشاريع الاستثمارية* . جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . الجزائر.
7. إيهاب مقابله. (2019). *مركزات و محددات إختيار الموقع للمشروعات المتناهية الصغر و الصغيرة و المتوسطة* . الكويت: المعهد العربي للتخطيط.
8. بشير العلاق و آخرون. (1999). *استراتيجيات التسويق* . الاردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
9. بلال خلف السكارنة. (2008). *الريادة وإدارة منظمات الأعمال* . الأردن_عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
10. بلال رحالية واخرون. (2022). *فعالية مخطط الأعمال كأداة محورية في نجاح المشاريع الناشئة- دراسة عينة من المشاريع* . *Journal of Economic Growth and Entrepreneurship* ، 149-136.
11. بلحمير إبراهيم. (2005). *المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الإسلامية* . الجزائر: جامعة الجزائر.

12. بن أعمار شلغاف اسماعيل مراد. (بلا تاريخ). أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
13. بوزربة رشيد. (2017_2018). التخطيط المالي و دوره في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية . المسيلة _الجزائر: جامعة محمد بوضياف_كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
14. ثابت عبد الرحمان إدريس. (2005). ادارة الاعمال نظريات و نماذج. الاسكندرية : دار الجامعية للنشر و التوزيع .
15. ثامر ياسر البكري. (2008). استراتيجيات التسويق. عمان_الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
16. حسين محمود حريم. (2000). تصميم المنظمة الميكل التنظيمي وإجراءات العمل . عمان _الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
17. حططاش عبد السلام. (2021_2022). تقييم المشاريع الإستثمارية. سطيف _ الجزائر: جامعة فرحات عباس _ سطيف1 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
18. حكيمة شرفة. (2019). مبادئ التسويق . الجزائر: جار الخلدونية.
19. حياة قريشي و فائزة محلب. (2018). أثر إختيار موقع المشروع على تنافسية المؤسسة الصناعية الجزائرية_دراسة حالة صناعة الإسمنت Lafarge بحمام الضلعة مسيلة. مجلة إقتصاد المال، 29_48.
20. حيدر عدنان أمير. (2013). العوامل المؤثرة على إختيار موقع المشروع الصناعي و أثر ذلك على تلوث البيئة. مجلة الدراسات المحاسبية و المالية ، 335_359.
21. دريد كامل آل شبيب. (2009). مقدمة في الادارة المالية المعاصرة . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة .
22. رائد محمد عبدربه. (2015). دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع. الاردن_عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
23. زرازار العياشي و مريم بشاغة. (2017). تأثير المزيج التسويقي الخدمي على رضا العملاء . عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
24. زهير ثابت وآخرون. (2006). التسويق الفعال . القاهرة : كلية عين الشمس.
25. سارة قسطليلي وآخرون. (2018). تأثير المزيج التسويقي الحديث على سلوك المستهلك_دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. تبسة: جامعة العربي التبسي.
26. سعاد معالم و عادل بوجمان. (2018). الادارة المالية الحديثة . عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
27. سوار الذهب أحمد عيسى و زكي مكي إسماعيل. (2009). إدارة الإنتاج و العمليات. صنعاء: دار الكتاب الجامعي.
28. سونيا محمد البكري. (2000). تخطيط و مراقبة الإنتاج. الاسكندرية: الدار الجامعية .
29. طاهر محسن منصور الغالي. (2009). إدارة و استراتيجيّة المنظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة . عمان _ الأردن: وائل للنشر.
30. عادل طه فايد. (2011). (دراسات الجدوى)التقومي المحاسبي والإقتصادي للمشروعات. مصر: منظمة العربية للتنمية الإدارية.
31. عبد القادر محمد أحمد عبدالله خالد بم عبد العزيز السهلاوي. (2017). الإدارة المالية . مطابع السروات.
32. عبدالله عبدالله السنفي. (2013). الادارة المالية . صنعاء: دارالكتاب الجامعي.

33. عدنان تايه النعيمي وياسين كاسب الخرشنة. (2015). *أساسيات في الادارة المالية*. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
34. علي فلاح الزغبى. (2012). *مخطط الاعمال كمدخل استثماري لتطوير الأداء المؤسسية*. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
35. غسان قاسم دوداء اللامي. (2007). *دراسة تحليلية لواقع عملية تخطيط الطاقة الإنتاجية في معمل سمنت كربلاء. دراسات الادارية، 1_15*.
36. غني اوديجيه. (2008). *التسويق في خدمة المشروع*. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع.
37. فيصل محمود شواورة. (2012). *مبادئ الادارة المالية إطار النظري ومحتوى علمي_التمويل والإستثمار و التخطيط و التحليل المالي*. الاردن_ مؤتته: جامعة مؤتته.
38. قاسم محمد. (بلا تاريخ). *الريادة وادارة الأعمال الصغيرة*.
39. كاسر نصر المنصور وآخرون. (2014). *إدارة العمليات الإنتاجية مدخل استراتيجي*. جدة: خوارزم العملية للنشر والتوزيع.
40. ليلي بن عيسى. (2020_2021). *محاضرات في المقاولاتية*. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
41. محمد براهيم عبيدات. (2002). *استراتيجية التسويق (مدخل سلوكي)*. الاردن: وائل للنشر والتوزيع.
42. محمد بن دليم القحطاني. (2015). *إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)*. المملكة العربية السعودية_الرياض: العبيكان.
43. محمد جاسم الصميدعي و ردينه عثمان يوسف. (2008). *سلوك المستهلك*. الاردن: دار المناهج.
44. محمد عماد الزيادات و محمد عبدالله العوامرة. (2021). *استراتيجيات التسويق (منظور كامل)*. الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
45. محمد قاسم القريوتي. (2008). *نظرية المنظمة و التنظيم*. الاردن_عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
46. محمود عبد الفتاح رضوان. (2012_2013). *مهارات إعداد الهياكل التنظيمية*. القاهرة_ مصر: مجموعة العربية للتدريب والنشر.
47. محمود عبدالفتاح رضوان. (2013). *الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية*. القاهرة_ مصر: مجموعة العربية للتدريب والنشر.
48. (2015_2016). *مطبوعة التسويق*. باتنة: جامعة باتنة 1_ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
49. ميساء جمال خالد جلامنه. (2014). *أقر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الاردن_دراسة تحليلية*. الاردن: كلية دراسات العليا_ جامعة الاردنية.
50. نعمة عباس الخفاجي و طاهر محسن الغالي. (2009). *نظرية المنظمة مدخل التصميم*. الاردن: دار البازوريل للنشر و التوزيع.
51. هائل يعقوب فاحوري, حضير كاظم محمود. (بلا تاريخ). *ادارة الإنتاج والعمليات*. الأردن_عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
52. هوارية زيتوني. (2021_2022). *مطبوعة بيداغوجية في مادة مقاولاتية*. تيارت: جامعة ابن خلدون تيارت_ كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير قسم علوم الاقتصادية.
53. زين سالم محمد الجنابي. (2011). *استراتيجيات المزيج التسويقي ودورها في تحديد سلوك المستهلك*. العراق: جامعة كربلاء.
54. جريدة الرسمية (2017)



الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر_بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص مقاولاتية

استبيان للبحث

أخي الفاضل..... اختي الفاضلة.....

السلام عليكم ورحمة لله وبركاته

في إطار التحضير لمذكرة التخرج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص مقاولاتية وذلك لإعداد مخطط الأعمال للمشروع إعداد الوجبات الكمالية خاصة بكمال الأجسام بولاية بسكرة .

نقدم لكم هذا الإستبيان و نرجو منكم الإجابة على الأسئلة بدقة و ذلك بوضع (x) امام الإجابة التي ترونها مناسبة مع العلم ان هذه المعلومات تستخدم لأغراض إحصائية فقط.

نشكؤكم مسبقا على حسن تعاونكم وتقبلوا منا فائق التقدير والإحترام.

المشرف: يحيوي مفيدة

الطالبة : أية بشقاق

السنة الجامعية : 2022_2023

المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر انثى

العمر: أقل من 18 ما بين 18 إلى 30

ما بين 31 إلى 40 أكثر من 40

أسئلة حول البدنية:

هل انت مهتم بالرياضة كمال الأجسام ؟ نعم لا

اين تمارس ؟ (حدد اسم القاعة):.....

هل تحتاج إلى وجبة كمالية بعد كل ممارسة نشاط رياضي؟

نعم لا

كم مرة تتناول الوجبات الكمالية خلال اليوم؟.....

ماهي الوجبة الرئيسية بالنسبة لك ؟

الفتور الغداء العشاء

ما نوع الأطباق التي تفضلها ؟

اكلات الرئيسية و المقبلات

الحلويات الطاقة

سلطات

سموذي

غير ذلك (أذكر).....

ما الدافع وراء شراء الوجبات الكمالية؟

القيمة الغذائية

السعر المناسب

المذاق

شكل الطبق

ما هو الأفضل حسب رأيك؟

وجبات كمالية مصنعة جاهزة تباع في المتاجر والمحلات

وجبات كمالية تعد في المنزل وتباع

في الوقت الحالي ما سبب الرئيسي لإمتناعك عن تناول الوجبات الكمالية المتوفرة ؟

افضل ان تعد في المنزل

سعر مرتفع

اطباق المتوفرة غير عصرية

ليس هنالك وقت

لا

اذ توفرت الوجبات الكمالية في ولاية بسكرة هل ستشترى؟ نعم

رتب العناصر التالية حسب الاولوية بالنسبة لك (4_3_2_1)

كربوهيدرات

بروتينات

دهون

فيتامينات

هل تتبع نظام غذائي طبيعي ؟

لا

نعم

هل نظامك الغذائي خاضع للسعرات حرارية معينة ؟

لا

نعم

اذ كان نعم كم عدد السعرات التي تحتاجها؟.....

Order 4567

DE

WISSO SHOP

FACTURE N° : Order 4567

DATE DE CRÉATION : 2024/05/30

DATE D'ÉCHÉANCE : 2024/05/30

FACTURER À

Aya bechegag

Biskra

DESCRIPTION	QUANTITÉ	PRIX	TAXE	RÉDUCTION	MONTANT
Plaque chauff 4 feux géant	1	DZD 18900.0	19.0%	0.0%	DZD 22491.0
Cuisiniere 5 feux geant	1	DZD 47900.0	19.0%	0.0%	DZD 57001.0
Climatiseur geant	1	DZD 58700.0	19.0%	0.0%	DZD 69853.0
Petrin Arcodym	1	DZD 14900.0	19.0%	0.0%	DZD 17731.0
Chauffe Bain géant	1	DZD 18900.0	19.0%	0.0%	DZD 22491.0
batteur électrique polyvalent	1	DZD 4500.0	19.0%	0.0%	DZD 5355.0
batteur électrique polyvalent	1	DZD 4500.0	19.0%	0.0%	DZD 5355.0
Blender Kenwood	1	DZD 7500.0	19.0%	0.0%	DZD 8925.0
Blender Kenwood	1	DZD 7500.0	19.0%	0.0%	DZD 8925.0
Blender Kenwood	1	DZD 7500.0	19.0%	0.0%	DZD 8925.0
Congelateur Iris 380 L	1	DZD 50000.0	19.0%	0.0%	DZD 59500.0
Congelateur Iris 380 L	1	DZD 50000.0	19.0%	0.0%	DZD 59500.0
Mini bar super cara	1	DZD 41700.0	19.0%	0.0%	DZD 49623.0
Mini bar super cara	1	DZD 41700.0	19.0%	0.0%	DZD 49623.0

MODE DE PAIEMENT

PAIEMENT EN ESPÈCES -

SOUS-TOTAL DZD 445298.0

RÉDUCTION TOTALE (5.0%) DZD 22264.9

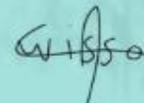
TAXE TOTALE (19.0%) DZD 84606.62

MONTANT DE LIVRAISON DZD 0

MONTANT TOTAL DZD 507639.72

TERMES ET CONDITIONS

NOUS NE SOMMES PAS RESPONSABLES DES BRIS CAUSÉS PAR LA LIVRAISON



SIGNATURE

التصريح الشرفي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (ة): أية بشقاق الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: ...1100102300027890001... والصادرة

بتاريخ: 2024_03_24

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماستر عنونها: ...

مخطط الأعمال لمشروع إعداد الأكل المخصص لكمال الأجسام

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ:2024_06_01.....

توقيع المعني:



مدونة النشاط



وزارة التجارة و ترقية الصناعات
المركز الوطني للسجل التجاري



مدونة النشاطات الإقتصادية الخاضعة للقيود بالسجل التجاري

وحشية محددة الى غاية : 2023/10/29

107603

رمز النشاط :

تحضير الأطباق المطبوخة

تسمية النشاط :

مضمون النشاط :

تحضير الأطباق المطبوخة من مستخرج اللحم الأحمر و الدواجن،
تحضير الأطباق المطبوخة من مستخرج الأسماك و القشريات ،
تحضير الأطباق المطبوخة من مستخرج الخضر و غيرها من المواد الغذائية.
- تحضير الأطباق المبردة، المجمدة و المثلجة .

النشاطات الإضافية :

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