



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



الموضوع

إعداد مخطط أعمال لإنشاء مشروع صالون تجميل - الوادي -

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

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

د/ بن بريكة عبد الوهاب

بوزيان هاجر

الموسم الجامعي: 2013-2014

رقم التسجيل:/Master-GE/MAN -Entrep /2014
تاريخ الإيداع

قائمة المحتويات

.....	الشكر
.....	الاهداء
.....	قائمة الاشكال والجدال
.....	خطة البحث
.....	المقدمة العامة
.....	أ_ب_ج
	الفصل الاول: آليات انشاء مشروع
2.....	تمهيد
3.....	المبحث الاول: مفاهيم اساسية حول المشروع
3.....	المطلب الاول: تعريف المشروع
4.....	المطلب الثاني: اهمية واهداف المشروع
5.....	المطلب الثالث: انواع المشروع
7.....	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في المشروع
8.....	المبحث الثاني: مفهوم مخطط الاعمال
8.....	المطلب الاول: تعريف مخطط الاعمال
9.....	المطلب الثاني: خصائص واهمية مخطط الاعمال
10.....	المطلب الثالث: مكونات مخطط الاعمال
12.....	المطلب الرابع: مراحل اعداد مخطط الاعمال
15.....	المبحث الثالث: المخطط التسويقي والتنظيمي
15.....	المطلب الاول: تعريف المخطط التسويقي
16.....	المطلب الثاني: عناصر المخطط التسويقي
22.....	المطلب الثالث: المخطط التنظيمي
24.....	المبحث الرابع: المخطط الانتاجي والمالي
24.....	المطلب الاول: تعريف المخطط الانتاجي
25.....	المطلب الثاني: مراحل اعداد المخطط الانتاجي
26.....	المطلب الثالث: تعريف المخطط المالي ومراحل اعداده
27.....	المطلب الرابع: مصادر التمويل القوائم المالية

30.....	خلاصة الفصل
.....	الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط اعمال لإنشاء مشروع
32.....	تمهيد:
33.....	المبحث الاول: تقديم المشروع
33.....	المطلب الاول: وصف المشروع
33.....	المطلب الثاني: التعريف بالمشروع
34.....	المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع
34.....	المطلب الاول: مهمة المشروع
34.....	المطلب الثاني: تحليل السوق
40.....	المطلب الثالث: المزيج التسويقي
45.....	المبحث الثالث المخطط التنظيمي والانتاجي للمشروع
45.....	المطلب الاول: الموارد البشرية
45.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
47.....	المطلب الثالث: الخطة الانتاجية
50.....	المبحث الرابع: المخطط المالي للمشروع
50.....	المطلب الاول: مصادر التمويل
51.....	المطلب الثاني: القوائم المالية
57.....	خلاصة الفصل
59.....	الخاتمة
61.....	قائمة المراجع
63.....	الملاحق

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى القاء الضوء على مفهوم المشاريع الاستثمارية من خلال التطرق الى اهميتها واهدافها، انواع المشاريع والعوامل المؤثرة فيها،اذ أن نجاح معظمها قائم على التخطيط الجيد ووضع استراتيجية واضحة ودقيقة. كما سوف نقف على مخطط الاعمال وأهميته في انشاء المشاريع، فهو بشكل عام يبين صورة مفصلة لتصميم المشروع وتنفيذه وتطويره في المستقبل، وسيتم عرض مراحل اعداده والجوانب المتعلقة به (التسويقية، التنظيمية، الانتاجية، والمالية). وخلصت الدراسة الى محاولة تطبيق مخطط اعمال لمشروع انشاء صالون تجميل.

الكلمات المفتاحية: المشروع الاستثماري، مخطط الاعمال، صالون تجميل.

Resumé:

Cette étude vise à faire la lumière sur le concept de projets d'investissement en augmentant l'importance et les objectifs, les types de projets et les facteurs qui les influencent, parce que la plupart de ce succès repose sur la bonne planification et la stratégie sont clairs et précis. Il se tiendra également sur les travaux de régime et de son importance dans la mise en place de projets, il montre généralement une image détaillée de la conception du projet et la mise en œuvre et son développement futur, et affiche les phases de préparation et les aspects qui lui sont liés (marketing, de la réglementation, de la productivité, et financières). L'étude a conclu à essayer d'appliquer les travaux de régime pour la construction d'un salon de beauté.

Mots clé: projets d'investissement , business plan , salon de beauté.

ان الدور الذي تحتله المشروعات الاستثمارية في اقتصاديات معظم الدول يجعل منها الاداة الفعالة للتنمية مما يتطلب الاعداد الجيد لها قبل البدء في تنفيذها وقبل الانفاق عليها. وذلك ان هذا الاعداد والدراسة المتأنية لها درجة كبيرة من الاهمية باعتبار ان الانفاق على المشروع يمثل على الاقل افضل الوسائل لاستخدام واستعمال رأس مال والموارد الاخرى بكفاءة اقتصادية.

كما ان عملية انشاء مشروع ليس بالأمر السهل بل هي انعكاس لجهود صاحب المشروع والذي يقوم بدراسة جيدة لمشروعه تغطي مختلف الزوايا التي تتعلق بالمشروع يطلق على هذه العملية مخطط الاعمال، اذ يعتبر اعداده امرا غاية الاهمية كونه يدرس جميع الجوانب المتعلقة بالمشروع ويساعد صاحبه على اتخاذ القرارات السليمة التي من شأنها ضمان النجاح في بداية المشروع واثناء نشاطه وحتى في نهاية حياته.

ونظرا لأهمية مخطط الاعمال في انشاء المشاريع فهو يعتبر الركيزة الاساسية لهذا البحث، سنحاول تقديم مخطط اعمال لمشروع مقترح يتمثل في انشاء صالون تجميل بولاية الوادي. باعتباره التوجه الذي اختارته الباحثة لتقديم هذه الدراسة منطلقا في ذلك من التساؤل التالي:

كيف يمكن اعداد مخطط اعمال لإنشاء مشروع صالون تجميل بولاية الوادي؟

وتندرج تحت هذا التساؤل اسئلة فرعية تتمثل في:

- ✓ ما ذا نعني بالمشروع الاستثماري؟
- ✓ فيما يتمثل مخطط الاعمال؟ وما هي اهميته؟
- ✓ ماهي المراحل اللازمة لتنفيذ مخطط الاعمال؟
- ✓ هل المشروع الافتراضي لدراستنا التطبيقية قابل للتنفيذ.

اسباب اختيار الموضوع:

ويرجع اختيار الموضوع إلى مجموعة من الأسباب منها:

- الدور الذي يلعبه مخطط الاعمال في انجاح المشروع من الفكرة الى تجسيدها.
- توافق الموضوع وطبيعة التخصص في مجال انشاء المشاريع.
- التفكير في انشاء مشروع مستقبلا.

اهداف الموضوع:

- تتمثل الاهداف المرجوة من دراسة هذا الموضوع في:
- ابراز مفهوم مخطط الاعمال واهميته وكيفية اعداده.
- اعطاء فكرة عن كيفية انشاء مشروع.
- التأكيد على أن اعداد مخطط اعمال للمشاريع الاستثمارية يساعد في تفادي فشلها.

اهمية الموضوع:

وتكمن اهمية الموضوع في:

- توضيح المفاهيم المتعلقة بمخطط الاعمال.
- توضيح المراحل التي يمر بها المشروع عند التفكير في انشاءه.
- يساهم في تقديم الوعي حول اهمية اعداد دراسة لمشروع استثماري.

منهج البحث:

لقد اعتمدنا في انجازنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لمتطلبات الموضوع. كما استعملنا استبيان من اجل تحليل السوق معرفة رأي المجتمع في حول المشروع.

خطة البحث:

و للإجابة على التساؤلات الفرعية تم تقسيم المذكرة الى فصلين الاول نظري، والثاني تطبيقي، كالتالي:
حمل الفصل الاول عنوان: آليات انشاء مشروع وتضمن اربعة مباحث كان الاول حول: مفاهيم اساسية حول المشروع الاستثماري (تعريفه، اهميته واهدافه، انواعه، والعوامل المؤثرة فيه). بينما كان الثاني حول مخطط الاعمال (تعريفه، خصائصه، اهميته، مكوناته، مراحل اعداه)، فيما كان الثالث والرابع حول عناصر مخطط الاعمال (المخطط التسويقي، المخطط التنظيمي، المخطط الانتاجي، المخطط المالي).

وحمل الفصل الثاني عنوان: الاطار التطبيقي لإعداد مخطط اعمال مشروع وتضمن اربعة مباحث كان الاول حول تقديم المشروع المقترح، والثاني حول المخطط التسويقي للمشروع المقترح، اما الثالث كان حول المخطط التنظيمي للمشروع المقترح، وكان المبحث الرابع حول المخطط المالي للمشروع.

صعوبات الدراسة:

إن أبرز الصعوبات التي واجهتنا في دراسة هذا المشروع هي:

- عدم توفر البيانات والمعلومات الدقيقة المتعلقة بالمشروع التي تعكس لنا الواقع.
- امتناع أصحاب المشاريع المشابهة على المساعدة والتوجيه، حفاظا على سرية المعلومات.
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع تسيير المشاريع.
- قلة الوقت، ما جعلنا نقصر في دراسة المشروع.

تمهيد

تحتل المشاريع الاستثمارية في اقتصاديات معظم الدول دورا بالغ الأهمية كون أنها تشكل الجزء الأكبر من حياة المؤسسة والأفراد اللذان يشكلان عصب الاقتصاد، والحركة الإنتاجية، فلا يمكن أن يقوم أي اقتصاد لبلد ما إلا إذا كانت هناك سياسة اقتصادية موضوعية لخلق المشاريع الصغيرة والمتوسطة والكبيرة. وبهذا أصبح خلال انشاء أي مشروع استثماري، على المستثمر قبل أن يخوض أي تجربة استثمارية، يشترط عليه إخضاع الفكرة الاستثمارية للدراسة ووضع مخطط أعمال لضمان سير عملية التنفيذ والتحقق من مردودية المشروع واحتمالات نجاحها.

من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق الى المباحث التالية:

المبحث الاول: مفاهيم اساسية حول المشروع.

المبحث الثاني: مفهوم مخطط الاعمال.

المبحث الثالث: المخطط التسويقي والتنظيمي

المبحث الرابع: المخطط الانتاجي والمالي.

المبحث الاول: مفاهيم اساسية حول المشروع

يبدأ أي مشروع استثماري ناجح بفكرة قابلة للتطبيق، فالمشروع يعتمد على استغلاله للأفكار والفرص الاستثمارية المتاحة في الأسواق وترجمتها إلى سلع وخدمات تشبع احتياجات المستهلكين وتحقق في نفس الوقت العائد المرضي للملاك. وفي هذا النطاق سنحاول التطرق إلى مختلف تعاريف المشروع الاستثماري وأهدافه، أنواع والعوامل المؤثرة في المشروع.

المطلب الاول: تعريف المشروع

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم المشروع بتعدد واختلاف وجهات النظر ونذكر منها:

❖ تتصرف كلمة مشروع لأغراض التحليل المالي والاقتصادي والاجتماعي، الى كل مقترح لفكرة محددة لاستخدام بعض الموارد الاقتصادية بطريقة معينة ولفترة معينة للوصول الى هدف معين او عدة اهداف على ان تزيد ايرادات المشروع على تكاليف انشاؤه وتشغيله¹.

❖ كما يمكن تعريف المشروع على انه: ائتلاف عناصر اقتصادية واجتماعية وبيئية لبناء كيان اقتصادي يستطيع القيام بإجراء عمليات تحويل معينة لمجموعة من الموارد الاقتصادية الى اشكال ملائمة لاحتياجات اطراف ذات مصالح في المشروع²

❖ ويعرف ايضا على انه: هو عبارة عن مجموعة من الاعمال المترابطة يتم تنفيذها بطريقة منظمة له نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان بوضوح، وذلك لتحقيق النتائج المحددة والمطلوبة لتحقيق اهداف المشروع بكفاءة وفعالية³.

❖ كذلك يعرف على أنه كيان اقتصادي يسمح لكل شخص مادي طالب للعمل، يرغب الاستثمار في إنتاج السلع وتقديم الخدمات بصفة فردية أو جماعية ولحسابه الخاص إذ يمكن أن تنشأ من طرف شاب أو مجموعة من الشباب وهي تمس كافة قطاعات النشاط الاقتصادي ونطاقها يمكن أن يحدد بعدد العمال أو حجم الاستثمارات⁴

❖ رغم تعدد التعاريف الصادرة من الباحثين والمختصين والهيئات الدولية المعنية بإدارة المشاريع، الا ان المشروع في ابسط معانيه يمكن ان يعرف على انه منظمة لتنفيذ مجموعة من الانشطة المنظمة لتحقيق هدف معين في فترة زمنية معينة وباستخدام موارد متنوعة⁵.

¹ عبد العزيز مصطفى عبد الكريم، دراسة الجدوى وتقييم المشروعات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004، ص14.

² نبيل عبد السلام شاكر، اعداد دراسة الجدوى وتقييم المشروعات، ط2، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1998، ص14.

³ عثمان رشدي، الريادة والعمل التطوعي، ط1، دار الراهبة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص53.

⁴ محمد الهادي مباركي، المؤسسات المصغرة ودورها في التنمية، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط 8-9 أبريل 2002، ص 84.

⁵ موسى احمد خير الدين، ادارة المشاريع المعاصرة _منهج متكامل في دراسة ادارة المشاريع_ ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص26.

بتعدد الآراء والتعاريف في تحديد مفهوم المشروع، نظرا لتعدد الجوانب والاهداف والاشكال التي يتخذها المشروع فكلها تجمع على طبيعة المشروع الاقتصادي ويمكن اجمال تعريف المشروع الاستثماري الاقتصادي على انه: كل تنظيم له كيان حي مستقل بذاته يملكه ويديره او يديره فقط منظم يعمل على التأليف والمزج بين عناصر الانتاج وبوجهها لإنتاج او تقديم سلعة او خدمة او مجموعة من السلع او الخدمات وطرحها في السوق من اجل تحقيق اهداف معينة خلال فترة زمنية معينة¹.

المطلب الثاني: اهمية واهداف المشروع

اولا: اهمية المشروع

تكمن أهمية الدور الذي يمكن للمشروع أن يلعبه في الاقتصاد في النواحي التالية:²

- مصدر جيد لخلق فرص عمل جديدة.
- حاضن للمهارات والإبداعات الجديدة.
- تغذية المشروعات الكبيرة بالأفكار الجديد.
- القدرة على التكيف واستغلال المدخرات البسيطة.

ثانيا: اهداف المشروع

اي مشروع من المشروعات عادة ما يكون له اربعة مجموعات من الاهداف هي:³

1- مجموعة من الاهداف السياسية:

- ايجاد قاعدة اقتصادية تعمق الاستقلال الوطني اقتصاديا.
- زيادة القدرات الامنية. كالأمن الغذائي.
- تغيير نمط وسلوكيات البشر وانتظامهم في كيانات ومشروعات تجعل منهم قوة فاعلة.
- تعزيز القدرات التفاوضية للدولة.

2- مجموعة من الاهداف الاقتصادية:

- تعظيم الربح.
- زيادة الانتاج السلعي والخدمي.
- زيادة قدرة الاقتصاد الوطني على تشغيل عوامل الانتاج(العمالة، المال، الارض، الادارة).
- رفع القيمة الاقتصادية للموارد الطبيعية الوطنية (وخاصة تلك التي لم تمتد اليها ايدي الاستخدام).
- زيادة قدرة المشروعات على الاستخدام الاكفأ والاعلى لعوامل الانتاج.
- زيادة قدرة جهاز الانتاج الوطني على اتاحة مزيد من السلع والخدمات.

¹ عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص19.

² عماد ابو رضوان، التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، عمان، الأردن، 17-18 أفريل 2006، ص 629.

³ محمد محمود العجلوني، سعيد سامي الحلاق، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2010، ص20_ص23.

- تعميق التصنيع المحلي للخامات المحلية والسلع الوسيطة المنتجة محليا لزيادة قيمتها المضافة.
- تحقيق قدر مناسب من علاقات التشابك والترابط والاعتمادية المتبادلة.
- توفير ما تحتاجه الصناعات وأوجه النشاط الاقتصادي الحالية.

3- مجموعة من الاهداف الاجتماعية:

- القضاء على كافة اشكال البطالة.
- تطوير هيكل القيم ونسق العادات والتقاليد (بالشكل الذي يتوافق مع احتياجات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والقضاء على كافة السلوكيات الضارة المدمرة للفرد والمجتمع).
- تحقيق التنمية الاجتماعية المتوازنة بين مختلف مناطق الدولة (استخدام المشروع كأداة للإسراع بتنمية وتطوير

بعض اقاليم الدولة ورفع معدل التحضر في المتخلف منها).

- تحقيق الاستقرار الاجتماعي (بالإقلال من حالات القلق الاجتماعي وذلك بتوفير احتياجات افراد المجتمع).
- تحقيق العدالة في توزيع ثروة الامة.
- اذكاء روح التعاون (بين المتعاملين في المشروع والمؤسسات وبقية افراد المجتمع).

4- مجموعة من الاهداف التكنولوجية:

- المساعدة في احداث التقدم التكنولوجي بتقديم النموذج الامثل الذي يتم الاخذ والافتداء به من جانب المشروعات المماثلة والمنافسة.
- تطوير التكنولوجيا واساليب الانتاج المحلية لتصبح اقدر على الوفاء باحتياجات الدولة والافراد.
- تطويع واستيعاب التكنولوجيا المستوردة لتصبح مناسبة للظروف المحلية.
- توفير الانماط والاساليب التكنولوجية الجديدة المناسبة لاحتياجات النمو والتنمية بالدولة.

المطلب الثالث: انواع المشروع

يمكن النظر الى المشاريع وتقسيمها الى انواع متعددة ولكن اختصارها الى نوعين هما من حيث الملكية ومن حيث النشاط الاقتصادي يعطينا فكرة عن انواع المشروعات نوجزها في ما يلي:

1. انواع المشاريع حسب الملكية:¹

يمكن تقسيم المشاريع على اساس الملكية الى ثلاثة انواع هي:

1.1 مشاريع خاصة: اي يمتلكها القطاع الخاص او افراد من مجتمع وبالتالي تعود الخسارة او الارباح على مالكيها من الافراد.

¹ حسين اليحي وآخرون، تحليل وتقييم المشاريع، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2009، ص8_ص11.

2.1 المشاريع العامة: اي المشاريع التي تعود ملكيتها الى الدولة و بالتالي يعود النفع منها على جميع افراد المجتمع. اذا تمخض عنها نفع، ويتحمل جميع افراد المجتمع الخسارة اذا ما منيت هذه المشاريع العامة بالخسارة.

3.1 مشاريع مختلطة: اي تعود ملكيتها الى الدولة والافراد على اساس المشاركة. وتأتي اهمية هذا التقسيم في دراسة المشاريع نظرا لان المشاريع الفردية والتي تعود ملكيتها للأفراد، يكون هدفها الاول تحقيق الارباح او العائد المالي لاستثماراتهم. اما المشاريع المملوكة من قبل الدولة، فالهدف منها ليس تحقيق الارباح بل تحقيق المنفعة العامة لمجموع افراد المجتمع. وبالنسبة للمشاريع المختلطة بين القطاع الخاص والدولة، فأحيانا كثيرة تكون الاستثمارات المطلوبة كبيرة، فتقوم الدولة بتوفير حصة من جانبها لتشجيع القطاع الخاص على الدخول في مثل هذه المشاريع.

مما تقدم نرى اهمية معرفة المشروع من حيث الملكية هل هو مشروع خاص يمتلكه الافراد ام هو مشروع عام يقدم سلع وخدمات عامة وتمتلكه الدولة او هو مشروع مختلط لان الملكية تحتم وضع المعايير المالية ومعايير الربحية او المعايير الاقتصادية لدراسة جدوى المشروع وبالتالي اتخاذ القرار بتنفيذ المشروع او التخلي عن تنفيذه.

2. انواع المشاريع حسب النشاط الاقتصادي

يمكن تقسيم المشروع حسب النشاط الاقتصادي الى ثلاثة انواع رئيسية هي:¹

1.2 مشاريع القطاع الاولي: وتشمل المشاريع في هذا القطاع مشاريع استغلال الاراضي الزراعية او استصلاح الاراضي او استخراج المعادن والثروات الطبيعية او استغلال مساقط المياه او انشاء قنوات الري وبناء السدود.

2.2 مشاريع القطاع الصناعي: تشمل مختلف المشاريع المنتجة للسلع مثل المشاريع الصناعية الخفيفة كمشاريع صناعة الصابون، والصناعات الجلدية والغذائية، ومشاريع الصناعات الثقيلة مثل الحديد والصلب،.....الخ.

3.2 مشاريع قطاع الخدمات: ويشمل هذا القسم مشاريع خدمات السياحة، ومشاريع الطرق او وسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية والمطارات والموانئ، ومشاريع التعليم والصحة، والطاقة وتوليد الكهرباء، وتوزيعها، ومشاريع توفير المياه للمدن، ومشاريع الصرف الصحي. كما يشمل هذا القسم بالطبع المشاريع التجارية.

وتتبع اهمية التقسيم السابق للمشاريع نظرا لأهمية القطاع الاقتصادي الذي سينفذ المشروع فيه، فان دراسة المشروع على خلفية القطاع الاقتصادي لها اهمية كبيرة في التعرف على النشاطات الاقتصادية المماثلة لفكرة المشروع، ومدى نجاح تنفيذه. خاصة فيما يتعلق بدور المنافسين ان وجدوا او مدى توفر الخدمات اللازمة للمشروع من طرق وموانئ وطاقة وايدي عاملة ماهرة.

¹ حسين اليحي وآخرون، مرجع سابق، ص 11.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المشروع

هناك بعض العوامل المؤثرة في طريقة تسيير المشاريع الاستثمارية ومن أهمها: ¹

1. نوع النشاط: يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على السياسة التي يسير عليها المشروع الاستثماري و المقصود بنوع النشاط هنا هو طبيعة الأعمال التي يباشرها المشروع. كما يعبر عن الأصول التي يحتاج إليها هذا النشاط، فهناك بعض المشروعات التي تحتاج إلى مقادير معينة من الأموال الاستثمارية في الأصول، ويؤثر نوع النشاط على تمويل احتياجات المشروع على عملية الرقابة اللازمة، وتظهر الأهمية في قطاع الهيئات المالية كالبنوك التجارية على أوجه الخصوص.

2. حجم المشروع: ويؤثر بصفة خاصة على التمويل، أي سد احتياجات المشروع من الأموال اللازمة وأيضا درجة الرقابة المطلوبة، وكلما كبر حجم المشروع كلما تعقدت الرقابة، كلما ازدادت أهمية الاعتماد على التنظيم المحاسبي والميزانية التقديرية كوسيلة إدارية للرقابة كلما زاد حجم المشروع أو كلما انخفضت إدارة المشروع عن شخصية أصحاب راس المال، ومن جهة أخرى فإن المشروعات الكبيرة يسهل عليها الحصول على الأموال اللازمة لها للتوسع ولمواجهة الظروف الطارئة، لأن كبر الحجم مرتبط بقوة المركز المالي مما يزيد ثقة الناس واطمئنانهم لهذه المشروعات.

3. الشكل القانوني: ويؤثر بدرجة كبيرة على معظم أوجه النشاط المالي للمشروع فمثلا المسؤولية المحدودة للمساهمين في المساهمة تزيد المشروع فرصة الحصول على مقادير كبيرة من الأموال، كما انه من ناحية أخرى فإن الشركة هي الشكل القانوني المناسب للمشروع الكبير الحجم، وفي هذا الصدد يجب على أصحاب المشروع أو من ينوب عنهم أن يأخذوا الجوانب القانونية للمشروع وأهم الجوانب القانونية وهي:

◀ التأكد من مشروعية إقامة الاستثمار.

◀ صياغة العقود الهامة في بداية المشروع.

◀ تحديد الشكل القانوني للاستثمار المفتوح.

واختيار أحد الأشكال القانونية يرتب حقوق والتزامات قانونية على المشروع ويرتب ضرورة التصرف في حدود معينة أو يرتب حدود التصرف بشكل آخر، فالشكل القانوني يعطي للمشروع مميزات معينة، فشركات الأموال تمتاز على شركات الأشخاص في أن الأولى يمكنها أن تحصل على قروض ميسرة وطويلة الأجل، بينما شركات الأشخاص قد تواجه صعوبة في ذلك، وهذا لأن البنوك تثق بصورة أكبر في شركات الأموال.

¹ محمد قويدري، اسس دراسات الجدوى ومعايير تقييم المشاريع الاستثمارية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1997، ص57.

المبحث الثاني: مفهوم مخطط الاعمال

المطلب الاول: تعريف مخطط الاعمال

حظي موضوع مخطط الاعمال باهتمام العديد من الكتاب والباحثين نظرا للدور الذي يلعبه هذا الاخير في نجاح واستمرارية المشاريع، لهذا فقد تفنن هؤلاء الباحثين والكتاب في اعطاء تعاريف متعددة حول مخطط الاعمال منها:

❖ يعتبر مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط استراتيجية المؤسسة أو باعث مشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة، المتعلقة بمجالات نشاطها (المنتجات والخدمات والسوق والتسويق والإنتاج والتّظيم ...)، كما يعتبر أداة تصرّف تعتمد خاصة عند: ¹

- إحداث مؤسسة جديدة،
- عرض خدمة أو منتج جديد،
- اكتساح سوق جديدة،
- إبرام اتفاقية تعاون صناعية أو تجارية،
- البحث عن شركاء لتمويل المشروع.

❖ هو وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم اعدادها من اجله وتستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وايضا كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية.²

❖ هو الشكل الكتابي للمشروع، ويتمثل في وثيقة تشمل حوالي 30 ورقة تقريبا والتي تقدم العناصر الاساسية للمشروع، اضافة الى طبيعة النوع وفرص المشروع مستندة الى تحليل السوق والمنافسة، والمجموعة (فريق العمل) وتماسكهم بالمشروع. المواد اللازمة لإنجاز المشروع ورؤيته المستقبلية.³

❖ مخطط الاعمال هو اسقاط للمستقبل وربط للوسائل المسخرة من اجل تجسيد الرؤية المستقبلية.⁴

❖ يتم في مخطط الاعمال تحديد او توضيح جوانب متعلقة بالمشروع من جانب التسويق والمالي والانتاجي والموارد البشرية كما تسعى الخطة الى الاجابة على الاسئلة التالية:⁵

- اين نحن الان؟
- واين سنذهب؟
- وكيف سنصل الى نقطة ما؟

¹ فاطمة قبة، الحاضنات ... كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، مداخلة ضمن الايام العلمية الدولية الثالثة حول المفاوالاتية فرص وحدود مخطط الاعمال، الفكرة الإعداد و التنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام: 19/18/17 أبريل 2012، ص4.

² طاهر محسن منصور الغالي، ادارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص210.

³ Michel coster, **Entrepreneuriat**, pearson Education, paris, 2009, p134.

⁴ نفس المرجع، ص134.

⁵ بلال خلف السكارنة، الريادة وادارة منظمات الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان الاردن، 2008، ص111.

وكتعريف شامل لمخطط الاعمال يتمثل في كونه ذلك الملف الذي يستعرض مستقبل المؤسسة، فهو يقدم الحالة المستقبلية المفترضة للمشروع الذي يأخذ بعين الاعتبار كل العناصر المتصلة بمختلف جوانبه، السوق المنتجات، المنافسة، السياسة التجارية، استراتيجية التسويق، الاتصال، محاور التطوير، الموارد البشرية والمالية الضرورية¹.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية مخطط الاعمال

اولا: خصائص مخطط الاعمال

بعد ان تعرفنا على مخطط الاعمال يمكن ان نبرز خصائصه ومميزاته كالتالي:

في اطار تجربة وخبرة طويلة في العمل في مجال الاعمال الصغيرة ووضع خطط العمل قدم الباحثان Rich و Gumer عرض لخصائص مخطط الاعمال التي تمكن ان تشجع المستثمرين على المساهمة في التمويل ويمكن ان تلخص ادناه ما يعتبر هيئة او نمط خطة العمل الناجحة:²

- يجب ان ترتب على نحو مناسب، مع ملخص تنفيذي وقائمة محتويات، وفصول في ترتيب ونمط صحيح.
- يجب ان يكون بطول وامتداد صحيح، ومظهر صحيح لا طويلة ولا قصيرة، لا مغرقة بالوهم والخيال ولا ممثلة بتخمة زائدة.
- ان تعطي معنى للذي سوف ينجز من قبل المؤسسين والمنظمة وتوقعاتهم للثلاثة او الخمس السنين القادمة.
- ان توضح بصورة كمية ونوعية طبيعة الفوائد التي يحصل عليها المستخدمين لمنتجات وخدمات المنظمة.
- ان تعرض ادلة قوية على امكانية عرض المنتجات في السوق وكذلك بيع الخدمات.
- ان تثبت الاهلية المالية للخيارات الاساسية لبيع المنتجات والخدمات.
- يجب ان توضح وتبهر مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم وان تصف بشكل مناسب من التفصيل عمليات التصنيع والكلف المرتبطة بها.
- يجب ان تصور الشركاء كفريق وبخبرات ومديرين مع مهارات اعمال متممة ومساعدة.
- يفترض ان توحى مستوى كلي وعالي من التثمين الممكن لمنتجات العمل وكذلك لطبيعة عمل الفريق.
- يجب ان تحوي تنبؤات واسقاطات مالية صادقة، مع معطيات اساسية للتوضيح موثقة.
- ان توضح وترى كيف يحصل المستثمرون على عوائد خلال الثلاث الى السبع سنوات مع تقديرات مناسبة لرأس المال.
- يجب ان تعرض بطريقة متفتحة وبإمكان احتمالي عالي للحصول على عوائد مالية لتجنب فقدان الوقت وتضاعل اموال المنظمة.

¹ لطرش الطاهر، مخطط الاعمال - عناصره الاساسية وحدود اهميته في مسار انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة ضمن الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الاعمال، الفكرة الإعداد و التنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 19/18/17 أبريل 2012، ص5.

² طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص216.

وعلى العموم فان مخطط الاعمال يتطلب الوضوح والسهولة والتركيز على الاولويات حسب الاهمية ويرى اغلب الباحثين ان الخطة الجيدة والفعالة يفترض ان لا تكون طويلة تفصيلية وان تكون بحدود (30) الى (40) صفحة مرتبة ومنظمة بطريقة منهجية واضحة.

ثانيا: اهمية مخطط الاعمال

تتمثل اهمية مخطط الاعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع وجدواه وهناك عدة اسباب مهمة تجعل من مخطط الاعمال ضروري وتتمثل في:¹

- عملية التخطيط تدعم عملية الاعداد حيث ان المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي الى طرح العديد من الاسئلة والمشكلات والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع وبالتالي تساعد عملية التخطيط على الايمان اكثر بديمومة المشروع وامكانية نجاحه.

- مخطط الاعمال هو اداة اتصالية يساعد على اقناع البنك بديمومة المشروع وامكانية توسعه وهو يؤثر على قارئه للتصرف واعطاء قرض او منح دين او المشاركة في عملية الاستثمار.

- يساعد مخطط الاعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن ان تشغلها المؤسسة حيث يحدد الاهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الاهداف بالنية للمردودية الحقيقية.

المطلب الثالث: مكونات مخطط الاعمال

يتكون مخطط الاعمال من العناصر التالية:²

1- الصفحة الرئيسية: والتي تتضمن ايجاز عن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم وعنوان المنظمة وطبيعة الاعمال وكافة ارقام الهواتف والموقع الالكتروني والحاجات المالية، من اسهم وديون وثيقة متعلقة بالضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائدة لاصحاب الفكرة.

2- ملخص الفكرة: يتكون الملخص من ثلاث الى اربعة صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الاعمال وبيانات عن الفكرة التي تم تجميعها. سواء تتعلق باستراتيجية التسويق، المالية واجراءات البيع.

3- تحليل الصناعة والبيئة: الذي يتم من خلاله تحديد كافة التغييرات المتعلقة بالبيئة وجمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة والصناعة من خلال دراسة عدة متغيرات ومنها:

- **الاقتصادية:** والتي تتعلق بمستويات الدخل والتوزيع الديمغرافي وحجم البطالة.

- **الثقافية:** والتي تتعلق بالتغييرات الثقافية والسكانية والاتجاهات والعادات والتقاليد.

¹ شوقي الجباري، شرقي خليل، مخطط الاعمال التفاعلي كآلية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الاعمال، الفكرة، الاعداد، والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، ايام 17،18،19 افريل 2012، ص11.

² مجدي عوض مبارك، الريادة في الاعمال_ المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية_ عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص147، ص149.

- **التكنولوجية:** والتي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية وكيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات للزبائن.
- **التغيرات القانونية:** والمرتبطة بكافة التطورات في التشريعات والانظمة وكذلك يتم دراسة متطلبات الصناعة التي تبين التعرف من خلاله على حاجات الزبائن والمتنافسين الجدد ومناطق القوى والضعف لديهم والتهديدات المحتملة من المتنافسين.

4- وصف الاعمال: حيث يتم توضيح مهمة الاعمال وطبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة والموقع ووقوع البناء المستخدم والمعدات التي يحتاجها والحاجة الى الطاقة الكهربائية والطبيعية الاقتصادية والديمغرافية لموقع المشروع والتي تتضح فيما يلي:

- الاتجاهات العالمية والدولية المتعلقة بالنواحي الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والشرعية.
- مجموع المبيعات في لآخر خمس سنوات لنفس الصناعة.
- حجم النمو في نفس قطاع الانتاج.
- نقاط القوة والضعف لدى الشركات المنافسة.
- الاتجاهات الموجودة في السوق.
- خصائص المستهلكين المحليين.

5- خطة الانتاج او العمليات: وهي تتضمن كافة الاجراءات المتعلقة بالانتاج والتكاليف المعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، واجراءات التخزين والمواد الاولية المزودين، وكذلك خدمات ما بعد الانتاج والبيع والصيانة وتشمل:¹

- هل ستتولى الاشراف على كافة مراحل الانتاج مع الاخرين؟
- اذا كان بعض مراحل الانتاج سوف تنجز من قبل الاخرين لماذا؟
- لماذا تم عمل عقود الانتاج مع الاخرين؟
- ماهي تكاليف عمليات الانتاج من خلال العقود؟
- ماهي خطوات ومراحل تنفيذ عمليات الانتاج؟
- ماهي المعدات التي تحتاجها مباشرة لتنفيذ الانتاج؟
- ماهي المواد الخام التي تحتاجها مباشرة لتنفيذ الانتاج؟
- من هم المزودين للمواد الخام وماهي التكاليف؟
- ماهي تكاليف عمليات الانتاج؟
- ماهي تكاليف المعدات المستقبلية التي تحتاجها.
- ماهي آلية تخزين المواد الخام؟
- ماهي آلية تخزين نقل المواد الخام؟

¹ مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص152، ص153.

6- **خطة التسويق:** تتضمن كافة الاجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق المنتجات والخدمات والتسعير والترويج وكذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.

7- **الخطة التنظيمية:** تتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين والرقابة على الاعمال وكيفية أداء الاعمال وتتضمن ما يلي:¹

- ما هو نموذج الملكية في المشروع؟

- اذا كان هناك شركاء من هم؟ ماهي الاتفاقيات والعقود؟

- من هم المساهمين، وقيمة المساهمة لكل واحد منهم؟

- من هم الاعضاء في مجلس الادارة؟

- من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات والرقابة؟

- من هم الاعضاء في فريق الادارة؟

- ماهي الاوامر والمسؤوليات لاعضاء فريق الادارة؟

- ماهي آلية الدفع والمبيعات والنسب الربحية لاعضاء فريق الادارة؟

8- **تقدير المخاطر:** وتتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر والاستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع اهداف وخطة العمل للمنظمة وتستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الاستراتيجية.²

9- **الخطة المالية:** وهي تتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاثة سنوات وخطة الموازنة للاصول والديون.

10- **الملاحق:** والتي توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزبائن قنوات التوزيع والعقود وقائمة الاسعار من المزودين والمنافسين.³

المطلب الرابع: مراحل اعداد مخطط الاعمال

إن مراحل إعداد مخطط الأعمال من شأنها أن تولد أفكاراً حاسمة لأصحاب الشركات القائمة أو الشركات الجديدة حيث تتولد الفكرة من التجارب، ومن المعرفة، من الإبداع، وتأخذ دائماً شكل الرغبة التي تتعمق بشكل قوي مع الزمن. ليس هناك أفكار جيدة، ولكن فقط هناك أفكار استطاعت أن تستغل الفرصة وطورها بعض الأشخاص، بينما آخرون ظلوا مذنبين. تقييم المغزى العميق للفكرة لا ينفصل عن المشروع الشخصي الذي يعبر عنه. يوجد هناك تمايز كبير لأشكال الأفكار، كلما كانت الفكرة حديثة كلما وجب التفكير في قدرة الزبائن الجدد على قبولها، كلما كانت الفكرة تافهة، كلما وجب التفكير في حقيقة جدواها بالنسبة للعرض الموجود في⁴

¹ خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 118، ص 119.

² مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص 153.

³ خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 119.

⁴ علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 8.

السوق. في هذه الأثناء، أول ما يجب فعله هو التعريف بدقة بالفكرة، إذا كانت تقدم مميزات جديدة، اخذ بعض الاحتياطات بطريقة تستطيع أثبات أن أصل الفكرة هو جيد.

إن النجاح في إطلاق مشاريع جديدة يتطلب تخطيطا دقيقا وعادة ما تكون نتائج خطط الأعمال قد تم دراستها في مخطط الأعمال، إن مخطط الأعمال هو شرطا أساسيا للحصول على التمويل اللازم لانطلاق المشروع، إن النظرة الاستشرافية المنبثقة عن عملية إعداد مخطط الأعمال لا تقدر بثمن، إن تطوير وتحسين الأعمال القائمة أو إنشاء مشروع من فكرة جديدة تفرض على المستثمر إن يكون مخططه جاهزا وإن يكون مقنعا للإدارة العليا ولأصحاب التمويل. وفي الواقع لا يوجد نموذج محدد يمكن اعتماده في كل الحالات، حيث يختلف محتوى المخطّط وشكله وحجمه من مشروع إلى آخر. ورغم هذا الاختلاف، فإنّ كلّ مخطّطات الأعمال تشترك في احتوائها على البيانات التالية:¹

1- الخطوة الأولى: تحديد الزبائن المستهدفين: وذلك بتوفير أهمّ المعلومات والبيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: هل أنّهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين أو من الصّنفين؟ فإن كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري (البيع بالتفصيل، الصّناعة، الخدمات ...)؟ ما هي المناطق التي ينشطون بها؟ هل أنّهم أصحاب مؤسّسات صغرى أو متوسطة أو كبرى. وإن كانوا من صنف المستهلكين فما هي الشريحة العمريّة التي ينتمون إليها؟ هل أنّهم من الرّجال أو من النّساء أو من الأطفال؟ ما هو حجم دخولهم؟ ما هي مناطق إقامتهم ومواقع عملهم؟

وهذه الخطوة يجب أن تمكن من مراجعة تحقيق المشروع، بمعنى الربط ما بين: الشخصية، الحوافز، الأهداف، المعرفة، مصادره والضغوط الشخصية. الضغوط الخاصة بالمنتج، في السوق، الوسائل التي يجب وضعها، من يجب أن السيطرة عليه. لأجل ذلك، يجب جلب الوثائق، النصائح والاستشارات، تحليل كل ما نخشى حدوثه، ثم تحديد الخطوط الكبرى للمشروع. وإذا ظهر هناك عدم توافق ما بين متطلبات المشروع والوضعية الشخصية، بعض الأسهم التصحيحية يجب تعديل أو تأخير المشروع، إعادة تشكيل أو البحث عن شركاء.

2- الخطوة الثانية: التّعرف على المنافسين: تتمثل المنافسة في وجود طرفين أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج، كما يمكن اعتبار المؤسسة منافسة إذا ما كانت تقدّم منتجاً أو خدمة بديلة لما تعرضه مؤسسة أخرى، فمعرفة المنافس تعدّ ضروريّة لتحديد مكان الإقامة المناسب لمشروعك.

3- الخطوة الثالثة: ضبط قائمة بالمزوّدين والمجهزين: وتتضمّن هذه القائمة اسم المزوّد وعنوانه وقائمة المعدّات والتجهيزات التي يوفّرها وصيغ التّسديد التي يعتمدها.

4- الخطوة الرابعة: إعداد دراسة السّوق: بعد تحديّدك للزبائن المستهدفين وتعرّفك على منافسيك المحتملين وضبطك لقائمة المزوّدين يمكنك الانطلاق في إعداد دراسة السّوق، وذلك بهدف التّحقّق من وجود طلب على منتجاتك وخدماتك واتّخاذ قرارات واعية بخصوص مواصفات هذه المنتجات والخدمات وثمن بيعها ومكان تركيز

¹ علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 9.

مؤسستك ... وكذلك لتحديد حصتك من السوق وتقدير حجم أعمالك. فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع، لأنه بدون زبائن، لا يمكن ان تكون هناك مؤسسة محتملة، وهكذا فإن فكرة جيدة جدا يمكن أن تصبح مشروعاً فاشلاً، خطأ الزبائن. في نفس الوقت، ففكرة تافهة، موضوعة في إطار صحيح يمكن أن تتجح. ان دراسة ناجحة للسوق تمكن من تحقيق الأمور التالية: ¹

- تحديد بدقة من سيكون الزبائن.

- التموّج في موقع المنافسة.

- تكييف المنتج أو الخدمة حسب العناصر المكتسبة.

من جهة أخرى، فدراسة ما ينتظره الزبائن ، ودراسة التنافسية، تمكن من:

- تحديد مستوى أسعار مقبولة من طرف الزبائن الجدد.

- تحديد وتسجيل أو الأسهم التجارية التي ستكون ضرورية من اجل جذب الزبائن.

- تحديد نظام تطوير رقم المعاملات المتوقع.

5- الخطوة الخامسة: إعداد خطة التسويق: تضبط خطة التسويق بالاستناد إلى النتائج التي أفرزتها دراسة السوق، وهي تتضمن كلّ التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالزبائن وإقناعهم بشراء منتجاتكم أو الإقبال على خدماتك. لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة على مجموع البيانات الخاصة بمكان تركيز مشروعك. خصائص منتجاتك وخدماتك. ثمن البيع، طريق الترويج التي ستعتمدها. الموازنة التي ستخصّصها للتعريف بها. وسائل الإعلان التي ستستخدمها. وإستراتيجية البيع التي ستتبناها.

6- الخطوة السادسة: إعداد تقديرات الموازنة: يتم إعداد تقديرات الموازنة لمدة نشاط لا تقل عن سنتين أو ثلاث سنوات، وهي عملية تهدف إلى التّحقّق من قدرة المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط وكذلك إلى طمأننة الهياكل المقرضة بخصوص حتمية استرجاع أموالها. وتحتوي تقديرات الموازنة، وجوباً على:

- موازنة الخزينة، الأموال الضرورية لتسديد كلّ المصاريف.

- توزيع المبيعات والمشتريات لمدة 30 أو 60 يوماً.

- بيان الربح والخسائر، ويمكن الحصول على هذه البيانات بطرح كلّ المصاريف من أجمالي حجم المبيعات. ميزانية المؤسسة (التقييم المالي). وتتطلب هذه الخطوة ترجمة جميع العناصر المجتمعة إلى مصطلحات مالية ومراجعة إمكانية المشروع.

7- الخطوة السابعة: إيجاد التمويل والمساعدات: التمويل الصحيح للمشروع هي من أهم شروط نجاح هذا المشروع. بحيث يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات المؤسسة. بعد إجراء جرد للاحتياجات والموارد المالية المتاحة، يجب البحث على طول في ما يخص ما ينقص من المال. دعم مؤسسة لها دراية واسعة بأساليب التمويل الموجودة قرب المستخدمين، قرب المؤسسة، رأس مال مجازف به، حساب جاري دائنية، هي

¹ علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص10.

ضرورية في هذه المرحلة. ويوجد هناك مجموعة من أساليب المساعدة على تأسيس المؤسسة التي يجب ان تعرف. يجب الاستعلام جيدا ومسبقا حول هذه الأساليب وهذا يمكن من وضع الطلبات في الآجال المحددة. انتباه، إعطاء مساعدة، لا يجب أن يضع شروطا على إطلاق المؤسسة.

8- الخطوة الثامنة: اختيار هيئة قانونية: كيفما كانت أهمية وطبيعة الأنشطة، فاختيار هيئة قانونية متوافقة والمشروع يجب أن تحدد مؤسسة فردية أو شركة؟ الهيكل القانوني تتعلق بالإطار الصحيح الذي ستمارس ضمنه أنشطتها. هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة وحذر، بمساعدة مهني، لأنه قد يؤدي إلى بعض النتائج في الهيئة، سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية، أو على المستوى المؤسساتي والمالي. يمكن أيضا أن يلزم مستقبل المؤسسة. يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة، ولكن بالانكباب على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الايجابيات والمساوي فيما يخص المشروع ووضعه الشخصي. إجراءات التأسيس بعد الانتهاء من تحضير المشروع على المستوى التجاري، المالي والقانوني، أصبح ممكنا القيام بالإجراءات المفروضة حسب طبيعة النشاط وحسب الهيكل القانوني المختارة.

9- الخطوة التاسعة: تحليل وإدارة المخاطر والتخفيف من حدتها.

10- الخطوة العاشرة: إقامة المؤسسة (التنفيذ): أول هدف في هذه المرحلة، هو الحفاظ على العلاقة بين الزبائن، التي تحققت عند بداية تأسيس المشروع لأجل الحصول في أقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية ثم تنظيم أسلوب الإنتاج. من جهة أخرى، يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة ووضع بعض الأساليب التي تسمى " دليل" والتي تمكن من مراقبة صعود المؤسسة وكذلك تزيل وتصحح كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث. أنشطة الأشهر الأولى كل موجهي المؤسسة، مخولون لأخذ بعض القرارات سواء المالية، الحسابية للمؤسسة. للابتعاد عن المفاجآت، وليكون في مقام الحوار مع جميع الإدارات المعنية، وللتزام بجميع الإجراءات التي تفرض، يجب على مسير المؤسسة، أن يكون على دراية بالمبادئ الأساسية للمالية وإدارة المؤسسات.¹

المبحث الثالث: المخطط التسويقي والمخطط التنظيمي

المطلب الاول: تعريف المخطط التسويقي

لقد تعددت تعريف مخطط الأعمال التسويقي سنحاول ذكر بعضها :²

- يعرف على انه الاستغلال المنظم للموارد التسويقية في المنظمة لإنجاز وتحقيق الاهداف التسويقية.
- وفي تعريف اشمل عرف التخطيط التسويقي على انه العمليات المسبقة والمرتبطة بأحداث او حالات مستقبلية ولاقرار الفعل المناسب لانجاز الاهداف التسويقية المرتبطة بخط الانتاج، القرارات السعرية، اختيار قنوات التوزيعية، وتنفيذ الحملات الترويجية.

¹ علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص10.

² ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار جبهة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2007، ص151.

➤ وفي تعريف آخر يشير الى كونه العمليات النظامية لتقييم الفرص التسويقية والموارد لتحديد الاهداف التسويقية وصياغة الاستراتيجية التسويقية واعتبارها بمثابة مرشد ودليل للتنفيذ والرقابة على البرنامج التسويقي، وان مخرجات التخطيط ستمثل بالخطة التسويقية. من التعريفات السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للمخطط التسويقي كما يلي: هو عملية مسبقة مرتبطة باستغلال الموارد التسويقية لانجاز الاهداف المرتبطة بخط الانتاج، القرارات السعرية، اختيار قنوات التوزيعية، وتنفيذ الحملات الترويجية.¹

المطلب الثاني: عناصر المخطط التسويقي

تعتبر عملية اعداد الخطة التسويقية خطوة مهمة في أي مشروع، وبقدر التركيز والاهتمام الذي ينصب على هذه العملية سوف يكون الفشل او النجاح في العمليات التالية، لكي تحقق نجاحك التسويقي، وقبل ان تكتب او تعد أي خطة تسويقية ينبغي عليك كمسوق أن تتعرف على المكونات الاساسية لوضع خطة تسويقية ناجحة تحقق كل اهدافك التي ترجوها سوف نعرض هذه العناصر التي تحتوي عليها الخطة بصورة مبسطة كما يلي:

1. دراسة السوق.

2. الاستراتيجيات التسويقية.

3. المزيج التسويقي.

1. دراسة السوق

الخطوة التالية لأي قرار بإقامة عمل ما هي إجراء دراسة دقيقة للسوق تكون نتائجها الأساس لتحديد كل القرارات التفصيلية الخاصة بالتسويق، ولهذا تمثل دراسة السوق فعالية اساسية لإقامة عملا يملك فرصا مقبولة للنجاح

1.1 البيئة التسويقية: تعرف بأنها كافة القوى الموجودة داخل المنظمة وفي المحيط الخارجي الذي تعمل ضمنه وتمارس اعمالها فيه وتلعب هذه البيئة دورا مهما في التأثير على القدرة التسويقية للمنظمة. ومدى فاعلية اتخاذ القرار الناجح الذي يتعلق بتطوير وصيانة العلاقات الاكثر ربحية مع السوق والزبائن، كما تتضمن هذه البيئة العناصر التي من شأنها دفع او اعاقه اعمالها². وتتمثل عناصر البيئة التسويقية في ما يلي:

❖ **البيئة الداخلية:** هي مجموعة العوامل التي تكون تحت سيطرة المؤسسة، وتؤثر على أعمالها وأهدافها وتقسّم إلى:³

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص151.

² اباد عبد الفتاح النصور، اتراتيجيات التسويق _مدخل نظري وكمي_ دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص129.

³ محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر، عمان، 2009، ص ص 60-62.

- البيئة الداخلية المباشرة: تتضمن كافة عناصر المزيج التسويقي التي هي: المنتج، التسعير، الترويج والتوزيع وهي تمثل المتغيرات الداخلية التي يمكن السيطرة عليها من قبل الإدارة وتكون مكيمة للقوى الخارجية ولها تأثيرات متبادلة مع البيئة الداخلية للموارد غير التسويقية كأنظمة الإنتاج والأفراد.
- البيئة الداخلية غير المباشرة: تمثل المتغيرات غير التسويقية المتمثلة في:
 - أنظمة الإنتاج: التي تركز على توزيع السلع والخدمات بأقل كلفة.
 - نظام التمويل: الذي يعمل على توفير الأموال اللازمة لإنتاج السلع والخدمات.
 - نظام المعلومات: مجموعة من العناصر الآلية والبشرية التي تعمل سوية بشكل كامل من أجل تحقيق التدفق الكامل للمعلومات.

❖ البيئة الخارجية.

تتقسم البيئة الخارجية إلى قسمين هما:

● البيئة الخارجية الخاصة: تشمل ستة متغيرات رئيسية هي:

- المستهلكين: توجه أي مؤسسة جهودها للمستهلكين، وبالتالي تحاول إشباع هذه الرغبات بتوفيرها سلع وخدمات بأسعار تتناسب دخولهم وجودة ونوعية تشبع رغباتهم.
- المنافسون: إن المؤسسة لا تعمل لوحدها وإنما هناك سوق كبيرة فيها منافسون كثيرون، فلكي تتجح يجب أن تعرف كل شيء عن منافسيها، وما يتعلق بهم من حيث طبيعة المنافسة مثل تشكيلة المنتجات، المواصفات والخدمات التي يقدمها قبل أو بعد البيع .
- الوسطاء: هم حلقة وصل أو قناة توزيعية غير مباشرة تستخدم لتخفيف العبء عن المؤسسة فالوسيط حلقة ما بين المؤسسة والسوق، وقد يكون الوسيط غير تابع للمؤسسة وإنما له وكالة خاصة به يقوم بتقديم لقاء عمولة معينة.
- الموردین: هم أفراد ترتبط المؤسسة معهم بعقود مهمة في التجهيز بالمواد الأولية أو نصف المصنعة التي تدخل في عملية الإنتاج.
- المستخدمين: العلاقات موجودة في كل المحيط الداخلي والعلاقات ما بين الدوائر والجو والمناخ الداخلي للعمل يجب أن تكون متفاعلة ومتكاملة لأن هذا يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء.
- التجمعات: وهي عبارة عن مجموعات منظمة قد تتعارض أهدافها مع سياسات المؤسسة وتقف عائقاً أمام استغلال الفرص التسويقية.

- **البيئة الخارجية العامة:** هي مجموعة العوامل الخارجية غير المسيطر عليها تؤثر على نشاط المؤسسة وأهدافها، ويمكن تقسيم متغيرات البيئة الخارجية إلى:¹
 - **المتغيرات الاقتصادية :** كمعدل النمو الاقتصادي، و معدل الدخل الوطني، متوسط دخل الفرد، أسعار المواد الأولية، السياسة المالية والنقدية للدولة.
 - **المتغيرات السياسية والقانونية:** كالتشريعات القانونية، الأوضاع الأمنية، المراسيم والقوانين
 - **المتغيرات الاجتماعية والثقافية:** كالقيم الاجتماعية السائدة والتقاليد والأعراف.
 - **المتغيرات التكنولوجية:** تتمثل في آخر المستجدات التقنية والعلمية...

2.1 تحليل SWOT:

تحليل SWOT هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويوضح الجدول التالي مجموعة متنوعة، من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق عند تنفيذ مدخل SWOT في التحليل.²

جدول رقم (1): جدول يوضح عناصر الضعف والقوة

عناصر القوة	عناصر الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - الكفاءة المميزة.. - معرفة جيدة بالمشتريين. - قيادة جيدة للسوق. - النوعية العالية للمنتجات. - إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وضوح التوجه الاستراتيجي. - نقص الموهبة والخبرة الإدارية . - معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط . - المعاناة من المشاكل العملية الداخلية . - عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الاستراتيجية

المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 69.

وتهدف عملية تحليل نقاط القوة والضعف للتعرف على ما تملكه المنظمة وما تعاني منه، من اجل الوصول الى الاستراتيجية المناسبة التي تمكن المنظمة من تعزيز نقاط قوتها او معالجة نقاط ضعفها.

¹ برني ميلود، دور وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008، ص ص 91-92.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري للنشر، ط1، عمان، الأردن، 1998، ص 69.

جدول رقم (2): جدول يوضح الفرص والتهديدات

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> - الدخول إلى أسواق جديدة في السوق. - إضافة إلى خط المنتج. - تنوع المنتجات ذات العلاقة . - إمكانية التكامل العمودي - نمو أسرع في السوق - العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان 	<ul style="list-style-type: none"> - احتمال دخول منافسين جدد . - زيادة مبيعات المنتجات البديلة. - نمو بطيء في السوق. - سياسات سعرية مناوئة . - زيادة الضغوط التنافسية. - نمو قوة المساومة للعملاء والموردين..

المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 69.

ويتضح من الجدول ان التعرف على الفرص والتهديدات يمكن المنظمة من اختيار الاستراتيجية التي تجعلها تستفيد من نقاط قوتها في استغلال فرص البيئة او مواجهة تهديداتها.

2. الاستراتيجيات التسويقية:

وتتضمن ثلاث أبعاد رئيسية نذكرها في ما يلي:

1.2 تحديد النصيب النسبي للمشروع من السوق: تتبع الاستراتيجيات التالية¹:

● استراتيجية قيادة التكلفة:

تتضمن هذه الاستراتيجية عددا من العناصر التي تمكن المشروع من الاستفادة من وفورات الحجم الكبير ومن ثم تخفيض التكلفة بالمقارنة بالمشروعات المنافسة الأمر الذي يساعده على زيادة نصيبه النسبي في السوق.

● استراتيجية التمييز:

يعمل المشروع في ظل هذه الاستراتيجية على تمييز منتجاته وتنويعها بالمقارنة بمنافسيه بحيث يمكنه إشباع رغبات واجهة عريضة من المستهلكين، ويولد ارتباطا قويا بين العملاء ومنتجاته وتضم هذه الاستراتيجية عددا من العناصر تتمثل في تكثيف برامج البحث والتطوير لتمييز المنتجات وتنويعها، وتحقيق التعاون الوثيق بين قنوات التوزيع في أماكن عديدة.

● استراتيجية التركيز:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على منطقة جغرافية محدودة، أو قطاع محدد من المستهلكين، أو أجزاء معينة من السلعة، وذلك بدلا من المنافسة على نطاق واسع. وعادة ما تنجح هذه الاستراتيجية في حالة التركيز على فئة معينة من المستهلكين خاصة الفئة ذات القوة الشرائية العالية. وعندئذ قد تنطوي هذه الدراسة على البيع

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات BOT، الدار الجامعية، ط2، القاهرة، 2001،

عند سعر مرتفع هذه العناصر تتمثل في تبيين نظام توزيع منخفض التكلفة وتطوير المنتج بما يحقق الانتشار الواسع.

2.2 تحديد علاقة المنتج بالسوق: في هذا البعد يمكن طرح السؤال التالي: ¹

عن طريق ماذا سيتم تقديم السلعة أو الخدمة إلى السوق؟

وللإجابة عن هذا السؤال سننتقل إلى ثلاث استراتيجيات وهي:

● **استراتيجية الاختراق:** فهدف المشروع من الاختراق أو النفاذ إلى الأسواق هو بيع المزيد من المنتجات، لذا لا بد عليه من تكثيف حملاته الإعلانية، وتخفيض أسعاره إلى مستويات لا يقدر المنافسون على منافسته.

● **استراتيجية تطوير السوق:** فمن خلال هذه الاستراتيجية يعمل المشروع على استهداف مناطق جغرافية جديدة بمنتج قديم، أو بيع ذلك المنتج القديم لفئة المستهلكين الغير معتادين على استهلاك تلك السلعة، وهذا ما يتطلب توفير منافذ توزيع جديدة.

● **استراتيجية تطوير المنتج:** إن استراتيجية تطوير المنتج تعمل على تطوير المنتج الذي يمر بأربع مراحل وهي التقدم، النمو، النضج، الانحدار، فمن خلال هذه الاستراتيجية يعمل المشروع على تكثيف البحث والتطوير بهدف تطوير سلعه وتقديمها بنوعيات جديدة قادرة على جذب المستهلكين إليها ولكن بعد تلك الفترة الزمنية يؤدي التوسع إلى زيادة معدل الربح، وهذا دليل على تفوق وفورات الحجم على الزيادة في تكاليف التوسع.

3.2 تحديد الموقف التنافسي للمشروع

بعد حصر أهم المنافسين للمشروع في السوق وتحديد نصيب كل واحد منهم في السوق، وتحديد أهم أدوات التسويق المستخدمة من قبلهم والأسلوب المناسب لمواجهة هذه المنافسة.

ولمواجهة المنافسة نجد الاستراتيجيتان التاليتان: ²

● استراتيجية المنافسة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى كسب حصص في السوق من المنافسين وعندما تبلغ السوق أقصى حد لها، فلا بد من تحديد استراتيجية تنافسية، ونميز في هذه الاستراتيجية:

- استراتيجية التحدي وهي تتعلق بتحديد أسعار للسوق بغرض الإغراق.
- استراتيجية المحاكاة وهي تتعلق باستفادة المؤسسات الصغيرة من الجهود التسويقية التي يقوم بها المنافسون الكبار.

- استراتيجية الملاح الجانبية والتي تتعلق بالتركيز على مجال جودة المنتج والعلامة التجارية.

● استراتيجية توسيع السوق:

¹ أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قياد القاهرة، 2001، ص 295، ص 64.

² يحيى عبد الغني أبو الفتوح، أسس إجراءات دراسات الجدوى للمشروعات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2003، ص 108.

وهذه الاستراتيجية تستخدم عندما يكون المنتج في مرحلة النمو، وعندئذ يمكن للمشروع أن يوسع السوق أو ينشئ سوق جديدة. وهذا يحتاج إلى تغيير العادات الاستهلاكية القائمة من خلال الحملات الإعلانية المكثفة بالإضافة إلى تحسين نوعية السلعة¹.

4.2 السياسة التجارية

تعكس السياسة التجارية بشكل صادق النتائج التي تم التوصل إليها عبر تحليل السوق. ويتعين أن تتضمن السياسة التجارية تحليلاً وتبريراً للخيار المعتمد من طرف المؤسسة في توزيع منتجها وذلك من بين الاستراتيجيات المتاحة في هذا المجال. ويتعلق الأمر على وجه التحديد بما يلي:²

● **استراتيجية المنتج والخدمة:** ويهدف ذلك إلى تسهيل وصف المنتج أو الخدمة. يتعين تحديد الخصائص العامة لهذا المنتج (ومزاياه مقارنة مع ما يقدمه المنافسون) واستعماله. يتم بعد ذلك القيام بوصف واضح ودقيق لكل منتج وخدمة مع تحديد مزايا كل واحد.

● **استراتيجية السعر:** يتعين أن يتضمن هذا الجزء شرحاً للكيفية التي تم بواسطتها تحديد سعر البيع (هامش ربحي، سعر التكلفة، سعر المنافسة) مع تبرير الفوارق مقارنة مع المنافسين.

● **استراتيجية التوزيع والموقع:** يجب أن يتضمن هذا الجزء شرحاً لكيفية إيصال المنتج (قنوات التوزيع المتبعة) إلى المستهلك النهائي بالنسبة للمنتجات المعملية؛ ويتعين تحديد فيما إذا كانت المؤسسة تعتمد على إمكانيات توزيع خاصة بها أم تعتمد على وسطاء في التوزيع مع شرح كل القضايا المرتبطة بهذا الخيار الأخير إذا تم اعتماده (مثل الهوامش المحددة لهؤلاء الوسطاء، ...). فيما يتعلق بالخدمات (بما في ذلك التجارة)، يتعين تحديد الموقع الجغرافي للمؤسسة مع شرح أسباب مثل هذا الاختيار.

● **خدمة ما بعد البيع والصيانة:** يتعين وصف الضمانات المتوفرة وتحديد شروط الاستفادة منها، فضلاً عن تحديد آليات التدخل في مجال الصيانة.

● **استراتيجية الإشهار والترقية:** يتضمن هذا القسم وصفاً للوسائل المستعملة في الإشهار والترقية وكذا الموازنة المخصصة لذلك.

3. المزيج التسويقي

يتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر أساسية وهي :

المنتج، التوزيع، السعر، الترويج. وعلى ذلك فإن أي نشاط تسويقي لا بد أن يشمل قدر مناسب من هذه العناصر، باعتبار أن هذه الاستراتيجيات الأربعة تشكل إطار الخطة التسويقية المتكاملة.³

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 42.

² لطرش الطاهر، مرجع سابق، ص 8-9.

³ عصام الدين أمين أوغلف، تسويق مفاهيم واستراتيجيات_ النظرية والتطبيق_ مؤسسة حورس الدولية ص 20-21.

- 3.1 المنتج:** يعتبر المنتج العنصر الاكثر اهمية من بين عناصر المزيج التسويقي، وهو تعبير عن المنافع التي يرغب المستهلك في الحصول عليها، ويتوقع انها ستشبع حاجاته. لذا ليس بالضرورة ان يكون المنتج يتمتع بخصائص مادية ملموسة(السلعة)، وانما قد يكون مجموعة من المنافع الغير المادية(الخدمة)، التي تتمثل في أداء يقدم من طرف الى طرف آخر، يحقق قيمة مضافة في نوعية حياة العميل(المتلقي الخدمة).¹
- 3.2 السعر:** يعرف السعر بأنه ذلك القيمة النقدية او العينية التي يدفعها المشتري مقابل حصوله على السلعة او الخدمة. وبعبارة اكثر دقة. فان السعر يمثل القيمة التي يكون المشتري على استعداد لدفعها ومبادلتها مع مجموعة المنافع او الفوائد المرتبطة بانتقاعه من السلعة او الخدمة.²
- 3.3 التوزيع(المكان):** هو جريان مادي للسلع من القنوات او انه تلك النشاطات التي تجعل المنتج متوفر للمستهلك متى طلبه وفي المكان الذي يرغب فيه او انه عملية انسياب السلع والخدمات التي تشارك فيها المنظمات والاشخاص وانتقالها من المنتج الى المستهلك.³
- 3.4 الترويج:** تتعدد الاشكال التي يمكن للشركة استخدامها في مجال الترويج ويعتبر الاعلان وجهود البيع الشخصي الشكلا الرئيسيان للترويج، وبجانب ذلك هناك بعض الادوات الاخرى التي تلعب دورا مكملا مثل تنشيط المبيعات، والنشر غير مدفوع القيمة في وسائل الاعلان المختلفة عن نشاط الشركة واسهاماتها.⁴

المطلب الثالث: المخطط التنظيمي

يعد المخطط التنظيمي جد مهم في نجاح اي مشروع، وذلك من خلال كيفية ادارة الرأسمال الفكري والهيكل التنظيمي الذي يمثل المحور الاساسي في استمرار المشروع.

اولا- الموارد البشرية

1- تخطيط الموارد البشرية

- التخطيط للموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المشروع من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وذلك بتحديد اعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة. ولهذا التخطيط اهمية بالغة تظهر في:⁵
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتكابات فجائية في خطة الانتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
 - يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
 - يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.
 - يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة اسباب تركهم للخدمة او بقاءهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

¹ الهام فخري طميعة، التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009، ص154.

² ناجي معلا، ادارة التسويق_مدخل تحليلي استراتيجي متكامل_ اثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2008، ص189.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص158.

⁴ محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص39.

⁵ احمد نافع المدادحة، سلامة سويلم النوافعة، مبادئ التخطيط والتنظيم في الادارة والمكتبات ،دار صفاء للنشر والتوزيع،ط1، عمان، 2013،ص74.

2-استقطاب الموارد البشرية¹

يشير الاستقطاب إلى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن المرشحين وجذبهم لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب. ومن منظور آخر فإن الاستقطاب هو نشاط يعمل على التقاء العرض والطلب على العمالة، أي من لديهم وظائف شاغرة ومن يبحثون عن وظائف. وتتوقف عملية الاستقطاب عادة على حجم المنظمة وظروفها وإمكانياتها، ظروف سوق العمل، والظروف الاقتصادية بصفة عامة.

3-تحفيز الموارد البشرية: ان الحوافز تعبر عن القوى الخارجية، التي تهدف الى تحريك دوافع الانسان والتي تشبع حاجاته. وفي مجال الادارة هي مجموعة العوامل التي تهيئها الادارة للعاملين لتحريك قدراتهم الانسانية بما يزيد من كفاءة ادائهم في العمل بما يحقق اهدافهم واهداف المؤسسة في نفس الوقت.²

4-الحفاظ على الموارد البشرية: من بين الاهتمامات التي شغلت إدارة الموارد البشرية، هي تلك المتعلقة بخلق وإيجاد مناخات العمل الصحية والسليمة، إذ أن صحة وسلامة الموارد البشرية قد تضمنتها عدّة تشريعات وقوانين في مختلف بلدان العالم، إضافة إلى ذلك فإن العديد من المؤسسات تنبتهت مؤخرًا للأوضاع الصعبة، من إصابات وجروح جسدية تصيب أفرادها، كما الحالات النفسية المعقدة والإرهاقات الناتجة عن العمل، وأعدت لها البرامج العملية والعلمية الكفيلة بالتخفيف من مخاطرها على صحة نفسية أفرادها.

ثانيا: الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي على انه عبارة عن رسم بياني وأداء يلخص اسلوب توزيع الافراد بين الاعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية، واتجاهات انسياب السلطة والمسؤولية. فهو اذن عبارة عن هيكل رسمي للعلاقات بين الاعمال والوظائف. وهذا ما تجسده خطوات ومراحل تصميمه:³

1. تحديد الاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها.
2. تحديد الاعمال اللازمة لانجاز الاهداف.
3. تحليلها وتوصيفها توصيفا دقيقا.
4. تجميع الاعمال او الانشطة المتماثلة او المتكاملة في وظائف.
5. تجميع الوظائف المتشابهة او المتكاملة الاقسام.
6. تجميع الاقسام المتشابهة او المتكاملة في دوائر.
7. تحديد عدد المستويات التنظيمية.
8. تحديد العلاقات بين الاجزاء والمستويات المختلفة في المؤسسة.

خصائص الهيكل التنظيمي

¹ عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 38.
² فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية العربية الادارية، معجم المصطلحات الادارية، القاهرة، 2007، ص 216.
³ بلقاسم سلاطينية، اسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة_التصور والمفهوم_ دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2008، الجزائر، ص 70.

- هناك خصائص معينة يعد توفيرها في الهيكل التنظيمي أمراً ضرورياً للتنظيم الإداري فوجودها يعني أن الهيكل التنظيمي ملائم بالنسبة لها و مناسب للمؤسسة وإدارتها:¹
- ضرورة تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية والثانوية وضرورة التمييز بين هذه الأنشطة ومراعاة توزيعها حيث يجب أن تكون النشاطات الرئيسية والمهمة في قمة الهيكل التنظيمي.
 - ضرورة مراعاة طبيعة الأعمال للحفاظ على التخصص وتقسيم العمل بين الإدارات وفي كل مستوياتها حتى يتم مراعاة عملية توزيع الموارد البشرية وفقاً لمبدأ الكفاءة والفعالية، الأمر الذي يؤدي إلى الزيادة في الأداء والخفض في التكاليف وتنمية المهارات للأفراد العاملين.
 - ضرورة الحفاظ على خطوط وشبكة اتصال فعال وملائمة تراعي طبيعة التنظيم ونشاطه.
 - ضرورة مراعاة نطاق الإشراف الملائم بحيث يراعي في ذلك قدرات الرئيس والمرؤوس وطبيعة العمل.
 - إتباع الطرق الموضوعية في حالة الرغبة في إحداث بناء تنظيمي جديد، سواء أكان رئيسياً أم فرعياً. فعنصر التكلفة يجب مراعاته وهذا يتحقق من خلال دراسات الجدوى الاقتصادية لكل نشاط جديد أو هدف جديد أو بناء جديد.
 - يجب أن يتمتع الهيكل التنظيمي، بدرجة كبيرة من المرونة حتى يستطيع مواكبة المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة.
 - ضرورة توافر مبدأ التفويض السليم في الهيكل التنظيمي، حتى تستطيع المنظمة البقاء والإستمرار ومواكبة المستجدات والعمل على خلق كوادر إدارية جيدة.

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي والمخطط المالي

المطلب الاول: تعريف المخطط الإنتاجي

يمثل المخطط الإنتاجي أحد أنواع التخطيط التي يتضمنها مخطط أعمال المؤسسة و يشتمل على خطط قصيرة و متوسطة وطويلة المدى ،غرضها الأساسي هو تلبية طلبات العملاء بأعلى فعالية و كفاءة ممكنتين²، كما يمكن وصفه بأنه الإطار العام الذي يتم من خلاله القيام بـ (العمليات التي تستهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات)³ وتشمل هذه المدخلات العمالة، والمعدات والتسهيلات والمكونات الأخرى ، وتحولها بطريقة تضيف قيمة إليها⁴ وبأقل التكاليف ويتميز المخطط الإنتاجي عن بقية المخططات (التنظيمي والتسويقي والمالي) بكون أهدافه أكثر مركزية وقرباً من الهدف العام للمؤسسة الاقتصادية والمتمثل في الربح ، فالإدارة المالية مثلاً لا ترغب بوجود مخزون عالي فذلك يعني ربطاً لرأس المال ، بينما إدارة التسويق والمبيعات وعلى النقيض من ذلك

¹ موسى اللوزي، التنظيمي وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، 2، الأردن 2007، ص54-55.

² الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، إدارة الإنتاج ، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، المملكة العربية السعودية طبعة 1429 هـ، ص 16.

³ - خضير كاظم محمود و هابل يعقوب فاخوري ، إدارة النشر والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان ص 267.

⁴ - سكوت شافير و جاك ميرديث، إدارة العمليات منهج عملية الأعمال بصفحات الانتشار، تعريب د . م سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة د . محمد يحي عبد الرحمن، دار المرجع للنشر، ص35.

ترغب دائما في توفر المخزون العالي ما يضمن تباعد فترات التوزيع، فالعاملون في الإنتاج يرغبون في مواعيد تسليم طويلة لمنتجاتهم لتحاشي ضغوطات العمل التي قد تنتج عن المواعيد القصيرة¹.

ومن هذا المنطلق يمكننا القول: إن المخطط الإنتاجي هو الإطار الذي يتم وفقه توظيف كل من العمالة والمعدات وغيرها من المدخلات لخلق منتج أو خدمة تحقق قيمة مضافة أو بمعنى آخر هو عبارة عن الآلية التي تسمح بوضع الأنشطة المتعلقة بخلق السلع والخدمات من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات.

المطلب الثاني: مراحل اعداد المخطط الانتاجي

يتطلب أعداد مخطط الإنتاج المرور بمرحلتين أساسيتين وهما:²

■ المرحلة الأولى: يتم فيها تحديد المتطلبات

حيث يتوجب على المؤسسة خلال هذه المرحلة تحديد المتطلبات اللازمة لأفق المخطط، ولهذا يتعين عليها الإلمام بالعوامل المختلفة التي من شأنها التأثير في دقة توقعات الطلب إذ تلعب هذه الأخيرة دورا مهما في تنفيذ المهام الثلاث التالية:

- إعداد توقعات المبيعات لكل منتج على مدار فترة التخطيط المناسب.
 - الجمع بين طلبات كل منتج في طلب إجمالي.
 - ترجمة الطلب الإجمالي لكل فترة زمنية إلى عمالة وعمليات وغير ذلك من عناصر الإنتاج .
- وثمة عوامل من شأنها التأثير في مستوى الطلب على منتجات المؤسسة وقد تكون هذه العوامل داخلية مثل: الجهود التسويقية للمؤسسة، وتصميم المنتج في حد ذاته واستراتيجيات تحسين خدمة العملاء، وجودة المنتج وسعره.

كما قد تكون عوامل خارجية أو ما يطلق عليها عوامل السوق وهي عوامل لها بالغ الأثر على الطلب مثل: مستوى المنافسة أو رد الفعل المحتمل من قبل المنافسين اتجاه استراتيجية الأعمال في المؤسسة، وانطباع المستهلك حول المنتجات، وكذا سلوكهم في ظل تأثير السمات الاجتماعية والديمغرافية، إضافة إلى العوامل العشوائية التي من شأنها التأثير أيضا على دقة الطلب مثل الحالة الاقتصادية العامة ووقوع الدورة الاقتصادية.

■ المرحلة الثانية: تتناول كيفية استيفاء المتطلبات

- تقوم هذه المرحلة على تحديد البدائل التي قد توظفها المؤسسة لتلبية توقعات الإنتاج وكذا تحديد القيود والتكاليف ذات الصلة، وتقوم هذه المرحلة على وجه التحديد على المهام التالية:
- إعداد خطط موارد بديلة لتلبية متطلبات القدرة التراكمية.
 - الوقوف على أكثر خطة ملائمة لتلبية إجمالي الطلب بأقل تكلفة تشغيل.

¹ - الإدارة العامة تصميم تقرير المناهج، مرج سابق، ص 16.

² محمد مسعودي، اعداد مخطط اعمال لمؤسسة دعاية واشهار في اطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، مذكرة ماستر، علوم التسيير، تخصص مقاولاتية، (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 43.

حالما يتم تحديد أكثر الخطط ملائمة تقوم المؤسسة بتقييم الخطة وترسم ملامحها الأخيرة لوضعها حيز التنفيذ ولضمان مخطط إنتاجي فعال يستحسن تشكيل فريق عمل مكون من مدراء من أقسام التصنيع والتسويق والمشتريات والشؤون المالية، ويتطلب إعداد مخطط الإنتاج توفر جملة من المعلومات نذكر منها:

- معلومات المواد / المشتريات.
- معلومات العمليات / التصنيع.
- التصميمات الهندسية / تصميمات العمليات.
- معلومات المبيعات والتسويق والتوزيع.
- المعلومات المالية والمحاسبة.
- معلومات الموارد البشرية.

المطلب الثالث: تعريف المخطط المالي ومراحل اعداده

اولا: تعريف المخطط المالي

يمثل المخطط المالي ذلك القسم من مخطط الأعمال الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية للفوائد والأرباح¹، فهو نوع من التخطيط الذي يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها وانتقائها بحيث يتم الحصول على اكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار.

ويعرف أيضا: على أنه خطة مالية تتضمن بعض التفاصيل الكيفية لاستخدام الأموال بصفتها كموارد، كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد².

ثانيا: مراحل اعداد المخطط المالي

يتم إعداد المخطط بإتباع المراحل التالية:³

1. تحليل المعطيات الموجودة والتقديرية: والتي تشمل:

- التعريف بالاستثمارات الضرورية (الميزانية التقديرية للاستثمار).
- جمع المعلومات التقديرية عن النشاط.
- تحديد احتياجات تمويل الاستغلال المتعلقة بمستوى النشاط (أي اعتبار فقط التغيير الحاصل في احتياجات رأس المال العامل للاستغلال).
- تحديد طاقة التمويل الذاتي التقديري (بالاعتماد على جدول حسابات النتائج التقديرية).
- الأخذ بعين الاعتبار السياسة التقديرية لتوزيع الأرباح.

¹ - طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سابق ، ص 227.

² مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 169.

³ محمد بوشوشة، مصادر التمويل وأثرها على الوضع المالي للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007،

- اعتبار مخطط الاهتلاك للديون الموجودة في السابق.
- حوصلة كل ذلك في مخطط التمويل الذي يكون غير متوازن، والتي تمكنا من تحديد الاحتياج العام للتمويل.
- 2. **البحث عن موارد جديدة:** وهي عملية البحث عن موارد أخرى للتمويل، مع الأخذ بعين الاعتبار أثر هذه التمويلات على الموارد والاستخدامات، سواء تعلق الأمر بالتمويل بواسطة الأموال الخاصة (إعانات زيادة رأس المال، التمويل الذاتي، شبه الأموال الخاصة)، أو التمويل بالاستدانة (التمويل السندي أو الاقتراض البنكي).
- 3. **إحداث تغييرات على الاستخدامات:** في هذه المرحلة نعد للبحث عن التوازن العام لمخطط التمويل، وهذا بالبحث عن تحسينات ممكنة عند استخدامه.

4. **محاولة تغطية النقص الظرفي في التمويلات:** وفي هذه الحالة يمكن توقع تأجيل توزيع الأرباح أو بعض الاستثمارات أو اللجوء إلى قروض الخزينة لتغطية العجز في موارد التمويل.

المطلب الرابع: مصادر التمويل والقوائم المالية

اولا: تعريف التمويل

ينبغي ان تتضمن خطة الاعمال الرؤية العملية الواضحة لكيفية تمويل المشروع اي كيفية الحصول على راس المال المطلوب منذ لحظة اتخاذ القرار بالمشروع الى حين تدفق العائدات والحصول على الارباح.¹ ويقصد بالمخطط التمويلي تحديد مصادر واستخدامات الموارد المالية المتاحة لتمويل المشروع، مع تحديد اوقات تدفقها، ويهدف هذا التحليل الى التأكد من القوائم بين اوقات تدفق الموارد المالية المختلفة واوقات استخداماتها بما يكفل سير حركة انشاء المشروع وتشغيله وفقا للخطة دون تأخير او معوقات.²

ثانيا: مصادر التمويل

يمكن ان يأتي التمويل من القروض او الاموال الاولية لاصحاب المشروع او اي مصدر اخر للحصول على الاموال اللازمة للعمل ومن هذه المصادر نذكر:

• مصادر التمويل القصير الاجل:

أ. **الائتمان التجاري:** وهو نوع من التمويل يمنحه المورد الى المشتري نظير الدفع المؤجل خلال فترة محدودة ويتمثل في البيع بالأجل الى المشتري. وتختلف الشروط والخصومات المرتبطة بالائتمان التجاري باختلاف شروط البيع.³

ب. **الاقتراض من البنوك (القروض المصرفية):**

¹ ابراهيم محمد سعيد بدران، مصطفى سعيد الشيخ، مرجع سابق، ص428.

² نعيم نمر داود، دراسة الجدوى الاقتصادية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2011، ص102.

³ احمد فوزي ملوخية، اسس دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ص262- ص268.

تستطيع المشروعات الحصول على قروض من البنوك لفترة زمنية محدودة وفي هذه الحالة لابد من تحديد نوع القرض ومدته وسعر الفائدة التي يحملها البنك على المشروع. وطريقة سداده والضمانات المطلوبة سواء كان ضمان شخصي او عيني.

حتى يمكن تحديد تكلفة هذا النوع من الائتمان.¹

ت. الاوراق التجارية: وهي عبارة عن اوراق دين تصدرها الشركات الكبيرة بهدف الاقتراض وفي العادة تكون مدة استحقاقها اقل من سنة.

ث. خصم الاوراق التجارية: والمقصود به خصم الكمبيالات التجارية لدى البنك التجاري وذلك بفائدة معينة من اجل الحصول على التمويل قصير الاجل.

ج. بيع الديون او التمويل مقابلها: وهناك شركات متخصصة تقوم بشراء الديون من اصحابها مقابل خصم بنسبة معينة من قيمتها الاسمية كما انه يمكن الحصول على تمويل بضمانة هذه الديون.

ح. القبولات المصرفية.

خ. البيع التأجيري.

د. الضرائب المؤجلة.²

• مصادر التمويل طويلة الاجل

تشكل مصادر التمويل طويلة هيكل رأس المال ومن هذه المصادر الاسهم بنوعيتها العادية والممتازة، والسندات غير المضمونة برهن اصول معينة، والسندات المضمونة برهن اصول، وسندات الدخل، والديون اي القروض متوسطة الاجل وطويلة الاجل، والاحتياطات، والارباح المتجزئة، والتمويل عن طريق الاستئجار.

ويتوقف اختيار مصدر التمويل المناسب على العديد من العوامل التي تختلف من مشروع الى آخر وفي

مشروع واحد من وقت لآخر واهم هذه العوامل نذكر:

- درجة ملائمة مصدر التمويل مع استخدامات هذه الاموال.
- تكلفة التمويل فمصدر التمويل المناسب هو الذي يمكن من زيادة العائد على الاموال المستثمرة ويحقق اقل تكلفة وبالتالي يرفع من قيمة المشروع ويرتبط ذلك بالحصول على اسعار فائدة منخفضة.
- القدرة النقدية للمشروع لمواجهة التزاماته المحدودة في مواعيدها تشجع المشروع على توفير احتياجاته المالية عن طريق الاقتراض.
- حجم المنظمة ومركزها وسابق تعاملاتها ودرجة الثقة فيها.
- المخاطر واولوية الحصول على الدخل او العائد.

¹ نفس المرجع السابق، ص262.

² عبد الحليم كراجه وآخرون، الادارة التحليل المالي_ اسس ومفاهيم تطبيقات_ دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2000، ص69، ص70.

ثالثا: القوائم المالية

تشكل القوائم المالية ملخصا لجميع العمليات المالية التي تتم في المشروع، وتعتبر المنتج النهائي في النظام المحاسبي، وساعد القوائم المالية بشكل عام في تقييم القوة الإيرادية للمشروع، ومدى قوة مركزها المالي¹. ومن هذه القوائم المالية نذكر:

1. الميزانية العامة:

هي الجدول المرتب والمقوم لعناصر موجودات ومطالب مؤسسة ما في تاريخ معين وعند انطلاق المؤسسة في نشاطها نسمي ميزانيتها الميزانية الافتتاحية، ونسمي ميزانيتها في نهاية الدورة الميزانية الختامية². وتحتوي الميزانية على جانب الاصول (الموجودات)، وجانب الخصوم (المطلوبات وفق الملكية)، اذ ان جانب الاصول يمثل قرارات الاستثمار القصير الاجل (الموجودات المتداولة) وطويلة الاجل (الموجودات الثابتة)، اما جانب الخصوم فهي تعكس قرارات التمويل سواء التمويل بالمديونية (المطلوبات المتداولة والطويلة الاجل) او التمويل الممتمك (حق الملكية).ومن خلال فحص وتحليل البيانات الواردة في الميزانية العامة يمكن تحديد مدى سلامة المركز المالي للمؤسسة³.

2. جدول حسابات النتائج: يمكن تعريف جدول حسابات النتائج على انه جدول يلخص تكاليف ونواتج الدورة بغض النظر عن تاريخ تحصيل ذلك او تسديد، كما يوضح الفرق بين هذه النواتج والتكاليف بعد طرح الاهتلاكات والمؤونات ربحية او خسارة الدورة⁴، وتعد قائمة جدول حسابات النتائج بطريقة توضح جميع ايرادات الشركة وما يقابلها من نفقات وكلف. سواء الناتجة عن النشاط الفعلي للشركة او أنشطة اخرى تحقق ايرادات للشركة، يمكن الاستدلال من خلاله على حجم الارباح المحتجزة ونسبة الارباح لحملة الاسهم العادية⁵.

¹ زياد رمضان، محمود الخليلية، التحليل والتخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2013، ص31.

² شبايكي سعدان، تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 10.

³ عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي _ اتجاهات معاصرة_ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 25.

⁴ ناصر دادي عدون، التحليل المالي، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص74.

⁵ عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، مرجع سابق، ص25.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستخلص ان المشروع الاستثماري يتمثل في مجموعة من الوظائف المترابطة والمتكاملة، والتي تهدف إلى تحقيق أقصى مردودية ممكنة بأفضل الطرق والوسائل المتاحة. ولإنشاء المشروع الاستثماري ونجاحه يجب اعداد مخطط الاعمال الجيد له، للدور الذي يلعبه في دراسة وتوضيح جميع الجوانب المتعلقة بالمشروع: التسويقية، الانتاجية، التنظيمية، المالية.

وبهذا فمخطط الأعمال يعد عملية متكاملة ينطلق من دراسة المشروع الذي يختلف من مشروع لآخر حسب طبيعة النشاط، لتحديد المحاور الكبرى لاحتياجاته، بالشكل الذي يضمن تقدير التكاليف اللازمة لانطلاق العملية الإنتاجية والعوائد المترتبة عنها.

وسنحاول إعطاء صورة تطبيقية لمخطط الأعمال في الفصل الثاني من المذكرة خاص بمشروع إنشاء صالون تجميل.

تمهيد:

بعد ان تعرفنا في الفصل الاول على المفاهيم النظرية للمشروع ومخطط الاعمال ومراحل اعداده سنحاول في هذا الفصل تطبيق ما تطرقنا اليه على مشروع انشاء صالون تجميل في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بولاية الوادي وهذا بالاعتماد على عناصر مخطط الاعمال. وسيتضمن الفصل المباحث التالية:

المبحث الاول: تقديم المشروع.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع.

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي للمشروع.

المبحث الرابع: المخطط المالي للمشروع.

المبحث الأول: تقديم المشروع

المطلب الأول: وصف بالمشروع

1. طبيعة المشروع: صالون حلاقة وتجميل يعمل على تقديم جميع خدمات الحلاقة والتجميل تحت سقف واحد.

2. اسم المشروع: مملكة الجمال والتألق.

3. صاحب المشروع: هاجر بوزيان.

4. الشكل القانوني: شخصية طبيعية (حرفي).

5. رقم النشاط: 614001.

6. اسم النشاط: الحلاقة والعلاج الجمالي.

7. رأس مال المشروع: 4700300 دج.

8. موقع المشروع: حي الرمال_ الوادي_

10. رسالة المؤسسة: المساهمة في تلبية احتياجات المرأة عموماً بما يناسب تطور وتغير العادات في المجتمع.

11. شعار المؤسسة: دعي جمالك..... يتكلم عنك.

المطلب الثاني: التعريف بالمشروع

أولاً: فكرة المشروع:

اصبحت صالونات التجميل اليوم من المشروعات الناجحة وبالأخص ذات السمعة الطيبة فهي تجذب الكثير من النساء. ولأن المرأة اليوم أصبحت كثيرة الانشغال ما بين عملها واولادها فهي في بعض الاحيان لا تجد متسع من الوقت للاهتمام بنفسها في المنزل فتلجأ الى المتخصصين فهو اختصار للوقت والمجهود مع الخروج بنتيجة مرضية في كل مرة. و بالاحتكاك بمجموعة من النساء بالمنطقة في مناسبات مختلفة وجدنا أنهن يفضلن القيام بخدمات التجميل في الصالون، من هنا بدأ التفكير في انشاء مشروع صالون حلاقة وتجميل.

ثانياً: غايات واهداف المشروع

أي مؤسسة او مشروع هدفه الاول تعظيم الربح ومنه تندرج عدة اهداف اخرى نذكر منها:

- توفير مناصب شغل خاصة للنساء والحاملات شهادات في الحلاقة والتجميل.

- ضمان البقاء والاستمرارية في السوق وتحقيق اكبر حصة سوقية في الولاية.

- توسيع الصالون مستقبلاً وزيادة تقنيات حديثة في التجميل.

- زيادة رفاهية المرأة من خلال توفير جميع الخدمات تحت سقف واحد.

ثالثاً: اسباب ودوافع اختيار المشروع

- بالرغم من وجود صالونات تجميل في المنطقة الا انها لا تقدم جميع الخدمات التي ترغب فيها المرأة.

- حاجة المرأة في المنطقة وبحثها المستمر عن صالون جيد.

- الرغبة الشديدة لصاحبة المشروع في فتح صالون فالتجميل يعتبر من هواياتها. وهو ما يتوافق مع ضرورة ايجاد عمل مصدر دخل لصاحبة المشروع.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المطلب الاول: مهمة المشروع

الصالون النسائي يعتبر محطة شهرية مهمة في حياة أي امرأه سواء كانت متزوجة أو لا، واذا كان المكان نظيف وراقي وأسعاره معقوله فهذا يبعث الطمأنينة والراحة النفسية للجميع، وتكمن مهمة الصالون في تقديم جميع خدمات الحلاقة والتجميل التي ترغب فيها المرأة. والسهر على ارضاء الزبونة وراحتها واخراجها بأحسن حلة ترغب فيها، كل ما تحتاجه ستجده تحت سقف واحد. ولكي نستطيع إيصال هذه النقطة المهمة فهناك خطوات مهمة تساهم في تحقيق هذه الغاية نذكر منها:

○ تخصيص مكان لصبغ الشعر والقص وتسريح.

○ تخصيص مكان لغسل الشعر.

○ تخصيص مكان للاعتناء بالأظافر، علاج الايدي (منكير)، علاج الارجل (بدكير).

○ تخصيص مكان لرسم الحرقوس ووضع الحناء.

○ تخصيص مكان خاص بالعرائس.

○ تخصيص منطقة خاصة لتنظيف البشرة والمساج.

○ تخصيص مساحة كافية لغرفة المكياج.

○ تخصيص مساحة كافية لفتح الحوار بين الزبائن اثناء الانتظار.

○ تخصيص خزائن وصناديق ليمنح للزبونة من وضع اشياءها بأمان.

المطلب الثاني: تحليل السوق

سيتم تحليل السوق الذي سينشط فيه المشروع من خلال تحديد الزبائن المحتملين والمقصود تحديد الفئة الموجهة اليها الخدمات، كما نحدد الموردين للمشروع، ونقوم بتحليل المنافسة المباشرة وغير المباشرة، الى ان نصل الى تحديد السوق المستهدف ويتم تقدير المبيعات.

1. الزبائن المستهدفين: هذه الخدمات مقدمة لفئة معينة من المجتمع وهي فئة النساء المتزوجات والعازبات وكل من تهتم بالأناقة والجمال والموضة، وتبحث عن ما تحتاجه من خدمات الحلاقة والتجميل بخبرة وتقنيات وجودة عالية وتحت سقف واحد. لزيادة رفايتها وتألّفها وتكون دائما الاجمل.

وما يحفز الزبائن للإقبال الى هذا الصالون، المظهر اللائق للعاملات طريقة الاستقبال والتعامل، والاهتمام بالزبونة، نظافة الصالون وتنظيم العمل به، اضافة الى سرعة تقديم الخدمة بتوفر الآلات والمعدات الحديثة، وجودة المستحضرات المستعملة، وكيفية استعمالها بتقنيات مناسبة لحاجيات الزبونة وما ترغب فيه.

2. الموردون: بالرغم من وجود العديد من محلات تجهيز صالونات التجميل، وقربها من موقع المشروع، الا انه تم اختيار مورد واحد في تجهيز الصالون من اثاث ومستلزمات الصالون وأجهزة ومعدات حديثة ومستحضرات ذات جودة. هذا المورد هو شركة الوصال لتجهيز صالونات التجميل مقرها الرئيسي بالجزائر العاصمة، والفرعي بمدينة الوادي بالضبط بالقرب من محلات دبي. تم اختياره على اساس القرب من المشروع، جودة الاجهزة والمعدات، توصيل السلع الى الصالون. واستلامها الفوري عند الطلب.

3. المنافسون: من خلال قيامي بجولة في بعض الصالونات الموجودة بالولاية والمعروفة، تم التعرف على المنافسين وآراء الزبائن والملاحظات نوضحها في الجدول ادناه

جدول رقم (3): يوضح المنافسين المباشرين للصالون

اسم الصالون	الخدمات المقدمة	الخصائص
صالون تنهينان	تنظيف وتنقية البشرة(الوجه فقط)، مكياج وتسريح الشعر .	يقع في وسط المدينة يتميز بالأقدمية تركز في العمل مع العرائس فقط في خدمة واحدة هي تنظيف وتنقية البشرة(الوجه). الاستقبال حسن نوعا ما الاجهزة والمعدات عادية به 3 عاملات مساعدات وصاحبة المحل هي من تقوم بتقديم الخدمات.
صالون عبلة	تسريح الشعر، مكياج، رسم الحرقوس	يقع في وسط المدينة لديه شهرة كبيرة واقدمية سوء الاستقبال وعدم وجود نظام في العمل به 5 عاملات كلهن مساعدات

<p>الاجهزة والمعدات بسيطة النظافة والترتيب اماكن الجلوس تركز بكثرة على العرائس.</p>		
<p>بعيد عن وسط المدينة حوالي 20 كلم فتح منذ 3 اشهر الاجهزة والمعدات حديثة. الاستقبال حسن. يعتمد على خدمات التجميل فقط صاحبة المحل هي التي تقوم بكل الخدمات</p>	<p>تنظيف الوجه، العناية بالايدي، العناية بالارجل</p>	<p>صالون ريان</p>
<p>يقع وسط المدينة فتح منذ حوالي شهر الاجهزة والمعدات حديثة تركز على تنظيف البشرة ليس لديها مؤهلات في باقي الخدمات. الاستقبال والتعامل ليس جيد صاحبة المحل هي نفسها مقدمة الخدمات</p>	<p>مكياج، تسريح الشعر، تنظيف البشرة.</p>	<p>صالون BELLA</p>

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المعلومات المتحصل عليها خلال الزيارات الميدانية.

ومن المنافسين غير مباشرين صالونات بطريقة غير قانونية يعملن في بيوتهن يقدمن خدمات تسريح الشعر وماكياج الا انهم يشكلون منافسة قوية لان زبائنهم كثر.
وما يميز مشروعنا عن باقي الصالونات يقدم جميع الخدمات التي ترغب فيها المرأة تحت سقف واحد، حداثة الاجهزة والمعدات، اليد العاملة المؤهلة، سرعة تقديم الخدمة، اللباقة والمعاملة الجيدة مع الزبونات وحسن الاستقبال. السهر على راحة الزبونة وتقديم لها افضل الخدمات في أقل وقت.

4. السوق المحتملة وتقدير المبيعات

السوق المحتملة:

لتقدير المبيعات ومعرفة رأي عينة من السوق المستهدفة حول المشروع قمنا بإجراء استبيان ووزع على مجموعة من النساء منهن ماكنات في البيوت واخرى عاملات قمنا بطبع 250 استمارة وزعت كلها في المدارس والبيوت والبلدية بمناطق مختلفة من الولاية والجامعة، استرجعنا 156 استمارة منها 146 قابلة للدراسة وكانت نتائج الاستبيان كالتالي موضحة في الجدول:

جدول رقم(4): يوضح نتائج الاستبيان

المجموع	الاجابة*4	الاجابة*3	الاجابة*2	الاجابة*1	الاسئلة	
146	22	12	59	53	السن	1.1
146		2	41	103	الحالة المدنية	2.1
146		3	28	115	المستوى العلمي	3.1
146			121	25	الوظيفة	4.1
146	45	50	31	20	عدد افراد العائلة	5.1
146	13	22	68	44	مهنة رب البيت	6.1
146		87	33	26	الدخل العائلي	7.1
146		24	37	85	هل تذهبن الى صالون تجميل؟	2.1
122		20	59	43	اذا كانت الاجابة نعم، متى تذهبن؟	2.2
24	10	6	5	3	اذا كانت الاجابة لا ماهي الاسباب ؟	3.2
122		65	37	20	ما هو متوسط الانفاق في كل مرة (الثلث)؟	4.2
146			106	40	هل تفضلين القيام بخدمات التجميل بنفسك؟	5.2
40	13	6	9	12	اذا كانت الاجابة ب نعم ماهي هذه الخدمات؟	6.2
24		5	15	4	ماهي ميزانية المواد المستعملة؟	7.2
24				24	ماهي الاجهزة والادوات المستعملة؟	8.2
146			50	96	التنقل الى الصالون؟	9.2
50	20	7	14	9	ما هي الصعوبات؟	10.2
146	28	32	36	50	ماهي الخدمات التي ترغبين في عملها في الصالون؟	11.2
146		11	55	80	السعر الحالي في الصالونات الموجودة؟	12.2
146	24	60	48	14	جودة الخدمات المقدمة في الصالونات؟	13.2
					(مراجعة الاسعار في الجداول)	14.2
					الاسعار التي تعتبرها مناسبة للخدمات التالية؟	

* عدد الاجابات يتراوح ما بين 2 الى 4 حسب السؤال، أنظر الملحق رقم (1).

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المعطيات المتحصل عليها من الاستبيان.

التحليل:

1. من خلال المعلومات المجمع في استمارة البحث والمدونة في الجدول اعلاه لاحظنا ان السن الادنى للمرأة التي تذهب الى صالون التجميل يتراوح ما بين 18 سنة الى 20 سنة فما فوق وذلك بنسبة 36.31%، مما يدل على أن ليست الا المرأة المتزوجة فقط تقبل الى الصالون، كانت نسبة المتزوجات تساوي الى 70.54% في حين نسبة العازبات تقدر بـ 28.08% .
2. المستوى العلمي للنساء في المنطقة كان بنسبة 78.76% جامعي هذا ما يدل على نسبة الوعي للمرأة ومواكبتها لأحدث التطورات الحاصلة خاصة في مجال الموضة، الاناقة والجمال مما يجعلها تحبذ القيام بخدمات الحلاقة والتجميل في الصالون. كما ان اصحاب الدخل المتوسط والتي تتمثل نسبتهم بـ 22.6% بالرغم كبر عدد افراد العائلة فهن يذهبن الى الصالون ولا يمنعهن ذلك.
3. وحددت نسبة النساء اللواتي يقبلن الى الصالون باستمرار في مختلف المناسبات بـ 58.22% في حين تقدر نسبة من يقبلن الى الصالون في المناسبات العائلية والاعراس بـ 25.34%. وللعلم ان الاعراس والمناسبات تكون بكثرة خلال العطل المدرسية والاعياد خاصة شهر جانفي، فيفري، مارس، وهناك نسبة 13.69% تذهب الى الصالون حت بدون مناسبة. ويقدر متوسط الانفاق في كل مرة ما بين 500دج_1000دج بنسبة 30.32%، اما البقية اللاتي لا تذهبن الى الصالون، فترجع اسباب ذلك الى:
 - لا يتوفر لديها الوقت للذهاب، العائلة محافظة وتمنع الفتاة العازبة من الذهاب، عدم وجود صالون يقدم خدمات جيدة، وارتفاع الاسعار.
4. كما هناك نسبة 27.39% من يفضلن القيام بخدمات التجميل بنفسهن وتتمثل هذه الخدمات في مكياج عادي، تصفيف الشعر، ازالة الشعر، وضع الحناء، والاجهزة المستعملة تتمثل في مجفف الشعر، وادوات المكياج. و تقدر ميزانية المواد المستعملة بنسبة 62.5% تتراوح أسعارها ما بين 1000دج الى 2000دج.
5. اما تتقل السيدة الى الصالون فنسبة 65.75% لا توجد لديهم صعوبات في الذهاب الى الصالون ومن الصعوبات التي تمنعهن هي الوقت، بعد المسافة، العائلة، واكتظاظ صالونات الموجودة.
6. ومن الخدمات اللاتي ترغب المرأة بالقيام بها في الصالون هي ماكياج مهني، رسم وتفصيل الحواجب، ازالة الشعر، وضع الحناء، رسم الحرقوس، الاهتمام بالشعر، تصفيف، قصات، صبغات، تلميس، تسريحات مميزة، معالجة جميع مشاكل الشعر، جلسات مساج، جلسات تحفيف وشد الجسم، علاج الارجل، علاج الايدي. تنظيف البشرة وعلاج جميع مشاكلها.

7. ومن الاقتراحات التي ترغب فيها المرأة في الصالون نجد:

- تقنية نزع الشعر بالليزر.
- تقنية الوغز بالابر.
- تقنية المساج بالحلزون.
- تقنيات وضع المكياج.
- النظافة، الاستقبال الجيد والتعامل الحسن مع الزبونة.
- ارسال عاملة الى بيت السيدة متى ارادت لتقدم لها خدمات التجميل في بيتها.

1.2 تقدير المبيعات:

يزداد الطلب على خدمات الحلاقة والتجميل في العطل المدرسية والاعياد (فيفري، مارس، افريل، نوفمبر، اكتوبر، ديسمبر). ويكون الطلب متوسط في الاشهر التالية (، جانفي، ماي، سبتمبر) في حين ينخفض في ثلاث اشهر الصيف (جوان، جويلية، اوت)، وشهر رمضان. وبالتالي ستكون ساعات العمل في الصالون يوميا عدا يوم السبت 10 ساعات من الساعة 9:30 صباحا الى الساعة 18:30 مساء، والعطلة السنوية تكون لمدة شهر، اسبوعين قبل شهر رمضان الى الاسبوع الثالث من نفس الشهر. و حسب نتائج الجدول من المتوقع عدد النساء اللاتي يذهبن الى الصالون هن 85 يقمن بجميع الخدمات المقدمة.

المطلب الثالث: المزيج التسويقي

من اجل تحقيق هدف المشروع في المجال التسويقي لابد من مراعاة مجموعة من العوامل المتعلقة بخدمات المشروع وذلك لإيجاد خطة مناسبة.

1. المنتج (الخدمة):

✓ الاسم التجاري: مملكة الجمال والتألق

✓ الشعار: دعي جمالك يتكلم عنك

✓ الخدمات التي يقدمها المشروع: وتتمثل الخدمات التي يقدمها الصالون في: جلسات مساج، جلسات تنحيف شد وتنسيق الجسم، جلسات العناية بالبشرة وعلاج جميع مشاكلها، العناية بالشعر وعلاج جميع مشاكله، تلبيس العرائس، تسريحات مميزة، مكياج مهني، تصفيف الشعر، قصات، صبغات، تلميس الشعر، ازالة الشعر، علاج الايدي والعناية بها، علاج الارجل والعناية بها، تركيب الاظافر، وضع الحناء، رسم الحرقوس. باستخدام أحدث الآلات والمعدات واجود مستحضرات التجميل. ومهارات اليد العاملة المؤهلة بتقنيات تقديم هذه الخدمات.

2. التسعير:

سنعتمد في تحديد سعر الخدمات على استراتيجية السيطرة بالتكاليف ومراعاة في ذلك اسعار المنافسين، والتميز في تقديم الخدمة بتقنيات حديثة. حتى يتلاءم السعر مع الخدمة والجدول التالي يوضح اسعار الخدمات بناء على اراء السيدات في الاستبيان، وتعاوننا مع مدير الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب كانت الاسعار (الوحدة دج) كالتالي:

جدول رقم (5): يوضح اسعار الخدمات (الوحدة دج)

الخدمة	يرغب الزبائن في دفع	السعر الاكثر ارتفاعا	السعر الادنى	السعر المقترح	سعر التكلفة	السعر النهائي
مكياج مهني للعروس	1500 دج	2000 دج	1000 دج	1500 دج	1300 دج	1500 دج
مكياج مهني عادي	300 دج	700 دج	200 دج	300 دج	1500 دج	300 دج
رسم و تفصيل الحاجب	200 دج	500 دج	200 دج	200 دج	200 دج	200 دج
رسم الحرقوس	250 دج	500 دج	250 دج	250 دج	250 دج	250 دج
قص الشعر	200 دج	600 دج	200 دج	250 دج	150 دج	250 دج
صبغ الشعر	1000 دج	3000 دج	1000 دج	1000 دج	800 دج	1000 دج
تصفيف الشعر	300 دج	500 دج	300 دج	350 دج	250 دج	350 دج
تسريح الشعر	700 دج	1500 دج	600 دج	800 دج	600 دج	800 دج
تمليس الشعر بالكيراتين	6000 دج	10000 دج	5000 دج	9000 دج	8000 دج	9000 دج
معالجة الشعر	4000 دج	6000 دج	4000 دج	3000 دج	2000 دج	3000 دج

دج			دج			
دج 500	دج 400	دج 500	400 دج	دج 1000	دج 400	وضع الحناء
دج 500	دج 400	دج 500	500 دج	دج 1000	دج 500	علاج الايدي
1000 دج	دج 900	دج 1000	1000 دج	دج 1500	دج 1000	علاج الارجل
دج 500	دج 400	دج 500	500 دج	دج 1000	دج 500	جلسات تدليك
دج 800	دج 600	دج 800	750 دج	دج 1000	دج 800	شد وتتحيف الجسم
دج 500	دج 400	دج 500	500 دج	دج 1800	دج 600	ازالة الشعر
دج 900	دج 900	دج 900	900 دج	دج 1600	دج 1200	تنظيف البشرة
1500 دج	دج 1000	دج 1500	1500 دج	دج 4000	دج 2500	معالجة جميع مشاكل البشرة

المصدر: من اعداد الطالبة بالتعاون مع الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

3. التوزيع:

بما أن الخدمة تقدم فورا للزبون فسنعتمد على تحديد موقع جيد للمشروع وتصميم مخطط هندسي مناسب له.

1.3 موقع المشروع: حدد مكان المشروع بحي الرمال بمدينة الوادي، ولاية الوادي التي تقع في الجنوب الشرقي للجزائر، يحدها من الشمال ولاية خنشلة بسكرة وتبسة، من الشرق الجمهورية التونسية، من الجنوب ورقلة، من الغرب ولاية ورقلة الجلفة، بسكرة، تتربع على مساحة قدرها 44,858 كلم² عدد السكان 99 الف نسمة.

- **وصف الموقع:** يعتبر حي الرمال بمدينة الوادي من الاحياء الراقية بها، يتميز بالحركية الدائمة، قريب من الاحياء المجاورة سهولة التنقل اليه، به اسواق خاصة بالنساء ألبسة، لوازم الخياطة، حمامات نسوية، مطاعم، حديقة تسلية للعائلات، ورشة خياطة للنساء، محلات مستحضرات التجميل.

- ايجابيات وسلبيات الموقع:
- كون اكبر تجمع سكاني يكمن في هذا الحي فله ايجابيات منها هذا الحي معروف لدى جميع سكان الولاية.
- قريب من الاحياء المجاورة.
- سهولة التنقل اليه.
- ومن سلبياته الحركية الدائمة تؤثر على تنقل المرأة.

2.3 مخطط هندسي للمشروع

شكل رقم (1): المخطط الهندسي للصالون تجميل



المصدر: من اعداد الطالبة بالتعاون مع مهندسة معمارية.

4. الترويج

حتى تكون الخدمات في متناول الجميع وجذب اكبر عدد ممكن من الزبائن سندقق في عملية الاتصال والعلاقات العامة ووسائل الاتصال سنوضحها في ما يلي:

1.4 الاتصال عبر الانترنت: كما نعلم ان الانترنت هي اكبر شبكة اتصال في العالم وذو تكلفة صغيرة تقدر بـ 24000 دج في السنة لذا سنضع موقع الكتروني في ايدي الزبائن ويكون كموقع للتعريف بالصالون. كما نستعمل ايضا الشبكات الاجتماعية مثل twiter و facebook اذ ان الاتصال فيها مجاني ولا يكلف المشروع شيئاً.

2.4 الحملات الترويجية:

- **العلاوة (المكافأة) المباشرة:** وتكون بتخفيضات للعروس، والزبونات الدائمات، وتقديم في مجموعة خدمات واحدة مجانية، وذلك في المواسم والاعياد. كما تقدم بعض الهدايا.

- **المشاركة السحب الشهري:** القيام بعملية سحب شهرية بالنسبة للزبائن الاكثر زيارة للصالون، و ذلك بتخصيص يوم في الشهر مجاني كهدية لهؤلاء الزبائن و يتم الاعلان عنها عن طريق الملصقات.

3.4 الاعلان في الاذاعة المحلية:

معظم نساء المنطقة يستمعون الى برامج الاذاعة المحلية وادي سوف لذلك سنقوم بالإشهار فيها والتكلفة الاشهارية تقدر بـ 37500 دج للشهر لمدة دقيقة ونصف يومياً، سنقوم ببث الاشهار اثناء البرامج الاكثر استماعاً. وهذه العملية ستكون في الشهر الاول من افتتاح المحل وستعاد حملات اخرى حسب الحاجة.

- **بطاقات العمل والملصقات:** وتستعمل من اجل الاتصال على نطاق واسع، تكون في الاماكن العامة والبطاقات تقدم مباشرة وهي الاقل تكلفة، هدفها ترسيخ صورة المؤسسة في ذهن المستهلك واستهداف مستهلكين جدد. وتقدر تكلفتها بـ 6500 دج لألف بطاقة وملصقة.

وتقدر تكلفة الحملة التسويقية ككل بـ 128000 دج مقسمة على مختلف وسائل الاتصال.

5. التوقع: يحدد التوقع مدى القوة التنافسية للمشروع، ويقصد به تموقع المشروع من خلال علامتها التجارية، الخدمات التي تقدمها واسمها التجاري في ذهن المستهلك. أو الدخول إلى عقول الناس، من خلال نظام بحث دقيق للعثور على نافذة في العقل يمكن الدخول منها، وأما أسهل طريقة للدخول فهي أن نكون أول من يدخل من هذه النافذة. وسنركز في مشروعنا للوصول الى تموقع جيد للصالون من خلال ما يتميز به من تقديم خدمات الحلاقة والتجميل. وطريقة التعامل مع الزبائن وزيادة الاهتمام بهم.

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي والانتاجي للمشروع

إن المخطط التنظيمي للمشروع يساعد على تنظيم وتوزيع العمل، وهو يصف من الذي يدير المشروع، ويراقب العمليات اليومية، ويؤثر في القرار، كما تحدد من خلاله احتياجات المشروع و توزع الأعمال فيه. وفي ما يلي سيتم عرض احتياجات المشروع وتوزيع المهام فيه.

المطلب الاول: الموارد البشرية

يحتاج المشروع ميدئيا الى ثلاث عاملات والرابعة صاحبة المحل والجدول التالي يوضح مختلف العاملات مؤهلاتهم والاجور التي يتقاضونها.

1. احتياجات اليد العاملة: يحتاج المشروع الى 5 عمال تتوزع مهامهم في الجدول أدناه.

جدول رقم(6): اليد العاملة للمشروع

المؤهلات	المهام	طبيعة الوظيفة
كفاءة مهنية حلاقة وتجميل، ماستر مقاولاتية	الاشراف على سير العمل في الصالون، الاشراف على الوظائف التسويقية، والموارد البشرية، المحاسبية.	المسيرة (صاحبة المحل)
كفاءة مهنية من مدرسة خاصة للحلاقة والتجميل + خبرة	تقدم خدمات الحلاقة من مكياج، وتسريح الشعر، صبغه، قصه، رسم وتفصيل الحواجب.	العاملة 1
كفاءة مهنية من مدرسة خاصة للحلاقة والتجميل + خبرة	تقدم خدمات العلاج الجمالي من تنظيف البشرة ومعالجتها، علاج لجميع مشاكل الشعر، علاج الايدي، علاج الارجل، جلسات مساج، جلسات تحفيف وشد الجسم، ازالة الشعر.	العاملة 2
كفاءة مهنية حلاقة وتجميل	رسم الحرقوس، وضع الحناء، علاج الايدي، علاج الارجل.	العاملة 3

العاملة 4	استقبال الزبائن والسهر على راحتهم.	كفاءة مهنية حلقة وتجميل
-----------	------------------------------------	-------------------------

المصدر: من اعداد الطالبة.

2. الاجور:

يوضح الجدول الموالي الاجور التي قررت صاحبة المشروع منحها للعاملات:

جدول رقم (7): يوضح اجور العاملات خلال السنة الاولى (الوحدة دج)

البيان	العدد	الاجر الشهري الصافي (دج)	الاجر السنوي الصافي (دج)	الاجر الخام	الاجر الخام السنوي
المسيرة (صاحبة المحل)	1	30000	360000	32700	392400
العاملة 1	1	20000	240000	25200	302400
العاملة 2	1	20000	240000	25200	302400
العاملة 3	1	20000	240000	25200	302400
العاملة 4	1	20000	240000	25200	302400
المجموع	5	110000	1320000	133500	1209600

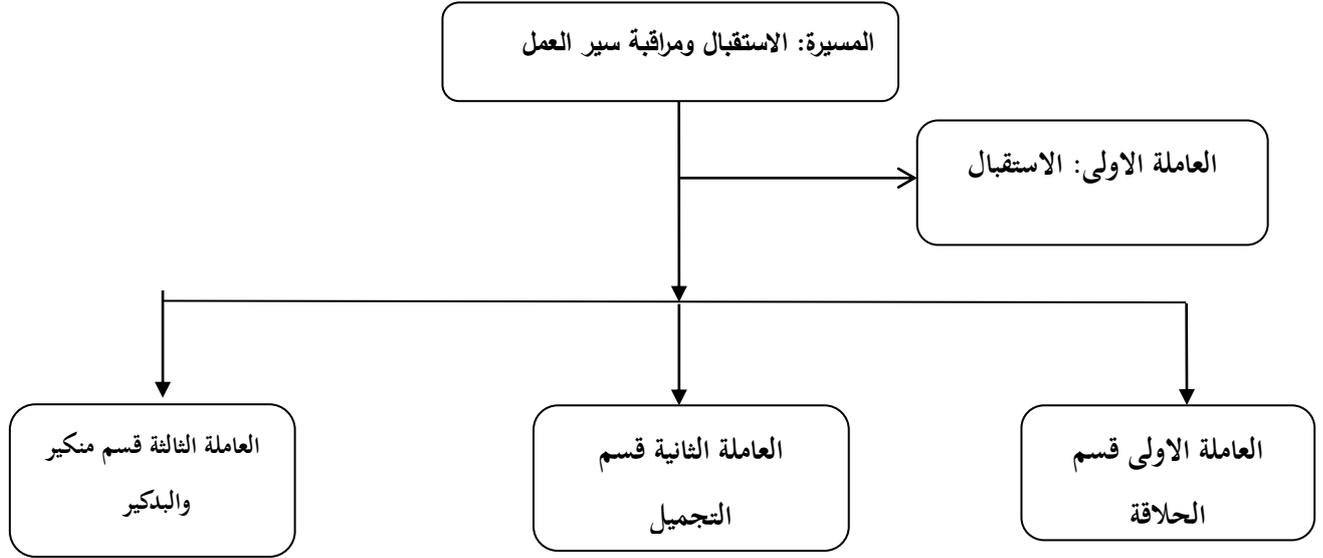
المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المعطيات المتحصل عليها.

- بحيث تقوم صاحبة المشروع بدفع مبلغ قدره 26% من اجور العمال الى الضمان الاجتماعي اما بالنسبة للمسيرة فتدفع مبلغ قدره 9% فقط من اجره.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي.

يمكن ادراج العاملين والمهام المكلفين بها في هيكل تنظيمي والموضح في الشكل ادناه.

الشكل رقم(2): الهيكل التنظيمي للمشروع



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المعطيات المتحصل عليها.

✓ الخبرات التي يتميز بها العاملات:

- المسير: القدرة على التسيير واتقان جميع الخدمات
- يتمتعن بخبرات كبيرة في الحلاقة والتجميل ومواكبة للتطور وتغير عادات المجتمع.
- اللباقة والتعامل الجيد مع الزبائن وحسن الاستقبال.
- السهر على نظافة المحل.
- المظهر اللائق للعاملات.

المطلب الثالث: الخطة الانتاجية (العمليات التشغيلية)

كما سبق ان حددنا احتياجات المشروع من اليد العاملة، سيتم تقدير تكاليف واحتياجات المشروع من آلات ومعدات، والاثاث والتجهيزات، والخدمات الضرورية والاحتياجات للمواد الاولية. وسيتم توضيحها في ما يلي:

1. الآلات والمعدات: تعد تكلفة الآلات والمعدات مع التركيب موضحة كالتالي:

جدول رقم(8): الآلات والمعدات المستخدمة في الصالون

Ref	Désignation du produit	Quantité	Prix
1	Appareil de massage	1	60000
2	Appareil de manucure	1	25000
3	Appareil UV	1	25000
4	Bain pied	1	12500
5	Caisse	1	35000
6	Chauffe cire 5L	1	60000
7	Chauffe cire visage	1	12000
8	Chauffe paraffine	1	25000
9	Couverture chauffante	1	55000
10	Fauteuil pédicure	1	55000
11	Guéridons	1	15000
12	Kit d'esthétique 10 fonction	1	200000
13	Lamp loupe	1	15000
14	Lit d' estitique	1	42000
15	Paravent séparation	1	18000
16	Stérilisateur	1	20000
17	Table de manucure	1	45000
18	Vapo ozone	1	36000
TOTAL			755500

المصدر: شركة الوصال (كل مستلزمات الحلاقة والتجميل) فرع الوادي.

2. الأثاث والتجهيزات: قدرت احتياجات المشروع من الأثاث والتجهيزات بـ 988400 دج

3. الخدمات الضرورية: تشمل الخدمات الضرورية على الماء والكهرباء.. وقد تم تقدير تكلفة الاجمالية بـ

234000 دج سنويا. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (9) الخدمات الضرورية.

الخدمات اللازمة للمشروع	البيان
120000	كهرباء
50000	ماء
40000	الهاتف
24000	الانترنت
234000	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا على المعطيات المتحصلة عليها.

4. احتياجات المواد الاولية:

تم التنبؤ وتقدير الاحتياج من المواد الاولية في السنة الاولى على اساس تقديرات الزبائن المحتملين وكانت التكلفة الاجمالية للمواد الاولية تساوي الا **450000** دج وتشمل:

الجدول رقم (10): المواد الاولية والتكلفة المتوقعة (السنة الاولى)

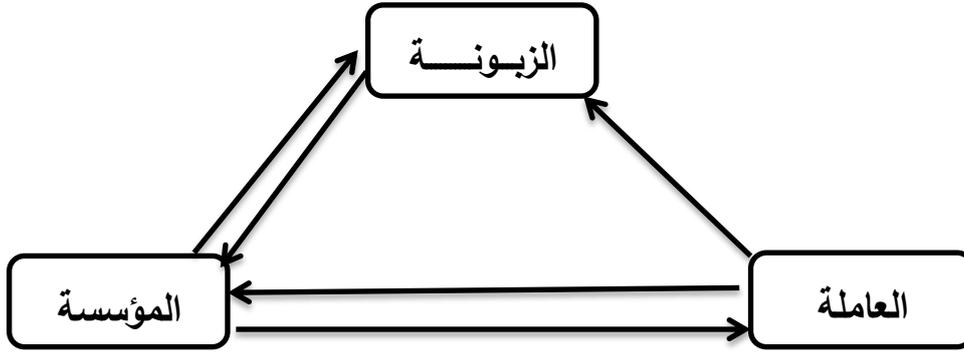
التكلفة السنوية/دج	المواد
230000	مواد خاصة بالحلاقة
220000	مواد خاصة بالتجميل
450000	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على المعطيات المتحصلة عليها.

بالاضافة للمصاريف الأولى فان المشروع سيتحمل مصاريف الحملة التسويقية والتي قدرت بـ 128000 دج.

5. عمليات التشغيل: العمليات التي يقدمها المشروع هي خدماتية تكون مباشرة مع الزبون حيث يقوم الزبونة بطلب الخدمة اما بالاقبال الى المحل، او بموعد مسبق عبر الهاتف والشكل الموالي يوضح مسار عمل المشروع.

شكل رقم (3): مسار عمل المشروع



المصدر: من اعداد الطالبة.

6. القدرة الانتاجية:

تقدر القدرة الانتاجية للمشروع بعدد ساعات العمل في السنة، وبما أن المشروع يعمل في اليوم 10 ساعات من 9:30 صباحا الى 19:30 مساء. وباعتبار المشروع يعمل 282 يوم في السنة فإن القدرة الانتاجية السنوية تقدر بـ 2820 ساعة في السنة.

المبحث الرابع: المخطط المالي

المطلب الاول: مصادر التمويل

سنعتمد في تمويل مشروعنا هذا على مصادر داخلية والمتمثلة في الاموال الخاصة، ومصادر خارجية والمتمثلة في قرض الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ) اي ما يسمى بالتمويل الثنائي والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم (11): يوضح الهيكل التمويلي

الموضوع	النسبة	المبالغ ب: دج
المساهمة الشخصية	71%	3337213
قرض بدون فائدة (ANSEJ)	29%	1363087
المجموع	100%	4700300

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المعطيات السابقة.

وتم اختيار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب لتمويل المشروع للامتيازات والاعانات المالية التي تمنحها.

المطلب الثاني: القوائم المالية

أولا : الميزانية الافتتاحية:

جدول رقم (12): يوضح الميزانية الافتتاحية للمشروع.(الوحدة دج).

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
3337213	الأموال الخاصة رأس المال الخاص	350000	الاستثمارات
		755500	مصاريف تمهيدية
		124800	معدات وادوات
		988400	التأمينات
1363087	الديون قرض الوكالة (ANSEJ)	450000	أثاث وتجهيزات
		150000	المخزونات
		2291600	المادة الأولية
			مصاريف اخرى
			الحقوق
			الصندوق (راس مال العامل)
4700300	المجموع	4700300	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المعطيات المتحصلة عليها.

- المصاريف التمهيديّة عبارة عن مجموع مصاريف التأسيس و مصاريف التهيئة، وقيمة رأس المال العامل (الصندوق) دج وهي مجموع التكاليف التشغيلية للمشروع السنوية على عدد أشهر السنة أي 12 شهر.

ثانيا: جدول الاستثمار:

الجدول رقم (13) جدول الاستثمار (الوحدة دج)

الموضوع	التكاليف
معدات وأدوات	755500
التأمين	30000
رسوم الضمان	94800
أثاث تجهيزات	988400
تهيئة	300000
مصاريف اخرى	150000
مصاريف النقل	40000
مصاريف التأسيس	50000
رأس المال العامل	2291600
المجموع	4700300

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المعطيات المتحصل عليها من ANSEG.

ثالثاً: تكاليف التشغيل السنوية.

جدول رقم (14) تكاليف التشغيل السنوية (الوحدة دج).

التكاليف	البيان
220000	مواد خاصة بالتجميل
230000	مواد خاصة بالحلاقة
1209600	الاجور
120000	الاستئجار
234000	الخدمات الضرورية
128000	حملات تسويقية
150000	مصاريف اخرى
2291600	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على المعطيات السابقة.

رابعاً: الاهتلاكات.

1. جدول اهتلاك القرض:

المساهمة الشخصية تقدر بـ 3337213 دج، ومبلغ القرض من الوكالة تقدر بـ 1363087 دج، ومدة تسديدها عبر اقساط ثابتة سداسية لمدة 5 سنوات يبدأ بتسديد اول قسط بعد 13 شهر من بداية النشاط. حيث أن:

جدول رقم (15): يوضح جدول اهتلاك القرض

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020
قيمة القرض	1363087	1363087	1090469.6	817852 .2	545234.8	272617.4
المبلغ المدفوع	—	272617.4	272617.4	272617.4	272617.4	272617.4
الديون الباقية	1363087	1090469.6	817852 .2	545234.8	272617.4	0

المصدر: من اعداد الطالبة بالتعاون مع الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

2. اهتلاك الاصول (الآلات والمعدات، أثاث وتجهيزات)

كما سبق وذكرنا تتكون الاصول الثابتة للمشروع من:

الآلات والمعدات تقدر تكلفتها الاجمالية بـ 755500 دج تهتك لمدة 7 سنوات.

اثاث وتجهيزات تقدر تكلفتها الاجمالية بـ 988400 دج تهتك لمدة 5 سنوات.

سنوضح في الجدول التالي اقساط الإهلاك :

الجدول رقم (16): اهتلاك الاصول الثابتة

البيان	قيمة الاصل (دج)	العمر الانتاجي (سنوات)	قسط الاهتلاك (دج)
معدات و ادوات	755500	7	107928.57
تجهيزات مكتبية	988400	5	197680
المجموع	1743900	/	305608.57

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات السابقة.

خامسا: الإيرادات المتوقعة:

من خلال الدراسة التي اجريت مع الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب واستمارة البحث استطعنا التنبؤ وتقدير مبيعات السنة الاولى وقدرت المبيعات بـ 7997500 دج، مع العلم ان معدل النمو قدر بـ 5% والجدول الموالي يوضح المبيعات المتوقعة لخمس سنوات.

جدول رقم (17): يوضح الايرادات المتوقع لخمس السنوات الاولى (الوحدة دج).

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020
رقم الاعمال	7997500	8397375	8817243.75	9258105.93	9721011.23	10207061.8

المصدر: من اعداد الطالبة بالتعاون مع الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

سادسا: جدول حسابات النتائج

الجدول رقم (18) يوضح جدول حسابات النتائج لست سنوات الاولى.

2020	2019	2018	2017	2016	2015	البيان
10207061.8	9721011.23	9258105.93	8817243.75	8397375	7997500	رقم الاعمال
916500	894000	871500	849000	826500	804000	خدمات
562500	540000	517500	495000	472500	450000	مواد اولية
120000	120000	120000	120000	120000	120000	الايجار
234000	234000	234000	234000	234000	234000	خدمات ضرورية
9290561.8	8827011.23	8386605.93	7968243.75	7570875	7193500	القيمة المضافة
1209600	1209600	1209600	1209600	1209600	1209600	مصاريف العمال
128000	128000	128000	128000	128000	128000	مصاريف مختلفة
150000	150000	150000	150000	150000	150000	مصاريف اخرى
124800	124800	124800	124800	124800	124800	التأمين
782367.2	772646.19	763388.08	578225.97	578225.97	305608.57	ضرائب ورسوم
204141.23	194420.22	185162.11	0	0	0	TAP %2
578225.97	578225.97	578225.97	578225.97	578225.97	305608.57	اهتلاكات
2394767.2	2385046.16	2375788.08	2190625.97	2190625.97	1918008.57	أعباء الاستغلال
6895794.6	6441965.07	6010817.15	5777617.78	5380249.03	5275491.43	RBE
689579.46	644196.5	601081.71	0	0	0	الضريبة %10IRG
6206215.14	5797768.57	5409735.44	5777617.78	5380249.03	5275491.43	نتيجة الاستغلال الصافية

6784441.11	6375994.54	5987961.41	6355843.75	5958475	5581100	التدفق النقدي الصافي
4520759.57	4545995.98	4568187.09	5188261.75	5204362.82	4722944.72	التدفق النقدي الحالي
					24050211.4	VAN

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المعطيات السابقة.

شرح طريقة حساب النتائج في الجدول:

❖ الخدمات = مواد أولية + خدمات ضرورية + ايجار

❖ القيمة المضافة = رقم الاعمال _ خدمات

❖ ضرائب ورسوم = TAP + اهتلاكات

❖ اعباء الاستغلال = مصاريف العمال + مصاريف مختلفة + التأمين + مصاريف اخرى + ضرائب ورسوم

❖ RBE = القيمة المضافة _ اعباء الاستغلال

❖ نتيجة الاستغلال الصافية = RBE _ IRG

❖ التدفق النقدي الصافي = نتيجة الاستغلال الصافية + اهتلاكات

❖ التدفق النقدي الحالي = التدفق النقدي الصافي / (1.07)ⁿ بحيث n تمثل رقم السنة.

❖ Van = مجموع التدفقات النقدية الحالية _ قيمة الاستثمار.

من خلال الجدول نلاحظ ان المشروع ناجح في السنوات الاولى، و فترة استرداد راس المال قصيرة.

تبين من هذه الدراسة ان مهنة الحلاقة والتجميل قد تكون جد مربحة الا انه ينبغي توفر عدة عوامل للنجاح

اهمها براعة ومهارة المجملة وجودة الخدمات، العلاقات العامة والسعر المناسب أو المنافس، كما أن تأسيس

علاقات صداقة حقيقية مع الزبائن مهم لجعلهم أوفياء للصالون. مما ينعكس إيجابا على صاحبة المحل.

خلاصة:

في ختام هذا الفصل نكون قد وضحنا شيئاً من الغموض في دراستنا من خلال توضيح الإجراءات المتبعة في مخطط الأعمال الخاص بالمشروع محل الدراسة وهذا في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب بهذا نكون قد انهيينا اول خطوة، وهي وضع مخطط فكرة المشروع على الورق في انتظار تقييم لجنة الاساتذة، وبعد ذلك القيام بالتعديلات اللازمة قبل الانطلاق في الخطوة الثانية وهي عرض هذا العمل على الادارات الوطنية و وكالات دعم الشباب، لكي تصبح هذه الفكرة حقيقة ومشروع مجسد في أرض الواقع.

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	جدول يوضح عناصر الضعف والقوة	18
2	جدول يوضح الفرص والتهديدات	19
3	يوضح المنافسين المباشرين للصالون	35
4	يوضح نتائج الاستبيان	38
5	يوضح اسعار الخدمات	41
6	اليد العاملة للمشروع	45
7	اجور العاملات خلال السنة الاولى	46
8	الآلات والمعدات المستخدمة في الصالون	48
9	الخدمات الضرورية	49
10	المواد الاولية والتكلفة المتوقعة (السنة الاولى)	49
11	الهيكل التمويلي	50
12	يوضح الميزانية الافتتاحية للمشروع.	51
13	جدول الاستثمار	52
14	تكاليف التشغيل السنوية	53
15	يوضح جدول اهتلاك القرض	53
16	اهتلاك الاصول الثابتة	54
17	يوضح الايرادات المتوقع لخمس السنوات الاولى	54
18	يوضح جدول حسابات النتائج	55

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
43	مخطط الهندسي لصالون التجميل	1
47	الهيكل التنظيمي للمشروع	2
50	مسار عمل المشروع	3

ملحق رقم (1):

استبيان وزع على المرأة بولاية الوادي كانت فترة توزيعه لمد اسبوعين وزع في مناطق مختلفة من الولاية وهو
مضح كالتالي:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر _يسكرة_

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص:

قسم علوم التسيير
مقالاتية

سنة ثانية

ماستر

سيدي؛

في إطار تحضير مذكرة التخرج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر مقالاتية نريد
منك سيدي التعاون معنا في ملأ هذه الاستمارة، إن مساهمتك في الإجابة الموضوعية على هذه الاستبانة،
سوف تمكنا من الرؤيا الواضحة لموضوعنا، والوصول إلى إجابات لمختلف تساؤلاتنا، كما نحيطكم علما سيدي
بأننا سوف نضمن السرية التامة للإجابات، وعدم تحديد المجيبين.

في انتظار ذلك تقبلوا منا سيدي كل معالي الاحترام والتقدير

الطالبة: بوزيان هاجر

الاستاذ المشرف: د/ بن بركة عبد الوهاب

الملاحق

ملاحظة: يرجى وضع علامة () امام الاجابة المناسبة.

1. معلومات عن الشخص المعني:

1.1 السن: 18_20 سنة 21_25 سنة 26_29 سنة 30 فما فوق

2.1 الحالة المدنية: متزوجة عازبة اخرى

3.1 المستوى العلمي: جامعي ثانوي متوسط ابتدائي

4.1 الوظيفة (المهنة): تعمل لا تعمل

5.1 عدد افراد العائلة: لا شيء 1_3 اولاد

4_7 اولاد 8 فما فوق

6.1 مهنة رب البيت: موظف اعمال حرة متقاعد بطل

7.1 الدخل العائلي: - اقل من 20000 دج

- من 20000 دج الى 30000 دج

- من 30000 دج فما اكثر

2. معلومات الخاصة بالنشاط ومسبباته:

1.2 هل تذهبين الى صالون تجميل:

لا

احيانا

نعم

الملاحق

2.2 اذا كان نعم متى تذهبين الى الصالون:

حفلات مناسبات عائلية اعراس اعياد

..... اخرى تذكر.....

3.2 ما هو متوسط الانفاق في كل مرة (التمن الذي تدفعينه)?:

اقل من 500 دج 500 دج_1000 دج 1000 دج فما فوق

4.2 اذا كان لا ما هي الاسباب?:

طبيعة العائلة (محافظة) الوقت عدم وجود صالون جيد

ارتفاع الاسعار

5.2 هل تفضلين القيام بخدمات التجميل بنفسك?: نعم لا

6.2 اذا كانت الاجابة نعم :

7.2 ما هي هذه الخدمات التي تقومين بها?: مكياج تصفيف الشعر

ازالة الشعر وضع الحناء

8.2 ما هي ميزانية المواد المستعملة?:

اقل من 1000 دج 1000 دج_2000 دج 2000 دج فما فوق

..... 9.2 ما هي الاجهزة التي تستعملينها:.....

10.2 التنقل الى صالون التجميل: _ بسهولة

_ بصعوبة ما هي الصعوبات:

المسافة الوقت العائلة اكتظاظ الصالون

الملاحق

12.2 الخدمات التي ترغبين في عملها في الصالون:

1. ماكياج مهني رسم وتفصيل الحواجب ازالة الشعر
وضع الحناء رسم الحرقوس
2. الاهتمام بالشعر: تصفيف تسريحات مميزة تلميس
قصات صبغات معالجة جميع مشاكل الشعر
3. العناية بالبشرة: تنظيف وضع اقنعة
علاج جميع مشاكل البشرة لجميع انواعها
4. جلسات استرخاء (ماساج) جلسات تنحيف شد وتنسيق الجسم
علاج الايدي (منكير) علاج الارجل (بدكير)

_ خدمات اخرى تذكر.....

13.2 سعر الخدمات الحالي في الصالونات الموجودة:

- مرتفع متوسط منخفض

14.2 جودة الخدمات:

- مقبولة جدا مقبولة متوسطة رديئة

15.2 الاسعار التي تعتبرينها مناسبة للخدمات التالية:

- ماكياج: السعر الادنى السعر الاقصى.....
- قص الشعر: السعر الادنى السعر الاقصى.....
- صبغ الشعر: السعر الادنى السعر الاقصى.....
- تسريح الشعر: السعر الادنى السعر الاقصى.....

ملحق رقم (2):

- زيارة ميدانية لصالونات التجميل اثناء العطل المدرسية (عطلة ديسمبر ، عطلة مارس).
- دراسة استطلاعية في المناسبات والاعراس بغية الاحتكاك بالمرأة ومعرفة رأيها في الصالونات الموجودة كانت في 19 ديسمبر 2014 دامت 5 أيام منها تبلورت فكرة المشروع أكثر.
- دراسة ميدانية مع الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب لولاية بسكرة دامت 21 يوم. للتعرف اكثر على مخطط الاعمال وطرق تمويل في الوكالة(25 فيفري _ 19 مارس 2014).
- دراسة ميدانية مع الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب لولاية الوادي. لمدة اسبوعين لاتمام مخطط اعمال لصالون تجميل والتعرف على الامتيازات الممنوحة.
- زيارة للمركز السجل التجاري لمعرفة محتوى النشاط.(عطلة مارس).

اولا الكتب بالعربية:

1. احمد فوزي ملوخية، اسس دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية.
2. احمد نافع المدادحة، سلامة سويلم النوافة، مبادئ التخطيط والتنظيم في الادارة والمكتبات ،دار صفاء للنشر والتوزيع،ط1، عمان، 2013.
3. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، إدارة الإنتاج ، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، المملكة العربية السعودية طبعة 1429 هـ .
4. أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قياد القاهرة، 2001.
5. اياد عبد الفتاح النصور، اتراتيجيات التسويق _مدخل نظري وكمي_ دار صفاء للنشر والتوزيع،ط1، عمان، 2012.
6. بلال خلف السكارنة، الريادة وادارة منظمات الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،ط1، عمان الاردن، 2008.
7. بلقاسم سلاطنية، اسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة_التصور والمفهوم_ دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة ، 2008، الجزائر.
8. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار جهينة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2007.
9. حسين اليحي وآخرون، تحليل وتقييم المشاريع، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2009.
10. خضير كاظم محمود و هايل يعقوب فاخوري ، إدارة النشر والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان.
11. زياد رمضان، محمود الخلايلة، التحليل والتخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2013.
12. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري للنشر، ط1، عمان، الأردن، 1998.
13. سكوت شافير و جاك ميرديث، إدارة العمليات منهج عملية الأعمال بصفحات الانتشار، تعريب د . م سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة د . محمد يحي عبد الرحمن، دار المرجع للنشر.
14. شبايكي سعدان، تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

15. طاهر محسن منصور الغالبي، ادارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
16. عبد الحليم كراجة وآخرون، الادارة التحليل المالي_ اسس ومفاهيم تطبيقات_ دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2000.
17. عبد العزيز مصطفى عبد الكريم، دراسة الجدوى وتقييم المشروعات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004.
18. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات BOT، الدار الجامعية، ط2، القاهرة، 2001.
19. عبد المطالب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
20. عثمان رشدي، الريادة والعمل التطوعي، ط1، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012.
21. عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاج التميمي، التحليل والتخطيط المالي_ اتجاهات معاصرة_ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
22. عصام الدين أمين أوعلفة، تسويق مفاهيم وإستراتيجيات_ النظرية والتطبيق_ مؤسسة حورس الدولية.
23. فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية العربية الادارية، معجم المصطلحات الادارية، القاهرة، 2007.
24. مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
25. مجدي عوض مبارك، الريادة في الاعمال_ المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية_ عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص147.
26. محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
27. محمد محمود العجلوني، سعيد سامي الحلاق، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2010.
28. محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر، عمان، 2009.
29. موسى احمد خير الدين، ادارة المشاريع المعاصرة_ منهج متكامل في دراسة ادارة المشاريع_ ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012.

30. موسى اللوزي، التنظيمي وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن 2007.
31. ناجي معلا، ادارة التسويق_مدخل تحليلي استراتيجي متكامل_ اثناء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2008.
32. ناصر دادي عدون، التحليل المالي، دار المحمدية العامة، الجزائر.
33. نبيل عبد السلام شاكر، اعداد دراسة الجدوى وتقييم المشروعات، ط2، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1998.
34. نعيم نمر داود، دراسة الجدوى الاقتصادية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2011.
35. الهام فخري طميعة، التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009.
36. يحيى عبد الغني أبو الفتوح، أسس إجراءات دراسات الجدوى للمشروعات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2003.

الكتب باللغة الاجنبية:

1. Michel coster, **Entrepreunariat**, pearson Education, paris, 2009, p134.

المذكرات:

1. برني ميلود، دور وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008.
2. عبد الصمد سميرة، اهمية تقييم اداء العاملين في ادارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
3. قيشو طارق، مخطط اعمال لمشروع نادي ترفيهي _سطيْف_ مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير تخصص مقاولاتية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
4. محمد بوشوشة، مصادر التمويل وأثرها على الوضع المالي للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007.
5. محمد قويدري، اسس دراسات الجدوى ومعايير تقييم المشاريع الاستثمارية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1997.
6. محمد مسعودي، اعداد مخطط اعمال لمؤسسة دعاية واشهار في اطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، مذكرة ماستر، علوم التسيير، تخصص مقاولاتية، (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

المدخلات:

1. شوقي الجباري، شرقي خليل، مخطط الاعمال التفاعلي كآلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الاعمال، الفكرة، الاعداد، والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، ايام 19، 18، 17 افريل 2012.
2. عماد ابو رضوان، التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، عمان، الأردن، 17-18 أبريل 2006.
3. فاطمة قبة، الحاضنات ... كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، مداخلة ضمن الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الاعمال، الفكرة الإعداد و التنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام: 17/18/19 أبريل 2012.
4. لطرش الطاهر، مخطط الاعمال -عناصره الاساسية وحدود اهميته في مسار انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة ضمن الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الاعمال، الفكرة الإعداد و التنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 17/18/19 أبريل 2012.
5. محمد الهادي مباركي، المؤسسات المصغرة ودورها في التنمية، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط 8-9 أبريل 2002.