

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

عنوان: إعداد مخطط الأعمال لمحل صنع و بيع الهدايا و
الديكور (الكرونكرت , الريزن)

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

تخصص: مقاولتية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- بن تركي زينب

من إعداد الطلبة (ة):

- حاجي إيمان

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- بن بريكة عبد الوهاب
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر ب	- بن تركي زينب
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- فرحات سميرة

الموسم الجامعي: 2023-2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

عنوان: إعداد مخطط الأعمال لمحل صنع و بيع الهدايا و
الديكور (الكرونكريت , الريزن)

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

تخصص: مقاولتية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- بن تركي زينب

من إعداد الطلبة (ة):

- حاجي إيمان

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- بن بريكة عبد الوهاب
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر ب	- بن تركي زينب
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- فرحات سميرة

الموسم الجامعي: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وعلى إله وصحبه ومن سار على هداه إلى يوم الدين... أما بعد:

امثالاً لقوله تعالى:

﴿لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ سورة إبراهيم الآية 07

وقول رسوله الكريم:

﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل﴾

أتقدم بالشكر والعرفان إلى أستاذتي الفاضلة

"بن التركي زينب"

على صبرها وتشجيعها لنا طوال فترة البحث

كما لا ننسى كل من ساعدني وبالأخص كل شخص له جزيل

الشكر من ناحية الدعم الذي قدمه لي

الاهداء

إلى من كلل العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار إلى النور الذي أنار دربي وسراج
الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبدا من بذل الغالي والنفيس واستقديت منه قوتي واعتزالي بقدراتي والدي
العزير

إلى من جعل الجنه تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى الإنسانه العظيمة التي لطالما تمننت أن
تقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا أمي العزيزه

إلى ضلع الثابت وأماني أيامي إلى ما شددت عظمي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها إلى خيرة أيامي وصفوتها
إلى قرة عيني.... إلى إخواني وأخواتي الغاليين

لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين الأصحاب الشدائد والأزمات إلى
من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة إليكم عائلي أهديكم هذا الانجاز وثمره نجاح التي لا طالما تمنيته
ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثماراته بفضلله سبحانه وتعالى الحمد لله على ما وهبني وأن يجعلني مباركا
وأن يعينني أينما كنت فمن قال أنا لها و نالها فأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها فالحمد لله شكرا وحبا
وامتنانا على البدء والختام وآخر دعواهم أن.....

الحمد لله رب العالمين

إيمي

ملخص

في أوائل القرن الحادي والعشرين، بدأت دول العالم تتجه نحو ريادة الأعمال، ومنذ ذلك الحين، شهدت المؤسسات نجاحات كبيرة. أثبتت الدراسات أن العديد من رواد الأعمال الجدد لم يكن لديهم أي خبرة سابقة في الأنشطة التجارية، مما زاد من مستوى المخاطرة ولكنه أتاح لهم فرصة لممارسة شغفهم والإبداع فيه. ساهم هذا التوجه في تنمية الاقتصاد الوطني، القضاء على البطالة والفقر من خلال توفير فرص العمل، وتقديم منتجات بديلة ومبتكرة محليًا.

ظهر مفهوم "الصغير جميل (Beautiful is Small)" بعدما تبنت الشركات الكبرى استراتيجيات تقليص حجم المؤسسات والعمالة، مما أدى إلى ظهور جيل جديد يمتلك مهارات متميزة في المجالات الإدارية، التسويقية، والتسييرية. هذا الجيل قادر على توليد أفكار جديدة وحلول لمختلف المشاكل عبر تقديم منتجات أو خدمات بديلة في فترات قصيرة باستخدام التقنيات الحديثة، وذلك بعد دراسة شاملة لأبعاد المشروع وتقدير احتمالات النجاح والفشل، وهو ما يعرف بمخطط الأعمال.

انطلاقًا من هذا المفهوم، تناولت دراستنا إعداد مخطط أعمال لمشروع صناعة الديكور من الكونكريت و الريزن مع (ANADE)، مع التركيز على جميع الجوانب المتعلقة بالمشروع (التنفيذية، التسويقية، الإنتاجية، التنظيمية، والمالية).

الكلمات المفتاحية: مخطط الأعمال، ديكور الكونكريت و الريزن

Résumé

Au début du XXI^e siècle, les pays du monde entier ont commencé à se tourner vers l'entrepreneuriat, et depuis lors, les entreprises ont connu de grands succès. Des études ont montré que de nombreux nouveaux entrepreneurs n'avaient aucune expérience préalable dans les activités commerciales, ce qui a augmenté le niveau de risque mais leur a offert l'opportunité de pratiquer leur passion et d'y exceller. Cette orientation a contribué au développement de l'économie nationale, à la réduction du chômage et de la pauvreté en offrant des opportunités d'emploi et en proposant des produits de substitution et innovants au niveau local.

Le concept "Small is Beautiful" est apparu après que les grandes entreprises ont adopté des stratégies de réduction de la taille des organisations et de la main-d'œuvre, ce qui a conduit à l'émergence d'une nouvelle génération possédant des compétences remarquables dans les domaines de la gestion, du marketing et de la direction. Cette génération est capable de générer de nouvelles idées et des solutions à divers problèmes en offrant des produits ou des services alternatifs en peu de temps grâce à l'utilisation des technologies modernes, après une étude complète des différentes dimensions du projet et une estimation des chances de succès et d'échec, ce qui est connu sous le nom de business plan.

Partant de ce concept, notre étude s'est concentrée sur l'élaboration d'un business plan pour un projet de fabrication de décorations en béton et en résine avec l'Agence Nationale de Soutien et de Développement de l'Entrepreneuriat (ANADE), en mettant l'accent sur tous les aspects liés au projet (exécutif, marketing, production, organisationnel et financier).

Mots-clés : Business plan, Décorations en béton et résine

قائمة الجداول

19	الجدول (1): أهمية مخطط الأعمال
31	جدول (2): الشرائح السوقية
37	جدول (3): خطوات اختبار موقع المشروع
59	جدول (4): ملخص المشروع
63	الجدول (5): تحليل القوى الخمس لبورتر
65	الجدول (6): الزبائن المحتملين
66	الجدول (7): تحليل SWOT
70	الجدول (8): المنتج
73	الجدول (9): وسائل الترويج والاشهار
74	الجدول (10): نتائج المقابلة
76	جدول (11): تقدير الطلب للسنة الأولى
79	الجدول (12): تقدير حجم المبيعات خلال السنة الأولى 79
82	الجدول (13): تخطيط الموارد البشرية
83	الجدول (14): تقسيم ساعات العمل
84	الجدول (15): التكاليف الأجر السنوية
86	الجدول (16): التصميم الداخلي للمشروع
88	الجدول (18): العملية الإنتاجية للكونكريت
90	جدول (19): فاتورة المعدات والآلات
91	الجدول (20): تجهيزات مكتبية
92	الجدول (21): الاحتياجات المواد الأولية
93	جدول (22): معدات وتجهيزات اخرى
93	الجدول (23): مصاريف التهيئة
94	الجدول (23): الخدمات الضرورية

95	الجدول (24): هيكل الاستثمار
95	جدول (25): التكاليف التشغيلية السنوية للمشروع
96	جدول (26): قسط الإهلاك
96	جدول (27): الميزانية الافتتاحية للمشروع n 01/01/
97	جدول (28): هيكل التمويل
97	جدول (29): تطور رقم الأعمال المتوقع خلال 5 سنوات
90	جدول (30): تطور تكاليف الإيجار
96	جدول (31): تطور تكاليف الخدمات
97	جدول (32): تكاليف الأجور
97	جدول (33): التأمينات
97	الجدول (34): نتائج الحسابات

قائمة الأشكال

- الشكل (1): الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال 13
- الشكل (2): الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال 15
- الشكل (3): تحليل المحيط PESTEL 22
- الشكل (4): القوى التنافسية الخمسة PORTER 22
- الشكل (5): تحليل SWOT 23
- الشكل (6) مراحل اعداد الاستراتيجية التسويقي 32
- الشكل (7) عناصر المزيج التسويقي 34
- الشكل(8): لنموذج التمثيلي للمشروع La CSIP 62
- الشكل (9) Carte Visite : 73
- الشكل (10): قناة توزيع المؤسسة (توزيع مباشر) 74
- الشكل (11): الفجوة السوقية 78
- الشكل (12): الهيكل التنظيمي للمشروع 82
- الشكل (13): الموقع الجغرافي للمؤسسة 85

قائمة الرسوم البيانية

رسم بياني: منحى دورة حياة المنتج 23

مقدمة

مقدمة

مصطلح "ريادة الأعمال" يتردد كثيراً في العديد من المجالات، وخاصةً بين الشباب، حيث زاد الاهتمام به في الآونة الأخيرة من قبل الأفراد والحكومات. أصبح يُعتبر كموضة في مجال الأعمال، خصوصاً لما له من دور كبير في تعزيز القطاع الخاص باعتباره العمود الفقري له، وكآلية لاستثمار واستغلال الأفكار الإبداعية للشباب وتطويرها لإنشاء مشاريع ناجحة لمحاربة البطالة من جهة، ودفع عجلة التنمية الاقتصادية من جهة أخرى. يتم ذلك من خلال توفير مجموعة متنوعة من القروض والخدمات للسوق، وكذلك توفير فرص عمل للعاطلين عن العمل .

أظهرت الحكومات اهتماماً كبيراً بريادة الأعمال من خلال توفير أجهزة وهيكل دعم، الترقية، الاستشارة، ومرافقة حاملي الأفكار الريادية، بالإضافة إلى تقديم امتيازات ضريبية ومساعدات من خلال صناديق التمويل الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمشاريع الناشئة التي تم استحداثها منذ عام 2020 .

إن عملية إنشاء مشروع ريادي ناجح تبدأ بفكرة تتماشى مع طموحات وآمال صاحب المشروع، المستندة إلى دوافعه الداخلية وقدراته على المبادرة وتحمل المخاطر المرتبطة بثقته في تحقيق مشروعه على أرض الواقع. غير أن إنجاح مشروع ريادي وضمان استمراريته في بيئة ديناميكية شديدة المنافسة ليس بالأمر السهل، بل يتطلب جهوداً كبيرة من الرياديين لدراسة جوانب المشروع المختلفة والتحقق من جدواه وربحيته من كل الزوايا، وذلك بالاعتماد على ما يسمى بـ"خطة العمل (Business Plan)"، التي تعتبر الركيزة الأساسية لبناء أي مشروع اقتصادي ناجح من خلال مساعدته في اتخاذ القرار الأمثل في ظل ظروف سوقية معينة وموارد محدودة .

تتجلى أهمية خطة العمل في كونها أداة هامة بيد حامل المشروع لإقناع البنوك والمؤسسات المالية وجذب المستثمرين لتمويل مشروعه. لذلك، يجب على معدي خطة العمل أخذ الوقت الكافي لإعدادها ودراسة كافة جوانبها للخروج بدراسة تفصيلية تتسم بالمصداقية حول إمكانية تطبيق المشروع ونجاحه.

1 إشكالية الدراسة:

نظراً لأهمية خطط الأعمال، ستحاول هذه الدراسة التطرق بالتفصيل لكل الخطوات المتعلقة بإنشاء مؤسسة وإعداد خطة عمل قابلة للتطبيق، وذلك بالاعتماد على شرح مفاهيم مرتبطة بهذا الموضوع وتطبيق عملي يتضمن إعداد خطة عمل لمشروع صناعة ديكور من الريزن و الكونكريت بولاية بسكرة لذلك، من خلال هذه الدراسة، سيتم محاولة الإجابة على الإشكالية التالية:

❖ ما هي متطلبات إعداد مخطط أعمال لمشروع صناعة الديكور من الكونكريت و الريزن ؟

2 الأسئلة الفرعية

لتسهيل الإجابة على الإشكالية المطروحة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مخطط الأعمال؟ وما هي أهميته؟
- ما هي متطلبات إعداد مخطط الأعمال؟
- كيف يتم إعداد مخطط أعمال لمشروع صناعة الديكور من الكونكريت و الريزن ؟

3 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

من الجانب النظري:

- توضيح المفاهيم الأساسية لمخطط الأعمال التي تم العديد من الأفراد في الوقت الحالي، خاصة مع قلة فرص العمل المتاحة.
- تقييم مشروع مقترح يعتمد على إعداد مخطط أعمال ناجح.
- معرفة تفاصيل إعداد مخطط الأعمال كمدخل أساسي لإنشاء المؤسسات.
- توضيح معايير النجاح والفشل في المشاريع المقترحة وتقليل نسبة المخاطر والتحديات التي تواجهها.

من الجانب التطبيقي:

- معرفة الخطوات الأساسية لتحويل فكرة مشروع صناعة الديكور من الكونكريت و الريزن إلى مؤسسة قائمة.

4 أهداف الدراسة:

- إبراز أهمية مخطط الأعمال في نجاح المشاريع المقترحة.
- توضيح الاستراتيجية المثلى لتحويل الفكرة النظرية إلى مؤسسة قائمة ومنافسة في السوق.
- تقييم جدوى فكرة مشروع صناعة الديكور من مادة الكونكريت و الريزن ومدى إمكانية تطبيقها على أرض الواقع.
- تشجيع إنتاج منتجات ذات قيمة.
- اكتشاف واقتناص واستغلال الموارد المحلية المتاحة في إقامة مشروع خاص

5 . أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعت لاختيار هذا الموضوع للدراسة منها أسباب شخصية وأخرى موضوعية:

الأسباب الشخصية:

- الرغبة الشديدة في إنشاء مشروع خاص ومستقل.
- الاهتمام الشخصي الكبير بمجال إعادة التدوير واستغلال المخلفات.
- الاهتمام بحماية البيئة واستغلال كل ما يضر البيئة في إنتاج مواد مفيدة.
- الرغبة القوية في تقديم فكرة مشروع مبتكرة تساهم في التغيير.

الأسباب الموضوعية:

- استغلال البيئة القريبة في خلق فرص عمل، خاصة في ولاية بسكرة.
- فكرة جديدة قد تكون ذات فائدة اقتصادية كبيرة محليا

قلة المشاريع المشابهة للمشروع

- خلق فرص عمل للعاطلين عن العمل.

6 . هيكل الدراسة:

ستتناول الدراسة هذا الموضوع عبر فصلين أساسيين:

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

-المبحث الأول : عموميات حول مخطط الأعمال.

-المبحث الثاني : المخطط التسويقي.

-المبحث الثالث : المخطط الإنتاجي.

-المبحث الرابع : المخطط التنظيمي.

-المبحث الخامس : المخطط المالي.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور من الكونكريت و الريزن

-المبحث الأول : وصف المشروع.

-المبحث الثاني : المخطط التسويقي للمشروع.

-المبحث الثالث : المخطط الإنتاجي للمشروع.

-المبحث الرابع : المخطط التنظيمي للمشروع.

-المبحث الخامس : المخطط المالي للمشروع.

7. منهج الدراسة:

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع وأهدافه وعناصره الأساسية، سواء من الجانب النظري في وصف الدور الذي يلعبه مخطط الأعمال في نجاح المشاريع المقترحة، أو من الجانب التطبيقي في عرض البيانات والمعطيات المتحصل عليها.

8. صعوبات البحث:

-صعوبة الوصول للزبائن المستهدفين وتأثير المشروع على مستوى السوق المحلية

-صعوبة الحصول على البيانات الصحيحة والحقيقية من السوق.

-صعوبة الحصول على معلومات حول الفكرة خاصة في الجانب التقني.

الفصل الأول

الإطار النظري لمخطط الاعمال

تمهيد

تُعدُّ المشاريع الصغيرة من أهم مفاتيح التنمية الاقتصادية المستدامة، نظرًا لتأثيراتها الإيجابية على الجوانب الاجتماعية والاقتصادية. فالجانب الاجتماعي يشمل دورًا هامًا في خلق فرص العمل وتوفير فرص التوظيف، مما يساهم في تقليل معدلات البطالة. أما الجانب الاقتصادي، فيسهم بشكل كبير في إنتاج السلع والخدمات سواء على المستوى المحلي أو في التجارة الدولية. ومع ذلك، تشير الدراسات المختصة بالمشاريع الصغيرة إلى أنها قد تواجه مشاكل خطيرة قد تؤدي إلى فشلها في وقت قصير بعد تأسيسها، وذلك نتيجة لسوء التخطيط. لذا، يجب إجراء دراسة مسبقة دقيقة قبل إنشاء المؤسسة، مثل إعداد خطة عمل متكاملة تشمل مراحل مختلفة تسبق عملية التأسيس، بما في ذلك إعداد ملف مشروع، وتحديد أفضل الأساليب والطرق لتنفيذ الفكرة بشكل فعال، وذلك بناءً على أسس ومناهج واضحة وعلمية، تأخذ بعين الاعتبار جميع جوانب المشروع، الصغيرة والكبيرة على حد سواء. وسنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث النظرية التالية:

❖ المبحث الأول: أساسيات حول مخطط الاعمال

❖ المبحث الثاني: المحاور الأساسية لمخطط الاعمال

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال

المبحث الأول: أساسيات حول مخطط الاعمال

ان من بين الأدوات الرئيسية لإدارة المؤسسات مخطط الاعمال فهو يحمل أهمية كبيرة للإدارة حيث يساهم في رسم مسار المستقبل المنشود للمؤسسة بجميع جوانبه حيث يتم تحديد الأهداف بدقة وربطها بإطار زمني محدد لذلك تم في هذا المبحث دراسة مخطط الاعمال على اربع مطالب نذكرها على التوالي:

➤ **المطلب الأول : تعريف مخطط الاعمال و خصائصه**

➤ **المطلب الثاني : أهمية مخطط الاعمال**

➤ **المطلب الثالث : أنواع ووظائف مخطط الاعمال**

➤ **المطلب الرابع : مراحل اعداد مخطط الاعمال**

المطلب الأول: تعريف مخطط الاعمال وخصائصه

الفرع الأول: تعريف مخطط الاعمال

ان دور مخطط الاعمال لا يقتصر على مرحلة بداية تأسيس المؤسسة ونموها بل يمتد ليشمل أيضا مراحل توسعها وتطويرها حيث يساهم في توجيه القرارات بما يخدم استراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها بشكل فعال

وهناك تعاريف عديدة لمخطط الاعمال نذكر منها :

1/ هو مخطط لتسهيل الاعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة عن المشروع، وهو محاولة التنبؤ بما يمكن ان يحققه هذا المشروع من نجاح، يبين احتمالات نجاح المشروع في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في اجراء الدراسة يعد من أشهر أدوات تسيير المشروع، بل يشمل أهمية بالغة للمسير لأنه يرسم مستقبل المؤسسة بمختلف أبعاده بحيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة وربطها بأجال زمنية محددة (جباري و شرقي ، 2012)

2/ هي أداة معترف بها تستعين بها الاعمال التجارية الناجحة و / او المستقبلية بكافة احجامها حيث يتم من خلاله تسجيل أغراض المشروع و اقتراح الكيفية التي يتم بها تحقيق تلك الأهداف خلال فترة زمنية محددة و من جانب اخر هي بمثابة طريقة لعرض مشروع المؤسسة حيث تسمح بدمج المعطيات المكونة للمشروع في وثيقة واحدة و مطابقتها لمؤشرات محيط المؤسسة مثل السوق، المؤشرات المالية ، الزبائن ، المنافسون . (محمد، 2012)

3/ **مخطط الاعمال** هو وثيقة تقديرية تصف خطوات تنفيذ المشروع والاستراتيجيات الملائمة لإستغلال الفرصة المتاحة بحيث يتضمن محتوى المشروع و مراحل تطوره و هو نقطة البداية لتحويل الأفكار الى مشاريع ناجحة (علاوي و علالي ، 2021)

4/ هو وثيقة شاملة و متكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع الافراد و مختلف الاستراتيجيات كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن و التمويل و يحدد العوامل الأساسية للنجاح و عوامل الخطر كما يوضح للمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها (براهيمي، السيورة المقاولاتية (الايام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية)، 2012)

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال

من خلال التعاريف السابقة نجد ان مخطط الاعمال يعرف بأنه وثيقة شاملة توضح ماهية المشروع وتقييم إمكانية تنفيذه على ارض الواقع بالإضافة الى تحليل جميع العوامل والتحديات المحتملة التي قد تواجه المؤسسة خلال تنفيذ المشروع كما يحدد الوسائل المناسبة للتعامل مع هذه التحديات و يضمن توفير التمويل المناسب للمؤسسة او المشروع.

الفرع الثاني: خصائص مخطط الاعمال (ياسين، 2019)

يجب على محرر مخطط الاعمال ان يتمتع بالحرص والاهتمام الكبيرين حيث تعتبر عملية تحرير المخطط ذات مصداقية عالية بالنسبة للأطراف المعنية و يتميز المخطط الجيد بمجموعة من الخصائص المميزة في هذا المجال و هي:

- **الايجاز والتلخيص:** بعرض وحصر الأفكار الأساسية للمشروع وتصويتها بصورة موجزة دون الإخلال بالمعنى العام
- **صياغة مناسبة للمرسل إليهم** وذلك الوظيفة بشكل يخدم القصد من توجيهه لجهة المعنية والتكليف المخطط مع المرسل اليه حسب طبيعة واهداف المرسل اليهم (كالبنك. رأسمال المخاطر)
- **الوضوح وسهولة الفهم :** يجب تحرير مخطط الاعمال بطريقة بسيطة وسهلة باستعمال مفردات بسيطة وواضحة المعنى قادة على التعبير على الفكرة بشكل جيد
- **الواقعية :** ضرورة التعاطي مع المشروع بمعطيات موجودة في الواقع. ويبرز ذلك على مستوى الاهداف والوسائل الموظفة بتحقيقها
- **المصداقية والدقة :** يجب أن تكون المصداقية موضوع اهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال حتى يتسنى للمتلقي قبول المعلومة الواردة على انها دقيقة تعبر عن حقيقة وجوه المشروع وعليه تقتضى المصداقية والدقة أن تذكر مصادر المعلومات في مخطط الأعمال ويتعين أن تكون معروفة وموثوقة
- **الهيكلية الجيدة :** هو التنظيم الجيد للملف بعرض العناصر الرئيسية والفرعية بشكل منطقي يبين نقاط القوة في الملف
- **التجانس في عرض البيانات والتحليل:** يجب أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الاعمال متجانسة فيما بينها بشكل يسمح بالتحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوبة. يجب الإشارة إلى أن وجود تناقضات في المخطط يوحي بوجود التضارب في افكار صاحب المشروع وعدم وضوح الرؤية لديه. وهو ما يعد خطرا استراتيجيا يجب معالجته
- **صياغة مناسبة للمرسل اليهم :** (الاطراف الخارجية) تتعدد المقاصد من استعمال مخطط الاعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع و اذا كانت المؤسسة تستعمله أيضا لأهداف متعددة فإن في الغالب تحاول توظيفه بشكل أكبر في تحقيق مقصد معين من بين هذه المقاصد لذا وجب عليها صياغته بشكل يخدم هذا المقصد و على هذا الأساس يتم تكليف صياغة المخطط من جهة المرسل إليها لتحقيق الأهداف وذلك بإبراز هذا الجانب (راس المال المخاطر البنك (.....

من خلال هذه الخصائص، يمكن أن نستنتج أن لمخطط الأعمال دورًا هامًا، ويتمثل هذا الدور فيما يلي:

- ❖ تحويل فكرة إلى مشروع قابل للتحقيق يتطلب وضع خطة محكمة.
- ❖ وسيلة لتوضيح الأهداف النشاطية على المدى القصير والمتوسط بشكل تحليلي شامل ومتين.
- ❖ توضيح قدرة المشروع المقاولاتي أو التجاري على التنفيذ والاستمرارية، وفهم الزمن المناسب لنموه.
- ❖ تحديد هوية المنافسين في السوق وتوضيح الاختلافات بينهم.
- ❖ يمثل خريطة الطريق مع تحديد مؤشرات التقدم الجيدة أداة قيمة لتوجيه تطور المشروع.
- ❖ عملية يتم تنفيذها تبرهن على كفاءة المنشأة في التخطيط والتنبؤ.

المطلب الثاني: أهمية ومكونات مخطط الاعمال

الفرع الأول: أهمية مخطط الاعمال (بيبي، غربي، وحمادي، 2017)

يقدم مخطط الأعمال صورة صادقة وشاملة عن المؤسسة، ولذلك يعتبر ضرورياً ومهماً لعدة أسباب، منها:

❖ مخطط الأعمال كأداة اتصال :

مخطط الأعمال يساعد على نشر أفكار وأهداف المؤسسة الجديدة لمختلف أصحاب المصالح، سواء كانوا داخليين (الشركاء المحتملين)، أو خارجيين (المؤسسات المالية، الموردین، المحتملين)

كما يعتبر مخطط الأعمال أداة اتصال، فهو يسمح بالحصول على الموارد الضرورية والتخصيص الأكيد لها وذلك وفقاً لأهداف المنظمة ومرحلة نموها والإجراءات المتخذة لتحويل فكرة المشروع إلى مؤسسة ملموسة، وبالتالي، تقرير التزامات ودوافع المقاول صاحب المشروع

❖ مخطط الأعمال كأداة للحصول على التمويل والامتيازات الخارجية :

يعتبر الحصول على تمويل خارجي أحد أهم أسباب قيام الكثير من المقاولين بإعداد مخطط عمل سواء كانت المؤسسة جديدة أو قديمة، فمن خلال مخطط الأعمال يمكن أن تضع الأطراف الخارجية (البنوك، هيئات الدعم...)، بأن فكرة المشروع تستحق الدعم وذلك من خلال المؤشرات التي يوفرها مخطط الأعمال والتي قد تعزز فرص المقاول في الحصول على شراكات خارجية مالية، تجارية صناعية تساعده على إطلاق مشروعه بشكل جيد

❖ مخطط الأعمال كأداة تحليل واتخاذ قرارات تصحيحية:

المشاريع المقاولانية في حاجة إلى تحديد استراتيجياتها وصياغة أهدافها والقيام بالإجراءات والخطوات اللازمة لتحقيق ذلك من خلال عملية التخطيط، فمن خلال القيام بتحليل فكرة المشروع والحصول على المعلومات الكافية التي لم تكن متاحة فمن خلال القيام بتحليل فكرة المشروع والحصول على المعلومات الكافية التي لم تكن متاحة قبل إعداد خطة العمل.

ومنه نستنتج ان أهمية مخطط الاعمال تكمن في : دعم عملية الإعداد، حيث أن المرحلة الأساسية للتخطيط تقديم العديد من التحديات والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عند تحقيق المشروع. بالتفصيل، تساعد عملية التخطيط على زيادة ثقة المشروع وإمكانيته للنجاح.

الفرع الثاني : مكونات مخطط الاعمال (gister, 2009، صفحة 134)

يتألف خطة الأعمال من مجموعة من العناصر المترابطة والمنظمة بشكل يسهل على الشخص المهتم الحصول على المعلومات، وتتضمن:

❖ **الصفحة الرئيسية:** وتضم تلخيصاً لجميع العناصر الرئيسية في الخطة، بما في ذلك اسم وعنوان المؤسسة، وطبيعة الأعمال، وجميع أرقام الهواتف والموقع الإلكتروني، والاحتياجات المالية، بما في ذلك الأسهم والديون، والوثائق ذات الصلة بالضمان لطبيعة المنظمة والملكية المنتمية إلى أصحاب الفكرة.

❖ **الموجز التنفيذي:** يتضمن ما بين ثلاث إلى أربع صفحات، يشمل تلخيصاً لمفهوم الأعمال ووصفاً للفكرة المجتمعة، سواء كانت ذات صلة بالاستراتيجية التسويقية، أو الجوانب المالية، أو عمليات البيع.

❖ **تحليل الصناعة والبيئة:** يتم من خلاله تحديد جميع التغييرات المتعلقة بالبيئة وجمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة والصناعة، من خلال دراسة عدة متغيرات، منها:

- **العوامل الاقتصادية:** تشمل مستويات الدخل، وتوزيع السكان، ومعدلات البطالة.
- **العوامل الثقافية:** تتعلق بالتغيرات الثقافية والسكانية، والاتجاهات، والعادات، والتقاليد.
- **العوامل التكنولوجية:** تشمل كافة التطورات التكنولوجية واستخدامها في تحسين الخدمات للعملاء.
- **التغيرات القانونية:** تشمل التطورات في التشريعات والأنظمة، وتحليل متطلبات الصناعة لتحديد احتياجات العملاء والمنافسين الجدد، وتحديد نقاط القوة والضعف والتهديدات المحتملة من المنافسين.

❖ **وصف الاعمال:** يتضمن توضيح مهمة الأعمال وطبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، بالإضافة إلى موقع المشروع المستخدم والمعدات المطلوبة واحتياجات الطاقة الكهربائية والعوامل الاقتصادية والديموغرافية. يتم تحديدها كالتالي:

- توجهات علمية ودولية تتعلق بالجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والشرعية.
- إجمالي المبيعات في السنوات الأخيرة لنفس الصناعة.
- حجم النمو في قطاع الإنتاج المماثل.
- نقاط القوة والضعف لدى المنافسين.
- الاتجاهات الموجودة في السوق.
- خصائص المستهلكين المحتملين.

- ❖ **خطة الإنتاج والعمليات:** تشمل هذه الإجراءات جميع الخطوات المتعلقة بالإنتاج وتكاليف المعدات والآلات المطلوبة للمشروع، بالإضافة إلى إجراءات التخزين والمواد الخام والموردين، وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والبيع والصيانة.
- ❖ **الخطة التسويقية:** يوفر هذا القسم معلومات مفصلة حول صناعتك، والبيئة التنافسية، والسوق المستهدف، بالإضافة إلى استراتيجيات تسويق عميلك لهؤلاء العملاء.
- ❖ **الخطة التنظيمية:** يهدف هذا القسم إلى توضيح للقراء فهم الأشخاص الذين يشكلون جوهر عملك، بما في ذلك أدوارهم ومسؤولياتهم وتجاربهم السابقة. إذا كنت تعتزم استخدام خطة عملك لجذب التمويل، فإن المستثمرين والمقرضين سوف يهتمون بشكل كبير بتقييم فريق الإدارة الخاص بك وكفاءته. يتضمن هذا القسم وصفاً لنموذج الملكية للمشروع وتوضيحاً للصلاحيات والمسؤوليات لأفراد الفريق والرقابة على الأعمال، بما في ذلك كيفية تنفيذ الأعمال.
- ❖ **تقدير المخاطر:** وتشمل الطريقة التي يتم بها تقدير المخاطر واختيار الاستراتيجيات المناسبة لمواجهةها مع مراعاة الأهداف وخطة العمل للمنظمة، ويمكن أن تقلل هذه الاستراتيجية من خطورتها بشكل فعال.
- ❖ **الخطة المالية:** تشتمل على تقدير الجدوى الاقتصادية للمشروع، وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي في المشروع، بالإضافة إلى توقعات المبيعات على مدى ثلاث سنوات وخطة الموازنة للأصول والديون.
- ❖ **الملاحق:** يمكن تسريع قراءة خطة عملك عبر تخزين المستندات الداعمة، مثل العقود أو التراخيص، في المرفقات بدلاً من تكديسها داخل النص. بالإشارة إلى هذه المستندات في نص الخطة، يمكن للقراء العثور عليها بسهولة عند الحاجة. هنا يمكنك أن تزود القراء بصورة أكثر اكتمالاً عن عملك أو تدعم التوقعات والافتراضات من خلال العناصر التي يمكنك إضافتها في خطتك. على سبيل المثال، يمكنك أن تضمن صوراً لموقعك المقترح أو رسومات توضيحية أو صوراً للمنتجات التي تم تسجيل براءة اختراعها، أو رسوم بيانية توضح النمو المتوقع لسوقك. بعد مراجعة الملحقات، يجب أن يشعر القارئ بالرضا عن الافتراضات في جميع أنحاء خطة العمل مدعومة بالوثائق والأدلة.

المطلب الثالث: أنواع ووظائف مخطط الأعمال

الفرع الأول: أنواع مخطط الأعمال

تتفاوت خطط الأعمال وتختلف بناءً على الظروف والمتغيرات، حيث يتم تصنيف كل موقف أو تحدي ضمن فئة معينة من الخطط. يهدف ذلك إلى جعل الخطط فعالة وناجحة في تحقيق الأهداف المرجوة، لذا سنستعرض في هذا الفرع ثلاثة تصنيفات مختلفة لخطط الأعمال.

1) التصنيف الأول: ويُقسم هذا التصنيف خطط الأعمال إلى نوعين: (الغالي، 2009)

وفقاً لـ (Al et Longencker)، يعتبر أن المقاول أثناء كتابة خطة العمل يواجه اختيارين أساسيين، وهما:

- ✓ **الخطة المختصرة** هي توثيق موجز ومركز يستعرض النقاط الرئيسية والمسائل الأساسية التي تم العمل الجديد، حيث يتم التركيز فيها بشكل أساسي على الجوانب التسويقية مثل الأسعار والمنافسة وقنوات التوزيع. تُخصص قليل من

الوقت لتفاصيل الإجراءات والمعلومات الداعمة. تكون هذه المخطط ملائمة خاصةً في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم مالي خارجي من المصارف.

✓ **الخطة الشاملة** هي وثيقة عمل شاملة تتضمن تحليلاً متعمقاً للعوامل الحرجة التي تحدد نجاح أو فشل المشروع المنشود في مجموعة متنوعة من الظروف والافتراضات.

(2) **التصنيف الثاني:** ينقسم مخطط الأعمال إلى أربعة أنواع رئيسية.: (نواصر، 2014/2015)

✓ **خطة مصغرة:** تتضمن ما يصل إلى 10 صفحات، بالإضافة إلى الضرورة لها أن تركز على الجوانب الأساسية مثل: ملخص العمل، والاحتياجات المالية، وخطة التسويق، والكشوفات المالية، بما في ذلك كشف التدفقات النقدية والعائد المتوقع وكشف الموازنة. يجب أن يتم التعامل مع المخطط المصغرة بجد، لأنها ليست بديلاً عن المخطط التفصيلية والشاملة للمشروع.

✓ **خطة العمل:** هي أداة تستخدم في تشغيل وإدارة مشروع العائد لرائد الاعمال، وتتطلب هذه الخطة في بعض الأحيان أن تكون طويلة ومفصلة بكافة التفاصيل، بينما يمكن أحياناً أن تكون مختصرة في عرض المشروع.

✓ **خطة التقديم:** تُستخدم عادةً لتقديم طلبات للحصول على تمويل مالي من المصارف أو المستثمرين الخارجيين، وتنقل جميع المعلومات الموجودة في خطة التقديم تقريباً إلى خطة العمل، مع بعض الاختلافات المحددة.

✓ **المخطط الإلكتروني:** تُجرى معظم المخططات وبرامج الأعمال عبر الحاسوب بشكل رئيسي، وبعد ذلك يُطبع على نسخ ورقية متعددة. بالإضافة إلى ذلك، يتم بين الأطراف المعنية بالأعمال إرسال الكثير من الوثائق الهامة بواسطة الحاسوب من حين لآخر. ومن الممكن أن يجد المدير الريادي مناسباً له الاحتفاظ بنسخة إلكترونية من خطته.

(3) **التصنيف الثالث:** يتألف مخطط الأعمال الشامل من مجموعة من المخططات الفرعية التي تلي احتياجات المؤسسة، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية: (فاطمة، 2012)

✓ **معيار مخطط البدء:** هو مخطط يحدد الخطوات الضرورية لبدء عملية تجارية جديدة، حيث يشمل عدة مواضيع مثل مستوى المؤسسة، والمنتج أو الخدمة، والسوق، والتنبؤات واستراتيجيات التنفيذ، وفريق الإدارة والتحليل المالي. تبدأ هذه الخطة بملخص تنفيذي وتنتهي بملخص شهري يوضح التوقعات للسنة الأولى.

✓ **مخطط العمليات:** يمكن أيضاً تسمية هذا المخطط كخطة داخلية أو خطة سنوية، وغالباً ما تكون أكثر تفصيلاً حول المعالم المحددة للتنفيذ والمواعيد النهائية، ومسؤوليات فريق العمل والمديرين. ومن الضروري تحديد الأولويات الرئيسية عن طريق التركيز على تواريخ محددة ومسؤوليات مفصلة.

✓ **مخطط النمو:** هو مخطط التوسع أو المخطط الجديد للمنتج الذي يركز في بعض الأحيان على جزء محدد من الأعمال أو مجموعة فرعية من العمليات. يمكن أن يكون هذا المخطط داخلياً أو خارجياً، وذلك يعتمد على ما إذا كان يرتبط بطلبات للحصول على قروض أو استثمارات جديدة.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال

✓ **مخطط الجدوى** : هناك أيضاً خطة الجدوى التي تكون بسيطة للغاية وتتضمن ملخصاً، وبيان المهمة، ومفاتيح النجاح والتعليم الأساسي، وتحليل السوق، وتحليلاً أولياً للتكاليف والتسعير، والنفقات المحتملة. يعتبر هذا النوع مفيداً لمعرفة ما إذا كان هناك عمل يستحق المتابعة أم لا.

الفرع الثاني: وظائف مخطط الاعمال (ابو سالم ، تفرات ، و فراح ، 2018)

يتضمن مخطط الاعمال وظيفتين أساسيتين إحداهما داخلية و الأخرى خارجية يمكن تلخيصهما كما يلي :

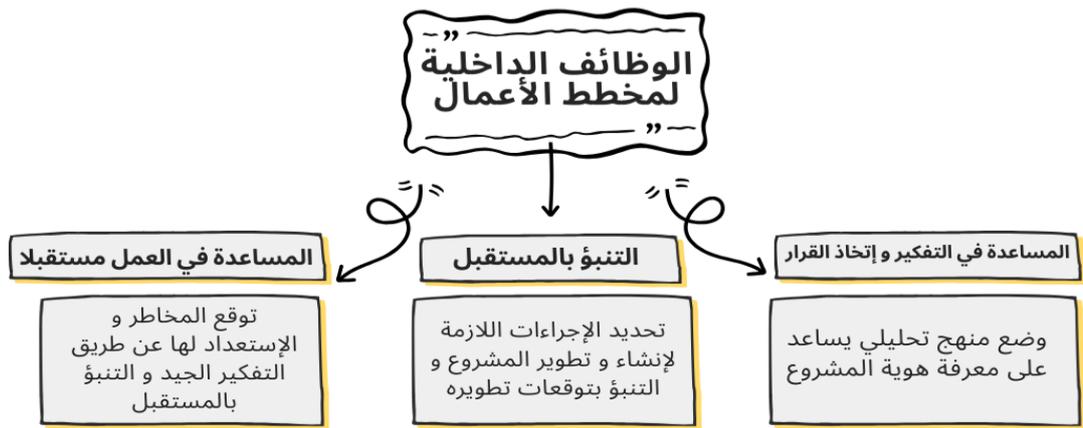
أولاً: الوظائف الداخلية لمخطط الاعمال (الوسيلة الاستراتيجية)

✓ **المساعدة في التفكير واتخاذ القرارات**: يضع للمقاول منهجاً تحليلياً يساعده على تحديد هوية المشروع والتمسك الكلي به وذلك ان خطة العمل تساعده في الحد من عدم اليقين والدقة الواردين أثناء إعداد مخطط العمل فخطوة إتخاذ القرار تسبق خطوة الإنجاز والهدف من ذلك تحديد نطاق المشروع وتحليله.

✓ **التنبؤ بالمستقبل**: تحديد الإجراءات اللازمة لإنشاء وتطوير المشروع والسعي الى التنبؤ بتوقعات تطويره من خلال اعداد مخطط الاعمال يسمح بوضع تنبؤات صحيحة وفعلية حول المشروع تساعد المقاول لتعرف على المعلومات المتعلقة بقطاعه

✓ **المساعدة في العمل مستقبلاً**: ان مسألة تطوير الخطة تفصح للمبدع توقع المخاطر والاستعداد لها بشكل افضل عن طريق التفكير الجيد و التنبؤ بالمستقبل من اجل تقديم قيمة للمحتوى مخطط الاعمال و بيان دوره الفعال في تسيير المؤسسة بناء على تعاملات و توقعات مسبقة

الشكل رقم (1): الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال



المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال

ثانيا: الوظائف الخارجية (الاتصالات والبحث عن الموارد

❖ تتمثل وظيفة مخطط الاعمال خارجيا في القدرة على تقديم إشارة واضحة للبيئة المحيطة بأن المشروع على وشك الحدوث بطريقة هادفة من خلال تحفيز الطاقات وجلب الموارد وهذا عن طريق:

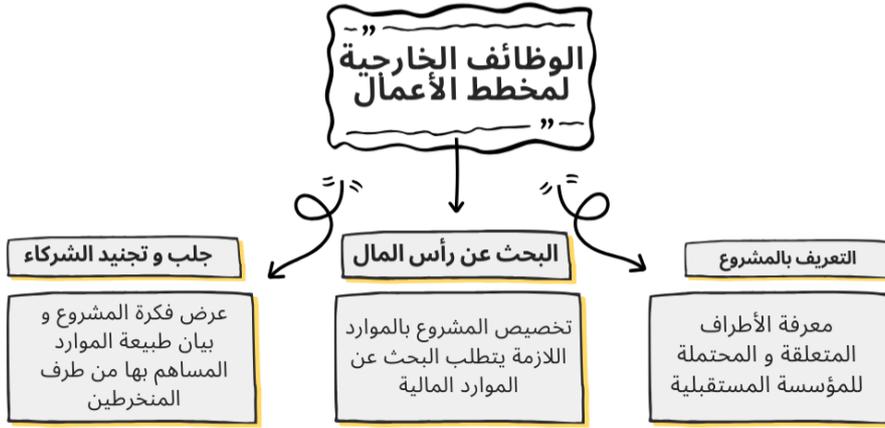
➤ **التعريف بالمشروع:** والهدف من هذا هو معرفة الأطراف المتعلقة والمحتملة للمؤسسة المستقبلية حيث تستهدف هذه الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال التحدث عن المشروع وتجهيزه بالموارد الضرورية لإنجازه، ويتعين علينا التركيز على الخصائص التالية:

- التعرف على طبيعة المشروع.
 - الاستفسار بدقة وفعالية حول حامل المشروع.
 - تيسير ومساعدة الأطراف الأخرى في اتخاذ موقف حول المشروع.
 - توضيح القابلية للتطبيق، الاستمرارية، الطموح، والعائد المرجو من المشروع
- **البحث عن رأس المال:** تخصيص المشروع بالموارد اللازمة يتطلب البحث عن الموارد المالية بغية تحقيق طموحات المشروع حيث يجب على المقاول جمع رأس المال الضروري لبدء تنفيذ المشروع. وبحسب (Versraete.T)، يمكن تلخيص وظيفة مخطط الأعمال كالتالي:

- يقوم المنشئ عند إعداد مشروعه بتحديد قواعد المؤسسة التي ستنشأ لتقديم الأطراف المشاركة مقابل نتائج مساهمتهم. -
- - يُعتبر مخطط الأعمال مفتاح الدخول لجذب المستثمرين المحتملين
- في جميع الأحوال وقبل أي شيء، تطلب مؤسسات رأس المال المخاطر برمجة اجتماعات وتحديد محتوى مخطط الأعمال، الذي يظهر أن المشروع قادر على التقدم إلى الخطوة التالية.
- تُعتبر هذه الغاية الخارجية وسيلة لإقناع حاملي الموارد، ولذا فإن مخطط الأعمال يُصاغ كوسيلة وليس كوسيلة للقيادة.

➤ **جلب و تجنيد الشركاء:** و المقصد هو عرض فكرة المشروع بغية جلب أكبر قدر من الاهتمام الممكن من طرف الأعضاء المشاركين و بيان طبيعة الموارد التي يستطيعون المساهمة بها ي حيث يُعتبر مخطط الأعمال وسيلة للتواصل والإقناع، حيث يتم التركيز هنا على الوظيفة الخارجية التي تهدف إلى جذب الشركاء الاستراتيجيين المحتملين للمشروع.

الشكل (2) : الوظائف الخارجية لمخطط الاعمال



المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الرابع: مراحل إعداد مخطط الاعمال: (الزغبى، 2012)

في مراحل إعداد مخطط الأعمال، يتعين على أصحاب الشركات، سواء كانت قائمة أم جديدة، توليد أفكار حاسمة. ينبع الفكرة من تجارب سابقة ومعرفة متراكمة وروح إبداعية. هذه الأفكار تتطور مع الوقت وتأخذ شكلاً يعمق مع مرور الزمن. وتتمثل في:

1. الخطوة الأولى: تحديد الزبائن المستهدفين: وذلك بتوفير اهم المعلومات والبيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة عن

الأسئلة التالية:

- هل انهم من رجال الاعمال او من المستهلكين او من الصنفين؟
- فإن كانوا من رجال الاعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري (البيع بالتفصيل، الصناعة، الخدمات....)؟
- ماهي المناطق التي ينشطون فيها؟ ما هو حجم مدخولهم؟
- هل انهم أصحاب مؤسسات صغرى او متوسطة او كبرى وان كانوا من صنف المستهلكين فما هي الشريحة العمرية التي ينتمون إليها؟
- هل انهم من الرجال او النساء او من الأطفال؟
- ماهي مناطق اقامتهم ومواقع عملهم؟

هذه الخطوة ينبغي أن تمكن من إعادة تقييم تحقيق المشروع، من خلال ربط العوامل المختلفة مثل الشخصية، الحوافز، الأهداف، المعرفة، ومصادرها بالمخاوف الشخصية، والتحديات في السوق، والوسائل التي ينبغي استخدامها، والأشخاص الذين يجب أن يتولوا المسؤولية. ولذلك، يتعين جلب البيانات، والاستشارات، وتحليل كل ما يخص المشروع، بهدف تحديد الخطوط الرئيسية لتطبيقه. وفي

حالة ظهور اختلافات أو عدم توافق بين متطلبات المشروع والواقعية الشخصية، يجب اتخاذ بعض التصحيحات، مثل تعديل جدول المشروع، أو تأجيله، أو إعادة هيكلته، أو البحث عن شركاء جدد.

2. **الخطوة الثانية: التعرف على المنافسين:** تتمثل المنافسة في وجود طرفين أو أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج كما يمكن

اعتبار المؤسسة منافسة إذا ما كانت تقدم منتجاً أو خدمة بديلة لما تعرضه مؤسسة أخرى ومثال ذلك فإنه بإمكاننا اعتبار مصلح الأثاث وتاجر الأثاث منافسين لبعضهما إذ أن الأول يوفر للمستهلك فرصة اصلاح او حشو اريكته بينما يعرض الثاني إمكانية اقتناء اريكة جديدة ولذلك فإن معرفة المنافس تعد ضرورية لتحديد مكان الإقامة المناسب لمشروعك

3. **الخطوة الثالثة: ضبط قائمة بالمزودين والمجهزين:** وتتضمن هذه القائمة اسم المزود وعنوانه وقائمة المعدات والتجهيزات التي يوفرها صيغ التسديد التي يعتمدها.

4. **الخطوة الرابعة: إعداد دراسة السوق:** بعد تحديدك للزبائن المستهدفين وتعرفك على منافسيك المحتملين وضبطك لقائمة المزودين يمكنك الانطلاق في اعداد دراسة السوق وذلك بهدف التحقق من وجود طلب على منتجاتك وخدماتك واتخاذ قرارات واعية بخصوص مواصفات هذه المنتجات والخدمات وثن بيعها و مكان تركيز مؤسستك وكذلك لتحديد حصتك في السوق وتدير حجم اعمالك. فدراسة السوق أمر أساسي لتحديد جدوى المشروع، حيث لا يمكن أن ينجح مشروع بدون زبائن، سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات. وبالتالي، فإن فكرة ممتازة قد تفشل تماماً بسبب غياب الزبائن. في المقابل، فكرة تافهة قد تنجح في سياق صحيح إذا تمت دراستها بشكل جيد. وتسهم دراسة السوق بشكل كبير في تحقيق النقاط التالية:

- تحديد بدقة ميزة الزبائن المحتملين.
 - تحديد الموقع الأمثل للمؤسسة.
 - تكييف المنتج أو الخدمة وفقاً لاحتياجات الزبائن المكتسبة.
- من جهة أخرى، فإن دراسة ردود الفعل من الزبائن ودراسة التنافسية تمكن من:

- تحديد مستويات الأسعار المقبولة من قبل الزبائن الجدد.
- تحديد وتسجيل العلامات التجارية التي تكون ضرورية لجذب الزبائن.
- تحديد آفاق تطوير المعاملات المتوقعة.

5. **الخطوة الخامسة: اعداد خطة التسويق:** تضبط خطة التسويق بالاستناد الى النتائج التي افرزتها دراسة السوق و هي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالزبائن و اقناعهم بشراء منتجاتك و الاقبال على خدماتك لذلك فمن الضروري ان تحتوي الخطة على مجموع البيانات الخاصة ب: مكان تركيز مشروعك، خصائص منتجاتك، خدماتك، ثمن البيع، طرق الترويج ، التي ستعملها الموازنة التي ستخصصها للتعريف بها و وسائل الإعلان التي ستستخدمها و استراتيجية البيع التي ستتبعها .

6. **الخطوة السادسة: اعداد تقديرات الموازنة:** يتم اعداد تقديرات الموازنة لمدة نشاط لا تقل عن سنتين او ثلاث سنوات وهي عملية تهدف الى التحقق من قدرة المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط، وكذلك الى طمأنة الهياكل المقرضة بخصوص حتمية استرجاع أموالها وتحتوي تقديرات الموازنة وجوبا على:

- موازنة الخزينة للأموال الضرورية لتسديد كل المصاريف
- توزيع المبيعات والمشتريات لمدة 30 او 60 يوما
- بيان الربح والخسائر ويمكن الحصول على هذه البيانات بطرح كل المصاريف من اجمالي حجم المبيعات، ميزانية المؤسسة (التقييم المالي) وتتطلب هذه الخطوة ترجمة جميع العناصر المجتمعة الى مصطلحات مالية ومراجعة إمكانية المشروع.

7. **الخطوة السابعة: إيجاد التمويل و المساعدات:** التمويل الصحيح للمشروع هي من اهم شروط النجاح هذا المشروع بحيث يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات المؤسسة بعد اجراء جرد للاحتياجات و الموارد المالية المتاحة يجب البحث عن حلول في ما يخص ما ينقص من المال ، دعم مؤسسة لها دراية واسعة بأساليب التمويل الموجودة قرب المستخدمين ، قرب المؤسسة ، رأس مال المجازف به، حساب جاري ، دائنة، هي ضرورية في هذه المرحلة فهناك مجموعة من الأساليب المساعدة في إنشاء المؤسسة التي ينبغي أن تكون معروفة. يجب استكشاف هذه الأساليب بعناية ومسبقاً، وذلك لتمكين استجابة الطلبات في الآجال المحددة. ومن المهم أن لا تفرض شروطاً على إطلاق المؤسسة، بما في ذلك توفير المساعدة والدعم.

8. **الخطوة الثامنة: اختبار هيئة قانونية :** هذا الاختيار يجب ان يدرس بدقة و حضر و بمساعدة مهني لأنه قد يؤدي الى بعض النتائج في البيئة سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية او على مستوى المؤسساتي و المالي و يمكن أيضا ان يلزم مستقبل المؤسسة بحيث يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة و لكن الانكباب على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الإيجابيات و المساوئ فيما يخص المشروع ووضعه الشخصي .

9. **الخطوة التاسعة :** و نسجل هنا نمطين مهمين من الاخطار : (صايب، 2005،2004)

- الاخطار التي تنجم عن عدم التأكد و التي تنتج بدورها بسبب انعدام المعلومات و لتجنبها يجب توفير أكبر عدد ممكن من المعلومات الضرورية
- الاخطار الناتجة عن عدم القدرة على الاستمرار و هذا ما يفرض القيام بالتخطيط المستمر .

و بالتالي اعداد مخطط الاعمال بشكل جيد سوف يضمن الحصول على الموارد المالية و التقنية اللازمة من اجل البدء في ممارسة النشاط و هذه الموارد قد تسمح بشكل او بأخر بتحديد الشكل القانوني للمؤسسة .

10. **الخطوة العاشرة : إقامة المؤسسة :** او لهدف من هذه المرحلة هو الحفاظ على العلاقة بين الزبائن و التي تحققت عند بداية تأسيس المشروع لأجل الحصول في اقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية ثم تنظيم أسلوب الإنتاج و من جهة أخرى يجب ملاحظة بعض المبادئ الإدارية ووضوح الأساليب التي تسمى (دليل) و التي تمكن من مراقبة صعود المؤسسة

و كذلك تزيل و تصحح كل الانحرافات التي يمكن ان تحدث و ليكون في مقام الحوار مع جميع الأطارات المعنية و الالتزام بجميع الإجراءات المفروضة و يجب على مسير المؤسسة ان يكون على دراية بالمبادئ الأساسية المالية و إدارة المؤسسات

المبحث الثاني: المحاور الأساسية لمخطط الاعمال

المطلب الأول: المخطط التسويقي

المخطط التسويقي يعرف بأنه يجمع بين الجوانب الاثنتين، حيث يحدد الاتجاه العام للتفاعل بين المؤسسة وزبائنها، إذ ينطلق من الاحتياجات والرغبات، ويمر بمراحل تصميم المنتجات والخدمات الملائمة حتى تسليمها. وبناءً عليه، يتعلق هذا المخطط بالاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة بناءً على تحليل السوق ودراساتها، مع التركيز على الزبائن والمنافسين وآليات تفاعلها لتحقيق أهدافها.

الفرع الأول: مفهوم المخطط التسويقي

- يعد التخطيط التسويقي بمثابة العملية التي تمكن منظمات الأعمال من تحليل البيئة، وتشخيص قدراتها وطاقاتها، وتحديد مسارات العمل التسويقي، وتنفيذ القرارات التسويقية (العلاق، 2008)
- و في تعريف اشمل عرف التخطيط التسويقي على انه: العمليات المسبقة و المرتبطة بأحداث او حالات مستقبلية وإقرار الفعل المناسب لإنجاز الأهداف التسويقية المرتبطة بخطة الإنتاج ، القرارات السعريّة ، اختيار القنوات التوزيعية و تنفيذ الحملات الترويجية (البكري، 2008)

ومنه يمكننا تعريف المخطط التسويقي انه : تنظيم واستغلال الموارد التسويقية في المنظمة يعني إنجاز وتحقيق الأهداف التسويقية من خلال سلسلة من الأنشطة المترابطة. هذه الأنشطة تشكل خطة متكاملة تهدف إلى وضع الأهداف التسويقية وصياغة الخطة اللازمة لتحقيقها. وبالطبيعة، يمكن أن يختلف هذا العمل من منظمة إلى أخرى بناءً على حجم المنظمة وأهمية التخطيط التسويقي فيها

الفرع الثاني: أهمية المخطط التسويقي (اسماعيل و شلغاف ، 2012)

- ✓ تربط بوضوح بين الأهداف والإجراءات، ترتيب الأولويات.
- ✓ توضح مسار الشركة إلى أين تريد الوصول وما هي الوسائل التي ستمكنها من الوصول
- ✓ تحديد الموارد المطلوبة وأفضل الطرق في توزيعها.
- ✓ تحدد المسؤوليات، والمهام والبرنامج الزمني
- ✓ تحت الشركة على التفكير باستراتيجيات جديدة، وإدخال التحديد والتنويع، وإيجاد أفضل الوسائل للقيام بأنشطتها
- ✓ تعمل على تخفيف المخاطر لأنها تتنبأ بمشاكل السوق وتحديداته وأخطاره وتقلباته.
- ✓ تقدم منهجاً لقياس وتحسين وتطوير الأنشطة التسويقية.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال

✓ يجب على الخطة التسويقية ألا تتصف بالجمود، إنما على العكس يجب أن تكسبر بالمرونة بحيث تسمح للشركة بمراجعة خططها في ضوء المستجدات والفرص الجديدة والمشاكل الطويلة، فوجود الخطة التسويقية المرنة القابلة للتعديل يمكن الشركة من الاستجابة للتغيرات بسرعة أكبر.

✚ يمكن تلخيص أهمية هذا المخطط في الجدول التالي:

الجدول رقم (1) : أهمية مخطط الأعمال

شكل الفائدة المحقق	الجهة المستفيدة
<ul style="list-style-type: none"> - المساعدة في تحديد مصادر الميزة التنافسية - لفرض منهج منظم ودقيق في العمل - تطوير الكفاءة في أداء العمل - ضمان التنسيق والعلاقة بين اقسام المنظمة ككل 	1. للمنظمة ككل
<ul style="list-style-type: none"> - معرفة ما يساعدهم في إيصال المعلومات والأهداف المحددة لمروسيهم 	2. للرؤساء
<ul style="list-style-type: none"> - الحصول على الموارد ودعم الوظيفة التسويقية 	3. الوظائف الغير تسويقية
<ul style="list-style-type: none"> - الحصول على المساندة والدعم - ضمان الالتزام بالعمل - تحديد الأطراف والاستراتيجيات المستقبلية 	4. المرؤوسين

المصدر: (البكري ث.، 2008)

الفرع الثالث: مكونات المخطط التسويقي:

تختلف العناصر التي يتضمنها المخطط التسويقي بناءً على طبيعة المؤسسة والجهة التي تعده، ومع ذلك، فإن جميع المخططات تهدف إلى تغطية الجوانب التسويقية والاستراتيجية التي تؤثر على نجاح المؤسسة وتأثيرها على باقي المخططات الأخرى.

✚ يتألف المخطط التسويقي من الأقسام التالية:

- ✓ تحليل البيئة التسويقية
- ✓ دراسة السوق
- ✓ الاستراتيجيات التسويقية

✓ الميزج التسويقي

أولاً: تحليل البيئة التسويقية

❖ **البيئة التسويقية:** تعرف البيئة التسويقية بأنها كافة القوى الموجودة داخل المؤسسة وفي المحيط الخارجي الذي تزاوّل فيه أعمالها، والتي تؤثر على قدرة إدارة التسويق فيها على اتخاذ قرارات ناجحة بشأن بناء وتطوير علاقات تبادل ناجحة مع السوق. كما أنها يمكن أن تتضمن عناصر دفع للمؤسس أو عناصر تعطيل وإعاقة لمسيرتها. (معلا، 2021)

❖ **تحليل البيئة الخارجية:** تعتبر البيئة الخارجية للمؤسسة أو المنظمة مفهوماً شاملاً يضم جميع الأطراف التي تتفاعل معها وتؤثر في قراراتها وأفعالها.

✚ يشتمل تحليل البيئة الخارجية على: (السيد، 2022)

● **تحليل المنافسين:** يطلق على هذا المفهوم أيضاً الاستخبارات التنافسية إذ تعتمد عليها المؤسسة أو المنظمة اعتماد كبيراً في صياغة استراتيجياتها، وتعرف بأنها عملية مراقبة تهدف إلى تحديد من هم المنافسون، والتنبؤ بتحركاتهم، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم

● **تحليل الجماعات الاستراتيجية:** هي مجموعة من المنظمات والمؤسسات التي تعمل ضمن المجال وتشابه في خصائصها، وتتبع نفس الاستراتيجيات، أو تتنافس بالاعتماد على ذات الأسس، ويساعد تحليل الجماعات الاستراتيجية في التعريف على الحدود التي تستطيع من خلالها التحرك من موقع استراتيجي إلى آخر دون أن تتعرض لهجوم المنافسين.

❖ **تحليل البيئة الداخلية:** تحليل البيئة الداخلية يتمثل في تقدير عوامل القوة والضعف، حيث تعتبر القوة الموارد الداخلية للمنظمة أو أصولها التي تستفيد منها لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، بينما تُعدّ الضعف عوامل النقص في البنية التنظيمية الداخلية التي تعترض سبيل المنظمة في تحقيق أهدافها. وتمثل عناصر البيئة الداخلية في هيكل المنظمة التنظيمي، وثقافتها، ومواردها.

✚ وهناك من أضاف تحليل لسلسلة القيمة كمنهج شامل لتحقيق نشاطات المنظمة، تشتمل عناصر البيئة الداخلية على:

● **الهيكل التنظيمي:** يوصف الهيكل التنظيمي بالنظام الرسمي للمهام والعلاقات التي تحكم وتنسق وتحفز الموارد البشرية ليكتفوا بجهودهم تجاه العمل الجماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية.

● **ثقافة المنظمة:** ثقافة المنظمة هي النمط الأساسي للافتراضات المشتركة، والقيم والمعتقدات التي تعتبرها المنظمة الطريقة السليمة في التفكير والعمل سواء في مواجهة المشاكل، أو في اقتناص الفرص والتنبؤ بالثغرات الثقافية، الهيكل الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية والمرونة والديناميكية ومدى إمكانية تغرها بشكل يحقق التوافق بينها وبين ثقافات الموارد البشرية العاملة المنظمة.

● **الموارد:** يرتبط هذا النوع من التحليل المستند إلى الموارد حيث تستند فلسفة هذا المدخل على اعتبار أن موارد المؤسسة أو المنظمة تستند على بناء القدرات والجدارة مادامت (تتسم بالندرة، والتفرد، وصعوبة التقليد من قبل المنافسين وتعتبر

الموارد البشرية المرتبطة بمهارات وخبرة وذكاء وفطنة العاملين ومعرفتهم المتراكمة أكثر أهمية من بقية موارد المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

❖ هناك عدة أساليب وأدوات تستخدم في دراسة البيئة المحيطة، وهي في الواقع تكمل بعضها البعض. فمنها الأساليب التي تعمل على استكشاف جوانب المحيط بشكل شامل، ومنها التي تركز على الجوانب التنافسية، وأخرى تحاول ربط العلاقة بين البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة.

1) تحليل المتغيرات الكلية « PESTEL » : (محمد م.، 2023)

. يعتبر تحليل بيستل احد الأدوات التي تستخدم في تحديد و دراسة العوامل او المتغيرات الخارجية التي تؤثر في نجاح و استمرارية و استقرار المنشآت و يتضح من اسم التحليل انه يتكون من الأحرف الأولى للعوامل الخارجية التي تؤثر في غالبية المنشآت و تتضمن هذه العوامل عوامل سياسية و عوامل اقتصادية و عوامل اجتماعية و عوامل تكنولوجية و عوامل بيئية و عوامل قانونية

➤ المتغيرات المستخدمة في صياغة تحليل بيستل : (محمد م.، 2023)

- **العوامل السياسية:** وتتضمن مجموعة من العوامل التي تحدد تأثير أي تغيير سياسي او تشريعي او اجراء حكومي على تسيير الاعمال و الاقتصاد او صناعة معينة فقد تفرض الحكومة ضريبة او رسم جديد بسبب تغيير الهياكل التي تحقق ايراد للمنشأة.
- **العوامل الاقتصادية:** و تتضمن هذه العوامل مجموعة من العوامل التي تعد بمثابة محددات للأداء الاقتصادي و التي تؤثر بصورة مباشرة على المنشأة و لهذه العوامل اثار بعيدة المدى على مستقبل و حاضر و استمرار و نجاح المنشأة و يرجع ذلك الى ان المتغيرات السياسية لا تعمل بشكل مستقل حيث تعمل في بيئة تتفاعل معها و تؤثر فيها و تتأثر بها .
- **العوامل الاجتماعية:** قد تكون هذه العوامل هي الأكثر صعوبة في القياس و التنبؤ و تتضمن العوامل الاجتماعية الاحداث التي تؤثر على السوق و المجتمع اجتماعيا و تجدر الإشارة الى تحليل العوامل الاجتماعية تتناول مزايا و عيوب سكان منطقة إقامة المشروع او تعمل فيها المنشأة
- **العوامل التكنولوجية :** و تتناول هذه العوامل كل من الارتباطات التكنولوجية التي تؤثر على عمليات التشغيل الصناعية و على السوق و تجدر الإشارة الى ان التغيير التكنولوجي السريع تكون له اثار بعيدة المدى على الاعمال التجارية
- **العوامل القانونية :** و يتضمن هذا العامل جميع الجوانب القانونية مثل التوظيف ، الضرائب ، الواردات ، الصادرات ، ...
- **العوامل البيئية :** و تتضمن هذه العوامل جميع العوامل التي تحددها البيئة و تؤثر على المنشأة حيث تشمل عوامل التحليل البيئي للأعمال المناخ ، الطقس ، الموقع الجغرافي ، التغيرات المناخية ، ظروف الأرض ، التلوث ، مصادر المياه.

الشكل (3): تحليل المحيط PESTEL



المصدر: من اعداد الطالبة

(2) تحليل القوى التنافسية

- نموذج بورتر : هو مجموعة من القوى المترابطة و التي لها أثر مباشر على استمرارية و تقدم المؤسسات ، فهو يحلل المجال و البيئة التنافسية التي تعمل و تنافس فيها المؤسسات ، و على ضوءها يتم وضع الاستراتيجيات التي من شأنها أن تؤدي إلى إتخاذ قرارات تزيد من فعالية المؤسسة في تحقيق المنافسة (درويش درويش و السيد ، 2020)

الشكل (4) : القوى التنافسية الخمسة PORTER



المصدر: من اعداد الطالبة

✚ وسنحاول شرح هذا النموذج كالتالي: (قطاطفة و أقاسم ، 2023)

- **تهديدات دخول منافسين جدد:** تنجذب الشركات الأجنبية الى الأسواق ذات المردودية المرتفعة ، و بالتالي يزيد عدد الشركات في السوق الواحد و منه نرى ان الأرباح التي كانت تتحصل عليها الشركات سوف تتراجع لتقسم على المنافسين الجدد في السوق
- **تهديد المنتجات البديلة :** يتم في هذه المرحلة البحث عن المنتجات البديلة في السوق مع البحث عن مدى سهولة الاستبدال ، و بالتالي يتم في هذه المرحلة تحديد النقاط التي تميز المنتجات البديلة و تحليلها نقطة بنقطة في محاولة لمعرفة درجة التهديد
- **القوة التفاوضية للعملاء :** يعتبر العملاء اهم قوة تساعد الشركة على التنافس ، و نرى هنا ان الشركة تأخذ بعين الاعتبار عدد العملاء و مدى قدرتها التفاوضية في تحديد سعر المنتج من جهة و العمل على الحفاظ على ولاء العملاء من جهة أخرى
- **القوة التفاوضية للموردين :** أي نشاط معين يتطلب وجود مورد يقدم مواد أولية او مساعدة في مجال الخدمات و التي تمثل جزء من سلسلة القيمة و هنا نرى مدى قدرتهم على تقديم احسن الإمكانيات و المواد للمستثمرين
- **المنافسة داخل السوق :** تتجلى أهمية تفاعل العناصر السابقة (التهديد من دخول منافسين جدد ، تهديد المنتجات البديلة ، القوة التفاوضية للمشتريين ، القوة التفاوضية للموردين) في بروز شدة المنافسة و هنا تقوم المؤسسة بدراسة لعدد المنافسين في السوق و طبيعة منتجاتهم ليتم وضع استراتيجية لمواجهةهم

(3) تحليل: SWOT

- ❖ **تعريف تحليل SWOT:** يمكن تعريف التحليل الاستراتيجي SWOT بالقول إنه أحد الأدوات الاستراتيجية في تحليل كل من البيئتين الداخلية والخارجية، عبر تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف (البيئة الداخلية) والفرص والتحديات (البيئة الخارجية)، لإيصال المنظمة إلى رؤية استراتيجية لصياغة استراتيجياتها.

الشكل (5) : تحليل SWOT



المصدر: من اعداد الطالبة

❖ **مكونات نموذج SWO:** تتألف تحليل SWOT الاستراتيجي من أربعة عوامل تمثلت في: (نبيلة، 2021)

- **الفرص والتهديدات الخارجية:** تمثل نتائج العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن ان تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة إيجابية أو سلبية في المستقبل فإذا كانت إيجابية فهي تمثل فرصا يجدر بالمنظمة السعي نحو اقتناصها وإذا كانت سلبية فهي تمثل تحديات يجب على المنظمة تجنبها او تحجيم أثرها عليها
- **القوة والضعف الداخلية:** تمثل نتائج العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة والتي تؤدي على نحو جيد أو سيئ، فإذا كانت النتائج جيدة، فإن ذلك يدل على قوة أحد مجالات المنظمة، أما إذا كانت عكس ذلك فإنها تعني وجود عنصر ضعف في أحد أنشطة المنظمة.

- ❖ **هدف من تحليل SWOT:** هدف تحليل SWOT هو إيجاد التوازن الأمثل بين البيئة الداخلية للمنظمة (نقاط القوة ونقاط الضعف) واستراتيجية المنظمة الحالية من جهة، وتقدير تأثير البيئة الخارجية. يُساعد هذا التحليل في توضيح استراتيجيات التحدي والتنافس، ويشير إلى فرص تعزيز الضعف والاحتفاظ بالقوة، وبالتالي يُسهم في ترتيب أولويات الخطط التنفيذية. كما يهدف إلى تقييم الوضع الاستراتيجي الحالي للمؤسسة، محددًا نواحي القوة والضعف والفرص للتطوير والتهديدات المحتملة، ويُسهم في وضع الخطط التنفيذية التطورية للمؤسسة.

ثانيا: دراسة السوق

- **تعريف دراسة السوق:** دراسة السوق هي "مفهوم يحصر مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تسمح بالبحث عن معطيات كمية ونوعية لسوق معينة وتحليلها لغرض المساعدة في اتخاذ القرار التسويقي المتعلق بمنتج أو خدمة حالية أو مستقبل
- **أهمية دراسة السوق:** (انهار، 2020 . 2021)

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

تمثل دراسة السوق أهمية كبيرة وحيوية في وضع مخطط الأعمال لأي مشروع، حيث تكمن أهميتها في النقاط التالية:

- ✓ من دراسة السوق يستنتج الطلب على المنتج
- ✓ من الطلب يتم تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة
- ✓ من الطاقة الإنتاجية للمؤسسة نختار التكنولوجيا ووسائل الإنتاج وحجم المؤسسة وجميع الجوانب الفنية لها
- ✓ ثم يمكن تحديد مخطط الإنتاج والمبيعات التي تعتمد عليها التحليلات المالية والاقتصادية للمؤسسة ومنها يستنتج ربحية وعائد المؤسسة المالي، الاقتصادي والاجتماعي
- ✓ الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعد على فهم عوامل في السوق (الزبائن، المنتجات، الموردون، المنافسة، الأسعار، التوزيع)

تشمل دراسة السوق تحديد طبيعة السوق والمنافسة فيها، ومراحلها في دورة حياتها، بالإضافة إلى جوانب تجارية مثل الأسعار، والمبيعات، وخصائص المنتج، وغيرها. ولتحقيق ذلك، يتطلب توفير المعلومات من مصادر مختلفة مثل الملاحظة، وتحليل الوثائق، وإجراء المقابلات، والتواصل مع العملاء، وإعداد الاستبيانات وسبر الآراء تتضمن بدورها: **توصيف المنتج:**

- **تعريف المنتج :** خليط من الخصائص الملموسة و الغير ملموسة و المتضمنة تشكيلة من الصفات التي تميز المنتج عن غيره و ما يقدمه البائع من خدمات و التي بمجملها تخلق الاشباع و الرضا لدى المشتري (البكري ث.، استراتيجيات التسويق، 2008، صفحة 296)
- مجموعة من الخصائص أو السمات الملموسة وغير ملموسة، والتي تشمل الغلاف واللون والسعر والجودة والعلمة التجارية بالإضافة إلى الخدمات ما بعد البيع وخدمات البائع بحد ذاته والتي تجتمع إرضاء الزبون، والمنتج في معانيه يشمل مفهوم السلعة أو الخدمة أو حتى الفكرة.
- **توصيف المنتج:** (نواصية و روابعية ، 2022 . 2023) يمكن تصنيف السلع حسب غرض الشراء أو الاستخدام إلى :

أولاً: السلع الاستهلاكية:

وهي السلع التي يشتريها المستهلك النهائي للاستعمال الشخصي أو العائلي وتنقسم السلع الاستهلاكية وفق العادات الشرائية للمستهلك إلى:-

- **السلعة الميسرة "سهلة المنال":** وهي السلع التي يتم شراؤها بصورة متكررة وفورية وبأقل جهد ممكن ومن الأمثلة عليها: معجون الأسنان، السجائر، الصحف، الكبريت، الصابون... الخ-
- **السلعة التسويقية:** السلع التي يتطلب شرائها للقيام بدراسة وتقييم البدائل المختلفة منها من حيث السعر والنوعية والموديل، ومن الأمثلة عليها: "الأثاث الملابس السيارات الأدوات الأجهزة المنزلية... الخ."

• **السلع الخاصة** وهي السلع التي تتمتع بخصائص فريدة أو عالمية مميزة مما يجعل مجموعة معينة من المستهلكين لها على استعداد لبذل جهد خاص في سبيل شرائها ومن الأمثلة عليها: "الملابس الغالية الثمن، السيارات غالية الثمن، أجهزة الموسيقى... الخ .

• **سلع غير منشودة:** وهي السلع التي ال يقوم غالبا المستهلك بشرائها، لذا يستخدم في تسويقها غالبا البيع الشخصي والإعلان المهجومي ومن أمثلة تلك المنتجات الموسوعات العلمية، كتب تعليم الأطفال

➤ **تصنيف السلع الاستهلاكية وفقا لمدة استخدامها الى:**

- **سلع معمرة:** وتمثل في السلع التي تستهلك عبر فترة زمنية طويلة نسبيا، مثل السيارات، الغسالات، الفيديو، التلفزيون... الخ.
- **سلع غير معمرة:** وهي السلع التي تستهلك خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا أو تستخدم مرة واحدة: مثل السكر، الصابون المياه الطبيعية، العصائر.

✚ **ثانيا: السلع الإنتاجية "الصناعية"**

وهي السلع التي تشتري لاستخدامها في سبيل انتاج سلعة اخرى او في تشغيل تجاري أو صناعي، ومن أقسامها:

- **التركيبات** وهي السلع الإنتاجية ذات العمر الطويل والكلفة العالية مثل: معدات ومكاتب... الخ.
- **المعدات الملحقة الصغيرة:** أدوات ومعدات تستخدم في الإنتاج أو في الأنشطة المكتبية
- **المواد الخام** سلع أساسية لم تجر عليها عمليات صناعية بعد سوى ما هو ضروري لحمايتها

❖ **تحليل المستهلكين:**

- **المستهلك** هو ذلك الشخص الذي يقوم بتكوين وخلق حلقة تسويقية منتظمة، بداية من المنتج مرورا بالمشتري وصولا الى المستهلك وهذه الحلقة لها تأثير على العناصر المكونة لها (جليل، 2013)
- **سلوك المستهلك:** نشاطات الافراد اثناء الاختيار و الشراء للسلع و الخدمات من اجل اشباع رغبات المستهلك (جليل، 2013)

✚ **العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك:** تتمثل في: (جليل، 2013، صفحة 33 . 37)

أولا: العوامل الخارجية

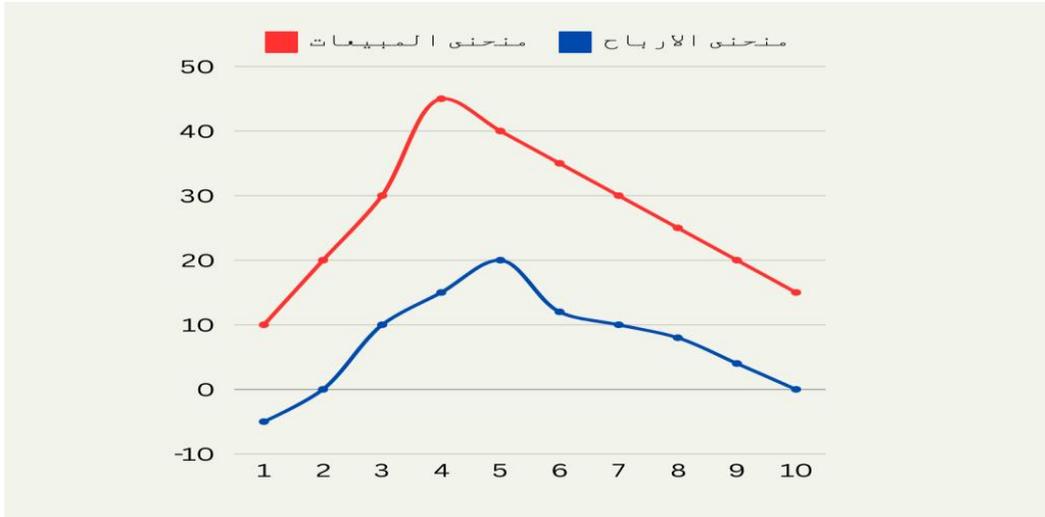
- ✓ **الثقافة:** يعود الى القيم والمعتقدات التي يشترك بها المستهلك مع المجتمع الذي يعيش فيه
- ✓ **الطبقات الاجتماعية:** تقسيم الافراد حسب مكانتهم الاجتماعية الى طبقات وفق عدة أسس كالدخل والمهنة والاسرة
- ✓ **الظروف الخارجية:** تكمن في التضخم والركود والازدهار الاقتصادي والبطالة
- ✓ **وسائل التسويق:** مثل الإعلانات، الدعاية، البيع الشخصي ...
- ✓ **التأثيرات الوضعية:** هي مؤثرات يجد المستهلك نفسه تحت تأثيرها في وقت محدد وفترة زمنية قصيرة
- ✓ **الاسرة او العائلة:** تأثير الاسرة على تكوين القيم والاتجاهات وأنماط الشراء للأفراد

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال

- ✓ الجماعات المرجعية: تتمثل في الأصدقاء، النوادي، الجمعيات والأحزاب والتي لها تأثير على سلوك المستهلك وقراره
 - ✓ قادة الرأي: الاتصال عن طريق الفم ويعني هذا المفهوم انتقال المعلومات الخاصة بالسلعة او الخدمة من مستهلك لآخر
- ثانيا: العوامل الخارجية

- ✓ الدوافع: هي عوامل داخلية لدى الفرد تدفعها وتحركها الحاجات فتوجه وتنسق سلوك الفرد الى انتهاج سلوك معين
- ✓ الادراك: يمثل العملية التي تتشكل فيها الانطباعات الذهنية للفرد عندما يتلقى وينظم ويفسر مؤثرات معينة
- ✓ التعليم: يتعلق بعملية الحصول على المعلومات والخبرات المختلفة نتيجة للتعرض لمواقف متشابهة
- ✓ الشخصية: الاهتمام بدراسة شخصية المستهلك ترجع الى ان الشخصية تعكس اختلافات الافراد في السلوك

رسم بياني: منحني دورة حياة المنتج



المصدر: من اعداد الطالبة

❖ تحديد السوق المستهدفة:

- السوق المستهدف: هو السوق التي تهدف الشركة الى بيع منتجاتها وخدماتها فيها، وتستهدف مجموعة معينة من العملاء من خلال جهود تسويقية محددة لجذبهم وتحديد السوق المستهدف يعد خطوة أساسية في وضع خطة التسويق حيث يمكن تقسيم السوق المستهدفة بناء على الجغرافيا والقوة الشرائية و الديموغرافيا .
- استهداف الأسواق: يتم استهداف الأسواق بطريقتين: (جعفر، 2017)

➤ السوق الموحد او التسوق الشامل: نظر المنشأة الى السوق على انه مجموعة من الافراد الذين لهم رغبات وحاجات متشابهة ومتجانسة ولنجاح هذه الاستراتيجية يجب توفر شرطين هما:

- وجود عدد كبير من الافراد لهم حاجات ورغبات متشابهة .
- ان تكون المنشأة قادرة على تصميم مزيج تسويقي قادر على تلبية حاجات ورغبات الافراد.

✚ تجزئة السوق:

1/ تعريف: عبارة عن نشاط تسويقي يعمل على تقسيم السوق (العملاء، منتج معين) وبناء على معايير معينة الى فئات محددة كل فئة لها حاجاتها ورغباتها تختلف حاجات ورغبات الفئات الأخرى (الغامدي، مبادئ التسويق، 2017، صفحة 62)

2/ فوائد تجزئة السوق: تتمثل في: (الغامدي، مبادئ التسويق، 2017، صفحة 63)

- ✓ . يساعد المنشأة في التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين بشكل دقيق
- ✓ . يمكن المنشأة من تجنب المنافسة وذلك بإختيار القطاعات السوقية الأقل منافسة
- ✓ . يساعد المنشأة على استخدام الموارد التسويقية بأفضل طريقة ممكنة
- ✓ . يساعد المنشأة على اختيار برامج الترويج الملائمة لكل قطاع مستهدف
- ✓ . يساعد المنشأة على اختيار سياسات التسعير الملائمة لكل قطاع مستهدف
- ✓ . يساعد المنشأة على اختيار أسلوب التوزيع الملائم لكل قطاع مستهدف

3/ أسس تجزئة السوق: (الغامدي، مبادئ التسويق، 2017، صفحة 64)

. الأسس الجغرافية / الأسس السكانية / الأسس النفسية / الأسس السلوكية / الأسس المركبة

❖ **تقدير الطلب:** تشمل عملية التحليل الطلي تحديد احتياجات العملاء الحالية والمحتملة، وتحديد سلوكياتهم في الشراء وتصنيفاتهم،

بالإضافة إلى تحديد الكميات المطلوبة بناءً على خصائصها المميزة.

✓ من خلال دراسة وتحليل الكميات المباعة، وتحليل احتياجات العملاء، وتصنيفهم وسلوكياتهم، يُمكن تقدير الطلب وتوقعه

من حيث الكم والنوع، وترجمته إلى بيانات مالية. ويعكس هذا التقدير حجم السوق وتفصيله، وذلك باستخدام

الأساليب الكمية والنوعية المتبعة في تقدير الطلب.

❖ **تقدير العرض:** لضمان قدرة المفاوضة على الانطلاق والبقاء في السوق، من الضروري تقدير العرض وتحليله بدقة، وذلك عبر

تحديد المنافسين وتشكيلات منتجاتهم، وتحليل مبيعاتهم، وتقدير قدراتهم وسلوكياتهم، بالإضافة إلى متابعة تطوراتهم زمنياً وتوقعها

للمستقبل.

❖ **تحديد الحصة السوقية:**

✓ **مفهوم الحصة السوقية: من المنظور الاقتصادي:** "إنه إطار يضم مجموعة من المشترين والبائعين على اتصال وثيق، حيث

يمكن إجراء التبادل بينهم بدون أية قيود سواء بشكل مباشر أو غير مباشر".

. ومن منظور التسويقي: "مجموعة من الأفراد أو المنظمات الذين تتوفر لديهم الحاجة لمنتجات معينة، ولديهم القدرة والاستعداد

والسلطة لشراء مثل هذه المنتجات (المشترين)، والتي يُقوم بعرضها مجموعة أخرى من الأفراد والمنظمات".

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال

. من خلال ما سبق، نستنتج أن السوق في العصر الحالي يُعرف بأنه التقاء العرض والطلب على السلع والخدمات، أو حتى على رؤوس الأموال في قطاع معين، دون النظر إلى الوحدة المكانية، شريطة توفر وسيلة للاتصال بين البائعين والمشتريين، وهذا يحدث في ظل التطور التكنولوجي الكبير الذي يُسهل الاتصالات بين جميع الأطراف.

✓ **العوامل المؤثرة في الحصة السوقية:** فيما يلي بعض العوامل التي تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة

- ✓ العمل على إشراك المنظمة بأكملها في عملية البيع ومتطلباتها.
- ✓ الاهتمام بنشاط البحث والتطوير وعدم الاعتماد على منتج واحد.
- ✓ الاهتمام بتدريب الموارد البشرية للمنظمة والعمل على استقطاب العناصر البشرية المتخصصة القادرة على تقديم الإضافة لها.

✓ الاهتمام بالقيمة المضافة للزبون من خلال التميز في حزمة الخدمات المقدمة له من المنظمة.

✓ الاهتمام بسياسة التسعير وجعلها أكثر تنافسية مع أسعار المنافسين.

✓ **الحصة السوقية الإجمالية:**

. تقاس الحصة السوقية الإجمالية للمنظمة عن طريق قسمة مبيعات المنظمة على مبيعات الصناعة أي جميع المنظمات العاملة في الصناعة وذلك على النحو التالي:

$$\text{حصة المنظمة من السوق} = \frac{\text{مبيعات المنظمة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}} \times 100\%$$

✓ **وبناءً على هذا المؤشر، ينبغي على الإدارة اتخاذ القرارات التالية:**

- ✓ . استخدام المبيعات بالقيمة (سعر البيع) أو بالوحدات المباعة لتحديد الحصة السوقية، حيث يتم التعبير عنها.
- ✓ .. تحديد المنطقة الجغرافية التي سيتم فيها قياس الحصة السوقية، ويجب أيضاً تحديد الفترة الزمنية التي سيتم خلالها قياسها.
- ✓ .. تحديد مفهوم الصناعة الكلية الذي سيستخدم لمقارنة مبيعات المنظمة بمبيعات الصناعة.

ثانياً : الاستراتيجيات التسويقية :

● **تعريف الاستراتيجية التسويقية:** تعرف الاستراتيجية التسويقية على أنها الوسيلة التي تستخدمها إدارة التسويق عند تخطيط

أوجه النشاط التسويقي المتعلق بالمنتج الذي سيتم تقديمه للسوق مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المتوقعة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة (علوطي و خنوش ، 2018)

. يُعرف إسماعيل السيد الاستراتيجية التسويقية على أنها: " خطة طويلة الأجل تتعلق بتنمية ذلك المزيج التسويقي الذي يحقق أهداف المؤسسة (مويزة، 2019)

. بناءً على التعاريف السابقة، يمكن تعريف الاستراتيجية التسويقية بأنها عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق، والتي تشمل جميع الخطوات الموجهة نحو تحديد أهداف قابلة للتنفيذ بالنظر إلى العوامل البيئية للمؤسسة وبالاعتماد على الموارد المالية والبشرية المتاحة.

● **اهداف الاستراتيجية التسويقية:** تتضمن أهداف الاستراتيجية التسويقية عدة نقاط، منها:

- ✓ تحديد السعر، الجودة، والصورة الذهنية التي يتوقعها كل من المستهلك والمؤسسة .
- ✓ تحديد وسائل الاتصال وأساليبه المختلفة للوصول إلى المستهلك المرغوب
- ✓ السعي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة بوحدات الأعمال الاستراتيجية
- ✓ الإسهام في التعرف على فهم حاجات المستهلكين أو اكتشاف الفرص التسويقية الجديدة
- ✓ السعي لتحقيق التوازن بين حاجات السوق وبين إمكانيات المؤسسة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية
- ✓ **الاستراتيجيات التسويقية: وتتمثل في: (صلاح، 2023)**

الاستراتيجيات التنافسية:

- ❖ **استراتيجية القيادة بأقل تكلفة:** تعتمد على السعر المنخفض لكي تباع أكثر، ومكسبك في النهاية يصبح أكبر حيث تهدف المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى خفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج، مما يمكنها من تقديم سعر أقل من منافسيها لنفس قيمة المنتج المقدمة للمستهلكين.
- ❖ **استراتيجية التميز:** تعتمد على أن تصبح مميزاً عن المنافسين، وتمتلك ميزة تنافسية عنهم، حيث تمثل جوهر الفارق في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة مقارنةً بما يُقدمه المنافسون، وذلك عبر ابتكار أو إضافة عنصر فريد من نوعه. هذا الفارق يمكن للمؤسسة من الاستفادة من السوق وتوفير حماية نوعية معينة من هجمات المنافسين.
- ❖ **استراتيجية التركيز:** في الأسواق الصغيرة وتعتمد هذه الاستراتيجية على ميزة ليس لها مثيل عند المنافسين والقادرين أو الراغبين في الشراء، والذين عددهم محدود نسبياً، حيث تركز المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية على قطاعات سوقية محددة بدلاً من خدمة السوق بشكل عام. تتناسب هذه الاستراتيجية مع:
 - ✓ المؤسسات ذات الإمكانيات المحدودة.
 - ✓ المؤسسات التي تستهدف جزءاً سوقياً يحقق لها حصة سوقية جيدة وتمتلك الإمكانيات الكافية للحفاظ عليها.
 - ✓ كما تستخدمها المؤسسات التي تقدم منتجات خاصة ذات جودة عالية وأسعار مرتفعة، حيث يمكن للمؤسسة، من خلال هذا الجزء السوقى، تحقيق حصة سوقية ذات قيمة عالية.

استراتيجيات النمو:

- ❖ **استراتيجية اختراق السوق:** "المنتج نفسه في السوق نفسها" تتوغل أكثر في سوقك نفسها ومع العملاء أنفسهم، لكن تحاول الوصول وإقناع مستخدمين أكثر عن طريق الدعاية المكثفة، ولكن بالمنتج نفسه. حيث هذه الاستراتيجية أمر بالغ الأهمية ويحتاج إليها كل مبتدئ في عالم الأعمال، وأي شخص يرغب في دخول سوق تنافسية بشدة، الاستراتيجية المناسبة لاختراق السوق هي التي ستضمن لصاحب الشركة النجاح والبقاء في السوق، والحصول على حصة سوقية مميزة، وذلك بعد أن يتمكن العملاء من التعرف على منتجات أو خدمات الشركة والتي تتميز عن غيرها.
- ❖ **استراتيجية تطوير المنتج:** "منتج جديد في السوق نفسها." تطور منتجك لكي تكسب عملاء جددًا، لكن في السوق والفئة المستهدفة نفسها. حيث ان عملية تطوير المنتجات تهدف إلى جلب ابتكار جديد إلى المستهلكين، بدءاً من المفهوم وصولاً إلى التجربة والتوزيع. عندما تتوقف منصات العائدات الحالية للأعمال، يجب التفكير في استراتيجيات نمو

جديدة. وتهدف استراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة إما إلى تحسين المنتجات الحالية لتنشيط السوق الحالية، أو إلى إنشاء منتجات جديدة يبحث عنها السوق. وتتبع الخطوات في تطوير المنتج مسارًا متشابهًا في كل نوع من هذه الاستراتيجيات.

- ❖ **استراتيجية تطوير السوق:** "المنتج نفسه في سوق جديدة" بمنتجك نفسه تتجه نحو أسواق جديدة جغرافيا أو شريحة عملاء جديدة. حيث تعتبر استراتيجية تطوير السوق جزءًا من استراتيجيات نمو الأعمال، حيث تهدف إلى إدخال منتجات جديدة أو جديدة إلى أسواق جديدة. تساعد هذه الاستراتيجية الشركات في فترات النمو على استكشاف فرص جديدة وتسويق منتجاتها الحالية في أسواق لم تستهدفها من قبل
- ❖ **استراتيجية التنوع:** «منتج جديد في سوق جديدة» سواء في المجال نفسه أو مجال جديد تماما حيث تعد هذه الطريقة استراتيجية لتقليل المخاطر من خلال توزيع الاستثمارات عبر مجموعة متنوعة من الأدوات المالية والصناعات والفئات الأخرى. يتم التركيز في هذه الاستراتيجية على تحقيق أقصى عائد من خلال الاستثمار في مجالات متنوعة، مما يسمح بتفاعل مختلف مع نفس الأحداث.

استراتيجيات الشرائح السوقية والاستهداف والصورة الذهنية :

❖ تحديد الشرائح السوقية:

جدول رقم(2): الشرائح السوقية

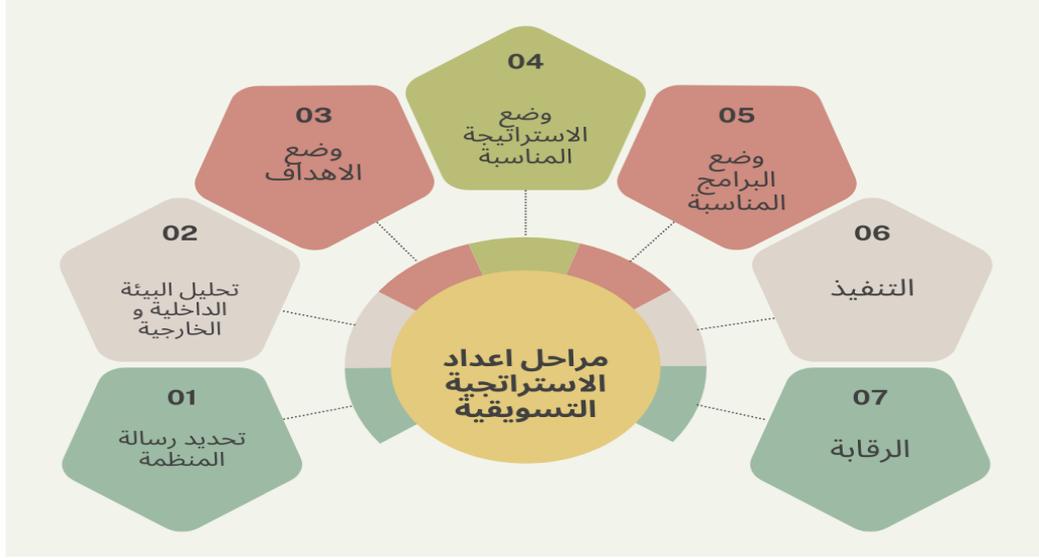
طريقة التحديد / التصنيف	مقاييس التحديد / التصنيف
ديموغرافيا	- طبقا للعمر والنوع والحالة الاجتماعية والدخل والديانة وغيرها
جغرافيا	- طبقا للمنطقة الجغرافية والمناخ
نفسيا	- طبقا لنفسية المستهلكين واتجاهاتهم واهتماماتهم وقيمهم وآرائهم وشخصيتهم وأسلوب حياتهم
سلوكيا	- طبقا لمعدل الاستهلاك ونسبة الولاء للمنتج

(صلاح، 2023، صفحة 27)

- ❖ **الاستهداف:** بعد تحديد شرائح السوق تقوم باختيار المنتج الأنسب لكل شريحة طبقا لاحتياجاتها وقدراتها الشرائية حيث تتمثل في اختيار العملاء المحتملين الذين تسعى الشركة إلى بيع منتجاتها أو خدماتها لهم. وتشمل هذه الاستراتيجية تقسيم السوق واختيار الفئات المناسبة في السوق، وتحديد المنتجات التي ستعرض في كل فئة.
- ❖ **رسم الصورة الذهنية :** التعبير عن القيم الغير ملموسة بصريا العلامة التجارية حيث تستثمر المؤسسة في نشاطاتها وتوجهها نحو تعزيز صورتها الإيجابية في اذهان الجماهير مما يساهم في بناء سمعتها الجيدة على المدى الطويل

مراحل اعداد الاستراتيجية التسويقية : و تتمثل في الشكل التالي :

الشكل (6) مراحل اعداد الاستراتيجية التسويقية



المصدر : من اعداد الطالبة

ثالثا : المزيج التسويقي :

❖ تعريف المزيج التسويقي :

تعريف 1: يعتبر المزيج التسويقي أحد المفاهيم الرئيسية في التسويق الحديث. وهو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمتراطة التي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها. (بخلف و سعودي ، 2017)

تعريف 2: "مجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض من أجل أداء النشاط أو الوظيفة التسويقية على النحو المخطط له". كما يعرف عبد الحميد : المزيج التسويقي بأنه "مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمتراطة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض اداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها". اذا يعرف المزيج التسويقي بأنه "مجموعة من العناصر المتكاملة والتي تتفاعل مع بعضها. البعض من اجل إشباع حاجات ورغبات المستهلك". (الغامدي، مبادئ التسويق، 2017)

تعريف 3 : هو مجموعة من الأدوات التسويقية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق الأهداف التسويقية في السوق المستهدف، ويتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر: المنتج ، التسعير، التوزيع و الترويج (حقانة و بن سفيان ، 2018)

➤ يمكن تعريف المزيج التسويقي بأنه : مجموعة تكتيكات تهدف لتعزيز العلامة التجارية في السوق، من خلال وضع المنتج في الوقت والمكان المناسبين وتقديمه بالسعر الملائم، باستخدام أدوات تخطيطية وتنفيذية تهدف للوصول إلى الجمهور المستهدف لكل نشاط تجاري.

❖ اهمية المزيج التسويقي : تتمثل في : (الغامدي، مبادئ التسويق، 2017، صفحة 111 . 112)

✓ تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح من أجل تغطية المصاريف وتجاوزها لتحقيق هامش ربح مناسب، وذلك من خلال بيع السلع أو الخدمات.

- ✓ قد تلجأ بعض المنشآت إلى تعديل استراتيجياتها التسويقية بما يتطلبه السوق عند حدوث بعض الظروف الطارئة، فيتم دراسة متطلبات السوق واحتياجات المستهلكين، ويعاد النظر فيما يجب أن تحتوي عليه السلع التي يطلبها المستهلك.
- ✓ زيادة الحصة السوقية المنشأة وتحقيق المبيعات المبكرة في مناطق محددة، ووصول السلعة التي تنتجها تلك المنشأة إلى مناطق لم تصل إليها من قبل.
- ✓ تساعد المديرين في اتخاذ القرارات المناسبة عند تقديم عروض تتناسب مع احتياجات ورغبات المستهلكين
- ✓ لها تأثير مهم في تطوير التسويق وتمكن مدراء التسويق من توزيع الموارد المتاحة في المنشأة
- ❖ **عناصر المزيج التسويقي:** تعد الأساليب التسويقية أكثر تعقيداً مما يمكن أن يتخيل البعض، إذ لا تنحصر في شكل واحد، بل تتضمن ما يُعرف بـ "عناصر المزيج التسويقي"، ومن بين هذه العناصر:
 - ✓ **المنتج:** هو عبارة "أي شيء يمكن عرضه في السوق لإشباع حاجة أو رغبة للمستهلك سواء عن طريق الاستحواذ أو الاستعمال أو الاستهلاك، ويشتمل ذلك السلع المادية الملموسة والخدمات والأشخاص والأماكن والأفكار والمؤسسات
 - ✓ **التسعير:** ارتبط مفهومه بالقيمة والمنفعة؛ إذ يمثل القيم التي يقوم المستهلك بدفعها مقابل الحصول على منفعة معينة حيث أن القيمة هي المقياس الكمي لمساواة المنتج بمنتجات أخرى؛ والمنفعة تمثل خاصية المنتج التي تجعل المستهلك قادراً على إشباع حاجاته وتحقيق رغباته .
 - ✓ **التوزيع:** تعتمد كثير من المؤسسات في بيع منتوجاتها إلى المستهلك النهائي على الوسطاء سواء في الأسواق المحلية أو الأسواق الأجنبية، أي أنها قد لا تبيع أو تتعامل مباشرة مع المستهلكين النهائيين . حيث يعرف التوزيع في كونه "مجموعات الأفراد أو المؤسسات التي يتم عن طريقها نقل السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى المستهلك الأخير، وهي التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمنية والمكانية ومنفعة الحياة
 - ✓ **الترويج:** ويعتبر الترويج العنصر المهم من ضمن عناصر المزيج التسويقي؛ ونظراً لأهميته البالغة لقي إهتماماً كبيراً من طرف الكتاب والباحثين فعرف على أنه: "عملية الاتصال التي تهدف إلى بناء العلاقة مع المستهلكين وإدامتها من خلال إعلامهم وإقناعهم بما تقوم المؤسسة ببيعه أو تسويقه"
 - ✓ **التوزيع:** يشمل مجموعة متنوعة من العمليات التي تهدف إلى تسهيل توفير المنتج وتحركه من المقاول إلى المستهلك النهائي أو الصناعي. يمكن أن تكون هذه العملية نهائية بسيطة أو تتضمن وسطاء أو تجار جملة أو تجزئة أو سلسلة من الموزعين. لذا يجب تحديد الطريقة المثلى من خلال قنوات التوزيع التي تتناسب مع مكونات المزيج التسويقي.
- تم إضافة ثلاث عناصر جديدة إلى النموذج السابق لجعله أكثر تناسباً مع خصوصية الخدمات، ليصبح "P7" ويشمل كل من: المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع، الأفراد، عمليات الإنتاج (الإجراءات)، والبنية المادية.

الشكل (7) عناصر المزيج التسويقي



المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي

في هذا الفصل، سنناقش تعريف المخطط الإنتاجي، وأهميته، ومتطلباته، بالإضافة إلى استعراض أنواع المخطط الإنتاجي والأساليب الإنتاجية.

الفرع الأول: تعريف وأهداف المخطط الإنتاجي

قرار تضمين خطة الإنتاج يُعدُّ أحد أهم القرارات الاستراتيجية لإدارة أي منظمة. بدون اتباع أساليب التخطيط العملية والموضوعية لإنتاجها، فإننا لا نستطيع تصور نجاح أي منظمة.

أولاً: تعريف مخطط الإنتاجي

يتم تعريفه على أنه: القيام بتحديد الكميات المطلوبة إنتاجها من كل من المنتج خلال الفترة القادمة سواء كانت يوماً أو أسبوعاً أو شهراً واحداً، أي القيام بالتنبؤ لوضع خطة مقدما لجميع خطوات تتابع العملية الإنتاجية بالطريقة التي يمكن لها تحقيق الأهداف الإنتاجية (الرحمان، 2011)

هو سلم تسلسلي في إعداد التصنيع لضمان إتاحة مواد الدخلات) المواد الخام، والرجال، والمال، والآلة) ضمن إطار زمني محدد، بالكمية المناسبة لإنتاج الناتج المطلوب من السلع والخدمات بناءً على الجدول الزمني المحدد (ناصر و قوجيل ، 2022 . (2023).

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال

يمكن وصفه بأنه الإطار العام الذي يتم من خلاله تنفيذ العمليات التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات. وتشمل هذه المدخلات العمالة، والمعدات، والتسهيلات، والمكونات الأخرى، وتتم عملية التحويل بهذه الطريقة بحيث تضيف قيمة إلى المنتج وذلك بأقل التكاليف.

ثانياً: أهداف تخطيط الإنتاج (الهدى، 2019 . 2020)

من بين أهداف تخطيط الإنتاج:

- إنتاج السلع بأقل تكلفة ويتحقق ذلك:
- ✓ بتقليل الوقت الضائع من جانب العمال أو الآلات إلى أدنى حد ممكن.
- ✓ بتقليل تكاليف التخزين عن طريق الاحتفاظ بأدنى حد ممكن من المواد.
- ✓ باستخدام الآلات بأحسن شكل ممكن، ذلك باستغلال كل الآلة في أكثر الأغراض المناسبة لها.
- إنتاج السلع بالجودة المطلوبة.
- إنتاج السلع في الوقت المطلوب.
- إنتاج السلع بالكمية المطلوبة.

ثالثاً: أنواع تخطيط الإنتاج (الهدى، 2019 . 2020، صفحة 35 . 36)

يمكن التفريق بين ثلاثة أنواع من تخطيط الإنتاج وفقاً للفترة الزمنية للخطة، وهي:

❖ **تخطيط الإنتاج طويل الأجل:** والذي يتضمن تحديد مستويات الإنتاج في فترات قادمة تزيد على العام، فقد يكون مدة عامين أو ثلاثة أو أكثر. ويعرف باسم " تخطيط الطاقة " لأنه يتعلق بتحديد حجم الطاقة اللازمة ومستوى الطاقة الإنتاجية المستهدفة، اختيار الموقع، الترتيب الداخلي وغيرها من القرارات والأنشطة طويلة الأجل.

❖ **تخطيط الإنتاج متوسط الأجل:** هو التخطيط الذي يتم إعداده مدة سنة واحدة، ويطلق عليه أيضاً التخطيط الإجمالي لأنه يتعامل مع أرقام إجمالية للمخرجات) إنتاج، عمالة، مخزون (لكل فترة خلال العام دون تخصيص لنوع معين من المنتجات والأقسام.

❖ **تخطيط الإنتاج قصير الأجل:** يعرف أيضاً بجدولة الإنتاج ويكون هذا التخطيط مدة شهر أو أسبوع أو يوم وحتى لفترة ساعات، يختص بإدارة الموارد المتاحة، (معدات، الآلات، العمالة، الصيانة) قصد تطبيق البرنامج الإنتاجي المستهدف، وتعتمد قرارات الجدولة على مرحلتين السابقتين.

الفرع الثاني: اختيار الموقع

أولاً : تعريف اختيار الموقع

✚ تحديد موقع المشروع لا يمكن تحديده أو حصره بدقة دون خضوع هذا القرار لعدة إجراءات ودراسات معمقة قبل اتخاذه. لذلك، لا نجد له عبارة صريحة خاصة بالباحثين والمؤلفين في هذا السياق، إلا أننا سنقوم بعرض بعض التعاريف التي يمكن أن تعكس اختيار موقع المشروع وأهميته

● تشمل مفهوم اختيار موقع المشروع البحث عن موقع المصنع الذي ينشأ لأول مرة، أو المصنع الذي ينشأ بجانب مصانع أخرى تابعة لمؤسسة واحدة، ويمتد هذا المفهوم ليشمل أيضاً اختيار موقع المخازن التابعة للمؤسسة سواء كانت هذه المخازن للمواد المصنعة، أو النصف مصنعة، أو للمواد النهائية، وذلك لأن نشاط التخزين يعد مكملاً لنشاط الإنتاج. (قريشي و محلب ، 2018)

● اختيار الموقع هي تلك العملية الخاصة بتحديد موقع جغرافي لعمليات مؤسسة معينة، سواء في الصناعة أو الخدمات، إذ يتعين على المديرين اتخاذ قرار الموقع باستخدام الخيارات التالية: (قريشي و محلب ، 2018، صفحة 35)

✓ عند بداية النشاط، أي عندما تبدأ المؤسسة نشاطها لأول مرة؛

✓ عند الرغبة في إنشاء موقع جديد بالإضافة إلى الموقع الحالي؛

✓ عند الرغبة في إنشاء موقع بديل للموقع الحالي.

مما سبق يمكن القول إن اختيار موقع المشروع يتضمن اختيار الموقع الذي سينشأ فيه لأول مرة أو الذي سينشأ بجانب مشروع آخر تابع لمؤسسة واحدة، أو موقع لإقامة مخزن للمواد الأساسية أو النصف المصنعة أو المواد التامة الصنع، ومن ثم اختيار المنطقة الصناعية أو الإقليم الصناعي الذي سيقام فيه هذا المشروع، حيث يقوم صاحب القرار باتخاذ قراره وفقاً لأسس علمية واقتصادية تؤدي إلى تحقيق أهداف المشروع بأقل التكاليف وكفاءة وفعالية عالية.

ثانياً : اهداف اختيار الموقع : (قريشي و محلب ، 2018، صفحة 35)

تختلف أهداف اختيار موقع المشروع على اعتبار نوع الصناعة، أي (مؤسسات صناعية وأخرى خدمية)؛ ففي المؤسسات الصناعية السلعية يرتبط اختيار الموقع ارتباطاً رئيسياً بالإنتاج والتوزيع وتنقسم إلى ثلاثة أنواع:

أ / **كلفة الموقع:** تشمل فلف الشراء والإيجار والتعميد والتسجيل والعمال والضرائب الحكومية؛

ب/ **كلفة توزيع المنتجات:** من المصانع الداخلة في المخازن ومن ثم إلى منافذ البيع ضمن شبكة التوزيع الجغرافية

ت / **كلفة المواد الخام:** تشمل فلف الشراء للمواد الخام الداخلة للصناعة وكلف الشراء للمواد المشغلة للمصنع

ثالثاً :العوامل المؤثرة في اختيار الموقع (العزوي، 2006)

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال

تم تطوير نموذج بورتر في مجال الميزة التنافسية، حيث أكد على وجود أربع مجموعات تمثل العوامل والخصائص البيئية الوطنية التي تؤثر على قدرة الشركة في المحافظة على الأسواق العالمية: يتم توضيح هذه العوامل بإيجاز كما يلي:

- **عوامل الانتاج:** وتشمل مستلزمات الانتاج الرئيسية وهي المواد الأولية وضرورة توفرها بكميات كافية اقتصادياً خلال عمر المشروع، وفي حالة عدم توفرها مراعاة كلف النقل المرتبطة بنقلها كما لا بد من توفر القوى العاملة المدربة، مع الأخذ بالاعتبار مستويات الاجور، حيث كثيراً ما تنقل بعض الشركات مصانعها إلى مواقع تتوفر فيها القوى العاملة الرخيصة. كما لا بد من مراعاة توفر مصادر الطاقة لكلف مقبولة اقتصادياً وكذلك مصادر المياه خاصة في الصناعات التي تتطلب كميات كبيرة من المياه.
- **الطلب على المنتجات:** يعد مستوى الطلب أحد العوامل الرئيسية، ويتحدد الطب بجملة من العوامل منها حجم السكان والمستوى المعيشي لهم، والقرب من الأسواق المحلية والعالمية، وتوفر شبكات النقل السريعة ذات الكلف الواطئة.
- **الصناعات الساندة:** تعد الصناعات الساندة والمكملة احدى العوامل التي تشجع الشركات على اختيار مواقع مصانعها قرب المصانع المنتجة للمواد الأولية أو نصف المصنعة التي تعد مدخلات لإنتاج السلع التي تنتجها الشركة ان وجود صناعات ساندة قريبة يسهل عمليات الاتصال والشراء والنقل.
- **المنافسة:** تتسابق المنظمات الصناعية في تقديم السلع الى الاسواق الاشباع حاجات المستهلكين وتدور بين الشركات منافسة للحصول على أكبر حصة سوقية وتستخدم للوصول الى ذلك أساليب متنوعة منها تخفيض الكلف أو الجودة الافضل وغيرها من الاسبقيات التي ستعتمدها المنظمة عند دخولها الى سوق المنافسة لغرض ان تحقق لها مكاناً يؤهلها للبقاء والاستمرار.
- يوجد العديد من العوامل التي تؤثر على اختيار الموقع السليم للمشروع (المصنع) أو الفرع الجديد الذي ترغب المؤسسة في إقامته. تختلف هذه العوامل حسب طبيعة المشروع، حيث يمر اختيار موقع المشروع بثلاث خطوات كما يشير Heizer & Render. في الجدول التالي:

جدول(3): خطوات اختيار موقع المشروع

العوامل الرئيسية	العوامل الفرعية
اختيار البلد	● القوانين والتشريعات، الاستقرار السياسي....
	● المشاكل الاقتصادية والثقافية
	● مواقع الأسواق
	● توفر القوة العاملة، مستوى الإنتاجية في البلد ...
	● توفر التجهيزات، الاتصالات ...
	● نسب صرف العملات
	● الرغبة في المشاركة

<ul style="list-style-type: none"> ● السمات الجاذبة في الإقليم (الثقافة، الضرائب ...) ● توفر القوة العاملة، التكاليف ● كلفة الطاقة المشغلة وتوفرها، المياه ● تشريعات حماية البيئة ● الحوافز التي تقدمها الحكومات ● كلفة الأرض والبناء 	<p>اختيار الاقليم</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● حجم المنطقة والتكاليف ● توفر وسائل النقل (برية، جوية، طرق سريعة) ● توفر الخدمات اللازمة للإنتاج والتجهيزات ● توفير شبكات صرف النفايات ● تشريعات حماية البيئة 	<p>اختيار المنطقة</p>

(قريشي و محلب ، 2018، صفحة 36)

الفرع الثالث: التخطيط الداخلي للمصنع (الترتيب الداخلي)

أولاً : مفهوم الترتيب الداخلي: هناك العديد من التعاريف للترتيب الداخلي، وسنذكر منها :

- الترتيب الداخلي هو مسألة استراتيجية ذات تأثير رئيسي في وحدات التصنيع، إذ ينطوي على وضع وترتيب الآلات والأقسام والنظام الداعم بطريقة تضمن إطار العمل المطلوب بالوقت المحدد وتقليل مسافة نقل أدوات العمل وتخفيض كلفة مناولة المواد (مصطفى، 2021)
 - هو الكيفية التي بموجبها يتم ترتيب الأقسام الإنتاجية وأقسام الخدمات المساعدة داخل المصنع وترتيب الآلات والمعدات داخل الأقسام، وبشكل أدق يمكن القول ان الترتيب الداخلي للمصنع هو عملية ترتيب مسالك إنتاج مكونات المنتج التام، وكل عملية من العمليات الصناعية التي تتكون منها العملية الإنتاجية، من أجل تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية وكيفية الترتيب هذه الأخيرة لها تأثير كبير على مستوى أداء الأنشطة التالية في المصنع (فواز، 2018 . 2019)
- من خلال التعاريف السابقة، يضمن الترتيب الداخلي للمنشأة تحقيق أقصى كفاءة وأقل تكلفة ممكنة لعملية الإنتاج، حيث يتم تنظيم الموارد والعمليات بشكل يسهل تدفق العملية الإنتاجية بشكل طبيعي. يشمل ذلك ترتيب المواد والمعدات داخل المصنع، بالإضافة إلى تنظيم نقل الأصناف وإضافة الأنشطة الأخرى المساعدة لتشكيل بيئة فعالة لتصنيع السلعة وتسهيل عمليات التخزين والمناولة والصيانة وغيرها. ببساطة، يهدف التنظيم الداخلي إلى زيادة الإنتاجية من خلال تحقيق أفضل استخدام لموارد المنشأة وتحقيق أقصى قدر من الفوائد المتاحة.

ثانياً : أهمية الترتيب الداخلي : يساهم الترتيب الداخلي في تحقيق الفوائد التالية:¹ (مصطفى، 2021، صفحة 61)

- ✓ تقليل كلف العمليات التشغيلية وكلف النقل والتخزين سواء للمواد الأولية أو الأجزاء نصف المصنعة والنهائية.

- ✓ - توفير قدرات إنتاجية عالية عن طريق تقليص الأوقات والجهود المبذولة في عملية الإنتاج.
- ✓ - تخفيض تكاليف المواد الأولية والمواد النصف مصنعة.
- ✓ - الانسجام بين كل مواقع الشعب وكلف الإنشاء والبناء.
- ✓ - توفير كل ما يتطلبه التحسين المستمر في العملية الإنتاجية.
- ✓ - توفير المساحات الملائمة والمناسبة لعملية الإنتاج.
- ✓ - تحقيق درجات مرونة عالية في الإنتاج.
- ✓ - المساهمة في إراحة العاملين.
- ✓ - تطوير مجالات الإشراف على العمل وتوفير مساحات مناسبة للقيام بأعمال الصيانة.
- ✓ - السيطرة الفاعلة على استثمار رؤوس الأموال بطريقة كفوة

ثالثا: خطوات إعداد الترتيب الداخلي: الترتيب الداخلي للمصنع يتضمن عدة خطوات، تتمثل في: (مصطفى، 2021، صفحة

61 .62)

- ضرورة القيام بجمع كافة البيانات المتعلقة بالنشاط المراد إعداد الترتيب الداخلي له.
- تحليل هذه البيانات والذي قد ينتج عنها إمكانية إيجاد أكثر من حل أو أكثر من طريقة للترتيب.
- - تحديد التدفق المتوقع لانسباب كل عملية من العمليات الإنتاجية لكل قسم أو محطة في المصنع.
- - تصميم وتخطيط كل وحدة من وحدات العمل أو مراكز الإنتاج.
- - تجميع التخطيط الداخلي للوحدات لتكوين الترتيب الداخلي للمنظمة ككل.
- - تنسيق هذه الخطة مع بقية الخطط لتسهيل عملية المناولة.
- - وضع التصميم الداخلي للمعدات وذلك بالاستعانة بمهندس متخصص بالمعدات.
- - تصميم وتخطيط كل من محطات العمل والمخازن وأقسام الخدمة ومواقع الرافعات
- - بعد اكتمال عملية إعداد التصميم بكافة جوانبها لا بد من عملية الاقتناع بالتصميم الموضوع.
- - البدء من قياس مدى تناسب التكلفة للتصميم مع مقدار العمليات الإنتاجية المتوقعة.

المطلب الثالث: المخطط التنظيمي

ان نجاح المؤسسة ونموها يعتمدان بشكل أساسي على المورد البشري، الذي يُعدُّ المحور الأساسي لاستمرارية وتطور المؤسسة. لهذا السبب، تحدد الخطة التنظيمية المهارات الفردية المطلوبة للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية للمشروع وتطوره. ومن ثم، إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع، وإعداد المخطط التنظيمي، وتوزيع الأدوار والصلاحيات.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال

الفرع الاول: مفهوم وأهمية المخطط التنظيمي

- **أولاً: تعريف المخطط التنظيمي:** يعرف المخطط التنظيمي بأنه عرض تصوري للمسارات الرسمية للصلاحيات والاتصالات من داخل المنظمة بمعنى اخر ان المخطط التنظيمي عبارة عن رسم تخطيطي يوضح المستويات والوظائف الإدارية وطرق الاتصال فيما بينها وخطوط الصلاحية والمسؤولية لكل وظيفة (علاوي، 2016)
- **المخطط التنظيمي** هو خطة تهم بتحديد الشكل القانوني الذي يناسب نشاط المؤسسة ويحكم سوقها، ويوضح خارطة توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات المؤسسي المؤسسة وكذا العاملين والكوادر وهذا من خلال إبراز كل من اللوائح والقوانين التي تنظم العمالة في المؤسسة كما وكيفاً إضافة إلى توضيح شكل الهيكل التنظيمي المعمول به في المؤسسة (الخريطة التنظيمية المستخدمة في المؤسسة). (حياة، 2013 . 2014)
- **ثانياً: أهمية المخطط التنظيمي :** التنظيم يُعْتَبَرُ أهم أداة لترتيب الأعمال وتنسيقها بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة، وذلك من خلال النقاط التالية: (توفيق، 2020 . 2021)
- ✓ تحديد مسارات العمل في مجالاته المختلفة؛
- ✓ اختصار الوقت والجهد في عملية التنفيذ؛
- ✓ اختصار الزمن في عملية التطوير؛
- ✓ تفادي الفوضى والارتجالية.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي

أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي:

- عرفه "عبد العزيز صالح بن حبتور": " ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها، وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلاً عن تحديد وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة
- البناء او الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة فهو يبين التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق اهداف المنظمة كما يوضح نوعية العلاقات بين اقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها. " (ليلي، 2022)

ثانياً: أهمية الهيكل التنظيمي (عواي و طالي ، 2024)

تتمثل في عدة نقاط هي :

- ✓ بشكل عام يرمي إلى تقديم المخرجات، وإنجاز الأهداف التنظيمية ويسهل تحديد ادوار الأفراد.
- ✓ يمنع الفوضى في الأعمال ويمتص التداخل بين مختلف الأنشطة التنظيمية.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال

- ✓ . العمل على النقل السلس للتعليمات مع السماح بتدفق البيانات والمعلومات.
- ✓ . من خلال قنوات الاتصال التي يوفرها فإنه يحقق الاستجابة الفاعلة للتغيرات.
- ✓ . التركيز على تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي.
- ✓ . يحدد طرق الاتصال ومواقع اتخاذ القرار.
- ✓ . ربط مهام الأفراد والجماعات بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ✓ . توزيع المسؤوليات والسلطات واجراءات العمل داخل المنظمة.
- ✓ . يعزز علاقات التعاون بين الموظفين والوحدات التنظيمية على حد سواء.

ثالثا : خصائص الهيكل التنظيمي: يتميز الهيكل التنظيمي الجيد بعدة مميزات، ومن بينها : (ليلي، 2022، صفحة 1216)

- . التنسيق بين أعمال المنظمة حيث يهتم بالتكامل بين الأعمال، والقضاء على التكرار، والازدواجية.
 - . التنسيق بين أعمال المنظمة حيث يهتم بالتكامل بين الأعمال، والقضاء على التكرار، والازدواجية. مراعاة ظروف البيئة بحيث يهتم بالبيئتين الخارجية والداخلية، وتأثيراتها.
 - . الاهتمام بالأنشطة المهمة للمنظمة بحيث يتم ترتيبها حسب درجة أهميتها، وأولويتها في المستويات الملائمة لها .
 - . عدم الإسراف بحيث تتم مراعاة التكاليف اللازمة لاحتياجات الهيكل من وحدات، وتخصص، والتأكيد على التقسيمات التي يتوقع أن تكون ذات فوائد طويلة الأجل.
 - . فعالية الرقابة: حيث يفتح المجال للرقابة الفعالة، بحيث أن الوظيفة التي يتم تطبيق الرقابة عليها لا تكون مع الموظف المسؤول عنها نفسه.
 - . المركزية حيث تتركز السلطة لدى جهة محددة في المنظمة، وعلى الرغم من أن هذا الأمر يؤدي إلى البطء في اتخاذ القرارات، إلا أنه يحقق درجة أفضل من الرقابة، وفي الغالب تظهر هذه السمة في الهيكل الوظيفي.
 - . الرسمية حيث تعني وجود قواعد دقيقة للأعمال، وهي سمة مهمة في المنظمات الكبيرة للتحكم فيها، إلا أن هذا الأمر يقتل من الإبداع، ويبطئ من عملية اتخاذ القرارات، كما أن الحرية التي تعطى للموظفين تكون قليلة.
 - . المرونة حيث تعكس هذه السمة مقدرة الهيكل التنظيمي على التكيف مع التغيرات الطارئة على البيئة الخاصة بالمنظمة.
 - . الوضوح بحيث تكون العناصر في الهيكل التنظيمي محددة بشكل دقيق.
 - . الملاءمة بحيث يتناسب الهيكل التنظيمي مع البيئة الخاصة بالمنظمة، مما يعني تلبية احتياجاتها.
- المبادئ التي يستند إليها الهيكل التنظيمي هناك عدة مبادئ يتم أخذها بعين الاعتبار عن بناء الهيكل التنظيمي، ومنها:

- ✓ مبدأ تقسيم العمل: بحيث يكون كل فرد مسؤولاً عن جزء من العمل.
- ✓ مبدأ الوظيفة: ويعني التقسيم بناء على الوظائف، ونوع العمل.
- ✓ مبدأ المرونة ويعني القابلية للتكيف مع التغيرات الخارجية، والداخلية، دون حاجة إلى تعديل جوهري فيه.
- ✓ مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة: حيث إله لكن مسؤولية وظيفية سلطة تشرف على أدائها، وتمكنه

✓ مبدأ قصر خط السلطة: حيث إنه كلما قلت المستويات الإدارية، تزداد الفعالية الإدارية.

✓ مبدأ وحدة الرئاسة بحيث يكون لكل موظف رئيس واحد يأخذ منه التعليمات، والأوامر، والتوجيهات

رابعا: ابعاد الهيكل التنظيمي: (عوي و طالي ، 2024، صفحة 159)

رغم وجود عدة أبعاد للهيكل التنظيمي، إلا أن الأغلبية اتفقت على وجود أربعة أبعاد، وهي:

❖ **التخصص:** ويقصد به تجميع الأعمال والنشاطات المشابهة تحت تقسيم تنظيمي مستقل، وذلك لتحقيق أقصى كفاءة ممكنة

في تنفيذ الأعمال ويقضي مبدأ التخصص اذ يقتصر عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفية واحدة وان يتم انشاء وحدة تنظيمية مختصة في كل عمل.

❖ **الرسمية:** تميل المنظمات الى استخدام معيارية السلوك عندما تصبح أكثر تعقيد، ومن هذا المنطلق تشير الرسمية الى درجة

معيارية الوظائف، اذ تساعد على تقليل التباين في السلوك وتعزيز عملية تنسيق الأنشطة والفعاليات التنظيمية

❖ **التعقيد:** ينتج التعقيد التنظيمي عن القرارات التنظيمية والتي تتعلق بعدة جوانب لكل منظمة وهي المتمثلة في تقسيم العمل

والتخصص واسبس تكوين الوحدات للتنظيم وكذلك حزم هذه الوحدات بالإضافة الى تفويض السلطة

❖ **المركزية:** وهو نظام اداري تتخذ فيه القرارات عند مستوى القمة، ومع تزايد المركزية في المنظمة تقل فرص مشاركة المستويات

الدنيا، وفرص مساهمة الأفراد في صنع القرارات ووضع الأهداف التنظيمية وتسيير شؤون المنظمة، كما يجب أن يشجع الهيكل

التنظيمي على النقاش والحوار وان يسهل مساهمة الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة، إضافة إلى انه كلما زادت درجة

المركزية اصبحت الاتصالات أكثر صعوبة واكل سرعة وسلاسة

خامسا : العوامل المؤثرة والمحددة لتصميم الهيكل التنظيمي (لبلى، 2022، صفحة 1218 . 1219)

عند تصميم وصياغة الهيكل التنظيمي ليكون شاملاً ومناسباً، يتأثر بعدة عوامل ومحددات، منها:

● **حجم المنظمة:** اختلف العلماء بين ارتباط حجم المنظمة ومدى تأثيره على الهيكل التنظيمي إلا أنهم متفقون على أن للحجم

تأثير على هيكل المنظمة وله آثاره الواضحة على التعقيد والرسمية والمركزية وينعكس على حجم الهيكل التنظيمي لها فكلما

كانت المنظمة صغيرة كان هيكلها التنظيمي صغيرا

● **دور حياة المنظمة:** حيث يتأثر الهيكل التنظيمي بعمر المؤسسة وهل هي في بداياتها أو في مرحلة تطورها أو انحدارها فالمنظمة

تشبه بالإنسان تبدأ حياتها بنشأتها وتنتهي بزوالها.

● **بيئة المنظمة:** للبيئة دور رئيسي في تحديد شكل ونوع الهيكل التنظيمي في المؤسسة، فالبيئة التي تعمل في جو من الاستقرار

تختلف عن مؤسسة تعاني من عدم الاستقرار، فالاستقرار يعني هيكل تنظيمي بسيط وعدم الاستقرار للمؤسسة يستلزم هيكل

معقد، فالمنظمة لا بد من إن تتفاعل مع بيئتها وتكيف معها ولا بد للهيكل من التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية

للمنظمة على السواء لضمان استقرار وتطور المنظمة.

- **الموقع الجغرافي للمنظمة:** فالمنظمات التي يتعدى عملها عدة مواقع جغرافي كان تكون إقليمية أو عالمية تحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير ومختلف عن المنظمة في المكان الواحد.
- **درجة التخصص:** أن التخصص في المهام يؤثر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة فإن كان التخصص في العمل منخفضة كان الهيكل بسيطاً والعكس صحيح.
- **الموارد البشرية:** عندما يكون المطلوب أفراداً ذوي قدرات بسيطة يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً أيضاً.
- **التكنولوجيا:** فالتكنولوجيا أحد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد بالمنظمة وأيضاً تؤثر على الاتصال بينهم وعلى المستويات الإدارية وعلى الأداء والانجاز وغيرها فكلما زاد استخدام التكنولوجيا في المنظمة وكانت معقدة ومتطورة احتاجت إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيداً.
- **نطاق الإشراف:** ويقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الإداري الإشراف عليهم بفعالية فإذا كان نطاق الإشراف واسعاً فسيؤدي إلى هيكل تنظيمي أفقي حيث تكون المستويات الإدارية محدودة، إما إذا كان نطاق الإشراف ضيقاً فسيؤدي إلى هيكل تنظيمي عمودي حيث تزداد المستويات الإدارية.
- **نظام الإدارة (المركزية واللامركزية):** فوجود المركزية في المنظمة السلطة بيد الإدارة العليا يقلل تعقيد الهيكل التنظيمي ويكون أكثر وضوحاً، بينما وجود نظام اللامركزية يزيد من تعقيد الهيكل التنظيمي.
- **الاستراتيجية:** فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وعليه فإن أي تحليل أو تحديد الهيكل للمنظمة لا بد أن ينطلق من أهداف واستراتيجية المنظمة الأهداف طويلة المدى للمنظمة فالتغيير في استراتيجية المنظمة يلازمها تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- **القوة والسيطرة:** فالهيكل التنظيمي للمنظمة قد يكون أحياناً نتيجة لأولئك الذين يحتلون مراكز اتخاذ القرار في المنظمة فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحياتهم ونفوذهم ومصالحهم، وعليه فالتجاه وسياسات الإدارات العليا لها الأثر الأكبر في تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة.

الفرع الثالث: الموارد البشرية

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية :

تُعتبر الموارد البشرية ذات أهمية استراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة، فلا يمكن، بل يعتبر من المستحيل، تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى مثل المالية والمادية، إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلات والقدرات اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة منهم.

- هي الإدارة التي تنتج عنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها. أو هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والحفاظة عليهم، في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم وبالتالي فإن إدارة الموارد

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال

البشرية في المنظمة ماهي إلا مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وتنظيمهم والحفاظة عليهم (الابج و الشعبان ، 2014)

- إدارة الموارد البشرية هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين وإدارة شئون الموظفين والعاملين والافراد وإدارة الأفراد القديمة وتنميتها وتطويرها إلى دراسات أكاديمية حديثة في إدارة الموارد البشرية لتصبح إدارة موارد بشرية حديثة باعتبارها نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية للمنظمات والمنشآت كما أن إدارة الموارد البشرية الحديثة تسعى إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية والأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية (الحريري، 2012).
- بشكل عام، جميع التعاريف التي أوردناها تؤكد أن إدارة الموارد البشرية هي قسم متخصص في الإدارة، يُكلّف عادة بكافة الأمور المتعلقة بالموارد البشرية، وله مهام محددة ودور أساسي في المؤسسة. الغاية الرئيسية لهذا القسم هي استثمار مهارات وخبرات وأفكار وقدرات الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة، مع الاهتمام بتلبية احتياجات الموظفين وتعزيز رضاهم وراحتهم، وبالتالي دعم انتمائهم وزيادة ولائهم للمؤسسة.

ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية :

حيث تتمثل هذه الأهمية في: (الحياصات، 2022)

- ✓ الكشف عن مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية.
- ✓ - المساهمة في ظهور التقانات العمالية.
- ✓ تحقيق التطور الفني والتكنولوجي وبالتالي المساهمة في تنمية حجم المنشأة.
- ✓ - تطوير المجال التعليمي والثقافي وتنميته.
- ✓ توسيع نطاق التدخل الحكومي في مجالات العمل.
- ✓ تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- ✓ تضع الخطط المناسبة للتدريب.
- ✓ تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- ✓ تختار الافراد المناسبين لشغل الوظيفة.

ثالثا: اهداف إدارة الموارد البشرية: هناك نوعين من الأهداف هما: (مرجان، 2012)

- المشاركة :وتتمثل في:
 - ✓ استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المنظمة.
 - ✓ . التعريف بالمنظمة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة.
 - ✓ الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار. استقرار القوى العاملة في المنظمة
- **الفعالية:** وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال

- ✓ تحفيز الأفراد و. تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- ✓ مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- ✓ مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه

رابعا : وظائف إدارة الموارد البشرية : و تتمثل في : (الحياصات، 2022، صفحة 4 . 6)

- **تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وهيكل الأجور:** حيث يمثل هيكل العمالة وصف وبيان حاله العمالة الموجودة فعلا في المنظمة من حيث الملامح الرئيسية والصفات والسمات التي تميز هذه العمالة ومن خلال هيكل الأجور يتم تحديد القيمة والاهمية النسبية لكل وظيفه وتحديد اجرها وتقدير الدرجات الأجرية للوظائف مما يضمن اداره سليمة لنظام الأجور كذلك متابعه التوصيف الوظيفي والتأكد من انطباق بطاقات التوصيف على ما يقوم به شاغل الوظيفة والسعي لتعديل هذه البطاقات وتطويرها تحديثها والتعرف على الأنشطة الهامه المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها ومن ثم تصميم الوظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها.
- **تخطيط القوة العاملة:** لتلبية احتياجات المنظمة من انواع واعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة والتنسيق مع الإدارة فيما يختص بتوزيع القوى العاملة وإعداد الموازنة التخطيطية للوظائف.
- **الاختيار والتعيين** حيث تهتم الإدارة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، حيث يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة ثم الأعداد الاختبار المتقدمين للتعيين وأعداد المذكرات الخاصة بهم.
- **تقييم الاداء وتصميم انظمه الحافز** وذلك للتعرف على الكفاءة العامة للعاملين والتعرف على أوجه التطور في الاداء ومعرفة اسباب وضعف الأداء وتخطيط التطور المهني للموظف ومدى جاهزيته للنقل أو الترفيه وعلى اساسه يمكن أن تقرر المكافأة كما انها تقلل من تدمر العاملين من التفرقة وتعطيهم الاحساس بالعدالة الراتب ويمكن تحفيز العاملين على الاداء الجماعي فتظهر. كذلك الحافز والذي يعنى منح مقابل عادل للأداء المتميز.

خامسا: دور الموارد البشرية في المؤسسة

يتولى قسم الموارد البشرية العديد من المهام الضرورية لتلبية احتياجات العمل، من خلال إدارة أهم موارد الشركة وهي موظفوها. تشمل مهام هذا القسم: (شليحة و نورين ، 2019 . 2020)

- **التوظيف** ويلعب المسؤولون عن التوظيف في الشركة دوراً مهماً في تطوير القوى العاملة بها، فهم المسؤولون عن الاعلان عن الوظائف الشاغرة والاختيار من بين المتقدمين، وإجراء مقابلات أولية معهم، وتنسيق الجهود مع المديرين الذين يقومون بالإخبار النهائي للمرشحين.

- **الصحة والسلامة** بموجب القانون يتعين على أصحاب العمل توفير بيئة آمنة للموظفين، وإحدى الوظائف الأساسية لموظفي الموارد البشرية تتمثل في توفير التدريب في مجال السلامة للموظفين لتقليل حوادث العمل. وتقديم التعويضات للعاملين في حالة وقوع الحوادث.
- **علاقات الموظفين** يتولى موظفو الموارد البشرية مسؤولية تعزيز العلاقات بين صاحب العمل والموظفين، من خلال قياس مدى الرضا الوظيفي ومشاركة الموظفين وحل مشكلات العمل.
- **الرواتب والحوافز**: تقع مسؤولية إعداد كشوف المرتبات على مكتب الموارد البشرية. وفي حين يكون للمرتبات قسم مستقل في الشركات الكبيرة، إلا أن موظفي الموارد البشرية غالباً ما يقومون بهذه المهمة في الشركات الصغيرة، تتولى إدارة الموارد البشرية أيضاً مزايا الرعاية الصحية، والتفاوض بشأن معدلات تغطية الخدمات الصحية مع شركات التأمين، وتنسيق الجهود مع مدير صندوق مدخرات التقاعد.
- **ضمان الامتثال لقوانين العمل**: إحدى المهام الرئيسية للموارد البشرية تتمثل في ضمان امتثال الشركة لقوانين العمل. فمن دون ذلك يمكن أن تكثر الشكاوى بسبب ممارسات التوظيف غير العادلة. وظروف العمل غير الآمنة، وعدم الرضا بشكل عام عن ظروف العمل قد يؤثر كل ذلك في النهاية على الإنتاجية والربحية، لذلك يجب أن يكون موظفو الموارد البشرية على دراية بقوانين العمل بشكل كامل.
- **التدريب والتطوير**: يجب على أصحاب العمل تزويد الموظفين بالأدوات اللازمة لنجاحهم. مثل توفير التدريب الشامل لمساعدتهم على فهم الثقافة التنظيمية الجديدة والقدرة على التعامل معها. حيث توفر العديد من أقسام الموارد البشرية التدريب على القيادة والذي قد يستلزم تعيين مشرفين ومديرين متخصصين في غدارة الأداء، وكيفية التعامل مع أمور مثل علاقات الموظفين على مستوى الإدارة.
- **وضع خطط لتحسين أداء الموظفين**: عادة ما تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع مثل هذه الخطط لمساعدة الموظفين المتعثرين على تطوير عملهم من للوصول إلى المستوى الذي تتوقعه الشركة منهم.
- **حفظ السجلات**: يتولى قسم الموارد البشرية حفظ السجلات الخاصة بالإيرادات والنفقات والمشتريات والمعاملات التجارية وغيرها من السجلات المهمة للشركة

الفرع الرابع : الشكل القانوني للمؤسسة :

اختيار الشكل القانوني المناسب للمشروع المقترح يعد جانباً هاماً في الدراسة القانونية للمشروع. يهدف هذا الجانب من الدراسة إلى تحديد أفضل شكل قانوني يتناسب مع طبيعة وحجم المشروع المقترح. لتحقيق ذلك، يتعين على القائم بالدراسة أن يكون على دراية بأنواع المختلفة للأشكال والصيغ القانونية للمشروعات، ومزايا وعيوب كل منها. لذلك، تخضع عملية إنشاء المؤسسات والاستثمار في الجزائر لشروط محددة من قبل القانون التجاري والمراسيم التنفيذية. يتيح ذلك وجود أشكال قانونية متعددة للمشاريع، حيث يمكن لحامل المشروع إنشاء مؤسسة تتجاوز مع طموحاته، سواء كان بمفرده أو مع شركاء. وبناءً على ذلك، يتم تحديد الشكل الضريبي المناسب وفقاً للتشريعات الضريبية المعمول بها، بالإضافة إلى الحقوق والواجبات المترتبة عن ذلك.

أولا : العوامل المتحكمة في تحديد الشكل القانوني للمؤسسة :

تتطلب دراسة وعناية دقيقة من مؤسسي المؤسسة لتحديد الشكل القانوني الذي يتناسب مع أهدافها، ويعود هذا إلى عدة عوامل قد تؤثر على المؤسسة سواء في الحاضر أو المستقبل. وهي: (حياة، 2013 . 2014، صفحة 30)

- الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية إذ يتأثر اختيار الشكل القانوني بالتوجه الاستراتيجي الذي يريده الفرد أو الأفراد المالكون أو المؤسسون لهذا العمل.
- الرغبة لدى المالك أو المالكين في السيطرة على العمل وأسلوب وطرق إدارته.
- هيكل الضرائب وكيفية الاستفادة منه وفق اعتبارات الشكل القانوني المعتمد.
- المتطلبات المالية وحجم رأس المال المطلوب لقيام المؤسسة.
- المخاطر المحتملة من العمل ودرجة تحمل المسؤولية من قبل المالك أو المالكين.
- درجة التدخل الحكومي والقوانين السائدة في البلد والتي تخصص بتنظيم عملية إقامة الأعمال على اختلاف قطاعاتها.
- المدة اللازمة لإقامة العمل و مدى الحاجة لاستمرارية هذا العمل الأمد طويلة.
- الأشكال القانونية والتنظيمات السائدة في اقتصاد البلد ، ما يدفع مؤسسي الأعمال الصغيرة إلى تقليد ما هو موجود و ناجح في السوق الوطني أو الإقليمي أو المحلي
- التفكير بمستقبل المؤسسة وإمكانية نقل الملكية من الجيل المؤسس إلى الأجيال اللاحقة

ثانيا : اشكال القانونية للمؤسسات :

يمكن تصنيف المؤسسات من حيث الأشكال القانونية إلى ثلاثة أنواع وهي :

❖ شركات الأشخاص:

(شاهين، سياسات التمويل و اثره على اداء الشركات، 2017)

هي الشركات التي تقوم على الاعتبار الشخصي، وتتكون أساسا من عدد قليل من الأشخاص تربطهم صلة معينة كصلة القرابة أو الصداقة أو المعرفة. ويتق كل منهم في الآخر وفي قدرته وكفاءته، وعلى ذلك فإنه متى ما قام ما يهدد الثقة بين الشركات ويهدم الاعتبار الشخصي الذي تقوم عليه هذه الشركات فإن الشركة قد تتعرض للحل، ولذلك يترتب في الأصل على وفاة أحد الشركاء في شركات الأشخاص أو الحجر عليه أو إفلاسه أو انسحابه من الشركة حل الشركة. وتشمل شركات الأشخاص شركة التضامن وشركة التوصية البسيطة وشركة المحاصة:

➤ تتميز بعدة خصائص شركات الأشخاص من بينها:

- ✓ .تواجد عدد من الشركاء يتجاوز الاثنين، مما يعزز الثقة في الشركة ويوزع مخاطر العمل على عدة أشخاص.
- ✓ .جمع الموارد المالية لبعض الشركاء مع القدرات الفنية والإدارية لآخرين، مما يتيح توحيد إمكانيات اقتصادية كبيرة في مشروع واحد ويمكن المنشأة أو الشركة من توسيع نطاق أعمالها وتحقيق أرباح أكبر.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال

✓ .زيادة الكفاءة في إدارة الأموال، حيث تحتاج المنشآت الكبيرة إلى إمكانيات وكفاءات إدارية وفنية متعددة قد لا تكون متاحة في شريك واحد.

✓ . اكتساب الشركة شخصيتها الاعتبارية بما يتضمن وجود رأس مال خاص بها، وذمة مالية مستقلة عن الشركاء، وتسجيلها لدى الجهات المختصة، بالإضافة إلى الصفة التضامنية بين الشركاء في أعمال الشركة والالتزامات المترتبة عليها.

➤ أنواع شركات الأشخاص : تنقسم شركات الأشخاص إلى ثلاثة أنواع، وهي : (البطوطي، 2010)

● **شركات التضامن** : وهي الشركات التي تقوم بين شخصين أو أكثر بقصد التجارة يكون الشركاء جميعاً متضامنين في سداد الديون

● **شركات التوصية البسيطة** : وهي الشركات التي تقوم بين شريك واحد أو أكثر مسئولين و متضامنين) ، وشريك أو أكثر من أصحاب رأس المال وخارجين عن الإدارة (موصين) ولا يسألون عن ديون الشركة إلا بقدر الحصة التي ساهوا بها ، بل يسأل المتضامنون فقط عن ديون الشركة .

● **شركات المحاصة** : وهي الشركات المستترة بين شخص يتعامل باسمها مع الغير و شخص آخر أو أكثر، ويقدم كل منهم حصة من المال أو من عمل للقيام بعمل واحد أو عدد من الأعمال بقصد اقتسام الربح والخسارة بين الشركاء . وهذا النوع من الشركات لا شخصية معنوية لها ولا عنوان أو ذمة مالية فهي غالباً ما تقوم لمدة قصيرة العمليات مؤقتة .

❖ **شركات الأموال** : (شاهين، سياسات التمويل و اثره على اداء الشركات، 2017)

وهي الشركات التي تقوم أساساً على الاعتبار المالي ولا يكون لشخصية الشريك أثر فيها، فالعبرة في هذه الشركات بما يقدمه كل شريك من مال، ولهذا فإن هذه الشركات لا تتأثر بما قد يطرأ على شخص الشريك كوفاته أو إفلاسه أو الحجر عليه وشركات الأموال لا تشمل سوى شركات المساهمة وهي الشركات التي يقسم رأس المال فيها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول بالطرق التجارية. ويسمى الشركاء في هذه الشركات بالمساهمين، وهم ليسوا تجاراً ولا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود قيمة الأسهم التي يمتلكونها في الشركة.

➤ وتتميز هذه الشركات بعدة خصائص:

✓ . تقسيم رأس المال إلى أسهم متساوية وقابلة للتداول، ويمكن تسجيلها رسمياً في سجل الشركة.

✓ . مسؤولية المساهمين محدودة بقيمة الأسهم التي اشتروها، حيث إذا دفعوا كل حصتهم، فإنهم يخلون من أي مسؤولية إضافية، وتحمل الشركة نفسها المسؤولية عن ديونها.

✓ . عدم وجود عنوان لشركات المساهمة، بل لها أسماء مشتقة عادةً من نشاطها التجاري أو خيالها.

❖ **الشركات المختلطة** : وهي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي والاعتبار الشخصي في نفس الوقت وبالتالي فهي تجمع بين

خصائص شركات الأموال وشركات الأشخاص . وتشمل الشركات المختلطة شركة التوصية بالأسهم والشركة ذات المسؤولية

المحدودة. (شاهين، اساسيات التمويل و اثره على اداء الشركات، 2017)

● أنواع الشركات المختلطة :

➤ **شركة التوصية بالأسهم** : وهي تشبه شركة التوصية البسيطة من حيث أنها تضم فريقين من الشركاء شركاء متضامنون يخضعون لنفس النظام القانوني الذي يخضع له الشركاء المتضامنون في شركة التضامن وشركة التوصية البسيطة، وبالتالي فإن الشركة تعتبر بالنسبة إليهم شركة أشخاص، إذا يكتسبون جميعهم صفة التاجر ويسألون مسؤولية تضامنية وغير محددة عن جميع ديون الشركة، وفي مقابل ذلك يستأثرون بالإدارة، وشركاء موصون لا يترتب على دخولهم في الشركة اكتساب صفة التاجر ولا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود حصصهم التي تأخذ شكل الأسهم القابلة للتداول بالطرق التجارية، وبالتالي فإن الشركة تعتبر بالنسبة إليهم شركة أموال.

➤ **الشركة ذات المسؤولية المحدودة** : وهي الشركة التي تتكون من عدد قليل من الشركاء لا يجوز أن يزيد على الخمسين شريكا، وهذه الشركة تشبه شركات الأشخاص من حيث قلة عدد الشركاء فيها وحظر اللجوء إلى الإدخار العام عن طريق الاكتتاب في أسهم أو سندات وتقييد انتقال حصص الشركاء. وهي تشبه شركات الأموال من حيث تحديد مسؤولية كل شريك فيها عن ديون الشركة بمقدار حصته. ومن حيث نظام إدارتها والرقابة عليها .

المطلب الرابع: المخطط المالي

إذا كانت المؤسسة تهدف إلى تحقيق أهدافها الاستثمارية بأقل تكلفة ممكنة، فإنها تسعى للتعاون مع أفضل الشركاء المتاحين لها، وتستند في ذلك إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يحدد احتياجاتها المالية ويستخرج الموارد المتاحة لها من مصادر متنوعة. كما تهتم المؤسسة بتحقيق التوازن المطلوب بين احتياجاتها المالية واستثماراتها المتنوعة من خلال استغلال أموالها بشكل مثالي.

الفرع الأول: المخطط المالي

أولا: تعريف المخطط المالي :

➤ هو نشاط متواصل ومستمر، وهو يؤثر كل من نمو المنشأة، أدائها، استثماراتها، واحتياجاتها للأموال خلال مدة زمنية محددة التي يمكن أن تمتد إلى ثلاث أو خمس سنوات، وستحاول في هذه الفقرة مناقشة التخطيط المالي من خلال التركيز على الأهداف المرجوة منه (التميمي و التميمي ، 2018)

➤ هو التخطيط الذي يتم تطبيقه لفترة طويلة الأجل من أجل تحقيق الأرباح المالية المعتمدة على الحصول على عوائد أكبر من قيمة الأصول، مع زيادة في نمو الحصة السوقية الخاصة بها، ويُعرف التخطيط المالي بأنه النشاط الذي يساهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بطريقة إدارة الأفراد لحقوقهم المالية، ويشمل التخطيط المالي مجموعة من الجوانب من أهمها إعداد الميزانية المالية، والتخطيط للضرائب، وتوفير المال (يوسف، المهارات الادارية و طرق تنميتها، 2020)

ثانيا : أهمية المخطط المالي : (يوسف، المهارات الادارية و طرق تنميتها، 2020)

✓ المحافظة على الأموال هي تقدير التخطيط المالي للحاجات المناسبة أثناء التعامل مع المال، مما يساهم في تجنب هدره وضباعه في حالات الإفراط الرأسمالي.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال

- ✓ المساعدة على اختيار الهيكل المر أسمالي المناسب بالمشاركة في ترتيب الأموال ذات المصادر المتنوعة، وتستخدم في الفترات الزمنية قصيرة الأجل، ومتوسطة الأجل وطويلة الأجل .
- ✓ المساهمة في تمويل المشروعات هي وضع التخطيط المالي لخطة تمويلية تساعد على تحديد كيفية استخدام الأموال الخاصة في المشروعات، والمعتمدة على تحديد كيفية استخدام الأموال الخاصة في المشروعات، والمعتمدة على المقارنة بين الاقتراحات المختلفة للاستثمار.
- ✓ المشاركة في النشاطات التنفيذية هي دور التخطيط المالي في تحقيق النجاح أو الفشل لوظائف المنشآت، مثل التوزيع والإنتاج أثناء تطبيق الأعمال التجارية من خلال الاعتماد على اتخاذ قرارات مالية صائبة تضمن تعزيز التمويل والتشغيل المناسبين

ثالثا : اهداف التخطيط المالي : (منصور، الوجيز في الادارة الناجحة، 2020)

- ضمان توفير المال: هو الهدف الأساسي والأول من أهداف التخطيط المالي إذ من المهم وجود مالي كافي في الشركة من أجل تنفيذ العديد من النشاطات والمهام، مثل الحصول على أصول طويلة الأجل، وتغطية المصاريف اليومية، وضمان وجود تمويل مالي في الوقت المناسب ..
- عدم استخدام موارد الشركة وإهدارها دون داع: هو الهدف الثاني للتخطيط المالي والمرتبط بالتمويل الزائد الموارد الذي يتشابه مع نقص أو عدم كفاية المال، في حالة وجود فائض عالي من المهم تطبيق التخطيط الجيد لاستثمار هذه الموارد المالية من خلال الاستفادة منها بأفضل الطرق الممكنة، وتجنب إهدارها الذي قد يؤدي إلى حدوث خسارة مالية كبيرة للشركة، ويتم تطبيق التخطيط المالي للمنشآت على مدة زمنية قصيرة أو طويلة.

رابعا : مراحل التخطيط المالي : (يوسف، المهارات الادارية و طرق تنميتها، 2019)

يعتمد التخطيط المالي على تطبيق مجموعة من المراحل هي:

- تحديد العلاقات بين العملاء والمخططين هي المرحلة الأولى من مراحل التخطيط المالي، وتعتمد على دور المخطط المالي في توثيق كافة الخدمات التي سيتم تقديمها للعملاء، مما يساهم في تعزيز الاتفاق بين كل من المخطط المالي والعميل حول طريقة اتخاذ القرارات .
- جمع البيانات الخاصة بالعملاء هو دور المخطط المالي في الحصول على البيانات المناسبة والخاصة في كل عميل مما يساهم في تحديد الوضع المالي الخاص بكافة العملاء، وطبيعة موقفهم من المخاطرة، وأهدافهم الشخصية.
- تقييم الوضع المالي الخاص في العملاء: هي المرحلة الثالثة من مراحل التخطيط المالي، وتعتمد على تحليل المعلومات الخاصة في العملاء من أجل تقييم أوضاعهم المالية، وتحديد الأمور التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف، ويشمل هذا التقييم تحليل الأصول المالية للعميل والالتزامات والنفقات المترتبة عليه، والاستثمارات أو المتطلبات الضريبية. تقديم توصيات أو بدائل

- **التخطيط المالي:** هي تقديم التخطيط المالي للتوصيات التي تساهم في معالجة الأهداف الخاصة في العملاء من خلال الاعتماد على معلوماتهم، مما يساهم في تقديم المساعدة للمخطط المالي حتى يتمكن من مراجعة التوصيات التي تسمح للعميل باتخاذ القرارات الصحيحة.
 - **تنفيذ التوصيات الخاصة بالتخطيط المالي:** هي المرحلة قبل الأخيرة من مراحل التخطيط المالي، وفيها يتم الاتفاق بين المخطط المالي والعميل على طريقة تنفيذ التوصيات؛ إذ من الممكن أن يدرب المخطط العميل على هذه التوصيات، ومن ثم ينسق عملية تنفيذها معه.
 - **مراقبة التوصيات الخاصة بالتخطيط المالي:** هي المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط المالي من خلالها يتم الاتفاق بين العميل والمخطط المالي على تطبيق الرقابة الخاصة بتنفيذ الأهداف، سواء عن طريق العميل أو المخطط المالي
- خامسا : العوامل المؤثرة في المخطط المالي (منصور، الوجيز في الادارة الناجحة، 2020) :**

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في التخطيط المالي من أهمها:

- **العوامل البشرية** هي العوامل المتعلقة بالأفراد ضمن المنشآت، ويعتمد تأثيرها على تطبيق مجموعة من الأمور من أهمها:
 - ✓ اختيار القوى العاملة المؤهلة ذات الكفاءة، والخبرة المناسبة لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة.
 - ✓ توفير التدريب الذي يساهم في دعم المهارات والمعارف الخاصة بالموظفين.
- **العوامل التقنية** هي الدمج بين التخطيط المالي والتقنيات التكنولوجية المعاصرة، مما يؤدي إلى زيادة فعالية تطبيق النشاطات، ودعم الحصول على الأرباح وتقليل كمية التكاليف والخسائر

الفرع الثاني: الهيكل المالي (المخطط التمويلي)

أولا : مفهوم و أهمية التمويل :

❖ **مفهوم التمويل :**

تعريف 1 : هو توفر النقود في الوقت المناسب، أي الوقت الذي تكون فيه المؤسسة في أمس الحاجة للأموال، كما يوفر التمويل الوسائل التي تمكن الأفراد والمؤسسات على الإستهلاك والإنتاج على الترتيب وذلك في فترات معينة (شاهين، سياسات التمويل و اثره على اداء الشركات، 2017)

تعريف 2: مجموع الأعمال والتصرفات التي تمدنا بوسائل الدفع في أي وقت يكون هناك حاجة إليها، ويمكن أن يكون هذا التمويل قصير الأجل أو متوسط الأجل أو طويل الأجل (المغربي، ادارة التمويل المصرفي، 2019)

❖ **أهمية التمويل :** (المغربي، ادارة التمويل المصرفي، 2019)

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال

. تتجه المؤسسات والحكومات والمنظمات المرتبطة بها إلى استغلال جميع مواردها المالية بشكل دائم، وعند الضرورة، تلجأ إلى مصادر خارجية لتلبية احتياجاتها، سواء كان ذلك بسبب نقص في الأموال المتاحة أو لتسديد الالتزامات. وبناءً على هذا، يمكن القول إن التمويل يحمل أهمية بالغة، تتمثل في:

- ✓ تحرير الأموال أو الموارد المالية المجمدة سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- ✓ يساعد على انجاز مشاريع معطلة وأخرى جديدة والتي بها يزيد الدخل الوطني
- ✓ يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من اجل اقتناء أو استبدال المعدات
- ✓ يعتبر التمويل كوسيلة سريعة تستخدمها المؤسسة للخروج من حالة العجز المالي .
- ✓ يساهم في ربط الهيئات والمؤسسات المالية والتمويل الدولي.
- ✓ المحافظة على سيولة المؤسسة وحمايتها من خطر الإفلاس والتصفية

ثانيا : وظائف و اشكال التمويل : (شاهين، سياسات التمويل و اثره على اداء الشركات، 2017)

❖ وظائف التمويل : يمكن إجمال وظائف التمويل في الوظائف الخمس الآتية:

- التخطيط المالي: هو نوع من أنواع التخطيط يساعد في الإعداد في المستقبل حيث أن تقديرات المبيعات والمصاريف المستقبلية الرأسمالية توجه تفكير المدير المالي نحو المتطلبات المالية في المستقبل .
- - الرقابة المالية: وهي مقارنة أداء المنشآت بالخطط الموضوعية
- الحصول على الأموال من خلال تبيان التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال الفترة التي تشملها الخطة.
- - استثمار الأموال : بعد قيام المدير المالي بإعداد الخطط المالية والحصول على الأموال من مصادرها، عليه أن يتأكد من ان هذه الأموال تستخدم بحكمة وتستخدم اقتصاديا داخل المنشآت.
- مقابلة مشاكل خاصة: إن الوظائف السابقة في وظائف دورية ودائمة للإدارة المالية والمدير المالي، ولكن قد تظهر مشاكل مالية ذات طبيعة خاصة وغير متكررة، وقد لا تحدث خلال المشروع

❖ اشكال التمويل: (المغربي، ادارة التمويل المصري، 2020)

يمكن التفكير في أوجه وأشكال التمويل من عدة زوايا مهمة منها:

➤ حسب المدة : وبموجب هذا المعيار تنقسم أشكال التمويل إلى:

- تمويل قصير الأجل: يقصد به تلك الأموال التي لا تزيد فترة استعمالها عن سنة واحدة كالمبالغ النقدية التي تخصص لدفع أجور العمال وشراء المدخلات اللازمة الإتمام العملية الإنتاجية والتي يتم تسديدها من إيرادات نفس الدورة الإنتاجية.
- تمويل متوسط الأجل يستخدم التمويل المتوسط الأجل لتمويل حاجة دائمة للمشروع كتغطية تمويل أصول ثابتة أو لتمويل مشروعات تحت التنفيذ والتي تستغرق عددا من السنين، وتكون مدته ما بين سنة وخمسة سنوات
- تمويل طويل الأجل وينشأ من الطلب على الأموال اللازمة لحيازة التجهيزات الإنتاجية ذات المردودية على المدى الطويل وتوجه أيضا إلى مشاريع إنتاجية تفوق مدتها خمس سنوات

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال

➤ حسب مصدر الحصول عليه : وينقسم إلى:

- تمويل ذاتي: ويقصد به مجموع الوسائل التمويلية التي أنشأتها المؤسسة بفعل نشاطها العادي أو الاستغلالي والتي تبقى تحت تصرفها بصورة دائمة أو لمدة طويلة.
- تمويل خارجي: ويتمثل في لجوء المشروع إلى المدخرات المتاحة في السوق المالية سواء كانت محلية أو أجنبية بواسطة التزامات مالية (فروض، سندات، أسهم) لمواجهة احتياجاته التمويلية وذلك في حالة عدم كفاية مصادر التمويل الذاتي المتوفرة لدى المؤسسة

➤ حسب الغرض الذي يستخدم لأجله: و ينقسم إلى :

- تمويل الاستغلال : ويتمثل في ذلك القدر من الموارد المالية الذي يتم التضحية به في فترة معينة من أجل الحصول على عائد في نفس فترة الاستغلال .
- تمويل الاستثمار : يتمثل في الأموال المخصصة لمواجهة النفقات التي يترتب عنها خلق طاقة إنتاجية جديدة أو توسيع الطاقة الحالية للمشروع كافتناء الآلات والتجهيزات وما إليها من العمليات التي يترتب على القيام بها زيادة التكوين الرأس مالي للمشروع

ثالثا : مصادر التمويل : (شيخة، 2022)

أولا: المصادر الداخلية للتمويل: تعني التمويل الخارجي عبر مصادر داخلية استخدام الأموال الخاصة القادمة من أصول خارجية، وتشمل جميع موارد المؤسسة المقدمة من المساهمين مقابل حصولهم على حقوق الملكية، ويعرف هذا بالسهم. ويتم ذلك عن طريق إصدار الأسهم العادية أو الأسهم الممتازة. فالشركات تحصل على التمويل الذاتي من خلال:

- زيادة رأس المال الخاص بملاك الشركة.
- مبيعات الأوراق المالية التي تملكها الشركة.
- استخدام الأرباح المحتجزة. استخدام الاحتياطات والاهتلاكات والمؤونات

ثانيا: المصادر الخارجية للتمويل: قد تجد المؤسسة نفسها غير قادرة على تمويل استثماراتها باستخدام مواردها الداخلية، مما يدفعها

إلى البحث عن مصادر خارجية للتمويل. وتشمل هذه المصادر. هي:

➤ مصادر التمويل قصير الأجل: وينقسم إلى مجموعة من المصادر:

- ✓ الائتمان التجاري.
- ✓ الائتمان المصرفي الفروض قصيرة الأجل.
- ✓ الأوراق التجارية.
- ✓ التسهيلات الائتمانية المحدودة.
- ✓ تسهيلات ائتمانية متجددة.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال

✓ تسهيلات بضمان أوراق تجارية.

✓ السحب على المكشوف.

✓ القبولات المصرفية.

✓ البيع التأجيري.

✓ الضرائب المؤجلة الدفع.

➤ مصادر التمويل متوسطة الأجل : وتشمل:

✓ القروض المباشرة.

✓ التمويل بالاستئجار.

✓ البيع ثم الاستئجار.

➤ مصادر التمويل طويلة الأجل : ويشتمل على نوعين:

● التمويل بالملكية : مثل الأسهم العادية والأرباح المحتجزة والاحتياطيات القانونية.

● تمويل خارجي : ويشمل القروض طويلة الأجل والتي يزيد استحقاقها عن عام وتكون عادة ما بين 5 إلى 10 سنوات

أو إصدار السندات أو التأجير التمويلي أو إصدار الأسهم الممتازة أو المزج بين عدة أنواع من التمويل بالملكية والتمويل الخارجي.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، قمنا بالتطرق إلى خطط الأعمال من الجانب النظري، من خلال تسليط الضوء على مجموعة من العناصر كاملة الفهم والمكانة والأهداف، بالإضافة إلى دورها في العملية التشغيلية. ورأينا أن خطة العمل تمثل سلسلة من الخطوات المتداخلة والمتكاملة بينها، بهدف تحقيق غاية الإنشاء والوصول إلى المكان المحدد مثل الصورة الذهنية التي تعبر عن أهداف المؤسسة. أما خطط الأعمال في حملتها، فتبني لنا الكيفية أو مجموعة الخطوات الوسيطة التي توضح كيفية تنظيم العمل لتقديم القيمة المتوقعة، وماهية الاستراتيجية التسويقية المتبعة لتحديد والوصول للعملاء المستهدفين وإرضائهم، وما هو الشكل القانوني الذي يحدد مجموعة العلاقات التي تربط المؤسسة مع مختلف الأطراف، ويرسم لنا المنتج وميزته، وجوانب الجدوى المالية للمشروع. وختمنا في النهاية بأن هناك العديد والعديد من نماذج العمل ولكنها تتشابه، فلكل مشروع وصاحبه خصوصيته.

الفصل الثاني

اعداد مخطط أعمال لمشروع صناعة الديكور و

الهدايا من الكونكريت و الريزن

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

المبحث الأول : الملخص التنفيذي للمشروع

سيتم في هذا المبحث التعريف بالشركة كصاحب المشروع، وأهم الأهداف والدوافع التي ساهمت في اختيار هذا النوع من المشاريع بالتحديد، بالإضافة إلى التعريف بالمشروع ومصدره، والطموحات التي يسعى صاحب المشروع لتحقيقها من خلال هذا المشروع.

المطلب الأول: بطاقة فنية عن المشروع

الفرع الأول: معلومات عن صاحب المشروع

- ✓ صاحب المشروع: إيمان حاجي
- ✓ الشهادة الأكاديمية: شهادة ليسانس في إدارة الأعمال
- ✓ المستوى: سنة ثانية ماستر مقاولاتية
- ✓ رقم الهاتف : 0797224162
- ✓ البريد الإلكتروني : imenhadji080@gmail.com

الفرع الثاني: فكرة المشروع

فكرة مشروع ديكور مصنع من الكونكريت والريزن تتمحور حول استخدام مادتين متينتين ومتعددي الاستخدامات لإنتاج عناصر ديكور فريدة وجذابة. الكونكريت مادة قوية ومتينة، تُستخدم عادة في البناء، وتتميز بلمسها الخام والمظهر الصناعي العصري، بينما الريزن مادة لامعة وشفافة، يمكن تلوينها وإضافة عناصر زخرفية داخلها، وتستخدم في صناعة الحلبي والأثاث المبتكر. المنتجات المحتملة تشمل الأثاث مثل الطاولات الصغيرة، الأرفف، ومقاعد الجلوس التي تجمع بين القاعدة الخرسانية والعناصر الزخرفية المدججة في الريزن، والديكور الداخلي مثل المزهريات، الحوامل الزخرفية، واللوحات الجدارية التي يمكن أن تحتوي على أشكال هندسية أو طبيعية مدججة في الريزن، بالإضافة إلى الإكسسوارات مثل أواني الزهور، حوامل الشموع، والصواني الزخرفية. عملية الإنتاج تتضمن تصميم القالب بالشكل المطلوب للقطعة الديكورية، ثم صب الكونكريت ليتشكل الجزء الأساسي من القطعة، ثم إضافة الريزن في الأماكن المحددة مع إمكانية إدراج عناصر زخرفية مثل الألوان، الأصداف، والأوراق الذهبية، وبعد تصلب الريزن، يتم إزالة القطعة من القالب وتنظيفها وتلميعها للوصول إلى الشكل النهائي. مزايا المشروع تشمل التفرد والإبداع حيث كل قطعة تكون فريدة من نوعها بسبب الإمكانات غير المحدودة لتصميمات الريزن، والتحمل والمتانة حيث تتميز المواد المستخدمة بقوتها وقدرتها على تحمل الظروف المختلفة، والجاذبية البصرية حيث الجمع بين الملمس الصناعي للكونكريت واللمعان والتنوع اللوني للريزن يعطي القطع مظهراً جذاباً وعصرياً. السوق المستهدف يشمل عشاق الديكور الحديث والصناعي، الأشخاص الذين يبحثون عن قطع فنية فريدة لتزيين منازلهم أو مكاتبهم، ومصممي الديكور الداخلي والشركات العقارية التي تهتم بإضافة لمسات عصرية إلى مشاريعها. باختصار، مشروع ديكور مصنع من الكونكريت والريزن يجمع بين الصلابة والجمال، ويوفر منتجات ديكور فريدة تلي احتياجات السوق العصري.

الفصل الثاني: أعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

الفرع الثالث: أسباب اختيار المشروع

هناك عدة أسباب تجعل مشروع ديكور مصنوع من الكونكريت والريزن اختيارًا جذابًا ومميزًا:

- **التفرد والإبداع**: الكونكريت والريزن يوفران فرصًا غير محدودة للإبداع والتصميم. يمكن تشكيل القطع بطرق فريدة وإضافة لمسات شخصية تجعل كل قطعة مميزة ولا مثيل لها. خاصة انه مشروع جديد وغير معروف لدى عامة الناس، ولا يوجد هذا النوع من المؤسسات في ولاية بسكرة.
 - **التحمل والمتانة**: الكونكريت مادة قوية ومتينة، والريزن يضيف لها مظهرًا جذابًا ولمعانًا، مما يجعل القطع الديكورية تتحمل الظروف المختلفة وتبقى على حالها لفترة طويلة.
 - **التنوع**: يمكن استخدام الكونكريت والريزن لصنع مجموعة واسعة من المنتجات، بدءًا من الأثاث الكبير وصولًا إلى الإكسسوارات الصغيرة، مما يتيح تلبية احتياجات متنوعة للسوق.
 - **الجاذبية البصرية**: الجمع بين الملمس الصناعي للكونكريت والملمع اللوين للريزن يخلق مزيجًا بصريًا جذابًا وعصريًا يلفت الأنظار ويجذب العملاء.
 - **التكلفة المعقولة**: بالمقارنة مع بعض المواد الأخرى المستخدمة في الديكور، الكونكريت والريزن يمكن أن يكونا أكثر اقتصادية، مما يتيح تحقيق هامش ربح جيد.
 - **السوق المتنامي**: هناك اهتمام متزايد بالديكور الحديث والصناعي، مما يعني أن هناك طلبًا قويًا ومستمرًا على المنتجات المصنوعة من الكونكريت والريزن.
 - **الاستدامة**: يمكن استخدام مواد معاد تدويرها في صناعة الكونكريت، مما يجعل المشروع أكثر استدامة وصديقًا للبيئة، وهو عامل مهم لجذب العملاء الواعين بالبيئة.
 - **المرونة في الإنتاج**: المواد المستخدمة تتيح مرونة في الإنتاج، حيث يمكن تعديل التصميمات بسرعة وسهولة لتلبية متطلبات العملاء المحددة أو للتكيف مع اتجاهات السوق الجديدة.
 - **سهولة الصيانة**: المنتجات المصنوعة من الكونكريت والريزن عادة ما تكون سهلة الصيانة والتنظيف، مما يزيد من جاذبيتها للعملاء الذين يبحثون عن حلول ديكورية عملية.
- ✚ باختصار، اختيار مشروع ديكور مصنوع من الكونكريت والريزن يجمع بين الإبداع، المتانة، التنوع، والجاذبية البصرية، مما يجعله مشروعًا مثاليًا يلبي احتياجات السوق العصري ويوفر فرصًا كبيرة للنمو والربح.

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

المطلب الثاني: ملخص وغايات واهداف المشروع

الفرع الأول: ملخص المشروع

جدول رقم (4): ملخص المشروع

العنصر	الشرح
اسم صاحب المشروع	إيمان حاجي
عنوان صاحب المشروع	نحج الجمهورية . طولقة . بسكرة
الهاتف	0797224162
الموقع الالكتروني	Imen54dc@gmail.com
الملكية	فردية
اسم المؤسسة	IMANE DECORATION
تسمية النشاط	. صناعة كل الاجسام المحوفة من البلاستيك ومن كل أنواع الصمغ . . الإنتاج الصناعي للمنتجات المصنعة من الخرسانة أو من الجبس (التي تدعى المجمع)
رمز النشاط في السجل التجاري	111309 109104
مضمون النشاط	. صناعة كل المنتجات المحوفة من البلاستيك وكل أنواع الراتنج المجهزة بالألياف الزجاجية (ذات طبقات) ومن كل أنواع الراتنج . صناعة كل القنوات واللواحق من كل المواد ولكل الاستعمالات . صنع البلاط، برطومات، طين الأرضية، عناصر السقف، صفائح عزل الصوت من الجص، . صنع البلاط، برطومات، طين الأرضية إلخ... من الخرسانة التي تدعى المجمع
اليد العاملة	5
موقع المشروع	Rue Alouani Brahim, Biskra
النطاق	مستوى محلي
الشكل القانوني للمؤسسة	EURL مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

شكل التمويل	ذاتي
رؤية المؤسسة	الريادة في تقديم منتجات ديكورية مبتكرة وعالية الجودة تجمع بين قوة الكونكريت وجمال الريزن من خلال تصاميم فريدة تجمع بين الحداثة والمتانة.
رسالة المؤسسة	قطعنا تحمل قصصا فريدة من الجمال و الابداع
رأس مال المشروع	757813,689 دج
فترة الاسترداد	5 أشهر و 3 أيام

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: غايات و اهداف المشروع

- تقديم منتجات فريدة ومبتكرة: تحدف المشروع إلى تقديم قطع ديكورية تمتاز بالتصاميم الجذابة والمبتكرة التي تجمع بين الكونكريت والريزن بطريقة فريدة.
- الارتقاء بالجودة والتميز: يسعى المشروع إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة والتميز في تصميم وتصنيع القطع الديكورية، لكسب ثقة ورضا العملاء.
- الاستدامة البيئية: تتضمن الأهداف الرئيسية للمشروع الاهتمام بالبيئة، من خلال استخدام مواد مستدامة وقابلة للتدوير في عمليات الإنتاج.
- تلبية احتياجات العملاء: يهدف المشروع إلى تلبية احتياجات العملاء المتنوعة من خلال تقديم مجموعة متنوعة من القطع الديكورية التي تناسب مختلف الأذواق والأساليب الديكورية.
- الابتكار والتطوير المستمر: يسعى المشروع إلى الابتكار والتطوير المستمر في تصاميمه وعملياته الإنتاجية، للبقاء على اطلاع دائم بأخر التقنيات والاتجاهات في مجال صناعة الديكور.
- تحقيق النجاح المالي والاقتصادي: تشمل الأهداف الرئيسية للمشروع تحقيق النجاح المالي والاقتصادي من خلال زيادة حجم المبيعات وتحقيق الربحية المستدامة.
- إثراء المجتمع المحلي: يهدف المشروع إلى إثراء المجتمع المحلي من خلال خلق فرص عمل محلية ودعم الاقتصاد المحلي.
- بناء العلامة التجارية: يسعى المشروع إلى بناء علامة تجارية قوية وموثوقة في مجال صناعة الديكور، تحظى بشعبية واسعة وتمتلك سمعة طيبة في السوق.

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

الفرع الثالث: النموذج التمثيلي للمشروع La CSIP

تحديد مدى التوافق العملي للمشروع هو أمر حيوي سواء للمشروع نفسه أو لصاحبه، إذ يتيح فهم منطقة العمل ومدى توافقها مع تطلعات صاحب المشروع وموارده ومهاراته، وكذلك الاستفادة من الإمكانيات والفرص المتاحة في المحيط. يمكن تلخيص ذلك كما يلي:

➤ تطلعات صاحب المشروع:

- إنشاء مشروع خاص بعيداً عن الوظيفة العمومية.
- تحقيق المشروع على أرض الواقع.
- دخول المنتج إلى السوق واكتساب حصة سوقية معتبرة من خلال تقديم منتج عالي الجودة ينافس المنتجات المستوردة.
- اكتساب ثقة العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم وطلباتهم بالمواصفات المطلوبة (الوقت، الجودة، السعر، الكمية).
- خلق فرص عمل للرجال والنساء.
- تحقيق الربح.

➤ موارد ومهارات صاحب المشروع:

- حاصلة على شهادة ليسانس في إدارة الأعمال.
- حاصلة على شهادة ماجستير في المقاولاتية.

➤ الإمكانيات المتاحة من المحيط:

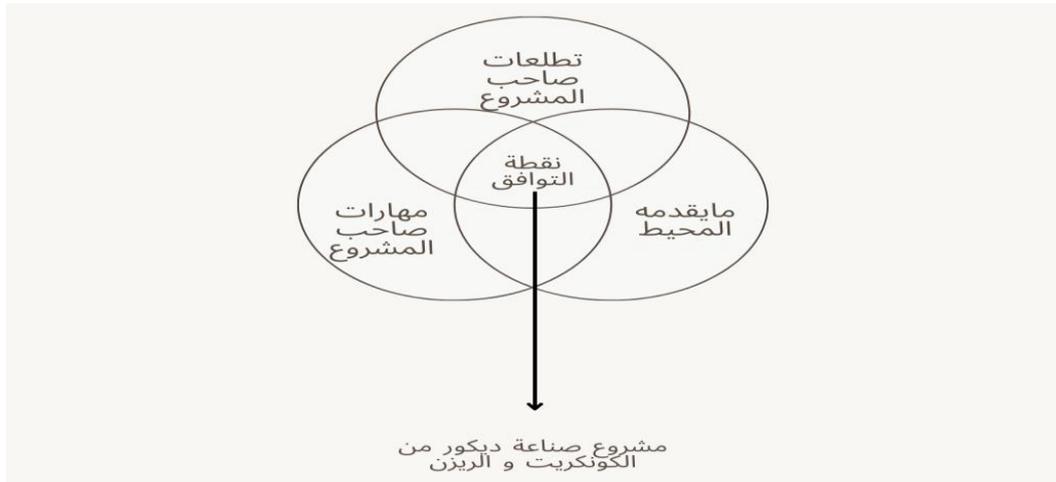
- تشجيع الدولة على الاستثمار، خصوصاً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إنشاء صناديق تمويلية ووكالات دعم واستشارة ومرافقة.
- تشجيع الدولة على تقديم منتجات صديقة للبيئة.

✚ منطقة التوافق:

يتم تحديدها من خلال تقاطع العوامل المكونة للنموذج، وتشمل تطلعات صاحب المشروع التي يسعى لتحقيقها، مع موارده ومهاراته الحالية والتي يرغب في اكتسابها، إضافة إلى الفرص والإمكانيات المتاحة في المحيط. هذه الملامح تشكل أساس المشروع ليصبح ناجحاً على أرض الواقع، مع مراعاة جميع الاعتبارات قبل بدء التنفيذ.

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

الشكل(8): لنموذج التمثيلي للمشروع La CSIP



المصدر: من اعداد الطالبة

المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع

يُعتبر المخطط التسويقي الأساس الذي تقوم عليه بقية عناصر العمل، لذا سيتم في هذا المبحث القيام بدراسة دقيقة كوسيلة لكشف كل جوانبه، وذلك من أجل معالجة أغلبية التحديات على أكمل وجه، من خلال جمع أكبر قدر من المعلومات الحقيقية حول احتياجات الزبائن والموردين، بهدف تقدير حجم المبيعات وتحديد الاستراتيجية التسويقية الأمثل والتي تناسب طبيعة السوق.

المطلب الأول: دراسة السوق

الفرع الأول: تحليل البيئة الخارجية

❖ تحليل PESTEL:

➤ **العوامل السياسية:** يتميز المشهد السياسي بقدر كبير من الاستقرار، مما يشكل بيئة مواتية لنمو المشاريع، حيث يُعدّ الأمان عاملاً هاماً وضرورياً لنجاح أيّ مشروع، ويتميز الوضع الأمني في المنطقة بكونه جيّداً بشكل عام على الرغم من معاناة النظام الإداري من بعض التعقيدات والبيروقراطية، ممّا قد يُعيق بعض الإجراءات، على الرغم من ذلك، تُظهر الحكومة توجّهاً عامّاً نحو تشجيع الاستثمار ودعم المشاريع من خلال تقديم أشكال مختلفة من المساندة. كما تُعدّ الضرائب من العوامل التي يجب مراعاتها عند تقييم الجدوى الاقتصادية للمشروع، مع ذلك، هناك جهود حكومية لتبسيط النظام الضريبي وتشجيع الاستثمار.

➤ **العوامل الاقتصادية:** ساهم الاستقرار السياسي في الجزائر بشكل واضح في تحسين مؤشرات الاقتصاد الكلي، وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة بين مختلف القطاعات والمناطق حيث شهدت الفترة الماضية جهوداً حثيثة من الحكومة لجذب

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

الاستثمارات المحلية مما أدى إلى تعزيز النشاط الاقتصادي وتنوع مصادر الدخل، على الرغم من ذلك، لا تزال شريحة كبيرة من الجزائريين تعاني من ضعف القدرة الشرائية، خاصة أولئك الذين يعملون في القطاع العام.

العوامل الاجتماعية والثقافية: يتميز المجتمع الجزائري بانفتاحه وتقبله للأذواق والثقافات المختلفة حيث يتجلى ذلك في تقبله للأنواع والأصناف الحياتية المتعددة التي تم استحداثها، مما يعكس قدرته على التكيف والتطور.

كما يُظهر نجاح العديد من المشاريع التي تستند إلى أنماط أو أصناف حياة مختلفة عن التقليدية قدرة هذا المجتمع على التعايش مع التنوع.

العوامل التكنولوجية: يشهد العالم ثورة تكنولوجية هائلة تتميز بسرعة التطور والنمو في كافة المجالات، لا سيما في مجال الاتصالات، أدت هذه التغييرات إلى ظهور أشكال جديدة من المؤسسات والأسواق والممارسات، مما أحدث تأثيراً عميقاً على مختلف جوانب الحياة، حيث يُعدّ التسويق من أكثر المجالات تأثراً بالتغييرات التكنولوجية، فقد برزت وسائل التواصل الاجتماعي كأداة رئيسية للترويج للمنتجات والخدمات، مما أدى إلى توسع نطاق التسويق الإلكتروني بشكل كبير. بالإضافة إلى ظهور آلات ومعدات جديدة واعتماد أليات وتقنيات متطورة لزيادة الإنتاجية والكفاءة واستخدام تقنيات جديدة في التعليم مثل التعلم الإلكتروني

العوامل البيئية والايكولوجية: تخضع العوامل البيئية في الجزائر لتنظيم قانوني مباشر، وإن كان هذا التنظيم لا يغطي جميع الأبعاد البيئية بشكل كامل كما تتوافق العوامل البيئية الكلية ذات الصلة بمشروعنا بشكل مباشر أو غير مباشر مع متطلباته البيئية. حيث لا يُسبب المشروع أيّ تلوث أو ضرر للبيئة، مقارنةً بمشاريع أخرى قد تُسبب مخاطر بيئية. كما أنه لا يُلحق أيّ ضرر بالإنسان أو الحيوان، ويكفي العمل ضمن الشروط الصحية والالتزام بالنظافة والأمان.

العوامل القانونية: تتميز البيئة القانونية بعدم الاستقرار في بعض جوانبها نظراً لاهتمام الدولة المتزايد بتشجيع الاستثمار والمشاريع المقاولاتية. ومن حيث طبيعة المشروع، تتبع القانون التجاري الذي يحدد شكل مشروعنا، بالإضافة إلى القوانين الخاصة بالنشاطات الإنتاجية. كما أن القوانين المتعلقة بالتوظيف، والضرائب، والتأمينات، وغيرها، تتسم بشكل عام بالاستقرار.

الفرع الثاني : تحليل القوى الخمس لبورتر (تحليل PORTER)

الجدول(5):تحليل القوى الخمس لبورتر

القوى	تأثيرها على المشروع
1 . شدة المنافسة	. يشهد قطاع صناعة الديكور في الجزائر عامة وفي ولاية بسكرة خاصة نمواً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، مدفوعاً بارتفاع الطلب على التصميم الداخلي العصرية والفريدة. ويُعدّ الديكور المصنوع من الكونكريت والريزن من بين أحدث اتجاهات التصميم التي تحظى بشعبية متزايدة، حيث أدى ازدياد الطلب على هذا النوع من الديكور إلى دخول العديد

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

<p>من الشركات الجديدة إلى السوق لكن بصفة غير مباشرة حيث لا توجد محلات خاصة لبيع هذا النوع من الديكور المصنوع بمادة الكونكريت و الريزن</p>	
<p>2. الداخولون الجدد . . شهد الطلب على ديكور الكونكريت و الريزن نموًا ملحوظًا في الجزائر، مما يُشكل عامل جذب للمنافسين الجدد الذين يرون فيه فرصة لتحقيق الأرباح. انخفاض حواجز الدخول: لا تتطلب صناعة ديكور الكونكريت و الريزن رأس مال كبيرًا أو مهارات متخصصة، مما يسهل على الشركات الجديدة دخول السوق. توفر المواد الخام: تتوفر المواد الخام المستخدمة في صناعة ديكور الكونكريت و الريزن بسهولة في الجزائر، مما يجعل من السهل على الشركات الجديدة الحصول عليها.</p>	
<p>3. تهديد المنتجات البديلة . يُعدّ ديكور المصنوع من الخشب والزجاج والمعدن من أكثر المنتجات البديلة شيوعًا حيث قد تؤدي المنتجات البديلة إلى تغيير سلوكيات المستهلكين الذين قد يفضلون شراء منتجات أرخص أو أكثر سهولة في التركيب. لذا يجب التركيز على تقديم منتجات عالية الجودة تفوق المنتجات البديلة من حيث المتانة والمقاومة والجمال. وتنوع منتجات لتشمل منتجات جديدة تلي احتياجات المستهلكين بشكل أفضل.</p>	
<p>4. القوة التفاوضية للموردين . تختلف قوة التفاوض بين الموردين الذين تتعامل معهم. ففيما يتعلق بالمورد الذي سنحصل منه على مادتي الكونكريت والريزن وهي الاستثمار والعامل المميز لدينا، فقد كانت له قوة تفاوضية كبيرة في بداية التعامل معه. وذلك لقلة الموردين يقدمون نفس المنتجات داخل الوطن، وارتفاع تكلفة الحصول عليها من خارج الوطن. أما بالنسبة لباقي الموردين، مثل تجار الجملة المتعلقين بالمواد المكملة للقطع، فإن قوتهم التفاوضية ضعيفة. وذلك لكثرة تواجدهم في محيط ولاية بسكرة و ما جاورها</p>	
<p>5. القوة التفاوضية للزبائن . تُعدّ القدرة التفاوضية للزبائن ضعيفة في هذا المجال، نظرًا لغياب منافسين مباشرين وبالتالي، فإنّ مسؤولية جذب الزبائن وتحقيق النجاح تقع على عاتق المؤسسة. ولتحقيق ذلك، يجب على المؤسسة أن تُركّز على تقديم منتجات بجودة عالية وخدمات ممتازة بأسعار مناسبة، مع الأخذ بعين الاعتبار تهديدات السوق لصالح الطرف الآخر</p>	

المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

الفرع الثالث : دراسة و تحليل السوق

1. الزبائن المحتملين

الجدول(6):الزبائن المحتملين

تحديد الزبائن المحتملين	تحديد الاحتياجات
• الأفراد	<ul style="list-style-type: none">• محبي الديكور الحديث والمميز: يبحث هؤلاء عن قطع ديكور فريدة من نوعها تُضفي لمسة شخصية على منازلهم.• مُصممو الديكور الداخلي: يبحث هؤلاء عن قطع ديكور مميزة لإضافتها إلى مشاريعهم، ويبحثون عن خيارات عالية الجودة.• هدايا: يبحث الأشخاص عن هدايا فريدة من نوعها وعملية لتقديمها لأصدقائهم وعائلاتهم
• الشركات	<ul style="list-style-type: none">• المكاتب: تبحث هذه المكاتب عن ديكور عصري وأنيق لخلق بيئة عمل إيجابية.• معارض الفنون: تبحث هذه المعارض عن قطع ديكور فنية لعرضها وبيعها.
• مجالات أخرى	<ul style="list-style-type: none">• مناسبات الزفاف: تبحث عرائس اليوم عن ديكور زفاف فريد من نوعها ويبحثن عن خيارات مميزة مثل ديكور مصنوع بالكونكريت والريزن.• المعارض التجارية: تبحث الشركات عن ديكور مميز لجذب انتباه الزوار في المعارض التجارية.

المصدر: من اعداد الطالبة

2. المنافسين

تمتع مشروعنا بميزة فريدة في السوق، حيث لا يواجه أي منافسة مباشرة من محلات متخصصة في بيع هذا النوع من الديكورات المنزلية، المصنوعة من مادتي الكونكريت و الريزن فقط، حيث تعتمد المحلات الأخرى على بيع قطع ديكورية مصنوعة من مواد أخرى بدون التركيز على هذا النوع من المواد بالإضافة إلى ذلك، توجد منافسة غير مباشرة من طرف العمال الخواص منازلهم ، لكن نشاطها لا يشكل تهديداً كبيراً لمشروعنا نظراً لكونه محدوداً نسبياً خاصة في مجال ولاية بسكرة

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

3. الموردین : توجد مجموعة من الموردين، وهم على النحو التالي:

محلات بيع الطلاء ومستلزمات البناء: OPERA PEINTURE – BISKRA

THIER décor : محل متخصص في بيع مستلزمات الكونكريت و الريزن و جميع اكسسوارته

بيع الورق الكرتوني وأكياس التسوق: INFINITY RESINEPOXY

بيع ورق الفينيل : Avd consommable

Princesse Disgne : متجر البيكتروني لبيع مستلزمات الريزن

بيع مستلزمات الريزن و الكونكريت: résine art Sétif

الرفوف و الخزانة و مكتب الاستقبال: اثاث صفوة . براقحي ، الجزائر

Mega Store Furniutre: بيع معدات العمل (طاولات ، كراسي ، ...)

الفرع الرابع : دراسة البيئة الداخلية (تحليل SWOT)

1. تحليل نقاط القوة والضعف

الجدول (7):تحليل SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> ازدياد الطلب على الديكور الحديث: يزداد الطلب على الديكور الحديث في المنازل والشركات، ويشكل ديكور الكونكريت و الريزن اتجاهًا عصريًا مرغوبًا به. قلة المنافسة: لا يزال سوق ديكور الكونكريت و الريزن في مراحله المبكرة نسبيًا، مما يعني وجود فرص جيدة للتميز والنمو. مظهر فريد: يمتاز ديكور الكونكريت و الريزن بمظهره الفريد وألوانه المتنوعة، مما يمنحه إمكانية التناسق مع مختلف أنماط الديكور. إمكانية التخصيص: يمكن تخصيص ديكور الكونكريت و الريزن ليتناسب مع احتياجات 	<ul style="list-style-type: none"> وجود منافسة من شركات أخرى تصنع ديكور الكونكريت والريزن، أو من شركات تصنع أنواعًا أخرى من الديكور. صعوبة التميز عن المنافسين، خاصة إذا كان هناك العديد من الشركات التي تقدم منتجات مشابهة. الاعتماد على عدد قليل من الموردين للحصول على مواد الكونكريت والريزن. نقص المواد أو تأخرها في حدوث مشكلات في الإنتاج والتسليم. تحتم دفع أسعار مرتفعة للمواد إذا كان هناك عدد قليل من الموردين المتاحين.

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال لمشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

- وأذواق الزبائن، مما يجعله خيارًا مثاليًا للتصميمات الداخلية المميزة.
- متانة عالية: يتميز ديكور الكونكريت و الريزن بمتانته العالية ومقاومته للخدوش والبقع، مما يجعله خيارًا عمليًا ودائمًا.
- تكلفة المواد منخفضة: تعتبر تكلفة المواد المستخدمة في صناعة ديكور الكونكريت و الريزن منخفضة نسبيًا، مما يعني هامش ربح مرتفع.
- إمكانية تسعير المنتجات بأسعار تنافسية: يمكن تسعير منتجات ديكور الكونكريت و الريزن بأسعار تنافسية مع جودة عالية، مما يجعلها جذابة للزبائن.
- إمكانية تقديم خدمات إضافية: يمكن تقديم خدمات إضافية مثل التركيب والصيانة لزيادة هامش الربح.
- توفر مواد وأدوات سهلة الاستخدام: تتوفر في السوق مواد وأدوات سهلة الاستخدام لتصنيع ديكور الكونكريت والريزن.
- إمكانية تعلم المهارات بسرعة: يمكن تعلم مهارات صناعة ديكور الكونكريت والريزن بسرعة من خلال الدورات التدريبية والموارد عبر الإنترنت.
- سوق عالمي: يمكن تسويق ديكور الكونكريت والريزن عالميًا، مما يعني إمكانية الوصول إلى قاعدة واسعة من الزبائن.

المصدر : من إعداد الطالبة

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

2. تحليل الفرص و التهديدات

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> • يشهد سوق الديكور في الجزائر نموًا متزايدًا، مدفوعًا بطلب المستهلكين على الديكور الحديث والأنيق. • يُعدّ ديكور الكونكريت و الريزن من أنواع الديكور الحديثة التي تكتسب شعبية متزايدة، خاصة بين الشباب. • تتميز هذه المواد بمناخها ومقاومتها للتلف، كما أنها تتوفر بأشكال وألوان متنوعة تناسب جميع الأذواق. • لا يزال سوق ديكور الكونكريت والريزن في الجزائر في مراحلها المبكرة، مما يعني وجود فرص كبيرة للنمو. • يوجد عدد قليل من الشركات التي تصنع هذا النوع من الديكور في الجزائر، مما يعني أن هناك مجالًا واسعًا لدخول السوق. • التميز عن المنافسين من خلال تقديم منتجات عالية الجودة وخدمات عملاء ممتازة. • تقدم الحكومة الجزائرية دعمًا للشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث يمكن الاستفادة من هذه البرامج للحصول على تمويل أو تدريب أو خدمات استشارية. • توفر المواد الخام اللازمة لصنع ديكور الكونكريت و الريزن في الجزائر بأسعار مناسبة. • يمكنك الحصول على هذه المواد من الموردين المحليين، مما يوفر عليك تكاليف النقل. 	<ul style="list-style-type: none"> • مواجهة منافسة من شركات أخرى تصنع ديكور الكونكريت و الريزن في الجزائر، أو من شركات تصنع أنواعًا أخرى من الديكور. • صعوبة التميز عن المنافسين، خاصة إذا كان هناك العديد من الشركات التي تقدم منتجات مشابهة. • تهديد دخول شركات أجنبية جديدة السوق الجزائرية، مما قد يزيد من حدة المنافسة. • انخفاض الطلب على ديكور الكونكريت و الريزن بسبب الازمات الاقتصادية • تقلبات أسعار العملات إلى زيادة تكلفة المواد المستوردة. • قد تؤدي ارتفاع معدلات التضخم إلى انخفاض القوة الشرائية للمستهلكين. • تغير أذواق المستهلكين بمرور الوقت، مما قد يؤدي إلى انخفاض الطلب على ديكور الكونكريت و الريزن. • قد تصبح أنواع أخرى من الديكور أكثر شعبية.

المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

المطلب الثاني : الاستراتيجيات التنافسية

الفرع الأول : تحديد الاستراتيجية المعتمدة للمشروع

1. استراتيجية التميز : من خلال التركيز على تقديم منتجات عالية الجودة وفريدة من نوعها لا يمكن العثور عليها بسهولة لدى المنافسين مع استخدام مواد عالية الجودة لإنشاء ديكور فريد ومميز. بالإضافة الى تقديم خدمة عملاء ممتازة لبناء علاقات قوية مع الزبائن.

2. استراتيجية التركيز : و ذلك من خلال تصميم منتجاتك لتلبي احتياجات الزبون و استخدم قنوات التسويق فعالة بالإضافة الى تحديد أسعار تنافسية مناسبة

الفرع الثاني : رؤية .رسالة المشروع

1. رسالة المشروع :

قطنا تحمل قصصا فريدة من الجمال و الابداع

2. رؤية المشروع :

نحن نؤمن بقوة الجمال في تغيير العالم

الفرع الثالث : شعار و العلامة التجارية للمشروع

1. شعار المؤسسة:

قطعة ديكور في كل منزل، وقصة ساحرة في كل زاوية

2. العلامة التجارية: تم تصميم العلامة التجارية كما يلي:

الشكل (8): شعار المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

المطلب الثالث: المزيج التسويقي

1. المنتج

الجدول (8): المنتج

المنتج	المؤشر	الشرح
الريزن و الكونكريت	الخصائص	<p>مئاة: تتميز قطع الديكور المصنوعة من الريزن والكونكريت بمئانها العالية ومقاومتها للكسر والخدش، مما يجعلها تدوم لسنوات طويلة.</p> <p>مقاومة للماء: لا تتأثر قطع الديكور المصنوعة من الريزن والكونكريت بالماء، مما يجعلها مناسبة للاستخدام في الأماكن الرطبة مثل الحمامات والمطابخ.</p> <p>سهولة التنظيف: يمكن تنظيف قطع الديكور المصنوعة من الريزن والكونكريت بسهولة باستخدام قطعة قماش مبللة، دون الحاجة إلى استخدام المنظفات القوية.</p> <p>مقاومة للحرارة: تتميز بعض قطع الديكور المصنوعة من الريزن والكونكريت بمقاومتها للحرارة، مما يجعلها مناسبة للاستخدام كسطح لتقديم الطعام أو المشروبات الساخنة.</p> <p>تنوع التصميم والألوان: تتوفر قطع الديكور المصنوعة من الكونكريت والريزن بتصاميم وألوان متنوعة تناسب جميع الأذواق واحتياجات الديكور.</p> <p>إمكانية التخصيص: يمكن تخصيص قطع الديكور المصنوعة من الكونكريت والريزن بإضافة رسومات أو نقوش أو أسماء، مما يجعلها هدايا مميزة وفريدة من نوعها.</p> <p>صديقة للبيئة: تُصنع بعض قطع الديكور المصنوعة من الكونكريت والريزن من مواد صديقة للبيئة، مما يجعلها خيارًا مثاليًا للأشخاص الذين يهتمون بحماية البيئة.</p>
	تشكيلة	. اشكال واحجام مختلفة ومتنوعة
	تصميم	. الريزن: ذو اشكال مختلفة وسطح أملس وناعم، شفاف او ذو ألوان ورسومات وزخارف متنوعة الكونكريت: اشكال مختلفة ذات سطح أملس، ذو ألوان متنوعة وزخارف ورسومات مميزة . كما يمكن الدمج بينهما في قالب واحد لإنتاج قطعة فريدة ومميزة
	العلامة	يتم وضع طابع العلامة التجارية فوق غلاف القطعة المباعة
	الاسم التجاري	ID (IMANE DECORATION)
	الغلاف	يتم تغليف القطعة بغلاف كرتوني وتوضع في علبة كرتونية مفروشة بقصاصات ورقية من اجل ضمان سلامة القطعة مع وضع طابع العلامة التجارية فوق العلبة

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

إلتزامنا بوصول البضائع للزبائن دون أي ضرر	الضمان
. تقديم برامج الولاء للعملاء المنتظمين، مثل الخصومات أو العروض الحصرية. مكافأة العملاء على مراجعاتهم الإيجابية وتوصياتهم.	الخدمات

المصدر : من إعداد الطالبة

صور بعض المنتجات: 🌈



الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن



2. التسعير : يصعب تحديد سعر ثابت لقطعة ديكور من الكونكريت أو الريزن في الجزائر، وذلك لعدة أسباب:

. تتنوع أحجام وأشكال ورسومات وخصائص قطع ديكور الكونكريت والريزن بشكل كبير، يؤثر هذا التنوع على سعر القطعة بشكل كبير، حيث تكون القطع الكبيرة أو المعقدة أو ذات الرسومات أو الخصائص الإضافية أغلى ثمنًا.

. تختلف أسعار المواد الخام المستخدمة في صناعة قطع ديكور الكونكريت والريزن في مختلف مناطق الجزائر، يؤثر هذا الاختلاف على سعر القطعة، حيث قد تكون القطع المصنوعة في المناطق ذات أسعار المواد الخام المرتفعة أغلى ثمنًا.

بشكل عام، يمكننا تقديم بعض التقديرات لمتوسط سعر بيع قطعة ديكور من الكونكريت أو الريزن في الجزائر:

● قطعة صغيرة (مثل صينية صغيرة أو حامل مجوهرات)

✓ الكونكريت: من 1500 إلى 2500 دينار جزائري.

✓ الريزن: من 1000 إلى 3000 دينار جزائري.

● قطعة متوسطة الحجم (مثل إناء زهور أو لوحة فنية صغيرة):

✓ الكونكريت: من 2500 إلى 4000 دينار جزائري.

✓ الريزن: من 3000 إلى 5000 دينار جزائري.

➤ ومنه ستستخدم المؤسسة سعر 1600 دج كمعيار في السوق لتقدير رقم أعمالها.

3. التوزيع :

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

الجدول (9): وسائل الترويج والاشهار

التكلفة	التفاصيل	الوسيلة الترويجية
مجانية	Facebook/Instagram نشر محتوى من منشورات والفيديوهات في المجموعات التي تضم عدداً كبيراً من الشريحة المستهدفة.	الدعاية والإعلان
45000	تصميم، صباغة، تركيب	لافتة المحل
5000 = 10* 500	تصميم بطاقات العمل وتوزيعها على الأشخاص المهتمين بالمنتج.	بطاقة الزيارة (العمل)
مجاني	الترويج والإعلان عن المشروع في المؤتمرات والأحداث الهامة والمعارض المحلية والوطنية.	التظاهرات والمعارض
50000	/	المجموع

الوحدة: دينار جزائري

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل رقم(9): Carte Visite



المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

4. التوزيع : عملية إيصال المنتج إلى الزبون في مؤسستنا تتم بإحدى الطرق التالية:

- ❖ التوزيع المباشر: من خلال البيع المباشر حيث هذه الطريقة تمنحنا تحكماً كاملاً في عملية البيع وتعريفنا أكبر بعلامتنا التجارية
- ❖ التوزيع الغير مباشر: من خلال المشاركة في المعارض والتجمعات الفنية: هذه طريقة رائعة للتعرف على عملاء جدد وتكوين علاقات مع التجار الآخرين.

الشكل (10): قناة توزيع المؤسسة (توزيع مباشر)



المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الرابع: تحليل العرض والطلب

الفرع الأول: على مستوى الطلب

➤ لجمع آراء متنوعة، أجرينا مقابلات مع عينة عشوائية من 150 شخصاً تتراوح أعمارهم ما بين 18 و60 سنة منهم 20 رجلاً و130 امرأة، من مختلف المستويات الاجتماعية (طلاب، موظفين....) حصلنا على مجموعة من المعلومات سنوضحها في الجدول التالي:

الجدول (10): نتائج المقابلة

السؤال	الإجابة	النسبة المئوية
هل سبق لك أن سمعت عن ديكور الكونكريت والريزن؟	نعم، سمعت عنه	60 %
	لا، لم أسمع عنه	40 %
ما هي انطباعاتك الأولى عن ديكور الكونكريت والريزن؟	أعتقد أنه جميل وأنيق	40 %
	اعتقد أنه غير تقليدي وفريد من نوعه	30 %
هل تعتقد أن ديكور الكونكريت والريزن سيكون شائعاً في ولاية بسكرة؟	لست متأكدًا مما أعتقد عنه	30 %
	نعم، أعتقد أنه سيكون شائعاً	50 %
	لا، أعتقد أنه لن يكون شائعاً	30 %
	لست متأكدًا	20 %

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

ما هي أنواع الديكورات المنزلية	إكسسوارات منزلية	40 %
المصنوعة من الكونكريت والريزن التي	الطاولات	30 %
تتمك أكثر؟	الجدران	20 %
	الأرضية	10 %
ما هو نطاق الأسعار الذي تعتقد أنه	منخفض (أقل من 10.000 دينار	20 %
مناسب لديكور الكونكريت والريزن؟	جزائري)	
	متوسط (بين 10.000 و 50.000	50 %
	دينار جزائري)	
	مرتفع (أكثر من 50.000 دينار	30 %
	جزائري)	
من أين ترغب في شراء ديكور	من متجر متخصص	40 %
الكونكريت والريزن؟	من الإنترنت	30 %
	من صانع محلي	20 %
	لا أعرف	10 %
ما هي النصائح التي ستقدمها لصانعي	اهتموا بجودة المواد المستخدمة	40 %
ديكور الكونكريت والريزن في ولاية	قدموا أسعارًا تنافسية	30 %
بسكرة؟	اهتموا بخدمة العملاء	20 %
	قدموا تنوعًا في التصميمات	10 %

المصدر: من اعداد الطالبة

❖ تحليل نتائج الجدول:

تُقدم نتائج جدول ديكور الكونكريت و الريزن في ولاية بسكرة نظرة ثاقبة على مستوى الوعي والاهتمام بهذا النوع من الديكور في الولاية.

● المعرفة بديكور الكونكريت و الريزن:

✓ نسبة عالية من الوعي: 60% من المشاركين سبق لهم سماع ديكور الكونكريت و الريزن، مما يشير إلى وجود مستوى معين من الوعي بهذا النوع من الديكور في ولاية بسكرة.

✓ فرصة لزيادة الوعي: مع ذلك، فإن 40% من المشاركين لم يسمعوا به من قبل، مما يدل على أن هناك حاجة إلى المزيد من الجهود لزيادة الوعي بديكور الكونكريت و الريزن في الولاية.

● الانطباعات الأولى:

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

- ✓ انطباعات إيجابية: 70% من المشاركين يعتقدون أن ديكور الكونكريت و الريزن جميل و أنيق أو غير تقليدي و فريد من نوعه، مما يشير إلى وجود إمكانية كبيرة لقبول هذا النوع من الديكور في ولاية بسكرة.
- الشعبية المتوقعة:
 - ✓ تفاؤل عام: 80% من المشاركين يعتقدون أن ديكور الكونكريت و الريزن سيكون شائعاً أو غير متأكدين من ذلك، مما يدل على وجود تفاؤل عام بشأن شعبية هذا النوع من الديكور في الولاية.
 - أنواع الديكورات المنزلية المفضلة:
 - ✓ إكسسوارات منزلية: 40% من المشاركين مهتمون بإكسسوارات منزلية مصنوعة من الكونكريت و الريزن، مما يجعلها النوع الأكثر شعبية.
 - ✓ الطاولات: 30% من المشاركين مهتمون بالطاولات المصنوعة من الكونكريت و الريزن.
 - ✓ الجدران: 20% من المشاركين مهتمون بالجدران المصنوعة من الكونكريت و الريزن.
 - ✓ الأرضية: 10% من المشاركين مهتمون بالأرضيات المصنوعة من الكونكريت و الريزن.
 - نطاق الأسعار المناسب:
 - ✓ نطاق متوسط: 50% من المشاركين يعتقدون أن نطاق الأسعار المناسب هو متوسط (بين 10.000 و 50.000 دينار جزائري).
 - ✓ نطاق منخفض: 20% من المشاركين يعتقدون أن نطاق الأسعار المناسب هو منخفض (أقل من 10.000 دينار جزائري).
 - ✓ نطاق مرتفع: 30% من المشاركين يعتقدون أن نطاق الأسعار المناسب هو مرتفع (أكثر من 50.000 دينار جزائري).
 - قنوات الشراء المفضلة:
 - ✓ متاجر متخصصة: 40% من المشاركين يفضلون الشراء من متاجر متخصصة.
 - ✓ الإنترنت: 30% من المشاركين يفضلون الشراء من الإنترنت.
 - ✓ صانع محلي: 20% من المشاركين يفضلون الشراء من صانع محلي.
 - ✓ لا أعرف: 10% من المشاركين غير متأكدين من قناة الشراء المفضلة.
 - النصائح لصانعي ديكور الكونكريت والريزن:
 - ✓ جودة المواد: 40% من المشاركين يعتقدون أن الاهتمام بجودة المواد المستخدمة هو أهم نصيحة.
 - ✓ الأسعار التنافسية: 30% من المشاركين يعتقدون أن تقديم أسعار تنافسية هو ثاني أهم نصيحة.
 - ✓ خدمة العملاء: 20% من المشاركين يعتقدون أن الاهتمام بخدمة العملاء هو ثالث أهم نصيحة.
 - ✓ تنوع التصميمات: 10% من المشاركين يعتقدون أن تقديم تنوع في التصميمات هو رابع أهم نصيحة.

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

بشكل عام:

يُظهر الجدول وجود مستوى معين من الوعي والاهتمام بديكور الكونكريت والريزن في الجزائر. 60% من المشاركين سبق لهم سماع ديكور الكونكريت والريزن، و80% منهم يعتقدون أنه سيكون شائعًا أو غير متأكدين من ذلك.

• يشير هذا إلى أن هناك إمكانية كبيرة لنمو سوق ديكور الكونكريت و الريزن في ولاية بسكرة

❖ تقدير الطلب للسنة الأولى :

➤ تم إجراء مقابلات و اتصالات هاتفية مع عينة من 12 تاجرًا من أصحاب محلات الهدايا و الديكور، بما في ذلك أصحاب المشاريع المنزلية ، الذين يقومون ببيع هذا النوع من الديكورات، سيتم تلخيص المعلومات التي تم جمعها من هذه المقابلات على النحو التالي:

جدول(11): تقدير الطلب للسنة الأولى

الشهر	المناسبة	عدد الوحدات الشهرية
جانفي	رأس السنة الميلادية	50
فيفري	مناسبات وأعياد اجنبية	30
مارس	عيد المرأة	80
افريل	عيد الفطر	20
ماي	عيد الام	40
جوان	عيد الأضحى	150
جويلية	حفلات التخرج	
اوت	حفلات الخطوبة	100
سبتمبر	المولد النبوي	50
أكتوبر	مناسبات خاصة	200
نوفمبر	(زفاف، خطوبة ...)	
ديسمبر		
المجموع		820

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مقابلات مع أصحاب المحلات وأصحاب المشاريع المنزلية

✚ يكثر الطلب على المنتوجات شهر جوان وجويلية وأكتوبر ونوفمبر وديسمبر لأن اغلب المناسبات تقام في هذه الفترة

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

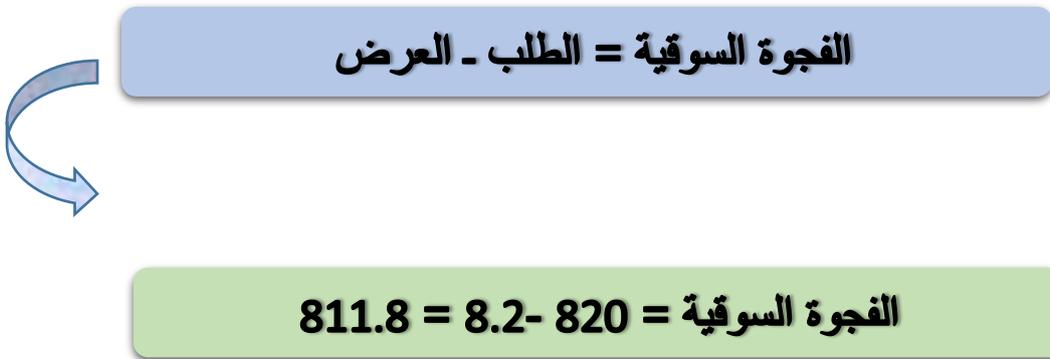
الفرع الثاني: على مستوى العرض

بالنسبة لمشروعنا لا يوجد محلات خاصة لبيع هذا النوع من الديكورات على مستوى ولاية بسكرة، لذا ارتأينا من اجل تقريب الواقع الاقتصادي سيتم اخذ المنتج البديل كبديل (ديكور مصنوع من الزجاج او الخشب ...) رغم انها لا تصل لجودة منتوجات الكونونكريت والريزن

الفرع الثالث: الفجوة السوقية

لتقريب الفجوة السوقية إلى الواقع الاقتصادي بشكل أفضل، سيتم أخذ المنتج البديل الأقرب، بعين الاعتبار بنسبة 1% من الطلب في السوق بحجم : 820 قطعة

الشكل(11): الفجوة السوقية



المصدر: من اعداد الطالبة

➤ اذن : في الفجوة السوقية إيجابية، مما يعني أن هناك فرصة لبيع 811.8 وحدة إضافية من هذا منتوجنا في السوق.
حساب الطاقة الإنتاجية:

• علما ان الطلب السنوي هو 820 قطعة و مدة الانتاج 8 ايام في الشهر و لدينا 4 عمال و عدد الوحدات المنتجة هي 80 وحدة في الشهر و ان ساعات العمل هي 8 ساعات يتم حساب الطاقة الإنتاجية الشهرية على النحو التالي:

أولاً، نحسب الإنتاج اليومي:

الإنتاج اليومي = الإنتاج الشهري / مدة الإنتاج الشهرية ومنه : الإنتاج اليومي = 80 وحدة / 8 أيام = 10 وحدات/يوم

ثانياً، نحسب عدد الوحدات المنتجة لكل عامل في اليوم:

عدد الوحدات المنتجة لكل عامل في اليوم = الإنتاج اليومي / عدد العمال

ومنه : عدد الوحدات المنتجة لكل عامل في اليوم = 10 وحدات/يوم / 4 عمال = 2.5 وحدة/عامل/يوم

وأخيراً، نحسب الطاقة الإنتاجية الشهرية:

الطاقة الإنتاجية الشهرية = عدد الوحدات المنتجة لكل عامل في اليوم × عدد العمال × مدة الإنتاج الشهرية

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

ومنه : الطاقة الإنتاجية الشهرية = 2.5 وحدة/عامل/يوم × 4 عمال × 8 أيام = 80 وحدة/شهر

➤ تفسير النتيجة: طاقة إنتاجية شهرية 80 وحدة: هذه النتيجة تشير إلى أن المصنع ينتج 80 وحدة من المنتج شهرياً باستخدام 4 عمال و 8 أيام من الإنتاج.

➤ مقارنة بالطلب السنوي:

تُنتج 80 وحدة شهرياً 960 وحدة سنوياً (80 وحدة/شهر × 12 شهر/سنة).

هذا يعني أن المصنع يعمل بكفاءة عالية، حيث أنه ينتج أكثر من 820 وحدة المطلوبة سنوياً.

الفرع الرابع : تقدير حجم المبيعات للسنة الأولى و خلال 5 سنوات:

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

1. تقدير حجم المبيعات خلال السنة الأولى:

الجدول (12): تقدير حجم المبيعات خلال السنة الأولى

المصدر: من اعداد الطالبة

البيان	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	جويلية	اوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
Q	50	30	80	20	40	150		100	50	200		
P	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	
V	80000	48000	128000	32000	64000	240000		160000	80000	320000		
	الكمية الاجمالية		820		التكلفة الاجمالية		1152000					

الوحدة: دينار جزائر

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مختلف الجوانب الفنية والتقنية واحتياجات المشروع من مرحلة التجهيز إلى مرحلة التشغيل، وتبيان أهم المراحل التي يمر بها المشروع بدءاً من كونه مادة خام وصولاً إلى منتج نهائي. كما سيتم التطرق إلى النقاط التالية:

المطلب الأول: الشكل القانوني للمؤسسة

مؤسسة IMANE DECORTION هي شركة تجارية ذات شخص وحيد ذات مسؤولية محدودة.(EURL)

الهدف منها : تأسيس شركة تجارية لبيع المنتجات

رأس المال: يبلغ رأس المال الأدنى لـ EURL 100.000 دج. حيث يتم تمويله من قبل المالك الوحيد من خلال أمواله الشخصية.

التسجيل: يتم تسجيل EURL في السجل التجاري، كما يمنح التسجيل صفة التاجر للمالك. وتخضع EURL لضريبة على الأرباح.

إمكانية التوسع: يمكن زيادة رأس المال أو ضم شركاء جدد في وقت لاحق.

شروط ومتطلبات التسجيل:

- ✓ يجب أن يكون المالك شخصاً طبيعياً راشداً.
- ✓ لا يُشترط وجود شريك مؤسس.

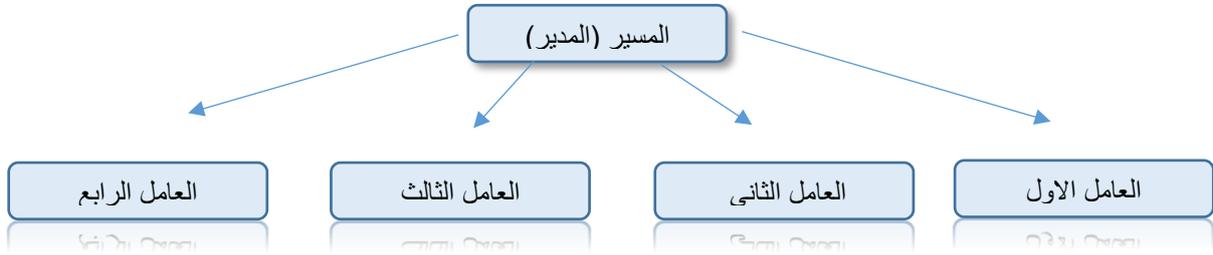
الوثائق المطلوبة:

- ✓ شهادة ميلاد
- ✓ شهادة سوابق عدلية
- ✓ شهادة إقامة
- ✓ طلب تأسيس على استثمارات مخصصة
- ✓ إثبات ملكية أو تأجير مقر العمل
- ✓ نسخة من القوانين الأساسية
- ✓ نسخة من إعلان تأسيس الشركة
- ✓ وصل دفع رسوم التسجيل (4.000 دج)
- ✓ وصل دفع رسوم القيد في السجل التجاري

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمشروع (الشكل : الهيكل التنظيمي للمؤسسة)

الشكل(12): الهيكل التنظيمي للمشروع



المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثالث : الموارد البشرية

الفرع الأول : تخطيط الموارد البشرية

استنادًا إلى احتياجات الشركة، يتم تحديد عدد الموظفين ونوعهم وكفاءتهم. يتم عرض هذه المعلومات في بطاقة الوصف الوظيفي على النحو التالي:

الجدول(13): تخطيط الموارد البشرية

المنصب	العدد	الشهادة وكفاءة المطلوبة	مواصفات صاحب الوظيفة	مهام الوظيفة
مسير وصاحب المشروع	1	شهادة ليسانس في إدارة الاعمال شهادة ماستر في المقاولاتية	مهارة اتخاذ القرارات الفعالة: القدرة على تحليل المعلومات واتخاذ قرارات سليمة في ظل ضغط الوقت. حسن التصرف في الأزمات: القدرة على البقاء هادئًا واتخاذ إجراءات حاسمة في المواقف الصعبة. حسن التعامل مع الآخرين:	وضع آليات مراقبة: مراقبة سير العمل وضبطه بشكل دوري لضمان كفاءة الأداء. تعزيز التواصل: التواصل الفعال مع الموظفين والزبائن لضمان رضا جميع الأطراف. إدارة الموارد البشرية: توظيف وتدريب وتطوير الموظفين بشكل فعال لضمان امتلاكهم للمهارات اللازمة.

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

<p>التعامل مع الموردین: بناء علاقات قوية مع الموردین لضمان حصول المؤسسة على أفضل المنتجات والخدمات بأفضل الأسعار.</p> <p>التسويق والمبيعات:</p> <p>تطوير وتنفيذ استراتيجيات تسويقية فعالة لجذب العملاء الجدد والحفاظ على العملاء الحاليين.</p> <p>التعامل مع الشكاوى:</p> <p>وضع آلية فعالة للتعامل مع شكاوى العملاء وحلها بسرعة وكفاءة.</p> <p>التقييم المستمر:</p> <p>تقييم أداء المؤسسة بشكل دوري وإجراء التعديلات اللازمة على الاستراتيجية لتحسين النتائج.</p>	<p>القدرة على التواصل بفعالية وبناء علاقات إيجابية مع المرؤوسين والزعماء والعملاء.</p> <p>الطموح/النزاهة/الأمانة:</p> <p>الرغبة في النجاح والالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية.</p>			
<p>ادارة خطوط الإنتاج: مراقبة سير العمل وضمان جودة المنتجات على خطوط إنتاج</p> <p>استلام المواد الخام: استلام المواد الخام اللازمة لتصنيع والتأكد من مطابقتها للمواصفات.</p> <p>التأكد من جودة القطع قبل تخزينه في المستودع.</p>	<p>مهارات العمل الجماعي: القدرة على العمل بفعالية مع الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة.</p> <p>الكفاءة والسرعة: القدرة على إنجاز المهام بدقة وسرعة في ظل ضغوط العمل.</p> <p>مهارات التواصل: القدرة على التواصل بوضوح وفعالية مع مختلف أصحاب المصلحة.</p>	<p>شهادة تكوينية في مجال الريزن و الكونكريت + الخبرة</p>	<p>4</p>	<p>عمال الإنتاج</p>
<p>/</p>	<p>/</p>	<p>/</p>	<p>5</p>	<p>المجموع</p>

المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

الفرع الثاني : تقسيم أوقات العمل

الجدول(14): تقسيم ساعات العمل

الفترة	عدد ساعات العمل	عدد العمال
في الأسبوع	عمال الإنتاج: يومين في الأسبوع صاحب المشروع: يومياً ماعداء الجمعة	5
الفترة الصباحية	12:00 . 8:00	5
الفترة المسائية	17:00 . 13:00	5

المصدر: من اعداد الطالبة

الفرع الثالث : الأجور

راتب شهري ثابت: يحصل جميع الموظفين في المؤسسة على راتب شهري ثابت.

التأمين الاجتماعي: يتمتع جميع الموظفين بالتأمين الاجتماعي من خلال الاشتراك في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS) كل شهر.

حساب الأجور: يتم احتساب رواتب الموظفين شهرياً وفقاً للنظام التالي:

- قيمة الضمان الاجتماعي السنوي للعمال تدفع كل 3 اشهر : $1440 * 4 = 5760$ دج

الجدول(15): التكاليف الأجور السنوية

الوظيفة	الاجر الشهري	الصافي	نسبة الضمان	قيمة الضمان	قسط الضمان الاجتماعي السنوي CNAS	الاجر السنوي الصافي
المسير	20000	20000	9%	1800	28800	240000
العامل الأول	16000	16000	9%	1440	23040	192000
العامل الثاني	16000	16000	9%	1440	23040	192000
العامل الثالث	16000	16000	9%	1440	23040	192000

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

192000	23040	1440	%9	16000	العامل الرابع
1008000	120960	/	/	84000	المجموع

الوحدة: الدينار الجزائري

المصدر: من اعداد الطالبة:

المبحث الرابع : المخطط الإنتاجي

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مختلف الجوانب الفنية والتقنية واحتياجات المشروع من مرحلة التجهيز إلى مرحلة التشغيل، وتبيان أهم المراحل التي يمر بها المشروع بدءًا من كونه مادة خام وصولاً إلى منتج نهائي. كما سيتم التطرق إلى النقاط التالية:

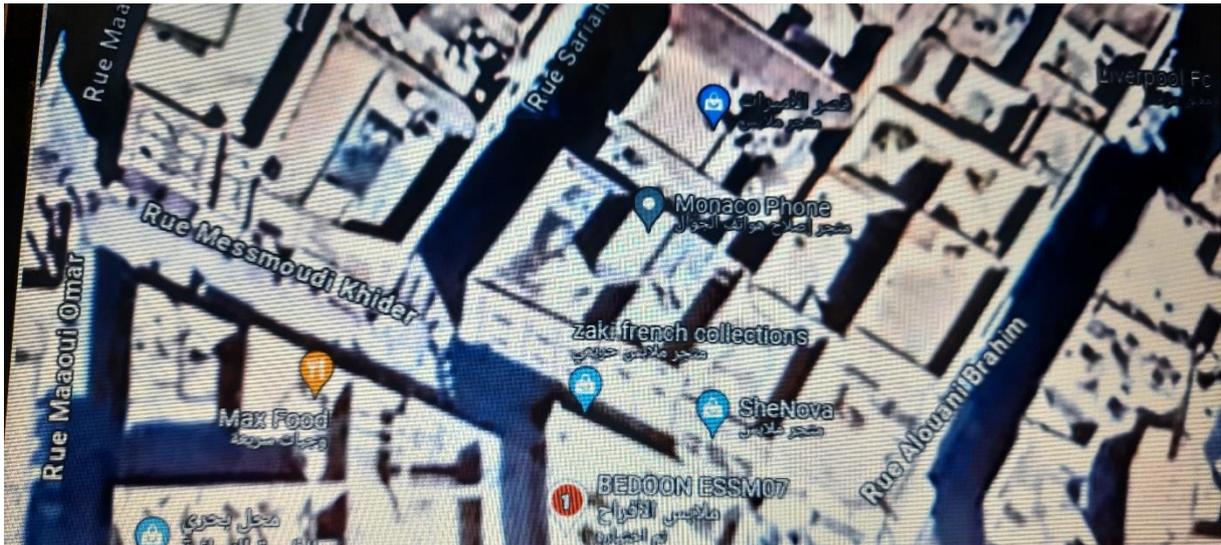
المطلب الأول : تحديد موقع المشروع

اختيار موقع المشروع له تأثير كبير على نجاحه، حيث يساعد على تجاوز العديد من العقبات وتقليل الأعباء والتكاليف، خاصة تلك المتعلقة بالنقل وتوصيل العمالة والتوزيع وما إلى ذلك.

الفرع الأول : الموقع الجغرافي

يقع المشروع في بلدية بسكرة بولاية بسكرة، تحديداً في العقار الكائن بحي Rue Messmoudi Khider . يتوسط المنطقة الواقعة بين سوق البخاري و زقاق بن رمضان يحده من اليمين محل لبيع الحقائب و من اليسار محل لبيع المجوهرات و يقابله محل لبيع فساتين الافراح و محل لبيع لوازم الخياطة بالإضافة إلى ذلك، لا يوجد محل لبيع الديكور قريب من الموقع، مما يجعله مميزاً. الموقع يضم مكاناً استراتيجياً هاماً فهو الطريق الأساسي بين سوقين هاميين (البخاري و زقاق بن رمضان)، ويمكن توضيحها في الشكل التالي

الشكل(13): الموقع الجغرافي للمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

الفرع الثاني : أسباب اختيار الموقع

تم اختيار هذا الموقع لعدة أسباب نذكر منها :

- ✓ بمثابة همزة وصل بين سوقين استراتيجيين هما سوق البوخاري و سوق زقاق بن رمضان
- ✓ منطقة فعالة لتشجيع وترقية الاستثمار وتعزيز قدرات تأسيس الصناعات المحلية.
- ✓ منطقة مشهورة و معروفة مما يسهل وصول الموردين و الزبائن لها
- ✓ توفر الطرق و المواصلات و قربها من الطريق الرئيسي
- ✓ سهولة نقل الموارد الأولية للموقع
- ✓ توفر المرافق العامة والإمدادات مثل الكهرباء، الماء، الإنترنت، شبكة الهاتف، وقنوات صرف المياه.

الفرع الثالث : الجانب الهندسي للمشروع

1. المساحة المطلوبة : يحتاج المشروع من اجل تنفيذه الى مساحة 64 متر مربع مقسمة الى 3 اقسام :

- القسم الأول : بمساحة 32 متر مربع (الطول: 8 متر والعرض: 4متر) وهو القسم المخصص للإنتاج
- القسم الثاني: بمساحة 24 متر مربع(الطول:6 متر و العرض: 4 متر) و هو القسم المخصص للبيع
- القسم الثالث: بمساحة 8 متر مربع(الطول: 4 متر و العرض: 2 متر) و هو قسم الحمام

2. التصميم الهندسي الداخلي للمشروع:

الجدول(16): التصميم الداخلي للمشروع

المكان	الترقيم	المساحة	الاستخدام
القسم الأول : قسم الإنتاج	1	32 متر مربع	تتم فيها العملية الإنتاجية الأساسية(قسم الإنتاج / التخزين)+ تخصيص مساحة لتجفيف المنتج
القسم الثاني: قسم البيع	2	24 متر مربع	تتم فيها عملية عرض و بيع المنتجات
القسم الثالث: الحمام	3	8 متر مربع	غسل القوالب الخاصة بالعمل
المجموع	/	64 متر مربع	مؤسسة

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

IMANE DECORATION			
-----------------------------	--	--	--

المصدر: من اعداد الطالبة



المطلب الثاني: العملية الإنتاجية

الفرع الأول الريزن:

الجدول (17): العملية الإنتاجية الريزن

المرحلة	الشرح
1. التحضير	<p>● إختيار المواد:</p> <p>نوع الريزن: هناك أنواع مختلفة من الريزن، مثل الريزن الصناعي والريزن الطبيعي. لكل نوع خصائصه الخاصة، مثل وقت التصلب ومتانة النهاية.</p> <p>الألوان: يمكن إضافة ألوان مختلفة إلى الريزن باستخدام أصباغ أو مساحيق أو حبيبات.</p> <p>القوالب: يمكن استخدام قوالب سيليكون أو بلاستيكية أو خشبية لصب الريزن.</p>

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

<p>المواد الإضافية: قد تحتاج إلى مواد إضافية، مثل المواد المانعة للتسرب أو الورنيش، للحصول على التأثير المطلوب.</p> <p>● تحضير مكان العمل:</p> <p>تأكد من أن مكان العمل جيد التهوية ونظيف. ارتدِ قفازات ونظارات واقية لحماية نفسك من المواد الكيميائية.</p>	
<p>2. الخلط</p> <p>خلط المكونات جيدًا حتى يتم دمجها تمامًا. ثم إضافة الألوان أو المواد الإضافية المرغوبة.</p>	
<p>3. الصب</p> <p>صب خليط الريزن في القالب ببطء وثبات. التأكد من إزالة أي فقاعات هوائية باستخدام عود أسنان أو مصدر حرارة.</p>	
<p>4. المعالجة</p> <p>ترك قطعة الريزن تتصلب وفقًا لتعليمات. قد يستغرق ذلك عدة ساعات أو حتى 24 ساعة.</p>	
<p>5. التشطيب</p> <p>بمجرد تصلب الريزن، يمكنك إخراجها من القالب. قم بقص أي حواف خشنة أو غير منتظمة. يمكنك صقل سطح الريزن باستخدام ورق صنفرة أو ملمع. أضف طبقة من الورنيش لحماية القطعة من الخدوش والتآكل.</p>	

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

الفرع الثاني الكونكريت:

الجدول (18): العملية الإنتاجية للكونكريت

العملية	الشرح
1. التحضير	<p>نوع الإسمنت: الاسمنت الأبيض، الكونكريت.</p> <p>الركام: يمكن استخدام الركام الخشن والركام الناعم في خليط الخرسانة.</p> <p>الماء: يجب استخدام الماء النظيف الخالي من الشوائب.</p> <p>المواد المضافة: قد تحتاج إلى مواد مضافة، مثل المواد المانعة للتسرب أو الملونات، للحصول على التأثير المطلوب.</p> <p>تحضير مكان العمل:</p> <p>تأكد من أن مكان العمل جيد التهوية ونظيف.</p> <p>ارتدِ قفازات ونظارات واقية لحماية نفسك من الغبار والمواد الكيميائية</p>
2. الخلط	<p>خلط الإسمنت والركام والماء جيداً حتى يتم دمجها تماماً.</p> <p>إضافة المواد المضافة المرغوبة.</p>
3. الصب	<p>صب خليط الخرسانة في القالب ببطء وثبات.</p> <p>تأكد من إزالة أي فقاعات هوائية باستخدام عود أسنان أو هز القالب.</p>
4. المعالجة	<p>ترك قطعة الخرسانة تتصلب مع محافظة على رطوبة الخرسانة أثناء عملية التصلب لمنع التشقق</p>

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

5. التشطيب	مجرد تصلب الخرسانة، إخراجها من القالب. قص أي حواف خشنة أو غير منتظمة. ثم صقل سطح الخرسانة باستخدام ورق صنفرة أو ملمع. إضافة طبقة من طلاء الخرسانة أو مانع التسرب لحماية القطعة من الماء والرطوبة.
------------	--

المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثالث : تحديد احتياجات المشروع

الفرع الأول : فاتورة المعدات و الآلات:

يحتاج المشروع إلى مجموعة متكاملة من الآلات و المعدات و هي :

جدول (19): فاتورة المعدات والآلات

N	المعدات	كمية	سعر الوحدة (دج)	التكلفة (دج)
1	آلة قص اليكترونية	1	105000	105000
2	خلاط كهربائي	4	4500	18000
3	جهاز صنفرة	2	5000	10000
4	خزان مياه	1	20000	20000
5	مضخة مياه	1	7500	7500
6	مطفأة الحريق	1	6500	6500
	المجموع	10	148500	167000

المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال لمشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن



الفرع الثاني: تجهيزات المكتب

الجدول (20): تجهيزات مكتبية

المعدات	العدد	السعر (دج)
مكتب استقبال	1	27000
طاولة بالكراسي	1	15000
طاولة عمل	1	6000
خزانة تخزين	1	80000
مكيف هواء	2	60000
رفوف عرض المنتجات	3	96000
علبة الإسعافات الأولية	1	2500
المجموع	10	200100

المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن



الفرع الثالث: الاحتياجات من المواد الأولية

الجدول (21): الاحتياجات المواد الأولية

المادة الأولية	السعر	الكمية	HT	تكلفة سنوية
الكونكريت	300	5	1500	18000
الريزن + مصلب	300	50	1500	18000
غراء خشبي	310	10	3100	37200
الورنيش	460	2,5	1150	13800
ورق كرتوني	/	/	10000	120000
زرق الفينيل	250	100	25000	300000
أكياس تسوق	300	100	30000	360000
مواد التزيين	250	100	25000	300000
مواد أخرى	3000	1	3000	36000
TOTAL	/	/	100250	1203000

المصدر: من اصدار الطالبة

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

معدات وتجهيزات أخرى

جدول (22): معدات وتجهيزات اخرى

البيان	السعر (دج)
لباس خاص، قفازات، قناع واقى	10000
أدوات التنظيف	2000
مودم انترانيت	3600
قوالب السليكون	10000
مسخن	8000
الميزان	1200
ورق الصنفرة	5000
أدوات مساعدة	10000
المجموع	49800

المصدر: من اعداد الطالبة

الفرع الرابع: مصاريف التهيئة: يحتاج المحل الى تهيئة داخلية وخارجية تتمثل في:

الجدول (23): مصاريف التهيئة

البيان	التكلفة (دج)
دهن داخلي وخارجي	55000
تركيب الوصلات الكهربائية والانارة	5000
تركيب شبكة المياه	4000
تهيئة الحمام	7500
تركيب واجهة المحل	25000
مصاريف أخرى	100000
المجموع	196500

المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

الفرع الخامس: الخدمات الضرورية

الجدول (23): الخدمات الضرورية

الخدمات	الاحتياج الثلاثي (زيادة 1%)	تكلفة السنة الاولى	تكلفة السنة الثانية	تكلفة السنة الثالثة	تكلفة السنة الرابعة	تكلفة السنة الخامسة
الماء	750 متر مكعب	4710.98	4758.11	4805.58	4854.06	4902.54
الكهرباء	30 KW/h	53.29	53.53	54.54	55.55	56.56
الانترانيت	غير محدود	18000	18000	18000	18000	18000
المجموع (دج)		22764.27	22811.64	22860.12	22909.61	22959.1

المصدر : من اعداد الطالبة

الفرع السادس: الإيجار والتأمين :

- الإيجار: يدفع صاحب المشروع سنويا مبلغ : 600000 دج = 12*50000

- التأمين 18000: دج قيمة محدد من طرف الشركة الجزائرية للتأمين SAA على المعدات والآلات

الفرع السابع : المدة الزمنية اللازمة للمشروع

تم تقدير مدة تنفيذ المشروع بثلاثة أشهر، وذلك لتلبية جميع الاحتياجات. سيتم تنفيذ المشروع على مرحلتين:

المرحلة الأولى: تُقدر مدتها بشهرين، خلالها، سيتم الحصول على التمويل، وإكمال جميع الإجراءات الإدارية، وشراء المعدات والتجهيزات اللازمة للمشروع، وتجهيز الموقع.

المرحلة الثانية: تُقدر مدتها بشهر، تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء المرحلة الأولى، خلالها سيتم اختبار جميع المعدات والتجهيزات للتأكد من جاهزيتها للتشغيل، كما سيتم تشكيل فريق العمل وتوظيف العمال، تمهيداً لبدء الإنتاج.

المبحث الخامس : المخطط المالي

سيتم في هذا المبحث دراسة جميع الجوانب المالية والتمويلية للمشروع من حيث التكاليف، الهيكلة المالية، وحجم الأعمال المتوقع، مع التركيز على القوائم المالية للوصول إلى التقييم النهائي للمشروع ومعرفة مدى ربحيته

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

المطلب الأول: قيمة الاستثمار والميزانية الافتتاحية

1. قيمة الاستثمار: و تتحدد قيمته في الجدول التالي:

الجدول(24): هيكل الاستثمار

نوع الاستثمار	التكلفة الكلية (دج)
مصاريف اعدادية	50000
مصاريف التهيئة	196500
الالات و المعدات	167000
تجهيزات المكتب	200100
رأس المال العامل	144213.689
المجموع (دج)	757813.689

المصدر : من اعداد الطالبة

2. تكاليف التشغيل السنوية للمشروع:

• رأس المال العامل = إجمالي التكاليف التشغيلية / 12

جدول (25): التكاليف التشغيلية السنوية للمشروع

التكاليف	المبالغ السنوية (دج)
تكلفة الكراء	600000
تكاليف الأجور	1008000
مصاريف أخرى	49800
خدمات ضرورية	22764.27
مصاريف مختلفة (الترويج)	50000
المجموع	173056,27

المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

3 قسط الاهتلاك

• قسط الإهلاك السنوي = تكلفة الشراء / العمر الإنتاجي

جدول(26): قسط الإهلاك

البيان	تكلفة الشراء (دج)	العمر الإنتاجي	قسط الاهتلاك السنوي (دج)
الالات و المعدات	167000	5 سنوات	33400
اثاث و تجهيزات مكتبية	200100	5 سنوات	40020
المجموع			73420

المصدر: من اعداد الطالبة

4 . الميزانية الافتتاحية للمشروع

جدول(27): الميزانية الافتتاحية للمشروع / 01/01 n

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
2 . الاستثمارات		1 . الأموال الخاصة	
مصاريف اعدادية	50000	رأس المال الخاص	757813.689
الات و معدات	167000		
اثاث و تجهيزات مكتبية	200100		
مصاريف التهيئة	196500		
الحقوق			
الصندوق (رأس المال العامل)	144213.689		
الرصيد الإجمالي	757813.689	الرصيد الإجمالي	757813.689

المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

المطلب الثاني: هيكل التمويل

• الهيكل المالي للمشروع

➤ يعتمد المشروع على التمويل الذاتي بنسبة 100%، و هذا ما يلخصه الجدول التالي :

جدول (28) : هيكل التمويل

المبلغ (دج)	نسبة المساهمة	البيان
757813.689	%100	المساهمة الشخصية
757813.689		المجموع

المصدر من اعداد الطالبة

المطلب الثالث: الإيرادات المتوقعة واحتياجات المؤسسة وتكاليفها

1. الإيرادات المتوقعة

• رقم الأعمال المتوقع خلال 5 سنوات مبين في الجدول التالي.

جدول (29): تطور رقم الأعمال المتوقع خلال 5 سنوات

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
تكلفة	1152000	1209600	1270080	1333584	1400263.2
نسبة التطور	%5	5%	5%	5%	5%

المصدر: من اعداد الطالبة

2. احتياجات المؤسسة وتكاليفها

• تكاليف الإيجار: نتوقع تطور تكاليف الإيجار بنسبة 2 % سنويا

جدول (30): تطور تكاليف الإيجار

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
تكلفة الإيجار (دج)	600000	612000	624240	636724.8	649459.296
نسبة التطور	2%	2%	2%	2%	2%

المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

3 تكاليف الخدمات

- و هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول (31): تطور تكاليف الخدمات

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
الخدمات	22764.27	23219.5	23683.8	24157.4	24640.5
نسبة التطور	2%	2%	2%	2%	2%

المصدر: من اعداد الطالبة

تكاليف أخرى :

- تتوقع زيادة تكاليف الأجور بنسبة 2%

جدول (32): تكاليف الأجور

السنة	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
أجور العمال	1008000	1028160	1048723.2	1069697.66	1091091.29
نسبة التطور	2%	2%	2%	2%	2%

المصدر: من اعداد الطالبة

➤ بالإضافة للمصاريف السابقة فإن المؤسسة ستتحمل مجموعة من المصاريف الإضافية تتمثل في :

التأمينات:

- و تتناقص سنويا بنسبة 10%

جدول (33): التأمينات

السنة	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
التأمينات دج	18000	16200	14580	13122	11809.8

المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الرابع: جدول حساب النتائج

الجدول (34): نتائج الحسابات

الجدول (34): نتائج الحسابات

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال لمشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الرينز

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
رقم الاعمال	1152000	1209600	1270080	1333584	1400263.2
خدمات ضرورية	22764.27	23219.5	23683.8	24157.4	24640.5
الايجار	600000	612000	624240	636724.8	649459.296
القيمة المضافة	933120	979776	102874.8	1080203.04	1134213.19
أعباء العمال	1008000	1028160	1048723.2	1069697.66	1091091.29
الضمان الاجتماعي	134000	134000	134000	134000	134000
مصاريف أخرى	49800	49800	49800	49800	49800
مصاريف مختلفة	50000
التأمينات	18000	16200	14580	13122	11809.8
الضرائب و الرسوم	0	0	0	0	0
TPA	0	0	0	0	0
اهتلاك	73420	73420	73420	73420	73420
أعباء الاستقلال	1333220	1301580	1320523.2	1340039.66	1466409.29
نتيجة الاستغلال الصافية	400100	12035304	1217648.4	259836.62	332196.1
التدفق النقدي الصافي	473520	12042646	1217648.4	333256.62	405616.1
التدفق النقدي التراكمي	473520	12516166	13733814.4	14067071	14472687.1

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

المصدر: من اعداد الطالبة

حيث ان :

$$VAN = \sum cf * (1 + i)^n - I^{\circ}$$

$$VAN = 9847369.15$$

Cf : التدفقات النقدية السنوية

I : الاستثمار المبدئي

I^o : معدل الفائدة يقدر ب 10%

➤ بما ان : VAN صافي القيمة الحالية موجب فالمشروع اذن ناجح و هو يحقق أرباح و مردودية

2 . فترة الاسترداد :

من خلال التدفقات النقدية الصافية نستنتج ان فترة الاسترداد رأس مال المشروع كالتالي :

✚ فترة الاسترداد = الاستثمار المبدئي / متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية

✚ متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية = مجموع صافي التدفقات / 5

✚ متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية = 1316996 .83

✚ فترة استرداد المشروع = 757813 .689 / 1316996 .83 = 0.575410412

➤ * 12 / 0.575410412 = 90492495 .6 أي ستة اشهر وهي فترة استرداد المؤسسة لرأس مالها

الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال مشروع صناعة الديكور و الهدايا من الكونكريت و الريزن

خلاصة الفصل الثاني:

في ختام هذا الفصل، تم توضيح النقاط الأكثر غموضاً التي تؤثر على تحديد نسبة وأسباب النجاح أو الفشل، وذلك من خلال الإجراءات المتبعة في خطط عمل مشروع صناعة الديكور والهدايا باستعمال الكونكريت والريزن من خلال الدراسة التي أجريناها، تبين أن المشروع ذو مردودية وريح صافٍ خلال السنوات القادمة، وقابل للتحسين وجذب الأسواق المحلية بمنتجاته. بذلك، يساهم في خلق فرص عمل ويساهم في تحسين سلوك الاستهلاك من خلال تشجيع اقتناء المنتجات ذات الجودة العالية بدلاً من تلك التي تكون بسعر مرتفع وجودة متدنية .

خاتمة

بسبب التحولات الكبيرة التي يشهدها القطاع الاقتصادي الإقليمي وتأثيرها على الأوضاع الاقتصادية المحلية، أصبحت الحاجة ملحة للجوء إلى القطاع الخاص وتطويره، وإنشاء المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تسعى لتقليل الآثار السلبية للتغيرات المستمرة، وتعظيم الفوائد التي تضمن توازن المصالح الاقتصادية من خلال الآليات المتعددة التي تفرضها هذه التغيرات. لتحقيق ذلك، يجب تبني استراتيجية واضحة تركز على تنمية هذا النوع من المؤسسات لتخفيف من المشكلات الداخلية.

إعداد مشاريع صغيرة ومتوسطة يتطلب المرور بعدة مراحل تتطلب من المقاول الناشئ اتباعها لإنشاء هذه الأعمال وتحقيقها على أرض الواقع ومتابعتها. الفكرة المركزية التي لا يمكن تجاهلها عند التحدث عن إنشاء مشروع هي الفكرة نفسها. إعداد وتطبيق مخطط الأعمال، سواء كان يتعلق بإنشاء مشروع جديد أو إدخال بعض التعديلات التنظيمية والفنية على مؤسسة قائمة، يتطلب عدة قرارات مترابطة. هذه القرارات تعتمد بشكل كبير على مدى دقة المعلومات المتوفرة حول السوق، المنافسين، العملاء، الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة. بدون توفر هذه العناصر، لا يمكن الحديث عن نجاح المؤسسة أو المشروع.

مخطط الأعمال هو الدليل الذي يصنف المعلومات المتوفرة ليخرج بخطة واضحة يعتمد عليها المقاول من خلال مجموعة من الخطوات التي تساعده على مواجهة المستقبل وإسقاط التوقعات على الواقع ووضع استراتيجية مثلى تأخذ في الاعتبار الأهداف الحالية والمستقبلية المرجو تحقيقها.

في إطار العملية الرامية لإنشاء مشروع مقاولاتي، تناولت هذه الدراسة الجانب النظري لمخطط الأعمال وأبرزت أهم مكوناته وعناصره وأهميته بالنسبة للمقاول والأطراف الأخرى، وإسقاطه على فكرة مشروع في قطاع الصناعة "صناعة الديكور"، الذي يهدف إلى تقديم قيمة مضافة للبيئة وللمقاول نفسه من خلال المنتجات التي يقدمها سواء بإنتاج منتج جديد ومطلوب في السوق الوطنية أو بتوفير بعض فرص العمل وحماية البيئة. وتوصلت إلى النتائج التالية:

- مخطط الأعمال هو وسيلة جد مهمة لا يمكن الاستغناء عنها عند اتخاذ قرار إنشاء مشروع استثماري.
- يساعد مخطط الأعمال صاحب المشروع على معرفة كل التفاصيل عن مشروعه، وبالتالي يكتسب معرفة أفضل.
- إنشاء مشروع مقاولاتي يتطلب المرور بمجموعة من المراحل المتسلسلة التي لا يمكن تجاوز أي مرحلة منها وتشمل:
- المخطط التسويقي: حجر الأساس للمشروع، فإعداده بشكل جيد يضمن نجاح بقية المخططات، حيث يساعد على تقدير حجم المبيعات المتوقع والتي تنعكس على رقم الأعمال في النهاية.
- المخطط الإنتاجي: يساعد صاحب المشروع على التخصص أكثر ومعرفة مختلف الجوانب التقنية والاحتياجات المطلوبة لتحقيق الفكرة الاستثمارية إلى منتج ملموس بخصائص معينة.
- المخطط التنظيمي: يساعد على تحديد فريق العمل الذي له تأثير كبير على عملية التنفيذ ونجاح المشروع.
- المخطط المالي: يجمع كل ما سبق من جوانب مالية لتحديد مدى مردودية المشروع من عدمها.

إعداد مخطط الأعمال ليس بالأمر السهل، فهو يتطلب توفر مجموعة من المهارات في الجوانب المالية، التسويقية، وشبكة العلاقات وغيرها.

فهرس المحتويات

شكر

ملخص

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الرسوم البيانية

أ	مقدمة
1	تمهيد
7	المبحث الأول: أساسيات حول مخطط الاعمال
7	المطلب الأول: تعريف مخطط الاعمال وخصائصه
7	الفرع الأول: تعريف مخطط الاعمال
8	الفرع الثاني: خصائص مخطط الاعمال (ياسين، 2019)
9	المطلب الثاني: أهمية ومكونات مخطط الاعمال
9	الفرع الأول : أهمية مخطط الاعمال
10	الفرع الثاني : مكونات مخطط الاعمال
11	المطلب الثالث: أنواع ووظائف مخطط الاعمال
11	الفرع الأول: أنواع مخطط الاعمال
12	الفرع الثاني: وظائف مخطط الاعمال
15	المطلب الرابع: مراحل إعداد مخطط الاعمال: (الزغي، 2012)
	المبحث الثاني: المحاور الأساسية لمخطط الاعمال	
	المطلب الأول: المخطط التسويقي	
18	الفرع الأول: مفهوم المخطط التسويقي
18	الفرع الثاني: أهمية المخطط التسويقي (اسماعيل و شلغاف ، 2012)
19	الفرع الثالث: مكونات المخطط التسويقي:

34	المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي	34
34	الفرع الأول: تعريف وأهداف المخطط الإنتاجي	36
36	الفرع الثاني: اختيار الموقع	38
38	الفرع الثالث: التخطيط الداخلي للمصنع (الترتيب الداخلي)	39
39	المطلب الثالث: المخطط التنظيمي	40
40	الفرع الأول: مفهوم وأهمية المخطط التنظيمي	40
40	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي	45
45	الفرع الثالث: الموارد البشرية	46
46	الفرع الرابع: الشكل القانوني للمؤسسة :	49
49	المطلب الرابع: المخطط المالي	49
49	الفرع الأول: المخطط المالي	51
51	الفرع الثاني: الهيكل المالي (المخطط التمويلي)	55
55	خلاصة الفصل:	57
57	المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع	57
57	المطلب الأول: بطاقة فنية عن المشروع	59
59	المطلب الثاني: ملخص وغايات واهداف المشروع	62
62	المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع	62
62	المطلب الأول: دراسة السوق	69
69	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية	81
81	المبحث الثالث: المخطط التنظيمي	81
81	المطلب الأول: الشكل القانوني للمؤسسة	82
82	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمشروع (الشكل : الهيكل التنظيمي للمؤسسة)	82
82	المطلب الثالث : الموارد البشرية	

المبحث الرابع : المخطط الإنتاجي

85.....

86.....	المطلب الأول : تحديد موقع المشروع.....
87	المطلب الثاني: العملية الإنتاجية
90.....	المطلب الثالث : تحديد احتياجات المشروع
94.....	المبحث الخامس : المخطط المالي
95.....	المطلب الأول: قيمة الاستثمار والميزانية الافتتاحية
96.....	المطلب الثاني: هيكل التمويل
97.....	المطلب الثالث: الإيرادات المتوقعة واحتياجات المؤسسة وتكاليفها
98.....	المطلب الرابع: جدول حساب النتائج
101.....	خلاصة الفصل الثاني:

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع

.paris: Pearsin Education .*Entrepreneuriat* .(2009) .Michel gister

ابتسام قطاطفة ، و فادة أقاسم . (6 7 , 2023). تحليل تنافسية القطاع البنكي الجزائري بإستعمال نموذج بورتر للقوى الخمسة. مجلة المنهل الاقتصادي، 6(1)، صفحة 799 . 816.

ابوبكر ابو سالم ، يزيد تفرات ، و ليلي فراح . (30 12 , 2018). مخطط الاعمال نجاح المشاريع المقاولانية. مجلة الدراسات التنموية الاقتصادية، 1(2)، صفحة 13 . 26.

احمد بن مويزة. (2019). اعداد الاستراتيجية التسويقية وعملياتها (الإصدار 1). عمان، الاردن : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،.

الزهراء علالي ، و فتيحة علالي . (30 6 , 2021). مخطط الاعمال و تحقيق ريادة الاعمال. مجلة التكامل الاقتصادي، 9(2)، صفحة 459 . 474.

الغالي، ط. م . (2009). ادارة و استراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة و الصغيرة (Éd. 1). عمان، الاردن : دار وائل للنشر و التوزيع.

الغامدي عبد الرحيم علي جعفر. (2017). مبادئ التسويق (الإصدار 1). الطائف، السعودية : مكتبة الملك فهد الوطنية.

الفتاح محمود البشير المغربي. (2019). ادارة التمويل المصرفي. القاهرة، مصر : الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

الفتاح محمود البشير المغربي. (2019). ادارة التمويل المصرفي. القاهرة، مصر : الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

الفتاح محمود البشير المغربي. (2020). ادارة التمويل المصرفي. القاهرة، مصر : الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

احمد عواي ، و صلاح الدين طالبي . (5 2 , 2024). اثر الهيكل التنظيمي في تطبيق نظم ادارة المعرفة. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد و الادارة، 7(2)، صفحة 155 . 174.

ايمان احمد منصور. (2020). الوجيز في الادارة الناجحة. عمان، الاردن : دار ابن النفيس للنشر و التوزيع.

- إيمان احمد منصور. (2020). *الوجيز في الادارة الناجحة*. عمان، الاردن : دار ابن النفيس للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى.
- إيمان احمد يوسف. (2019). *المهارات الادارية و طرق تنميتها*. عمان، الاردن : دار ابن النفيس للنشر و التوزيع.
- إيمان احمد يوسف. (2020). *المهارات الادارية و طرق تنميتها*. عمان، الاردن : دار ابن النفيس للنشر و التوزيع.
- إيمان احمد يوسف. (2020). *المهارات الادارية و طرق تنميتها*. عمان، الاردن : دار ابن النفيس للنشر و التوزيع.
- بشير العلاق. (2008). *التخطيط التسويقي : مفاهيم و تطبيقات*. عمان، الاردن : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- بن عنتر عبد الرحمان. (2011). *ادارة الانتاج في المنشآت الخدمية و الصناعية : مدخل تحليلي (الإصدار 1)*. عمان، الاردن : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- بن يدير توفيق. (2020 . 2021). *اعداد مخطط اعمال لمشروع ورشة لصناعة غرف نوم الاطفال حسب الطلب (مذكرة ماستر)*. 42. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: محمد خيضر.
- بوليف حياة. (2013 . 2014). *اعداد مخطط اعمال لمؤسسة لإنتاج الاجر الموجه للأسقف بولاية الوادي (مذكرة ماستر)*. 27. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: محمد خيضر.
- تامر صلاح. (2023). *التسويق داخل الصندوق*. القاهرة ، ، مصر: دار عصير الكتب للنشر و التوزيع.
- ثامر البكري. (2008). *استراتيجيات التسويق*. عمان . الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- ثامر ياسر البكري. (2008). *استراتيجيات التسويق*. (الطبعة العربية، المحرر) عمان، الاردن : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- جميع نبيلة. (2021 , 12 30). *اهمية تحليل سووت SWOT في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية*. مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، 14 (2)، صفحة 143 . 157.
- جلاب محمد. (2012). *الاطار الاستعمالي لمخطط الاعمال و مساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة (الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية)*. 1 . 12. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: محمد خيضر.

- حياة قريشي ، و فايزة محلب . (2018 ,12 30). اثر اختيار موقع المشروع على تنافسية المؤسسة الصناعية الجزائرية. مجلة اقتصاد المال و الاعمال، 3(2)، صفحة 29 . 48.
- رماش ياسين. (2019). سيرورة انشاء المؤسسة الاقتصادية و اعداد مخطط الاعمال (الملتقى العلمي الوطني حول المقاولاتية). 7 . 8. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المسيلة: محمد بوضياف.
- سامي محمد احمد السيد. (2022 , 4 30). التحليل بأسلوب SWOT والخيارات الاستراتيجية لإدارة الازمات. مجلة ابن خلدون للدراسات و الابحاث، 2(7)، صفحة 659 . 686.
- سعدى طالب مصطفى. (2021 , 10 30). الترتيب الداخلي للمصنع و اثره غي خفض تكاليف الانتاج. مجلة الدراسات المحاسبية و المالية المتقدمة، 5(2)، صفحة 57 . 78.
- سعيد البطوطي. (2010). شركات السياحة ووكالات السفر. القاهرة، مصر : مكتبة الانجوى المصرية.
- سليمان محمد مرجان. (2012 , 6 15). دور ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة. مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، 5(7)، صفحة 37 . 68.
- شابي اعمار. (2020 . 2021). اعداد مخطط اعمال لمشروع " انتاج بديل الخشب المضغوط MDF من مخلفات النخيل " (مذكرة ماستر). 22. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: محمد خيضر.
- شاهين، م . (2017). سياسات التمويل و اثره على اداء الشركات . القاهرة، مصر : دار حميثرا للنشر و الترجمة.
- شلي مسلم علاوي. (2016). التوجهات و المفاهيم الحديثة في الادارة. عمان، الاردن : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- شوقي جباري ، و خليل شرقي . (2012). استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة . الملتقى الوطني : مخطط الاعمال الانفعالي في مرافقة مسيري المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، (صفحة 8). الجزائر .
- صندرة صايبي. (2004، 2005). دور المرافقة في دعم انشاء المؤسسة الصغيرة (مذكرة ماستر). 33. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسنطينة: جامعة منتوري.

طلال صالح الحياصات. (2022, 3 2). ادارة الموارد البشرية و اهميتها بتطوير العمل. *المجلة العلمية للنشر العلمي*، 41، صفحة 640 .656.

عبد الرحيم علي جعفر الغامدي. (2017). *مبادئ التسويق*. الطائف ، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية ، الطبعة الاولى.

عبد الرحيم علي جعفر الغامدي. (2017). *مبادئ التسويق (الإصدار 1)*. الطائف، السعودية : مكتبة الملك فهد الوطنية.

عبد الكريم ليلى. (2022, 12 2). اهمية المخططات التنظيمية في تحقيق الاهداف. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 5(50)، صفحة 1214 .1221.

عدنان الايه التميمي ، و ارشد فؤاد التميمي . (2018). *التحليل و التخطيط المالي*. عمان، الاردن : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.

علي الزغي. (2012, 4 19 . 18 . 17). *مخطط الاعمال كمدخل استشاري في تطوير الاداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الاعمال الاردنية (الايام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية)*. 1 . 30 . العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: محمد خيضر .

قبة فاطمة. (2012). *الحاضنات .. كآلية لضمان الاعمال (الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية)*. 1 . 20 . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، بسكرة : محمد خيضر .

لمين علوطي ، و صليحة خنوش . (2018, 9 1). *واقع الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسات الخدمية. مجلة البحوث و الدراسات التجارية*، 2(2)، صفحة 9 . 29.

ليلي حقانة ، و زهراء بن سفيان . (2018, 6 24). *استراتيجيات المزيج التسويقي للمنتوج المحلي. مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الادارية*، 5(1)، صفحة 281 . 301.

مبارك نواصر. (20152014). *اعداد مخطط اعمال معالجة نفيات الطبية في اطار الوكالة الوطني لدعم تشغيل الشباب (مذكرة ماستر)*. 26، 27. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، بسكرة.

- مباركة ناصر ، و عبد الرحمان قوجيل . (2022 . 2023). اعداد مخطط الاعمال لمشروع تطبيق ويب لتسيير المحلات التجارية (مذكرة ليسانس مهني). 17. معهد العلوم و التقنيات التطبيقية، ورقلة: قاصدي مرباح.
- محمد درويش درويش ، و علي السيد السيد . (3, 2020). نموذج التنافسية الخماسي لبورتر كأسلوب لتخطيط التظم التعليمية. مجلة المستقبل التربوية العربية، 27(125)، صفحة 67 . 110.
- محمد العزوي. (2006). الانتاج و ادارة العمليات منهج كمي تحليلي. عمان، الاردن : دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- محمد سرور الحريري. (2012). ادارة الموارد البشرية. عمان، الاردن : دار الحامد للنشر و التوزيع.
- محمد شاهين. (2017). اساسيات التمويل و اثره على اداء الشركات. القاهرة، مصر : دار حميثرا للنشر و الترجمة.
- محمد شاهين. (2017). سياسات التمويل و اثره على اداء الشركات. القاهرة، مصر: دار حميثرا للنشر و التوزيع.
- محمد شاهين. (2017). سياسات التمويل و اثره على اداء الشركات. القاهرة، مصر : دار حميثرا للنشر و الترجمة.
- محمد شاهين. (2017). سياسات التمويل و اثره على اداء الشركات. القاهرة، مصر : دار حميثرا للنشر و الترجمة.
- محمد صالح الابعج، و محمد جاسم الشعبان . (2014). ادارة الموارد البشرية في ظل استخدام الاساليب العلمية الحديثة. عمان، الاردن : دار الرضوان للنشر و التوزيع.
- محمد غياث شيخة. (2022). التمويل : المبادئ . السياسات . التوجهات الحديثة. دمشق، سوريا : دار رسلان للطباعة و النشر و التوزيع.
- محمد منصور ابو جليل. (2013). سلوك المستهلك و اتخاذ القرارات الشرائية . مدخل متكامل . (الإصدار 1). عمان، الاردن : دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع.
- مراد اسماعيل ، و بن اعمر شلغاف . (17 . 18 . 19 . 4, 2012). اهمية مخطط الاعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة (الايام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية). 1 . 18. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: محمد خيضر.

مربوح نور الهدى. (2019 . 2020). تخطيط الانتاج و دوره في تحسين الطاقة الانتاجية (مذكرة ماستر). 35. كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مستغانم: عبد الحميد بن باديس.

مروة محمد عمر محمد. (اوت, 2023). دور تحليل PESTIE في تطوير بينات التكاليف. مجلة الدراسات المالية و التجارية،

33(2)، صفحة 406 . 428.

منور شليحة ، و مولود نورين . (2019 . 2020). دور تحفيز الموارد البشرية في تحسين الرضا الوظيفي. 2. كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مستغانم: عبد الحميد بن باديس.

ناجي معلا. (2021). ادارة التسويق : مدخل استراتيجي متكامل. 29. عمان ، الاردن : دار اليازوري العلمية للنشر و

التوزيع.

ناصر نواصيرية ، و قادة روابعية . (2022 . 2023). ضمان المنتجات كوسيلة لجذب المستهلكين (مذكرة ماستر). 4 . 5.

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تيارت: ابن خلدون.

نجاح يخلف ، و محمد الطاهر سعودي . (26 6, 2017). اثر المزيج التسويقي على ولاء الزبون. مجلة الاقتصاد الصناعي،

7(3)، صفحة 331 . 343.

نوال براهيمى. (2012). السيرورة المقاولاتية (الايام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية). 1 . 15. كلية العلوم الاقتصادية و

التجارية و علوم التسيير، بسكرة: محمد خيضر.

هدلي فواز. (2018 . 2019). اهمية الترتيب الداخلي في المصنع. 7. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،

المسيلة: محمد بوضياف.

وليد بيبي ، عمار فاروق غربي، و عفاف حمادي . (30 6, 2017). المسؤولية الاجتماعية و تخطيط الاعمال بالمشاريع

المقاولاتية. مجلة المالية و حوكمة الشركات، 1(1)، صفحة 3 . 24.

الملاحق

REFERENC PAINT HAWSA

FACTURE PROFORMA N°:000001

Doit :
000044
hadji imen

, le 28-05-2024

N.R.C :

N.I.S :

N.I.F :

N.A.I :

N°	REF	DESIGNATION	QTE	P.V HT	TVA	Montant HT
1	1000000008937	COLLE GRIFI SN VINYLIQUE MULTI-USAG 50 KG	2	15 900.00	0	31 800.00
2	1000000005875	SUPRACOL SN 10KG	5	3 100.00	0	15 500.00
3	1000000004533	VERNIS SN INCOLOR 2.5KG	1	1 150.00	0	1 150.00
4	1000000001211	PAPIE A VER SAIT 80	25	60.00	0	1 500.00
5	1000000000016	PAPIE A VER SAIT 220	25	60.00	0	1 500.00
6	1000000005806	PAPIE A VER SAIT 400	25	60.00	0	1 500.00
7	1000000008210	PAPIE A VER SAIT 1200	25	80.00	0	2 000.00
8	1000000001068	GLYCAR SN BLANC 3KG	3	2 800.00	0	8 400.00

Total HT	63 350.00
Total TVA	0.00
Timbre	0.00
Total TTC	63 350.00
NET A PAYER	63 350.00

Nombre de produit : 8

Arrêter la présente facture proforma a la somme de : SOIXANTE TROIS MILLE TROIS CENT CINQUANTE Dinar Algérien

VENTE DE PEINTURES ET VERNIS
Agent Agrée E.N.A.P
BAYOUD Abdelkarim
CR6 Ras El Guerta (El-Haouza) Biskra
RC N°:07/00-1259075/A/19

