



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 لمشروع صالون حفلات

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

الأستاذ المشرف:

زوز عبد الله

من إعداد الطالبة

وسام بوز

الموسم الجامعي: 2013-2014

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



الحمد و الشكر لله الذي كان لنا خير عون في إنجاز هذا العمل. قال تعالى : " و لئن شكرتم لأزيدنكم ".

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة إلى نبي الرحمة و نور العالمين " سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم "

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يحط الحروف ليجمعها في كلمات, تتبعثر الحروف و عبثا نحاول جمعها في سطور كثيرة تم في الخيال و لا تبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليل من الذكريات و صور تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا.

فواجب علينا شكرهم و وداعهم و نحن نخطو خطواتنا الأولى في غمار هذه الحياة و نخص بجزيل الشكر و العرفان الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل التقدير و الاحترام أستاذنا الفاضل

زوز عبد الله

وكذلك نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة التي لم تبخل علينا بالمعلومات و نصائح والإرشادات جودي حنان .

كما لا يفوتنا أن نتقدم بشكر الخالص إلى إدارة المكتبة على حسن تعاملهم معنا وخاصة عمال المكتبة الداخلية

وعمال الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب و إلى و إلى صديقتي وزميلاتي أميرة عروش التي كانت معي في كل لحظة عرفتتها فيها خلال مشاورنا الدراسي والى كل طلبة المقاولاتية دفعة 2015.

و شكرا أيضا لكل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد و لو بكلمة طيبة.

وسام بوزيد

# الإهداء

إلى من نطق اللسان بحبها نبعا وحنانا إلى رمز الصدق و الأمل إلى من بث في نفس الثقة و المثابرة  
النجاح إلى ما أتحلى في الوجود و أتمنى لها طول العمل و السعادة و الهناء إلى من قال فيها رسول الله  
صلى الله عليه وسلم ( الجنة تحت أقدام الأمهات ) إليك يا أمي الحبيبة أهديك ثمرة جهدي و نجاحي .  
إلى الذي فتح لي درب الحياة و أنار طريقتي من أجل العلم و المعرفة إلى من مدني بكل قدراته و قواه  
أبي الغالي أطال الله في عمره .

إلى كل إخوتي و أخواتي و جدتي أطال الله في عمرها و عماتي و أعمامي خالتي و أخوالي

إلى كل أصدقاء دربي في الحياة

إلى كل طالبات إقامة شتمة 01

إلى كل من عرفه وسام بوزيد من قريب أو من بعيد إلى كل من ذكره قلبي ونسيه قلبي أهدي

له ثمرة جهدي و تعبي وسهر لياليا .

## ملخص

### ملخص :

حولنا في هذه الدراسة التطرق إلى أهمية مشاركة المرأة في النشاط المقاولاتي وذلك بما يتوافق مع خصائص و احتياجات المرأة المقاوله بدأ بتعريفها و الخصائص المميزة لها و أهم الحوافز التي تدفع المرأة للمقاوله و العوامل المؤثرة على تطورها .

وقد عرف مخطط الأعمال من عدة نواحي ابتداء من كونه وثيقة رسمية تحضر لوصف الفكرة و بلورتها وعليه يمكن القول بأنه أداة ضرورية للتخطيط الجيد للمشروع الذي يشمل عناصر أساسية للمشروع التي تبدأ بفكرة المشروع و الدراسة التسويقية ، التنظيمية و الإنتاجية و المالية ، وكما يمكنه أن يكون أداة تستعمل للتفاوض على التمويل الخاص بالمشروع .

أما في ما يخص الجانب التطبيقي قمنا بدراسة مراحل إعداد مخطط أعمال لصالون حفلات ، وهذا بهدف إعطاء فكرة عن كيفية إنشاء مشروع و التمكن من مدى تحقق نجاح أو فشل المشروع .

**الكلمات المفتاحية :** المرأة المقاوله ، مخطط الأعمال ، مشروع صالون حفلات

### Résumé:

Autour de nous, dans cette étude abordé l'importance de la participation des femmes à l'activité entrepreneuriale dans une manière compatible avec les caractéristiques et les besoins des femmes a commencé à l'esprit d'entreprise défini et les caractéristiques distinctives et les incitations les plus importantes pour les femmes à se contracter et les facteurs qui influent sur son développement.

régime d'affaires a été définie de nombreuses façons, à partir d'être un document officiel assister pour décrire l'idée et étoffé et il pourrait être soutenu que un outil nécessaire pour une bonne planification du projet, qui comprend des éléments clés du projet, qui commence avec l'idée de l'étude, de l'organisation et de la productivité et financière, le projet et la commercialisation et peut également être un outil utilisé pour négocier le financement du projet.

Comme pour le côté pratique, nous avons étudié les étapes des travaux de concerts de salon préparation prévues, et ce afin de donner une idée de la façon de créer un projet et d'être en mesure de vérifier l'étendue de la réussite ou l'échec du projet.

**Mots clés:** l'entreprenariat des femmes, plan d'affaire, des concerts de salon de projet

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
III	شكر
IV	إهداء
V	فهرس المحتويات
VI	فهرس الأشكال
VII	فهرس الجداول
VIII	فهرس الملاحق
IX	مقدمة
01	الفصل الأول : الإطار النظري للمرأة المقاوله و مخطط الأعمال
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية المرأة المقاوله
03	المطلب الأول: تعريف المرأة المقاوله
03	المطلب الثاني: خصائص المرأة المقاوله
05	المطلب الثالث: دوافع ممارسة المرأة للأعمال المقاوله
07	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على تطور المقاوله النسويه
09	المبحث الثاني: ماهية مخطط الأعمال
09	المطلب الأول : مفهوم مخطط الأعمال و أهميته
10	المطلب الثاني : خصائص مخطط الأعمال
11	المطلب الثالث : مكونات مخطط الأعمال
16	المطلب الرابع : مراحل إعداد مخطط الأعمال و أنواعه
21	المبحث الثالث : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال
21	المطلب الأول : المخطط التسويقي
35	المطلب الثاني : المخطط التنظيمي
40	المطلب الثالث : المخطط الإنتاجي
43	المطلب الرابع : المخطط المالي
50	الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لإعداد مخطط أعمال لصالون حفلات
52	تمهيد

## فهرس المحتويات

53	المبحث الأول : ملخص المشروع
53	المطلب الأول:فكرة المشروع
54	المطلب الثاني : أهداف المشروع و الصيغة القانونية له
56	المطلب الثالث : تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمشروع
57	المبحث الثاني : المخطط التسويقي و التنظيمي و الإنتاجي
57	المطلب الأول : المخطط التسويقي
61	المطلب الثاني : المخطط التنظيمي
62	المطلب الثالث : المخطط الإنتاجي
73	المبحث الثالث: المخطط المالي
73	المطلب الأول : مصادر تمويل المشروع
74	المطلب الثاني : الاهتلاك السنوي و الإيرادات و اهتلاك القرض
77	المطلب الثالث : الميزانية الافتتاحية وجدول حسابات النتائج و الميزانية التقديرية
82	خلاصة الفصل
85	الخاتمة
87	المراجع
91	الملاحق

---

الصفحة	عنوان الشكّل	الرقم
24	مراحل إعداد دراسة السوق	1
30	نموذج القوى الخمس للمنافسة حسب بورتر	2
32	عناصر المزيج التسويقي	3
49	الطريقة البيانية لحساب نقطة التعادل	4
62	الهيكل التنظيمي للمشروع	5
66	التصميم الداخلي للمشروع	6

رقم	عنوان الجداول	صفحة
1	العناصر الأساسية في تحليل البيئة و الصناعة	12
2	وصف المشروع	13
3	خطة الإنتاج و العمليات	14
4	الخطة التنظيمية	15
5	التحليل الداخلي لإحدى المنظمات	28
6	التحليل الخارجي لإحدى المنظمات	29
7	ملخص المشروع	53
8	الشكل القانوني للمشروع	54
9	تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمشروع	56
10	دراسة السوق وتجزئاته	57
11	السعر	59
12	الإشهار لمؤسستي	60
13	الترويج لمؤسستي	60
14	جدول يوضح مهام كل عامل في المشروع	61
15	يوضح أجور العمال	62
16	الآلات و المعدات اللازمة للمشروع	66
17	تكاليف الأثاث و التجهيزات	67
18	الخدمات الضرورية	67
19	نتائج الاستبيان	69
20	تقدير المبيعات الشهرية	72
21	الهيكل التمويلي	73
22	تكاليف التشغيل السنوية	73
23	هيكل الاستثمار	74
24	الاهتلاك السنوي	74
25	تقدير الإيرادات المتوقعة لستة سنوات القادمة	75

---

76	اهتلاك القرض	26
77	الميزانية الافتتاحية	27
78	جدول حسابات النتائج	28
81-80	الميزانية التقديرية	29

# المقدمة

نظرا لأهمية مواضيع المرأة ولحرص كافة الهيئات الدولية المحلية لنهوض بدور المرأة في المجتمع ،لم تكثفي بالأدوار التقليدية التي اعتادت ا لظهور فيها والتميز من خلالها ، إذ بينت قدراتها في التسيير والقيادة وتحمل المسؤوليات خارج بيئتها في المجال السياسي و الاقتصادي والاجتماعي بتخطي شتى الصعوبات والعراقيل و العواقب مثبتة ذاتها كفرد مساهم وشريك جديد في عملية التنمية الاقتصادية لها نفس التأثير حالها حال الرجل مع زيادة اهتمام اغلب دول العالم بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع الاستثمار فيه أتاحت للمرأة فرصة لتبحث من خلا لها عن أشكال مختلفة من العمل توفرها طموحاتها فانطلقت المرأة إلي عالم المقاوله الصغيرة كصاحبة عمل ومسيرة مشروع لها خصائص وسمات تؤهلها للتميز والنجاح.

لذلك قبل أن نقرر إنشاء مشروع لابد أن نخصص له الوقت الكافي لدراسة كل الجوانب والنقاط المتعلقة بالمشروع بوضع مخطط أعمال كامل ومناسب و عليه يمثل مخطط الأعمال الوثيقة الأساسية التي تقدم دراسة مفصلة تتسم بالمصداقية حول إمكانية تطبيق المشروع تقاديا للوقوع في خطر الزوال وضمانا لنجاح واستمرار المشروع ،و يعتبر وسيلة إقناع في يد حاملها والتي من خلالها يمكنه إقناع البنوك و المؤسسات المالية بتمويل لهذا المشروع .

في كثير من الأحيان نقف حائرات لتوفير مكان لإقامة حفلات والتي لا نستطيع إقامتها في المنزل و بالتالي تأتي فكرة هذا المشروع لمحاولة إيجاد مكان يلبي رغبة وطلب فئة كبيرة من المجتمع ،حيث تكون تكاليف استئجاره محدودة ويتمتع بمزج من الفخامة والخصوصية والخدمات و السعر المعقول لهذا سنحاول تقديم مخطط أعمال لمشروع إنشاء صالون حفلات.

من خلال الدراسة النظرية لكيفية إعداد مخطط أعمال وتطبيقه فعليا على المشروع نحاول طرح الإشكالية

التالية :

## الإشكالية :

كيف يساهم مخطط الأعمال في إنشاء مشروع لصالون حفلات؟

ومن خلال الإشكالية المطروحة نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالمرأة المقاوله؟ و ما هي أهم دوافعها ؟
- فيما تتمثل أنواع مخطط الأعمال ؟
- ما مدى مساهمة مخطط أعمال في إنشاء صالون حفلات ؟

## مبررات اختيار الموضوع :

تنوعت أسباب اختيار الموضوع إلى ذاتية و موضوعية :

### 1/ أسباب ذاتية:

\_ ملائمة الموضوع مع طبيعة التخصص

\_ التعرف على كيف يساعد مخطط الأعمال في إنشاء مشروع

\_ روح المخاطرة رغم العوائق الموجه

### 2/ أسباب موضوعية :

\_ افتقار المنطقة لمثل هذا المشروع

\_ تشجيع الطلبة الذين يرغبون بتنفيذ مشروع حلمهم بالاعتماد على مخطط الأعمال

\_ إثراء المكتبة بمرجع جديد

### أهمية البحث :

- الإحاطة ببعض الجوانب المتعلقة بمخطط الأعمال
- اختيار أحسن السبل و الوسائل من اجل خلق وإنشاء مؤسسات ناجحة
- مواجهة التحديات المستقبلية للمؤسسة

### أهداف البحث :

- تحديد دور مخطط الأعمال في تنوير صورة مشروع المستقبل واهم الطرق المتبعة في إعداده
- تقييم فكرة إنشاء صالون حفلات باستخدام خطوات إعداد مخطط أعمال

### المنهج المستخدم :

من خلال الدراسة التي سننظر إليها و الأهداف التي نسعى لتحقيقها نعتمد على المنهج الوصفي لتعرف على كيفية إعداد مخطط أعمال.

أدوات البحث : والتي تمثلت في الاستبيان ، و الزيارات الميدانية

## هيكـل البـحث :

من اجل معالجة هذا المشروع \_ مساهمة مخطط الأعمال في إنشاء مشروع صالون حفلات \_ وللاجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى فصلين :

فصل نظري الذي تطرقنا فيه إلى ماهية المرأة المقاوله والى مخطط الأعمال و عناصره الأساسية

أما الفصل التطبيقي سنحاول فيه إسقاط الجزء النظري المتعلق بمخطط الأعمال و محاوره الأساسية تطبيقاً على كيفية إعداد مخطط أعمال لصالون حفلات .

## صعوبات البحث :

- قلة المراجع في مكتبة الكلية
- صعوبة جمع المعلومات من أصحاب المشاريع المشابهة لسرية أعماله
- ضيق الوقت لدراسة المشروع



الفصل الأول

الإطار النظري

للمرأة المقاولة

ومخطط الأعمال

## تمهيد :

لقد حظى موضوع المرأة المقاولة في الآونة الأخيرة اهتمام كبير من قبل الباحثين وتزايد اهتمام الكثير البلدان بالمقاولة النسوية التي أصبحت إحدى مصادر النمو والقضاء على البطالة ، الإبداع و الابتكار و تعزز التنمية الاقتصادية .

وقبل إنشاء أي مؤسسة يتطلب إعداد مخطط أعمال مناسب ، حيث يسمح هذا المخطط بدراسة ووضعية و إمكانية المؤسسة وكذلك ظروف السوق الذي ستعمل فيه ، لأنه بدون هذه الدراسات سنواجه صعوبات و مشاكل متعددة في التسيير و التمويل عند انطلاق المشروع .

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على خصوصية المرأة المقاولة و توضيح مخطط الأعمال و دراسة أهم مكوناته الأساسية وذلك وفقا للمباحث التالية :

المبحث الأول : ماهية المرأة المقاولة

المبحث الثاني : ماهية مخطط الأعمال

المبحث الثالث : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

## المبحث الأول: ماهية المرأة المقاولة

من خلال هذا المبحث نقوم بإبراز ماهية المرأة المقاولة كموضوع بحث علمي ، وذلك من خلال التعرف على الخصائص التي تميزها و أهم الحوافز التي تدفعها إلى ممارسة الأعمال المقاولة و العوامل المؤثرة على تطورها.

### المطلب الأول : تعريف المرأة المقاولة

قبل التطرق إلى تعريف المرأة المقاولة نحاول عرض بعض المفاهيم للمقاولة و المقاول

**المقاولة:** هي الأفعال و العمليات الاجتماعية التي يقوم المقاول لإنشاء مؤسسة جديدة ، أو تطوير مؤسسة قائمة في إطار القانون السائد من أجل إنشاء ثروة ، من خلال الأخذ بالمبادرة وتحمل المخاطر ، و التعرف على فرص الأعمال و متابعتها وتجسيدها على أرض الواقع.<sup>1</sup>

**المقاول:** عرف (Merriam webster) : المقاول على انه الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة المخاطر في الأعمال.<sup>2</sup>

يمكن تعريف المرأة المقاولة بأنها : " المرأة التي تكون لوحدها برفقة شريك أو عدة شركاء ، وقامت بتأسيس أو شراء أو ورثت مؤسسة ، حيث تتحمل مسؤولياتها المالية و الإدارية و الاجتماعية وهي تساهم يوميا في تسييرها الجاري، كما أنها شخص يتحمل المخاطر المالية لإنشاء أو الحصول على مؤسسة، وتديرها بطريقة إبداعية وذلك عن طريق تطوير منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة ".<sup>3</sup>

وعرفت أيضا بأنها " المرأة التي تمتلك روح المبادرة و المخاطرة وتحمل المسؤولية وتتعامل بمرونة و بمهارة في التنظيم و الإدارة و واثقة من قدراتها وإمكانياتها ،هدفها النجاح و التفوق ".<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: خصائص المرأة المقاولة

تعتبر المرأة المقاولة تلك المرأة التي تنظم وتملك وتدير وتحمل مخاطر مشروعها التي تديره ، وبالتالي لا بد أن

<sup>1</sup> خدري توفيق ، حسين بن طاهر ، المقاولة كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية – و أفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 5-6 2013 . 5

<sup>2</sup> الريادة و إدارة منظمات الأعمال ، دار المسيرة لنشر و التوزيع ، عمان الأردن ص 18 .

<sup>3</sup> سلامي منيرة ، التوجه المقاولة للمرأة في الجزائر ، قسم العلوم الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2007 . 36

<sup>4</sup> النساء المقاولات في الجزائر بين القطاع الرسمي و غير الرسمي : خصائص ، دوافع و التحديات ، قسم علوم التسيير ، مذكرة ماستر ، غير منشورة ، جامعة قاصدي 2014 . 5-4

تتوفر في شخصيتها خصائص ومميزات تمكنها من التوفيق في إدارة أعمالها ومن أهم هذه الخصائص ما

يلي :<sup>1</sup>

### 1- الخصائص الاجتماعية :

- توفير بيئة أسرة تشجعها على الاستمرار
- القدرة الكبيرة على التوفيق بين حياتها الخاصة ومسئوليتها اتجاه المقاولة
- المرونة في التعامل مع العنصر البشري : باعتبار المورد البشري أهم مورد في المقاولة فلا بد أن تتوفر في المرأة المقاولة خاصية القدرة على التعرف على مواطن القوة لكل عامل ثم استخدامها لتحفيزه و توجيهها في خدمة أهداف المقاولة ، هذا في الصعيد الداخلي ، إما على الصعيد الخارجي فلا بد أن تتوفر فيها صفة المنسق بين الموردين و الزبائن و المجتمع المحيط بها ، أي لابد من إتقان أساليب الاتصال مع الأطراف المتعامل معها وتحفيزهم و إقناعهم و قيادتهم لإنجاح أهداف المقاولة .

### 2- الخصائص الذاتية :

- القدرة على تحقيق النجاح أي لابد أن تتوفر عامل التفاؤل المدعم بأسس واقعية مدروسة
- توفير روح المبادرة : ونقصد به أن المرأة المقاولة إذا أرادت أن تبرز في عملها لابد أن تكون تمتلك صفة البحث عن الفرص الجديدة وما تقدمه من إضافات.
- التميز والكفاءة في مجال العمل : فمن المهم أن تمتلك المرأة المقاولة عنصر الثقة في قدراتها و إمكانياتها و أن يكون لها إلهام كافي بالعمل الذي تنشط فيه المقاولة لأن عدم توفر هذا العنصر سيؤدي بالضرورة إلى الفشل و زوال المقاولة في بدايتها .
- توفر روح المخاطرة : الرغبة في المخاطرة المعقولة ، ونعني بها امتلاك القدرة على المخاطرة لكن بشرط أن تكون مبنية على أسس مدروسة قد لا تقنع الآخرين لكنها ترضى أن أهدافها معقولة و مقنعة و ممكنة التحقيق ، ذلك أن في أغلب الأحيان يكون استثمارها في مجال معرفتها و خلفيتها وخبرتها مما يؤدي إلى زيادة نجاحها .
- القدرة على تحمل المسؤولية و الرغبة في الحصول عليها : لأن المرأة المقاولة تشعر بالمسؤولية الشخصية عن النتائج المحصل عليها.
- حسن استغلال الفرص

<sup>1</sup> شلوف فريدة ، المرأة المقاولة في الجزائر ، قسم علم الاجتماع ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة ، 2009

### 3- الخصائص التنظيمية :

- امتلاك خاصية القدرة على التحكم في الوقت و إدارته
- المهارة في التنظيم : لكي تحقق المرأة المقاولة النجاح لابد أن تأخذ بعين الاعتبار التوافق الذي يجب أن يحدث بين مهارتها و مواصفات العمل و نوعية النشاط و مستلزماته المناسبة كما و نوعا.

### 4- الخصائص الذهنية :

- سرعة الفهم و الاستيعاب : بما أن صاحبة المقاولة هي من تضع خططا تنافسية لمقاولتها ، إذ تعتبر منبع الأفكار الجديدة ، مما يتطلب قدرة كبيرة على رؤية المشروع ككل من أعلى فإذا كان التميز في العمل يساعدها على التعرف على كيفية أداء كل نشاط فإن القدرة العقلية و الفكرية يساعدها على الرط بين الأنشطة و الوظائف ضمن كيان المقاولة .

### 5- الخصائص التعليمية :

- مستوى تعليمي مقبول لأن الأمية تعتبر من العوائق المهمة التي تحول دون تحقيق الهدف كما تعرض المرأة إلى الاستغلال .

## المطلب الثالث : دوافع ممارسة المرأة للأعمال المقاولة

لقد أسهم الباحثين في تحديد الأسباب و الدوافع التي دعت المرأة للتوجه نحو المقاولة و العمل الحر ، وترك العمل بأجر في المؤسسات التي كانت تعمل بها ، و بغية تحديد هذه الأسباب و معرفة ما إذا كانت تختلف من امرأة إلى أخرى ، وما إذا كان لنوع الجنس تأثير في ترتيب هذه الدوافع ، إذا حولنا جمع أهم ما جاء في هذا السياق وفقا للآتي<sup>1</sup>:

هناك ما يرى بأن دوافع ممارسة المرأة للعمل المقاولة لا تخرج من إطار ثلاث أهداف : اجتماعي ، اقتصادي ، ذاتي ، إذ يشتمل كل هدف مجموعة من الحاجات الجزئية المرتبطة به و التي تتمثل في :

**الهدف الاجتماعي :** و الذي يتمثل في :

- إدراك حاجة المجتمع إلى سلع غير موجودة

- تحقيق الأمان الوظيفي

<sup>1</sup> ببة إيمان ، المؤسسة الصغيرة و المتوسطة كأداة للتمكين الاقتصادي للمرأة في الجزائر ، قسم علوم التسيير ، مذكرة ماستر ، غير منشورة ، جامعة

- خلق مناصب شغل جديدة
- الحفاظ على اسم العائلة
- تحقيق مرئز اجتماعي

#### الهدف الاقتصادي :

• ينشئ عادة الفرد مقاولة من اجل تحقيق الربح القدي ، ذلك انه السبيل الوحيد لتحسين المكانة الاجتماعية و الاقتصادية.

#### الهدف الذاتي :

• إن إنشاء الفرد لمقاولة خاصة به يسمح بلا بإبراز طاقاته و طموحاته وهذا يعتمد على مدى نجاح واستمرارية هذا النشاط، وبالتالي لم يكن العائد الاقتصادي هو سبب الاستمرارية بل كذلك تحقيق طموح الشخص وثقته بقدراته ،حيث يحظى الفرد بعد تأسيس مقاولته الخاصة بفرصة الانتقال من مرؤوس إلى رئيس ومالك ومسير ،مما يجعله يتحرر من القيود واللوائح التي كانت تحكم سلوكه في الوظائف التي كانوا يشغلونها وبالتالي يمكنهم برمجة وتخطيط وقتهم وفق مايخدم مشاربعهم الخاصة .

لكن في دراسة أخرى تقسم الحوافز التي تدفع المرأة المقاولة بطريقة مختلفة هي <sup>1</sup>:

**الحوافز المهنية :** فهي عموما تخص الإطارات والموظفين الذين يرغبون في تغيير نشاطهم ،وغالبا ماتختار النساء مجال المقاومة كمسار مهني ثاني، وهذا بعد انتهائها وإتمامها لنشاطاتها العائلية .

**الحوافز المالية :** و هي تختص النساء الشابات المتحصلات على شهادات و اللاتي يمارسن هذا النشاط بعد نهاية دراستهن ، أو نتيجة فترة طويلة من البطالة ، لكن الأعمال التي تقوم بها ، عادة ما تمارسها في منزلها ، وهي أعمال صغيرة ، أو غير قانونية .

**الحوافز التقنية :** وهي تختص المقاولات اللاتي لهن خبرة في المجال ، ويرغبن في التحول لقطاع يشهد نمو ، بالإضافة للمهندسات اللاتي يردن إبداع منتج جديد أو أسلوب عمل جديد .

**الحوافز التجارية :** وهنا تحفز خاصة المقاولات اللاتي يرغبن في استغلال فرص عمل ، أو سوق معينة

**الحوافز الشخصية و العائلية :** وهذا من خلال تكوين شبكة علاقات، تحقيق الذات ، الإبداع ، المسؤولية ، التضامن ، حب التحرر و الاستقلالية الذاتية .

<sup>1</sup> سلامي منيرة ، مرجع سابق ، ص 50

### المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على تطور المقاولة النسوية

إن التطور الحاصل في النمو أو نجاح أي عمل مهما كانت طبيعته يمكن رطه بالعديد من المتغيرات أو العوامل منها الاقتصادية ، السياسية ، الثقافية وكذا الاجتماعية وغيرها من المتغيرات إذا يتضح ذلك جليا من خلال النجاحات و الإخفاقات المحققة في المشاريع التي تملكها و تسيرها بعض النساء مما جعلنا نقسم أهم العوامل التي تأثر على المقاولة النسوية إلى عوامل ايجابية هدفها تشجيع و تطوير المقاولة النسوية و عوامل سلبية ينتج عنها تقليص و عرقلة عملية سير المقاولة النسوية أو تثبيطها نهائيا وتتمثل في ما يلي <sup>1</sup>:

#### 1/العوامل المؤثرة على المقاولة النسوية سلبا :

- ✓ إن الحصول على التمويل يعتبر أهم عامل اقتصادي يمكن إن يؤثر سلبا على المقاولة النسوية لأن أغلب الأحيان تلجأ النساء إلى مصادر تمويل الخاصة ا والى مساعدات الأهل و الأقارب وتبتعد عن الصيغ التمويلية الأخرى مثل القروض البنكية بسبب عدم قدرتها على توفير ضمانات كافية مما قد يعرقل زيادة إنتاجيتها .
- ✓ تعدد الأدوار التي تقوم بها المرأة إذ نجد بأن أغلبية النساء تولي اهتمام كبير لعملها في المنزل مما يجعلها بعيدة عن التفكير و التطوير و توسيع نشاطات مشروعها خوفا من انشغالها بالعمل و إهمال العائلة .
- ✓ يعد غياب نماذج لمقاولات ناجحات سببا في خوف الكثير من المقاولات من فشل مشاريعهن ، و بالمقابل هناك العديد من النماذج الناجحة للرجال المقاولين ، مما أدى إلى انتشار و سيطرة فكرة مفادها أن الرجل أكثر قدرة على تحمل الأمور ذات العلاقة بالمخاطرة و الريح و الخسارة ، أما المرأة فلا بد لها من الاستقرار و البحث عن الأمان الوظيفي مما يعث فيها الخوف من الفشل .
- ✓ يعد نقص الخبرة في مجال النشاط و أمور تسيير المشاريع أو غيابها كليا و هذا خلال فترة حياة المشروع أي من كونه فكرة إلى غاية تجسيده واقعا و حتى تطوره وتوسيعه عائقا كبيرا في ظل العمل في بيئة مستقرة تصادف المرأة المقاولة العديد من الفرص و كذا العديد من التهديدات فإذا لم تمتلك الخبرة الكافية سيكون من الصعب عليها اختيار القرار المناسب في الوقت المناسب فتتعرض لتهديد أو قد تضيع منها فرصة .

#### 2/العوامل المؤثرة على المقاولة النسوية إيجابيا

وهي عديد منها عوامل اقتصادي و الثقافية ، و التأسيسية إضافية إلى القانونية و السياسية و التي نذكر منها مايلي :

<sup>1</sup> بيه إيمان ، مرجع سابق ، ص ص ، 89 90 .

- ✓ لعل أهم عامل يمكن إن يجعل المرأة المقاتلة تسعى إلى إنجاز مشروعها هو تدني مستواها المعيشي فهذا يعتبر دافعا قويا يجعل المرأة تضاعف مجهوداتها لكسب أكثر بالرغم من ارتباطها بمسؤوليات عائلية .
- ✓ إن امتلاك المرأة المقاتلة لسمعة جيدة ستنعكس بالضرورة على سمعة مشروعها ، و التي تنبع من القيم و العادات و المورثات التي نشأت و عاشت فيها صاحبة المشروع ، فإذا تقيدت و التزمت بها فستحظى بالقبول الكبير من طرف أفراد مجتمعها و تلقي الدعم و التشجيع منهم و يسهل عليها الوصول إلى النجاح .
- ✓ كما تعد الاستعدادات الشخصية للمرأة و المتمثلة في الثقة بالنفس بالدرجة الأولى عامل مهم لإنجاح مشروعها.
- ✓ تعد الاستفادة من التشريعات القانونية و الآليات الحكومية أمرا مساعدا في حسن سير المشروع إذا حرصت معظم الدول في العالم إلى الاهتمام بتفعيل هذه الآليات بما يخدم مصالح النساء المقاتلات .

## المبحث الثاني : ماهية مخطط الأعمال

سنتناول في هذا المبحث ماهية مخطط الأعمال من خلال الثلاث المطالب التالية التي تتضمن تعريف مخطط الأعمال و أهميته وخصائصه و مكوناته و مراحل إعداده و أنواعه

### المطلب الأول : مفهوم مخطط الأعمال

#### أولا :تعريف مخطط الأعمال

مخطط الأعمال هو عبارة الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية و الخارجية و الاستراتيجية و الملائمة لبدء مخاطر جديدة ، و من خلاله يتم توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق و المالية و الإنتاج و الموارد البشرية و يسعى مخطط الأعمال للإجابة على الأسئلة التالية :

(1) أين نحن الآن ؟

(2) و أين سنذهب ؟

(3) وكيف الوصول إلى نقطة ما ؟<sup>1</sup>

ويعرف أيضا " على أنه وثيقة رسمية تحضر و تطور لوصف العمل الذي يتم إعداده من أجله و يستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل و كذلك للحصول على التمويل المناسب و أيضا كخارطة طريق للأنشطة و العمليات المستقبلية " .<sup>2</sup>

و عرف كذلك مخطط الأعمال على انه وثيقة تشمل حوالي 30 ورقة تقريبا و التي توضح العناصر الأساسية للمشروع إضافة إلى طبيعة النوع و فرص المشروع مستندة إلى تحليل السوق و المنافسة و فرق العمل و تماسكهم بالمشروع المواد اللازمة من أجل تجسيد المشروع ورؤيته المستقبلية .<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نقدم تعريف شامل لمخطط الأعمال

111

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي ، و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان- 2009

1 .210

<sup>3</sup> Michael coster , **Entrepreneuriat** ,Pearson education , Paris ,France , 2009 , p 134.

"يعتبر مخطط الأعمال بمثابة طريقة لعرض مشروع المؤسسة ، حيث تسمح بدمج جميع المعطيات المكونة للمشروع في وثيقة واحدة ومن مطابقتها لمؤشرات محيط المؤسسة مثل السوق"<sup>1</sup>.

### ثانيا : أهمية مخطط الأعمال

هناك عدة أسباب نستكشف منها الأهمية من وراء خطط الأعمال لشرية ، نلخصها في النقاط التالية :<sup>2</sup>

- 1- إن خطة الأعمال تحتوي على معلوماتك المالية ، التاريخية و الحالية ، أو المخطط لها في المستقبل و الأرقام الخاصة بك التي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف .
- 2- إن خطة الأعمال عمك و السوق الذي تعمل من خلاله ، ومن الممكن ألا يعرف أصحاب القروض أو المستثمرين معلومات كافية عن أعمالك حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات الذكية ، و هذا لا يتم إلا بالرجوع إلى المعلومات المدونة في خطة الأعمال .
- 3- إن خطة الأعمال تحتوي على الخطة الخاصة بك و الإستراتيجية التي تتبعها من أن أجل النجاح ويحتاج كل من أصحاب القروض و المستثمرين إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص نجاحك .

### المطلب الثاني : خصائص مخطط الأعمال

في إطار تجربة و خبرة طويلة في العمل في مجال الأعمال الصغيرة ووضع خطط العمل قدم الباحثان RICH ET GUMPER عرض لخصائص خطة العمل التي يمكن أن تشجع المستثمرين على المساهمة في التمويل ، و يمكن أن نوضح مايعتبر هيئة أو نمط خطة العمل الناجحة من خلال الخصائص التالية:<sup>3</sup>

- يجب أن ترتب على نحو مناسب مع مخلص تنفيذي و قائمة محتويات ، وفصول في ترتيب و نمط صحيح
- يجب أن تكون بطول و امتداد صحيح ، و مظهر صحيح لا طويلة و لا قصيرة لا مغرقة بالوهم و الخيال .
- أن تعطي معنى للذي سوف ينجز من قبل المؤسسين و المنظمة و توقعاتهم للثلاث أو الخمس سنوات القادمة .
- أن توضح بصورة كمية و نوعية طبيعية الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات و خدمات المنظمة
- أن تعرض أدلة قوية على إمكانية عرض المنتجات في السوق وكذلك بيع الخدمات .

<sup>1</sup> لمخطط الأعمال و مساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة ، الأيام العالمية الثالثة حول المقاولة فرص و حدود مخطط الأعمال : الفكرة الإعداد و التنفيذ ، الكلية الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 17 18 19 أبريل 2012

<sup>2</sup>

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سابق ، ص ، 216.

- أن تثبت الأهلية المالية للخيارات الأساسية لبيع المنتجات و الخدمات
- يجب أن توضح و تبرر مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم و أن تصف بشكل مناسب من التفصيل عمليات التصنيع و الكلف المرتبطة بها .
- يجب أن تصور الشراء كفرق و بخبرات مديرين مع مهارات أعمال متممة ومساعدة .
- يفترض ان توحى مستوى كلي وعالي من التثمين الممكن لمنتجات العمل و كذلك لطبيعة عمل الفرق
- يجب أن تحوي تنبؤات و إسقاطات مالية صادقة ، مع معطيات أساسية للتوضيح موثقة
- أن توضح و تر كيف يحصل المستثمرون على عوائد خلال الثلاث إلى السبع سنوات مع تقديرات مناسبة لرأس المال
- يجب أن تعرض بطريقة متقنة و بإمكان احتمالي عالي للحصول على عوائد مالية لتجنب فقدان الوقت وتضائل أموال المنظمة .
- يمكن عرضها بسهولة ووضوح بمعمارية وهيكلية جيدة و يعرض شفاهي واضح و مناسب

### المطلب الثالث : مكونات مخطط الأعمال

- يجب تطوير خطة العمل بناء على التوسع في تحديد الفرص التي تعتبر من أصعب المراحل حيث تعطي الصورة الكاملة عن طبيعة الأعمال التي سوف تقوم بها ، و إن خطة العمل يمكن توضيحها كالآتي <sup>1</sup>:
- (1) الصفحة الرئيسية ( المقدمة ): التي تتضمن إيجاز عن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم و عنوان المنظمة و طبيعة الأعمال و كافة أرقام الهواتف و الموقع الإلكتروني و الحاجات المالية من أسهم و ديون ووثيقة متعلقة بالضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائدة لأصحاب الفكرة .
  - (2) ملخص التنفيذ : يتكون الملخص من ثلاث إلى أربعة صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال و بيانات عن الفكرة التي تم تجميعها ، سوء تتعلق بإستراتيجية التسويق ، المالية و إجراءات البيع
  - (3) تحليل الصناعة و البيئة : الذي يتم من خلاله تحديد كافة التغيرات المتعلقة بالبيئة و جمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة و الصناعة من خلال دراسة عدة متغيرات و منها :
    - الاقتصادية : و التي تتعلق بمستويات الدخل و التوزيع الديمغرافي و حجم البطالة
    - الثقافة : و التي تتعلق بالمتغيرات الثقافية و السكانية و الاتجاهات و العادات و التقاليد

- التكنولوجية : و التي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية و كيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات للزائن  
-القانونية : و المرتبطة بكافة التطورات في التشريعات و الأنظمة وكذلك يتم دراسة متطلبات الصناعة التي  
تبين التعرف من خلاله على حاجات الزائن و المتنافسين الجدد و مناطق القو و الضعف لديهم و التهديدات  
المحتملة من المتنافسين .

الجدول رقم (01): العناصر الأساسية في تحليل البيئة و الصناعة

1. ماهي الاتجاهات العالمية و الدولية المتعلقة بالنواحي الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية و الشرعية؟
2. ماهو مجموع المبيعات في آخر خمس سنوات لنفس الصناعة ؟
3. ماهو حجم النمو في نفس قطاع الإنتاج ؟
4. ما هي عدد الشريات التي دخلت إلى نفس قطاع الإنتاج و الخدمات آخر ثلاث سنوات ؟
5. ماهي آخر الشريات الحديثة التي دخلت إلى نفس قطاع الإنتاج و الخدمات ؟
6. من هو أقرب المنافسين ؟
7. كيف ستكون عملية الإنتاج و العمليات أفضل من الآخرين ؟
8. ماهي طبيعة المبيعات للشريات المنافسة هل هي متقدمة أو عكس ذلك ؟
9. ماهي نقاط القوة و الضعف لدى الشريات المنافسة ؟
10. ماهي الاتجاهات الموجودة في السوق ؟
11. ما هي خصائص المستهلكين المحليين ؟
12. ماهو اختلاف الزائن لديك عن زائن المنافسين ؟

المصدر : بلال خلاف السكارنة ، الريادة و إدارة منظمات الأعمال ، دار المسيرة لنشر و التوزيع ، عمان  
الأردن ، ص ، 116

**4) وصف الأعمال :** حيث يتم توضيح مهمة الأعمال و طبيعة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة و  
الموقع ووقوع البناء المستخدم و المعدات التي تحتاجها و الحاجة إلى الطاقة الكهربائية و الطبيعية الاقتصادية  
و الديموغرافية لموقع المشروع ، وكذلك وصف طبيعة المخاطرة من حيث الرؤية و الرسالة و أهداف المنظمة و  
لماذا هذا المشروع و كيف سوف يتحقق النجاح و متى ينجز و أين الموقع ووصف كامل للمنتجات و

الخدمات و طبيعة البناء المستخدم و المعدات و الأدوات اللازمة للإنتاج الموضحة في الجدول (02) ، وأن البناء المستخدم لابد إن يتضمن المعلومات التالية :

- 1- ما المساحة اللازمة للبناء ؟
- 2- هل يتم استئجار المبنى أم شراؤه ؟
- 3- ما تكلفة هذا المبنى ؟
- 4- ما هي تعليمات تراخيص المبنى القانونية ؟
- 5- ما هي آلية تنظيم المواقف حول المبنى ؟
- 6- ما هي خطة تصميم المبنى ؟

الجدول رقم (02) : وصف المشروع

1- ماهي رسالة المشروع ؟
2- لماذا الاتجاه نحو هذا النوع من الإنتاج أو الخدمات ؟
3- لماذا سوف تتجح في هذا المشروع ؟
4 - ماذا تم انجازه من المشروع لحد الآن ؟
5 - ماهي طبيعة المنتجات أو الخدمات التي سوف تقدمها ؟
6 - وصف طبيعة المنتجات أو الخدمات من حيث ( الرخصة ، العلامة التجارية ) ؟
7 - أين موقع المشروع ؟
8 - هل البناء مملوك أو مستأجر ؟
9 - هل الموقع و البناء هو لصاحب المشروع ؟
10 - ماهي المعدات التي تحتاجها ؟
11 - هل المعدات سوف تشتري أو تستأجر ؟
12 - هل البناء قديم أم جديد ، و هل يحتاج إلى تحديث ، و ماهو مقدار التكاليف ؟
13 - ماهي طبيعة الخبرات التي تملكها و التي تساعد على نجاح تنفيذ المشروع ؟

المصدر : يلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال ، دار المسيرة لنشر و التوزيع ، عمان

(5) خطة الإنتاج و العمليات : وهي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج و التكاليف ، و المعدات و الآلات التي يحتاجها المشروع ، و إجراءات التخزين ، و المواد الأولية ، المزودين ، وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج و البيع و الصيانة وذلك الموضح في الجدول رقم (03).<sup>1</sup>

الجدول رقم (03) : يوضح خطة الإنتاج و العمليات

1 - هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج و العمليات ؟
2 - إذا كان بعض مراحل الإنتاج سوف تنجز من قبل الآخرين وضح ذلك ؟
3 - لماذا تم عمل عقود الإنتاج مع الآخرين ؟
4 - ما هي تكاليف عمليات الإنتاج من خلال العقود ؟
5 - ما هي خطوات و مراحل تنفيذ عمليات الإنتاج ؟
6 - ما هي المعدات التي تحتاجها مباشرة لتنفيذ الإنتاج ؟
7 - ما هي المواد الخام التي تحتاجها للإنتاج ؟
8 - من هم المزودين للمواد الخام ، و ما هي التكاليف ؟
9 - ما هي تكاليف عمليات الإنتاج ؟
10 - ما هي تكاليف المعدات المستقبلية التي تحتاجها ؟
11 - ما هي آلية تخزين المواد الخام ؟
12 - ما هي آلية نقل المواد الخام ؟

المصدر : يلال خلف السكرانة ، الريادة و إدارة منظمات الأعمال ، دار المسيرة لنشر و التوزيع ، الأردن عمان ، ص 118

(6) خطة التسويق : تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع و تسويق المنتجات و الخدمات و التسعير و الترويج و كذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة .

(7) الخطة التنظيمية : تتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع و كذلك الصلاحيات و المسؤوليات للأفراد العاملين ، و الرقابة على الأعمال ، و كيفية أداء العمال وذلك من خلال الأسئلة الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (04) : يوضح الخطة التنظيمية

1 - ما هو نموذج الملكية في المشروع ؟
2 - إذا كان هناك شراء ، من هم ، ما هي الاتفاقيات و العقود ؟
3 - من هم المساهمين ، وقمة المساهمة لكل واحد منهم ؟
4 - من هم المساهمين الذين لهم حق التصويت أولاً يجوز لهم التصويت ؟
5 - من هم الأعضاء في مجلس الإدارة ؟
6 - من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات و الرقابة ؟
7 - من هم الأعضاء في فريق الإدارة ؟
8 - ما هي الأوامر و المسؤوليات لأعضاء فريق الإدارة ؟
9 - ما هي آلية الدفع و المبيعات و النسب الربحية لأعضاء الإدارة ؟

المصدر : بلال خلف السكارنة ، الريادة و إدارة منظمات الأعمال ، دار المسيرة لنشر و التوزيع ، الأردن ، ص 119

(8) **تقدير المخاطر** : وتتضمن الكيفية التي بها تقدر المخاطر و الإستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما

يتناسب مع أهداف و خطة العمل للمنظمة و تستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الإستراتيجية .

(9) **الخطة المالية** : و هي تتضمن الجدول الاقتصادية للمشروع و ضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع

و كذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات مستقبلية و التكاليف الربحية وكذلك التدفقات النقدية لثلاثة

سنوات و خطة الموازنة للأصول و الديون .

(10) **الملاحق** : والتي توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزائن ، قنوات التوزيع و العقود و

قائمة الأسعار من المزودين و المنافسين .<sup>1</sup>

## المطلب الرابع : مراحل إعداد مخطط الأعمال أنواعه

### أولاً : مراحل إعداد مخطط الأعمال

إن مراحل إعداد مخطط الأعمال من شأنها أن تولد أفكار حاسمة لأصحاب الشرطات القائمة أو الشرطات الجديدة حيث تتولد الفكرة و التجارب ، و من المعرفة و من الإبداع ، و تأخذ دائماً شكل الرغبة التي تتعمق بشكل قوي مع الزمن ليس هناك أفكار ، جديدة و لكن فقط هناك أفكار استطاعت أن تستغل الفرصة و طورها بعض الأشخاص ، بينما آخرون ظلوا مذبذبين ، تقييم المغزى العميق للفكرة لا ينفصل عن المشروع الشخصي الذي يعبر عنه يوجد هناك تمايز كبير لأشكال الأفكار: <sup>1</sup>

- كلما كانت الفكرة حديثة ، كلما وجب التفكير في قدرة الزائن الجدد على قبولها

- كلما كانت الفكرة تافهة ، كلما وجب التفكير في حقيقة جدواها بالنسبة للعرض الموجود في السوق .

في هذه الأثناء ، أول ما يجب فعله هو التعريف بدقة بالفكرة ، إذا كانت تقدم مميزات جديدة ، أخذ بعض الاحتياطات بطريقة تستطيع إثبات إن أصل الفكرة هو جيد .

إن النجاح في إطلاق مشاريع جديدة يتطلب تخطيطاً دقيقاً و عادة ماتكون نتائج خطط الأعمال قد تم دراستها في مخطط الأعمال ، إن مخطط الأعمال هو شرطاً أساساً للحصول على التمويل اللازم لانطلاق المشروع إن النظرة الاستشرافية المنبثقة عن عملية إعداد مخطط الأعمال لا تقدر بثمن ، إن تطوير و تحسين الأعمال القائمة أو إنشاء مشروع من فكرة جديدة تفرض على المستثمر أن يكون مخططه جاهزاً و أن يكون مقنعا للإدارة العليا و لأصحاب التمويل ، وفي الواقع لا يوجد نموذج محدد يمكن اعتماده في كل الحالات حيث يختلف محتوى المخطط و شكله و حجمه من مشروع إلى آخر ، و رغم هذا الاختلاف ، فإن كل مخططات الأعمال تشترك في احتوائها على البيانات التالية :

### الخطوة الأولى : تحديد الزائن المستهدفين

وذلك بتوفير أهم المعلومات و البيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية : هم أنهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين أو من الصنفين ؟ فإن كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري

<sup>1</sup> في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال الأردنية ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوالتية ( فرص و حدود مخطط الأعمال الإعداد و التنفيذ ) كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 19/18/17 أفريل 2012 8 9.

(البيع بالتفصيل، الصناعة الخدمات ...)؟ ما هي المناطق التي ينشطون بها؟ هل أنهم أصحاب مؤسسات صغر أو متوسطة أو كبير، وان كانوا من صنف المستهلكين فما هي الشريحة العمرية التي ينتمون إليها؟ هل أنهم من الرجال أو من النساء أو من الأطفال؟ و ماهو حجم دخولهم؟ ماهي مناطق إقامتهم و مواقع عملهم؟ وهذه الخطوة يجب أن تمكن من مراجعة تحقيق المشروع، بمعنى الرط ما بين الشخصية، الحوافز، الأهداف المعرفة، مصادره و الضغوط الشخصية، الضغوط الخاصة بالمنتج في السوق، الوسائل التي يجب وضعها من يجب السيطرة عليه. لأجل ذلك، يجب جلب الوثائق، النصائح و الاستشارات، تحليل كل ما نخشى حدوثه، ثم تحديد الخطوط الكبرى للمشروع، و إذا ظهر هناك عدم توافق ما بين متطلبات المشروع و الوضعية الشخصية، بعض الأسهم التصحيحية يجب تعديل أو تأخير المشروع، إعادة تشكيل أو البحث عن الشراء.

### الخطوة الثانية : التعرف على المنافسين

تتمثل المنافسة في وجود طرفين أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج، كما يمكن اعتبار المؤسسة منافسة إذا ما كانت تقدم منتجاً أو خدمة بديلة لما تعرضه مؤسسة أخرى ولذلك معرفة المنافس ضرورية لتحديد مكان الإقامة المناسب لمشروعك.

### الخطوة الثالثة : ضبط قائمة بالمزودين و المجهزين

وتتضمن هذه القائمة اسم المزود و عنوانه و قائمة المعدات و التجهيزات التي يوفرها وصيغ التسديد التي يعتمد عليها.

### الخطوة الرابعة : إعداد دراسة السوق

بعد تحديديك للزائن المستهدفين و تعرفك على منافسيك المحتملين و ضبطك لقائمة المزودين يمكنك الانطلاق في إعداد دراسة السوق، وذلك بهدف التحقق من وجود طلب على منتجاتك و خدماتك و اتخاذ قرارات واعية بخصوص مواصفات هذه المنتجات و الخدمات و ثمن بيعها و مكان ترميز مؤسستك ... وكذلك لتحديد حصتك من السوق و تقدير حجم أعمالك، فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع، لأنه بدون زائن لا يمكن أن تكون هناك مؤسسة محتملة، وهكذا فإن فكرة جيدة جداً يمكن أن تصبح مشروعاً فاشلاً، خطأ الزائن. في نفس الوقت، ففكرة تافهة، موضوعة في إطار صحيح يمكن أن تنجح. إن دراسة ناجحة للسوق تمكن من تحقيق الأمور التالية:

- تحديد بدقة من سيكون الزائن

- التوقع في موقع المنافسة

- تكييف المنتج أو الخدمة حسب العناصر المكتسبة .

من جهة أخرى ، فدراسة ما ينتظره الزائن ، و دراسة التنافسية تمكن من :

- تحديد مستوى أسعار مقبولة من طرف الزائن الجدد

- تحديد و تسجيل أو الأسهم التجارية التي ستكون ضرورية من أجل جذب الزائن

- تحديد نظام تطوير رقم المعاملات المتوقع

### الخطوة الخامسة : إعداد خطة التسويق

تضبط خطة التسويق بالاستناد إلى النتائج التي أفرزتها دراسة السوق، وهي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالزائن و إقناعهم بشراء منتجاتهم أو الإقبال على خدماتك ، لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة على مجموع البيانات الخاصة ب : مكان ترميز مشروعك ، خصائص منتجاتك و خدماتك ، ثمن البيع ، طريقة الترويج التي ستعتمدها ، الموازنة التي ستخصصها للتعريف بها ، وسائل الإعلان التي ستستخدمها ، وإستراتيجية البيع التي ستتبعها.

### الخطوة السادسة : إعداد تقديرات الموازنة

يتم إعداد تقديرات الموازنة لمدة نشاط لا تقل عن سنتين أو ثلاث سنوات ، وهي عملية تهدف إلى التحقق من قدرة المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط ، وكذلك إلى طمأنة الهياكل المقرضة بخصوص حتمية استرجاع أموالها ، وتحتوي تقديرات الموازنة وجوبا على :

- موازنة الخزينة ، الأموال الضرورية لتسديد كل المصارف

- توزيع المبيعات و المشتريات لمدة 30 أو 60 يوما

- بيان الربح و الخسائر ، و يمكن الحصول على هذه البيانات بطرح كل المصاريف من إجمالي حجم

المبيعات ، ميزانية المؤسسة ( التقييم المالي ) .

وتتطلب هذه الخطوة ترجمة جميع العناصر المجتمعة إلى مصطلحات مالية و مراجعة إمكانية المشروع

### الخطوة السابعة : إيجاد التمويل و المساعدات

التمويل الصحيح للمشروع هي من أهم شروط نجاح هذا المشروع ، بحيث يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات المؤسسة بعد إجراء جرد للاحتياجات و الموارد المالية المتاحة ، يجب البحث على حلول في ما يخص ما ينقص من المال دعم مؤسسة لها دراية واسعة بأساليب التمويل الموجودة قرب المستخدمين قرب المؤسسة ، رأس ما مجازف به ، حساب جاري ، دائنية ، هي ضرورية في هذه المرحلة ، و يوجد هناك مجموعة من أساليب المساعدة على تأسيس المؤسسة التي يجب أن تعرف ، يجب الاستعلام جيدا و مسبقا حول هذه الأساليب ، وهذا يمكن من وضع الطلبات في الأجل المحددة .

### الخطوة الثامنة : اختيار هيئة قانونية

كيفما كانت أهمية و طبيعة الأنشطة ، فاختيار هيئة قانونية متوافقة و المشروع يجب أن تحدد : مؤسسة فردية أو شركة ؟ الهيئة القانونية تتعلق بالإطار الصحيح الذي ستمارس ضمنه أنشطتها ، هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة و حذر بمساعدة مهني ، لأنه قد يؤدي إلى بعض النتائج في الهيئة ، سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية ، أو على المستوى المؤسسي و المالي ، يمكن أيضا أن يلزم مستقبل المؤسسة .

يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة ، ولكن بالانكباب على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الإيجابيات و المساوئ فيما يخص المشروع و وضعه الشخصي ، إجراءات التأسيس بعد الانتهاء من تحضير المشروع على المستوى التجاري ، المالي و القانوني أصبح ممكنا القيام بالإجراءات المفروضة حسب طبيعة النشاط و حسب الهيئة القانونية المختارة .

### الخطوة التاسعة : تحليل و إدارة المخاطر و التخفيف من حدتها

### الخطوة العاشرة : إقامة المؤسسة ( التنفيذ )

أول هدف في هذه المرحلة هو الحفاظ على العلاقة بين الزائن ، 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 و وضع بعض الأساليب التي تسمى " دليل " و التي تمكن من مراقبة صعود المؤسسة وكذلك تزل و تصحح كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث أنشطة الأشهر الأولى : كل موجهي المؤسسة ، مخولون لاخذ بعض القرارات سواء المالية ، الحساسة للمؤسسة ، للابتعاد عن المفاجآت ، و ليكن

في مقام الحوار مع جميع الإدارات المعنية ، و للالتزام بجميع الإجراءات التي تفرض ، يجب على مدير المؤسسة أن يكون على دراية بالمبادئ الأساسية للمالية و لإدارة المؤسسات <sup>1</sup>.

## ثانيا : أنواع مخطط الأعمال

يمكن تقسم مخطط الأعمال إلى أربعة أنواع رئيسية و هي :<sup>2</sup>

• **خط قصيرة أو تسمى خط مصغرة (mini-plans):** حيث من المحتمل أن تحتوي (10) صفحات بالإضافة إلى أنها يجب أن تشمل أيضا على ترميز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل مفهوم العمل و الاحتياجات المالية و خطة التسويق و الكشوفات المالية ، وخاصة كشف التدفقات النقدية و العائد المستهدف و كشف الموازنة ، وهنا لابد من الحذر في الإساءة لاستخدام الخطة الصغيرة لأنها ليست البديل عن الخطة التفصيلية المطولة و الكاملة للمشروع .

• **خط العمل ( working plans):** وهي عبارة عن الأداة المستخدمة في تشغيل و إدارة المشروع العائد الربادي ، و يتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة و تحتوي على جميع التفاصيل ، كما يمكن أن تكون في بعض الأحيان قصيرة في عرض المشروع .

• **خطة التقديم ( presentation plans ):** وهي خطة العمل من دون الرتوش و الانطباع ، و تستخدم هذه الخطوط عادة في التقديم للبنوك أو المستثمرين و غيرهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل المالي ، وتذهب جميع المعلومات الموجودة في خطة التقديم تقريبا إلى خطة العمل مع بعض الاختلافات المحددة

• **الخطة الالكترونية (Electronique plans) :** تجرى معظم خطط و برامج الأعمال بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر ، ومن ثم يتم طبعها على نسخ ورقية متعددة ، كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب مابين الأطراف المختلفة للأعمال ، ومن الممكن هنا أن يجد الربادي أكثر ملائمة له الاحتفاظ بطبعة الكترونية من خطته ، و يستخدم العرض المستند على الحاسب في تقديم الخطة الالكترونية .

وتحتاج كل خطة من الخطوط الأربعة إلى مقدار مختلف من حجم القو العاملة ، ولا يؤثر هذا الحجم على حجم المخرجات من المشروع ، لأن حجم المخرجات يتأثر بنمط المنتج أو الخدمة المراد تقديمها

### المبحث الثالث: المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى المحاور الأساسية لمخطط الأعمال التي تتمثل في المخطط التسويقي و المخطط التنظيمي والمخطط الإنتاجي والمخطط المالي .

#### المطلب الأول : المخطط التسويقي

أولاً : مفهوم الخطة التسويقية

##### 1 - تعريف التسويق

عرف التسويق على انه عملية اكتشاف و تحويل حاجات المستهلكين إلى سلع و خدمات تتمتع بمواصفات دقيقة تتفق مع حاجات و رغبات هؤلاء المستهلكين .

وعرفه **kotler** بأنه التسويق يتمثل بالنشاطات الموجهة لإشباع الحاجات و الرغبات من خلال عملية المبادلة<sup>1</sup>.

##### 2 - تعريف الخطة التسويقية

هناك عدة تعاريف لمخطط الأعمال التسويقي أهمها :

- عرف على أنه أداة حيوية لنجاح المشروع و استمرار حياته
- وعرف جورج تيرب بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق ، ووضع و استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة<sup>2</sup>.

##### 3 - أهمية الخطة التسويقية

لاشك أن التخطيط يعتبر جسرا للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع القائم أو المراد القيام به ، و يحثنا على الاستخدام الفعال بمختلف الموارد المتاحة لتلافي احتمال " غير متأكد " إلى احتمال " متأكد " مما يحمله المستقبل .

<sup>1</sup> محمود جاسم الصمدي ، بشير عباس العلق ، أساسيات التسويق ، دار المناهج لنشر ، عمان - 2009 .  
<sup>2</sup> مراد إسماعيل ، شلغاف بن أعر ، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الأيام العالمية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال : الفكرة الإعداد و التنفيذ الكلية الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 19/18/17 أفريل 2012 . 7

أما التخطيط التسويقي فيفيد في المجالات التالية:<sup>1</sup>

- (1) يشجع التفكير العلمي و المنطقي في التسويق
- (2) يؤدي إلى تنسيق فعال بين كل من الإنتاج و التمويل ، إدارة وظائف الأفراد و التسويق و العلاقات العامة
- (3) يوفر معدلات مثالية يسترشد بها للأداء التسويقي الفعال
- (4) يساعد على توضيح الأهداف التسويقية
- (5) ينتج عن استعدادات لمواجهة التغيرات الطارئة في الأسواق .
- (6) يشجع العاملين في التسويق على البعد على المضاربات و المغامرات و حولها إلى تنبؤات مستقبلية .
- (7) يعتبر التخطيط التسويقي أسلوبا علميا لإدارة التغير التسويقي في أنماط الاستهلاك و عادات الشراء و تطور المنتجات و المنافسة و التجديد التسويقي و فتح أسواق جديدة .
- (8) يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة و الوقت و الجهد و المسافات و المكان ، نظرا لأنه يعطي الفرصة للتطبيق العلمي في نطاق محدود باستخدام النماذج ، مثال اختيار السلع في منطقة محدودة من السوق قبل غزو السوق كله .

#### ثانيا :دراسة السوق

**1 - تعريف دراسة السوق :** تعرف دراسة السوق على أنها مختلف الأنشطة المنظمة لجمع و تحليل المعلومات الخاصة بالسوق ، و بصفة عامة بالمستهلكين الذين تتوقف عليهم المؤسسة للاستفادة من القرارات التسويقية و تخفيض المخاطر .<sup>2</sup>

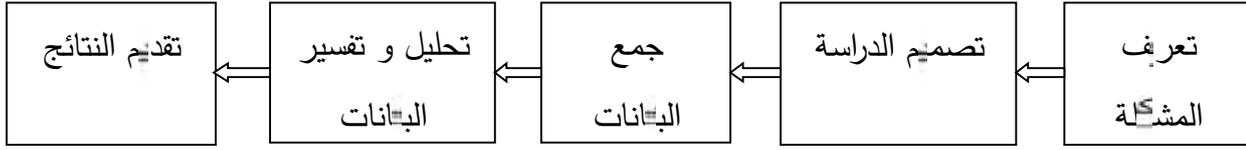
#### 2 - خطوات إعداد دراسة السوق

تتضمن الدراسة التسويقية خمسة مراحل أساسية كما هو موضح في الشكل الموالي :

<sup>1</sup>العبد فراحتية ، دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي و الرقابة عليه ، مذكرة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2006،ص، 87 .

<sup>2</sup> يحيه عيسى و آخرون ، تحليل السوق ، دار الخلدونية لنشر و التوزيع، الجزائر، 2007، 1 42 .

الشكل رقم (01): يوضح مراحل إعداد دراسة السوق



المصدر : يحيه عيسى و آخرون ، تحليل السوق ، دار الخلدونية لنشر و التوزيع، الجزائر ،.2007، ط1، ص 48

ويمكن التفصيل لهذه المراحل كالتالي :<sup>1</sup>

**تحديد المشكلة :** أول مرحلة للدراسة هي تعريف المشكلة التسويقية لهذا يقال أنه " إذا كانت المشكلة التسويقية فعرفة جيدا ، فهي مشكلة قابلة للحل ، بمعنى تعريف و تحديد المشكلة هو جزء من النتيجة "

فيبدأ البحث التسويقي باكتشاف المشكلة ، باعتبار ذلك هو الخطوة الأولى نحو حلها و كلمة (مشكلة ) تعني، بالمعنى الاصطلاحي أن شيئا ما يسير بشكل خاطئ أو أن خطأ قد حدث مما أثر على سير الأمور ، و جعلها تتحرف عن مسارها المخطط لها ، وفي مجال التسويق يهدف البحث التسويقي إلى تعريف المشكلة التسويقية التي تواجه الإدارة ، أو تعريف و اكتشاف فرصة تسويقية .

**تصميم الدراسة :** و يتضمن الخطة المرسومة لتحقيق الهدف بنموذج يتلاءم مع طبيعة المشكلة و ظروف وجودها ، حيث يحدد الباحث إطار المجتمع ، و يعين بشكل مكتوب مصادر المعلومات ، اللازمة لبحثه أو أساليب و طرق جمع البيانات ، و يقوم بتحديد تكلفة البحث المبدئية ، تمهيد المواءمة بين التكلفة و الهدف و اشتمل تصميم البحث على تحديد مصادر المعلومات ، طريقة أو منهج البحث ، طريقة اختيار العينة ، الجدول الزمني وكذلك تكلفته المتوقعة .

**جمع البيانات :** هذه المرحلة هي الأكثر تكلفة و الأكثر تعرضا للأخطاء ، فمجرد الانتهاء من تصميم البحث و تصميم العينة تبدأ عملية تجميع البيانات ، وتعدد طرق تجميع البيانات بتعدد طرق إجراء البحوث ، ومهمة الباحث هي اختيار طريقة جمع البيانات المناسبة و الملائمة لمنهج البحث المستخدم .

<sup>1</sup> يحيه عيس و آخرون ، مرجع سابق ، ص ، 48 49.

حيث تعد مرحلة جمع البيانات المطلوبة للبحث ، ضرورية و مهمة ، وحيث لا يمكن الاطمئنان إلى نتائج البحث و توصياته إلا إذا اعتمدت على بيانات و معلومات صحيحة وموثوق فيها ، لهذا تحتاج مرحلة جمع البيانات إلى رقابة وسيطرة من جانب الباحث خاصة في حالة جمع البيانات الأولية من الميدان ، حيث يستلزم الأمر أن يستوثق الباحث من سلامة الإجراءات التي تم إتباعها وأن يتثبت من مدى قيام المستقيين و جامعي البيانات بمهامهم بالكيفية المناسبة و بالنسبة للبيانات الثانوية يتطلب الأمر أن يتأكد الباحث من كفاءة و جدية المصادر التي تقدم هذه البيانات و أن تكون البيانات مرتبطة بموضوع البحث .

**تحليل و تفسير البيانات :** بعد الانتهاء من جمع البيانات المطلوبة يسعى الباحث إلى إثبات صحة أو عدم صحة الفروض التي وضعت كأساس يقوم عليه البحث ، ويتم ذلك من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها و تبويبها ، وهنا يختار الباحث طريقة التحليل التي تتناسب مع طبيعة و أهداف البحث .

تعد من أهم المراحل باعتبارها تؤدي إلى وضع التقرير النهائي الذي يرفع إلى الإدارة العليا و الذي يتم في ضوءه اتخاذ القرارات ، فإذا كان التقرير يتضمن معلومات و استنتاجات خاطئة ، فإن القرارات خاطئة أيضا و العكس صحيح

وهناك عدة خطوات أساسية لا بد من إتباعها ، في مختلف المراحل :

- دراسة النتائج الإحصائية
- فحص النتائج الإحصائية و تفهم معناها بالنسبة للمشكلة موضوع البحث
- التوصل في ضوء الخطوة السابقة إلى استنتاجات مبدئية
- التحقق من دقة هذه الاستنتاجات و صدقها
- وضع الاستنتاجات النهائية التي يعتمد عليها في وضع التوصيات

### تقديم النتائج :

يعد الانتهاء من تحليل البيانات و إثبات صحة أو عدم صحة الفروض ، يقوم الباحث بتحديد النتائج التي تم الوصول إليها و صياغة التوصيات التي تقدم على علاج المشكلة موضوع البحث ، ويجب إن تكون النتائج واضحة و محددة بشكل دقيق ، كما يجب أن تكون التوصيات منطقية و قابلة للتنفيذ العملي .<sup>1</sup>

### 3 - تحديد السوق المستهدف :

من بين الأهداف الرئيسية لبحوث التسويق هو تحديد السوق المستهدف للمشروع ، أي تحديد جماعة محددة من العملاء الذين يخدمهم المشروع عن طرق المنتجات أو الخدمات المقدمة .

حيث إن عدم تحديد تلك الأسواق المستهدفة يؤدي لفشل المشروع ، وذلك بسبب أن وجود المشروع الصغير أصلا هو لخدمة تلك الأجزاء السوقية التي تم إهمالها من قبل المشروعات الكبيرة .

وبذلك فإن البرنامج التسويقي الفعال يعتمد التسويق المحدد و الواضح لعملاء المشروع المستهدفين ، بحيث يتعلم كيف يتمكن من الوصول إليهم و تقديم السلع و الخدمات المصممة خصيصا لإشباع حاجاتهم و رغباتهم .<sup>2</sup>

### 4 - البيئة التسويقية :

تعرف البيئة التسويقية على أنها مجموعة العناصر الخارجية المحيطة بالمنظمة و كذلك العناصر و القوى التي تقع داخل المنظمة و التي لها تأثير مباشر على أداء العملية التسويقية في منظمات الأعمال ، فالبيئة التسويقية لها تأثير على ضمان المنظمة و قدرتها التنافسية و كذلك على رسم و تنفيذ و صياغة السياسات و الاستراتيجيات التسويقية ، و بما أن المنظمة تعيش في البيئة التسويقية فان العلاقة فيما بينهما على علاقة تبادلية تكمن مابين البيئة التسويقية و الإدارة التسويقية للمنظمة .<sup>3</sup>

وعلى المنظمة متابعة كافة التغيرات الداخلية و الخارجية و التنبؤ بسلوكها المستقبلي .

• البيئة الداخلية ( الجزئية ) : تتألف من مجموعة عملاء اقتصادية لهم تأثير مباشر على المؤسسة ( بنوك ، إدارات ، منافسون ، زبائن ، ووسائل إعلام ... الخ )

<sup>1</sup> يحيه عيس وآخرون ، مرجع سابق ، ص ، 58-60

<sup>2</sup> ماجدة العطية ، إدارة المشروعات الصغيرة ، دار المسيرة لنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2014 ، ص ، 5 ، 125.

<sup>3</sup> محمد عواد الزبادات ، محمد عبد الله العوامر ، استراتيجيات التسويق (منظور متكامل ) ، دار الحامد لنشر ، الأردن عمان ، 2012 ، ص ، 1 ، 61 .

- البيئة الخارجية (الكلية) : تمثل المؤسسة مجموعة من العوامل المقيدة و المؤثرة إنما أكثر شمولية من عوامل البيئة الداخلية (الجزئية) وغالبا ما يستحيل تغييرها.<sup>1</sup>

## 5- تحليل SWOT

يسمى التقييم الكلي لنقاط القوة و الضعف ، و الفرص و التهديدات بتحليل SWOT ، و هو تحليل يحدد (يلخص) القضايا المهمة التي تحدث في بيئة وحدة الأعمال ، و المقدرة الإستراتيجية للمنظمة و التي تؤثر على تطوير الإستراتيجية و هي تقسم إلى مايلي :<sup>2</sup>

1- تحليل البيئة الداخلية : وهو يعتبر عامل مهم للكشف عن الفرص الجاذبة في السوق ، وكذلك لامتلاك المعرفة عن المنافسين فيه للنجاح في استغلال هذه الفرص ، فكل وحدة من وحدات الأعمال تحتاج إلى تقييم لنقاط الضعف و القوة بشكل آني .

ف عناصر القوة تتمثل بصورة أساسية في كفاءة التنظيم و القدرة على الحرية و تحقيق أفضل الانجازات الصناعية الاقتصادية ، أما عناصر الضعف فهي تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات و موارد المنظمة ، ومن الأمثلة على ذلك :

الجوانب التسويقية : مثل سمعة المنظمة ، الحصة السوقية ، وإشباع الزبون ، واحتجاز الزبون ، وجودة المنتج وجودة الخدمة ، وفعالية التسعير ، و فعالية التوزيع ، وفعالية الترويج ، وفعالية رجال البيع و فعالية الاختراع التمويل : ويشمل ذلك وفرة الائتمان ، والتدفق النقدي ، و مديونية المنظمة و الاستقرار المالي في المنظمة .

التصنيع : و يشمل تسهيلات البيع ، وفورات الحجم ، القدرة على تلبية الطلبات في الوقت المحدد ، ومهارة التصنيع التكنولوجي و أسلوب الإنتاج .

التنظيم : ويشمل ذلك إخلاص و انتماء العاملين ، الريادة و الإبداع في العمل ، و أسلوب الإدارة المتبع .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> غي اوديجيه ، نبيل جواد ، التسويق في خدمة المشروع جد المؤسسة الجامعية للدراسات لنشر و التوزيع ، 2008 ، 1 27 28 .  
<sup>2</sup> إياد عبد الفتاح النصور ، استراتيجيات التسويق ( مدخل نظري وكمي )، دار صفاء لنشر و التوزيع ،عمان - 1 145 .  
<sup>3</sup> إياد عبد الفتوح النصور ، مرجع سابق ، ص ، 146 .

الجدول رقم (01) التحليل الداخلي لإحدى المنظمات

عناصر الضعف	عناصر القوة
عدم وضوح التوجه الاستراتيجي	الكفاءة المميزة
الموقف التنافسي المتدهور	المصادر المالية المتاحة
تسهيلات مهملة للعملاء	مهارات تنافسية جيدة
نقص الموهبة و الخبرة الإدارية	معرفة جيدة للسوق
معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط	قيادة جيدة للسوق
المعاناة من المشاكل العلمية الداخلية	النوعية العالية للمنتجات
عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية	إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات

المصدر : إياد عبد الفتاح النصور ، استراتيجيات التسويق ( مدخل نظري و كمي ) ، دار صفاء لنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2012 ، ط1 ، ص 147.

2- تحليل البيئة الخارجية

ويسمى تحليل التهديدات و الفرص ، ويشكل عام تحتاج وحدات الأعمال إلى مراقبة القوى البيئية الكلية المهمة (عناصر البيئة الكلية ) وكذلك العوامل المتضمنة في البيئة الداخلية ( المنشأة ، الزائن ، المنافسين ، الموردين ، الوسطاء التسويقيين ) حيث من المتوقع أن تؤثر جميعها على قدرتها في تحقيق الأرباح ، وهنا يجب على وحدة الأعمال أن تضع نظام استراتيجي تسويقي قادر على تقصي الاتجاهات والتطورات المهمة التي تحدث في البيئة التسويقية ، و منها يمكن تحديد الفرص و التهديدات المرافقة لها و المؤثرة على المنظمة أو على القطاع .

لذلك يكمن الهدف الرئيسي للمسح البيئي في خلق فرص تسويقية جديدة أمام المنشأة ، ومن خلالها يمكن تحديد الفرصة التي تمثل حاجة المشتري التي تستطيع المنشأة تحقيقها بشكل مرجح ، وبالتالي فإن الفرص هي وقائع موجودة في مكان معين من السوق خلال فترة زمنية محددة ، ينتج عنها فوائد مادية و غير مادية للمنظمة إذا تم استثمارها بشكل صحيح .

ومن الفرص المختلفة التي يمكن النظر إليها لتحقيق الميزة التنافسية في فضاء سوقي جديد : البحث بين الصناعات البديلة ، و البحث بين المجموعات الإستراتيجية و البحث بين سلسلة البائعين ، والبحث بين السلع و الخدمات المكتملة والبحث بين الأجزاء السوقية الجديدة و البحث عبر الزمن .

فيما يمثل التحدي ( التهديد ) السوقي اتجاه أو تطور غير مرغوب تقود إليه في ظل غياب أداء تسويقي مضاد يساعد في المحافظة على الأرباح و المبيعات أو بعبارة أخرى هي الأحداث المحتملة و المعقولة التي إذا ما ظهرت فإنها تسبب ضرر حقيقي للمنظمة <sup>1</sup>.

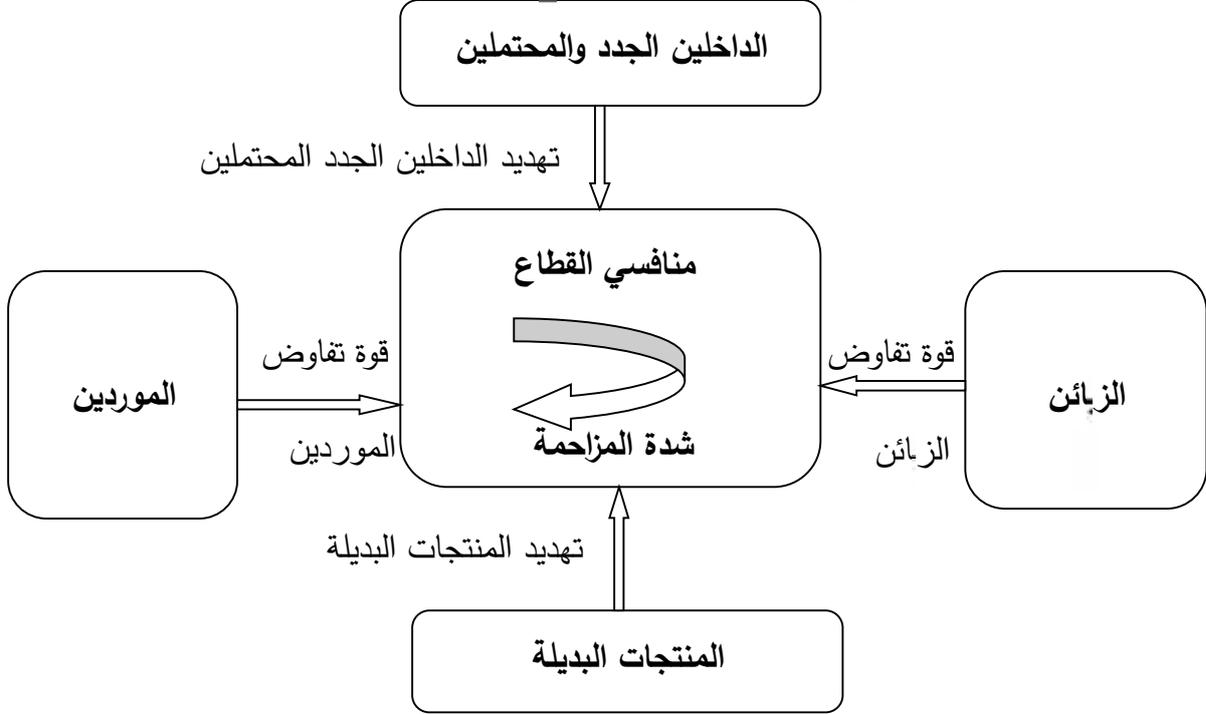
الجدول رقم (02) : التحليل الخارجي لإحدى المنضقات

التحديات	الفرص
- احتمال دخول منافسين جدد	- الدخول إلى أسواق جديدة في السوق
- زيادة مبيعات المنتجات البديلة	- إضافة إلى خط المنتج
- نمو بطيء في السوق	- تنوع المنتجات ذات العلاقة
- سياسات سعرية مناوئة	- إمكانية التكامل العمودي
- زيادة الضغوط التنافسية	- نمو أسرع في السوق
- نمو قوة المساومة للعملاء و الموردين	- العمل مع شرياء استراتيجيين في ميدان الصناعة
- تغير أذواق و حاجات المستهلكين	

المصدر: إياد عبد الفتاح النور ، استراتيجيات التسويق ( مدخل نظري و كمي ) ، دار صفاء لنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2012 ، ط1 ، ص148.

6 - تحليل القوى الخمس لبورتر

الشكل رقم (02): نموذج القوى الخمس للمنافسة حسب بورتر



المصدر : صندرة سايبى ، سيرورة إنشاء المؤسسة ( أساليب المرافقة ) ، دار المقاولاتية جامعة منتوري قسنطينة ، 2009 ، ص ، 31.

من خلال هذا الشكل نجد أنه هناك خمس قوى تؤثر على محيط المؤسسة ، وتتمثل في :<sup>1</sup>

- **الزبائن** : تؤثر قوة الزبائن على الأسعار المطبقة من طرف المؤسسات و أيضا على التكاليف و الاستثمارات لهذا فدراسة الزبائن لا تكتف المؤسسة بالتأكد من تواجدهم على مستوى السوق فحسب بل يجب أيضا تحديد :

- الكميات المشتراة

- تكلفة التبديل

- مدى تحسين الزبائن بالأسعار ، أي السعر الإضافي الناتج عن تميز المنتج و صورة العلامة

- **منافسي القطاع** : أن تحليل الطلب ليس له أي معنى إذا لم نتجه إلى عرض المنافسين ، ولهذا يجب على صاحب المشروع أن يدرس منتجاتهم و حصصهم السوقية ، ونقاط قوتهم و ضعفهم و إستراتيجيتهم ، وهذه الدراسة تسمح بدراسة الأسعار و التكاليف و مواصفات منتوجه و محاولة التميز به .

- **الداخليين الجدد و المحتملين :** فتهديد الداخليين الجدد و المحتملين قد يضع سقف للأسعار و نماذج للاستثمارات الضرورية من أجل ردع المؤسسات الجديدة للدخول في القطاع ، ولهذا فبالنسبة لمؤسسة جديدة قد تجد الكثير من حواجز الدخول مثل أثر اقتصاديات الحجم الذي تتمتع به المؤسسات الكبرى إضافة إلى صورة علامتها التجارية و الحاجة للأموال و سياسة الحكومة التي كثيرا ما نجدها تشجع المبادرات و المشروعات الصغيرة .
- **قوة مفاوضة الموردين :** تحدد قوة مفاوضة الموردين تكاليف المواد الأولية ووسائل الإنتاج الأخرى ، كما تتمثل هذه القوة في تهديدهم برفع أسعار منتجاتهم و بالتأثير على جودة المنتجات ، كما ترتبط هذه القوة بمدى تميز الموردين ، أي أن المؤسسة قد لا تجد موردا خارج هذه المجموعة أو أن تغييره و هذا ما قد يكلفها كثيرا أو أن يصبح المورد منتج نهائي لمنتجات المؤسسة التي كانت تحصل على مواردها ( المواد الأولية ) منها .
- **تهديد المنتجات البديلة :** و تهديدهم يكمن في مدى قدرة منتجي السلع البديلة على تقديم أفضل علاقة منتج / خدمة ، ما إذا كان هذا المنتج لا يشكل أي تكلفة إضافية للزائن .

### ثالثا : الاستراتيجيات التسويقية

#### 1/ إستراتيجية السيطرة بالتكاليف :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين و هناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل و هي توافر اقتصاديات الحجم ، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة و وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة و تحسين الكفاءة و أخيرا سوق مكونة من مشترين واعين تماما بالسعر .

#### 2 / إستراتيجية التمييز :

تهدف إستراتيجية التمييز إلى بناء ميزة تنافسية و الوصول إلى موقع أفضل في السوق ، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين ، أو بواسطة التمييز على سوق جغرافي محدود ، أو التمييز على استخدامات معينة للمنتج .<sup>1</sup>

#### 3/ إستراتيجية التميز :

تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التميز بطريقة فريدة تجد التقدير من العملاء و على خلاف إستراتيجية "قيادة التكلفة" فإنه من الممكن أن يكون هناك أكثر من إستراتيجية تميز واحدة في السوق اعتمادا

<sup>1</sup> بومعزة سهيلة ، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ، قسم العلوم الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2009، ص،ص 54، 56 .

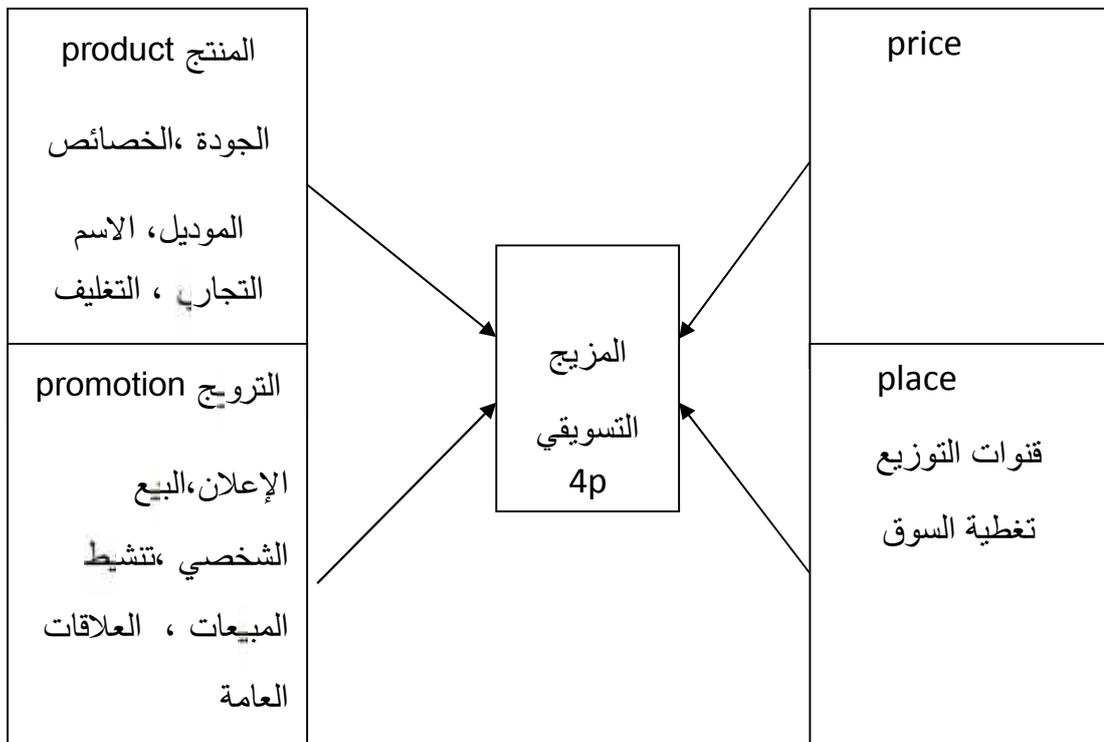
على عدد الخصائص ذات الصلة و تحقيق التميز يمكن أن يتخذ أشكال عديدة و أساليب مختلفة مثل التميز في خصائص و مزايا المنتج ، التميز في طريقة تسويق المنتج التميز في توزيع أو نظام توصيل المنتج للعميل .<sup>1</sup>

رابعاً : المزيج التسويقي

(1) تعريف المزيج التسويقي

هو مجموعة المتغيرات التي تدخل في نطاق تحكم المنشأة و التي نستطيع استخدامها للتأثير في المستهلك و إحداث الاستجابة لديه و يقسم المزيج التسويقي إلى :<sup>2</sup>

الشكل رقم(03) : يمثل عناصر المزيج التسويقي



المصدر :الهام فخر طميعة ، استراتيجيات التسويق ( إطار نظري و تطبيقي ) ، إثراء لنشر و التوزيع ،

الأردن 2012، ط1، ص 225،

(2) عناصر المزيج التسويقي

أولاً : المنتج

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله العوض ، استراتيجيات التسويق التنافسية ، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي ( الواقع و آفاق التطوير ) ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية ، 15-16 أكتوبر 2002 ، ص ، 6 .

<sup>2</sup> عبد العزيز مصطفى أبو نعمة ، التسويق المعاصر ، دار المناهج لنشر و التوزيع ، عمان- الأردن ، 2006 ، ط1 ، ص ، 547.

يعتبر عنصر المنتج هو العنصر الأول و الأهم في عناصر المزيج التسويقي ، فاعتمادا عليه تتحدد عناصر المزيج التسويقي الأخرى

المنتج هو مجموعة من المنافع التي يطلبها المستهلك لإشباع حاجة أو رغبة لديه .<sup>1</sup>

**السلعة :** هي مجموعة من المكونات الملموسة مثل الصفات الفيزيائية و العلامة التجارية و الغلاف ، وغير الملموسة مثل الفوائد و القيمة الاجتماعية و المعنوية التي تحققها السلعة لمشتريها .

**الخدمة :** هي أداء غير ملموس مقدم من طرف (مقدم الخدمة ) إلى طرف آخر ( العميل ) يؤدي إلى قيمة مضافة بالنسبة للعميل مثل ( السياحة ، العلاج ، الترفيه ، التعليم ... ) .<sup>2</sup>

### ثانيا : السعر

**تعريف السعر:** هو عملية مواءمة المنافع التي يحصل عليها المشتري أو المستهلك بالقيم النقدية التي يمكن أن يدفعها ، وهي عملية معقدة ترتبط باعتبارات اقتصادية وسلوكية متعددة .<sup>3</sup>

### أهمية السعر

تكم أهمية السعر بالنسبة للمنظمة في أنه :<sup>4</sup>

- أداة لتحقيق الأهداف التسويقية و التنظيمية
- أداة لتقسيم السوق إلى قطاعات وفقا للقدرات الشرائية للعملاء
- يساعد في تحديد حجم الطلب
- مصدر لتحقيق العوائد و الإيرادات
- مؤشر على جودة المنتج بالنسبة للمستهلك
- يساعد في تحديد المكانة و الصورة الذهنية للمنتج في أذهان العملاء عن طريق ربط القيمة بالسعر

<sup>1</sup> الهام فخر طميله ، استراتيجيات التسويق ( إطار نظري وتطبيقي ) ، إثراء لنشر و التوزيع ، عمان لأردن ، 2012 ، ط 1 ، ص ، 226 .  
<sup>2</sup> الهام فخر طميله ، التسويق في المشاريع الصغيرة ، دار المناهج لنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2009 ، ص ، 154 ، 155 .  
<sup>3</sup> هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل لنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2002 ، ط 1 ، ص 141 .  
<sup>4</sup> الهام فخر طميله ، مرجع سابق ، ص ص ، 161 ، 162 .

- يساعد في تعزيز العلاقة بين المنظمة و العميل .

### ثالثا : التوزيع

أن جوهر عملية التوزيع ، هو الكيفية التي يتم بها التحريك المادي للسلع و الخدمات ، من أماكن إنتاجها إلى العميل المرتقب في المكان و الوقت المناسبين و يتكون نشاط التوزيع من ثلاثة عناصر أساسية هي :

**العلاقات الهيكلية :** وتتمثل في نقل حيازة أو ملكية السلع و الخدمات

**النقل المادي :** وينطوي على عملية التحريك المكاني للسلع و الخدمات

**الأنشطة المساندة :** والتي تسهل عملية التدفق المادي للسلع و الخدمات و تشمل هذه الأنشطة جمع المعلومات التسويقية و التوزيع ، والتدرج السلي و التغليف و الائتمان .

وتتم عملية التوزيع بواسطة منشآت تسويقية متخصصة كمتاجر الجملة و متاجر التجزئة و الوكلاء و غيرهم من الوسطاء الوظيفيين ، ونظرا لتعددية هؤلاء الوسطاء في النظام التوزيعي ، فإن تكاليف التوزيع تشكل الجزء الأكبر في تكلفة النشاط التسويقي <sup>1</sup>.

### رابعا : الترويج

**تعريف الترويج :** أن هذا العنصر من عناصر المزيج التسويقي يعمل على الإجابة على الأسئلة التالية : <sup>2</sup>

ماهي هذه المنتجات ؟ وما مغرباتها البيعة و أين يجدها المستهلك وما هو سعرها ؟

فليس للمؤسسة أن تترك منتجاتها للتعرف عليها يحض الصدفة ، فإذا كانت حقا جادة في الوصول إلى المستهلك فإن سبيلها إلى ذلك هو عملية الاتصال من خلال مزيج ترويجي متكامل يتضمن قدرا من أنشطة الإعلان ، والبيع الشخصي و ترويج المبيعات و العلاقات العامة و المبيعات و النشر ، إذن فالترويج يستخدم لتسهيل عملية التبادل بين البائعين و بين مختلف فئات المستهلكين ، عن طريق إمدادهم بالمعلومات الضرورية عن السلع و الخدمات المطروحة للتداول

<sup>1</sup> زيد منير عوي ، نظم المعلومات التسويقية ، دار الراجحة لنشر و التوزيع ، 2008 ، عمان - الأردن ، ط 1 ، ص ، 120.

<sup>2</sup> علي توفيق الحاج ، سمير حسين عودة ، تسويق الخدمات ، دار الإحصاء العلمي لنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2011 ، ط 1 ، ص 16.

عناصر المزيج الترويجي :

يتألف المزيج من عدد من العناصر ، أو الأنشطة الداعمة للنشاط الترويجي و هي :<sup>1</sup>

**الإعلان :** هو النشاط المخطط على أسس علمية وعملية و الهادف أوّل خلق الطلب على السلعة / الخدمة و إشباعه مقابل أجر مدفوع وذلك من خلال وسائل النشر المناسبة شرطيّة مراعاة كافة الضوابط الفنية و الشكلية المتأثرة به و المؤثرة فيه لأحداث الأثر الايجابي في الجمهور المراد مخاطبته .

**تنشيط (ترويج) المبيعات :** ونقصد بترويج أو تنشيط المبيعات الجهود و الخطط التي تركز خصوصا لتعظيم المبيعات ، من خلال وسائل و آليات و أدوات مختلفة ، مثل إقامة المعارض النوعية و الشاملة و المشاركة في المعارض التجارية و الصناعية و الزراعية الوطنية و الإقليمية و الدولية و إقامة المسابقات و تقديم المحفزات البيعة (مثل العينات المجانية و الهدايا ) ، وتنظيم العرض داخل المتاجر و إصدار الطوايح التي تحمل تخفيضات على الأسعار و غيرها من وسائل دعم وتعزز و تعظيم المبيعات .

**النشر :** يلجأ رجال التسويق إلى ضمه في خانة "الإعلان " إلا أن هناك مشروعات تفضل أن يكون للنشر دورا مميزا و منفصلا إداريا عن الإعلان ، والنشر وسيلة غير شخصية لإثارة الطلب و لا يدفع الشخص أو المشروع الذي يستفيد منه مقابلا أو ثنا له و من الأمثلة عن النشر تقديم الأخبار الايجابية عن السلع أو الخدمة أو المشروع ، بواسطة وسائل الإعلام ( كالجف ، و المجلات و الإذاعة و التلفزيون ) .

**البيع الشخصي:** هو نشاط شخصي الذي يتضمن إجراء مقابلة بين رجل البيع و بين المشتري النهائي و جها لوجه بغية تعريفه بالسلعة و محاولة إقناعه بشرائها .<sup>2</sup>

أما بالنسبة لعناصر المزيج التسويقي الخدمي تم إضافة ثلاثة عناصر بنسبة لعناصر المزيج المذكورة و تتمثل في :

الأفراد (الناس):

يحتل الأفراد العنصر الأساسي في إنتاج و تقديم الخدمات فمن دون هذا العنصر سوف لا يمكن أن تنتج الخدمة و تقدم و تشتري .

<sup>1</sup> محمد جاسم الصميدى ، بشير عباس العلق ، أساسيات التسويق الشامل و المتكامل ، دار المناهج لنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2002 ، 1 ، ص ص ، 178 ، 207 ، 208 .

<sup>2</sup> www.djelfa.infa/vb/showthread.ph?t=70021.21:00

إن لكل من مقدم الخدمة و المستفيد منها دورا في استمرار إنتاجها و تقديمها فلمقدم الخدمة دورا مهما من البراعة و المهارة والصدق بالتزام بالوعد و الإيفاء بها و الذي ينعكس على الأداء الجيد و الفعال الذي من خلاله يمكن أن يحقق رضا المستفيد و جعله يشكل حلقة ترويجية فعالة لخدمات المنظمة . أما المستفيد فإن دوره مهم جدا للترويج لخدمات المنظمة من خلال مستوى الرضا المتحقق له ، وبالتالي فإنه يقوم بإختيار مجاميع أخرى من الزائن عن خدمات المنظمة و العاملين فيها و حسن تقديم الخدمة و الأداء المميز في تقديمها ، و بالتالي فإن هؤلاء المجاميع يقومون أيضا بإختيار مجاميع أخرى عن الخدمات التي تقدمها المنظمة و على هذا النحو يتم انتقال المعلومات .

**الدليل المادي :** يمثل الدليل المادي أو البيئة المادية المستلزمات المادية الداعمة و المساعدة في تقديم الخدمات (المباني ، الأثاث ، و المعدات و الأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمات ) و السلع التي تسهل عملية تقديم الخدمة ، إن الدليل المادي يلعب دورا في تأثير عملية تسويق الخدمة و كذلك يحكم المستفيد من الخدمة على الخدمة و مستوى رضائه عنها ، بذلك يكون جزء من النطاق الواسع لتسويق تلك الخدمة <sup>1</sup>.

**عملية تقديم الخدمة ( العمليات ) :** إن الكيفية أو الأسلوب الذي يتم من خلاله تقديم الخدمة يعد حاسما بالنسبة لمزود الخدمة و المستفيد منها ، وتضم عملية تقديم الخدمة أشياء في غاية الأهمية مثل السياسات و الإجراءات المتبعة من قبل مزود الخدمة لضمان تقديم الخدمة إلى المستفيدين كما تشمل هذه العملية على نشاطات و بروتوكولات <sup>2</sup>.

### المطلب الثاني : المخطط التنظيمي

**أولا- تخطيط الموارد البشرية :** و يشار إليه أيضا بتخطيط القون العاملة أو تخطيط الأفراد و يعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة و في الوقت المناسب ، و بطريقة أخرى هو نظام توافقي أو مقابلة عرض الأفراد داخليا ( الأفراد الموجودين فعلا) و خارجيا ( هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم ) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة و جودها عبر فترة زمنية محددة <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد جاسم ، تسويق الخدمات ، دار المسيرة ، عمان - الأردن ، 2010 ، ط1 ، ص ، 82 .

<sup>2</sup> حميد الطائي و آخرون ، الأسس العلمية للتسويق الحديث ، دار اليازورج لنشر و التوزيع ، عمان- الأردن ، 2006 ، ص، 207.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، مصر ، 2007 ، 95

ثانيا- خطوات تخطيط الموارد البشرية :

- 1 - القيام بإحصاء عدد الموظفين الحاليين و إجراء دراسة شاملة عن أوضاعهم من حيث : ( الأعمار ، المؤهلات العلمية ، المهارات اللازمة ، الجنس ، الخبرات ، القدرات ، إمكانية التطور و الترقى )
- 2 - تحديد عدد الموظفين المطلوبين ضمن المرحلة الزمنية القادمة (غالبا سنة ) وذلك في ضوء توجهات المنظمة في هذه و خططها المستقبلية من حيث المشاريع المنوي إنجازها و التوسعات المنوي استحداثها و التطور التكنولوجي (... ) و ذلك عن طريق أساليب التنبؤ التقدير و الرياضي .
- 3 - المقارنة بين الأعداد و المؤهلات الموجودة فعليا و الأعداد و المؤهلات المطلوبة لتغطية متطلبات المرحلة القادمة و بناء على نتيجة المقارنة يمكن تحديد الخطوات الواجب اتخاذها ، لتحقيق التوازن المطلوب .
- 4 - يتم العمل على تغطية الاحتياجات المطلوبة من خلال العمالة الداخلية و ذلك عن طريق :

• إجراء التنقلات الوظيفية

• الترقيات الوظيفية

- توفير التدريب و التأهيل اللازمين للموظفين ذوي الطاقات الكامنة و الذين تتقصم بعض الخبرات أو المؤهلات لاستلام مراتب وظيفية أعلى .

- 5 - بعد القيام بتغطية جزء من العمالة المطلوبة داخليا يتم العمل على تحديد المصادر المراد الحصول على الموارد البشرية اللازمة من خلالها سواء عن طريق الإعلان عن الوظائف في وسائل الإعلام المختلفة أو باستقطاب الكفاءات المتميزة<sup>1</sup>.



المنشأة عبر مستوياتها التنظيمية المختلفة ، يتم على شكل سلسلة مترابطة مع بعضها البعض ، بحيث يقوم كل مستوي تنظيمي بوضع

### 3 - تحديد الأنشطة اللازمة لإنجاز الأهداف و السياسات و تصنيف هذه الأنشطة و تجزئتها :

جل تحقيقها ، وانطلاقا من السياسات و الخطط اللازمة لتحقيق هذه  
تحديد النشاط العام للمنظمة ثم يجري تقسيم و تجزئة هذا النشاط  
ووظائف رئيسية و هذه يتم تقسيمها و تجزئتها  
وهكذا تستمر عملية التقسيم و التجزئة حتى يتم تحديد  
وواجبات محددة ، تصحح

### 4 - تجميع الأعمال في وحدات أو مجموعات ( تكوين الوحدات التنظيمية ) :

يصبح لدينا أعداد كبيرة ن الوظائف المتخصصة التفصيلية ،  
للمنظمة ، وحتى يتم إنجاز هذا النشاط ينبغي إ  
معينة تسلسل معين بالنظر هذه الوظائف المتخصصة المتنوعة ،  
تجميع و دمج هذه الوظائف في مجموعات ، و تعيين شخص معين رف على كل مجموعة ( مدير ، مشرف  
...).

### الأشكال القانونية للمؤسسة

1/ الملكية الفردية :  
تعود الملكية لشخص واحد يكون هو المالك و المدير و المستثمر و المستفيد و المراقب في واحد ، ويشترط القانون في مثل هذه المشاريع تقييد في السجل التجاري ، حيث بدون اسم المالك و قيمة  
و نوع النشاط الذي تمارسه ، كما يجب يلتزم  
على مثل هذه المنشآت كما يجب عليه يلتزم بالتسعيرة القانونية في

2/ شركات الأشخاص :  
تقوم على الاعترافات الشخصية بين الشراء و تشمل  
مايلي :

• شرائات التضامن :

طبيعيين اثنين و  
لايزد عن عشرين ، بحيث تعمل تحت عنوان معين للقيام تجارية و يكون الشراء مسؤولين  
شخصية و على وجه التضامن عن التزامات و ديون الشريفة في جميع ، و يكتسب الشراء فيها صفة  
التاجر ، و لا تكون حصص الشراء قابلة للانتقال للغير " 1 .  
• شريفة التوصية البسيطة : تقوم على نوعين من الشراء :

من الشراء : شراء متضامنون ينطبق عليهم شرط المسؤولية الشخصية غير المحددة عن ديون  
الشريفة و خسائرها لدى الغير ، وهم ملتزمون بسداد خسائر الشريفة من  
متضامن وذلك حسب الاتفاق بين الشراء .

النوع الثاني : هم الشراء المصون حيث يساهمون بنسبة معينة في مال الشريفة و لايتدخلون في  
عند حدوث خسائر يلتزمون بسداد ديون الشريفة و كل حسب مساهمته في ط 2 .

• شريفة المحاصة : معدومة الشخصية المعنوية وليس لها اسما خاص بها  
مال فهي عقد لا ينشئ عنه شخص معنوي و يترتب عليه ثمة حقوق و فيما بين الشراء دون  
تظهر الشريفة للغير كشخص معنوي ، وهي شريفة تعتبر على

3/ شرائات الأموال

في تكوينها على الاعتبار المالي ، بمعنى الشريفة قوامها يتمثل في تقديم الحصص  
شريفة المساهمة و شريفة التوصية .

• **شركة المساهمة** : شركة التي يقسم فيها

فيها الشراء عن ديون الشركة يقدر

• **شركة التوصية بالأسهم** : وتتضمن هذه الشركة على نوعين من الشراء : الشراء المتضامنين و هم ذاتي

المرئز القانوني للشراء المساهمين و للشراء المتضامنين شركة التوصية

المتضامنين ف

موجودون في ذات المرئز القانوني للشراء المساهمين في شركة

1.

### 3/ الشركة ذات الطبيعة المختلطة

الشركة ذات المسؤولية المحدودة ، فهي مزيج من شركة

عدد الشراء فيها قليل لا يجوز

الاكتتاب العام و انه لا يجوز لها سندات قابلة للتداول ، وهي تشبه شركة خاصة فيما يتعلق بتحديد

مسؤولية الشراء و انتقال حصة كل شرك وورثته و فيما يتعلق

### المطلب الثالث : المخطط الإنتاجي

#### 1 - تعريف الخطة الإنتاجية

، فهي العملية التي يتم من خلالها تحديد

المصادر التي تحتاج المنشأة لغرض تنفيذ عملياتها الصناعية المستقبلية و كذلك تخصيص تلك المصادر

التكاليف<sup>2</sup>.

192-190 . 2009

الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري

1

رؤية السعودية ، 2007

تخطيط و مراقبة الإنتاج ( منهج عمي مع حالة دراسية ) ، دار المربخ ، لنشر و التوزيع ، الرياض -

2

- و هي بمثابة كشف عام يبين
- 1 :
- 
- 
- الطموح الذي تبتغيه القيادة المسد المنتجات التي يتم تصنيعها محليا .

## 2 - أنواع خطط الإنتاج

يط : الإنتاجية يمكن التمييز بين ثلاث أنواع ط : 2 :

1-2 الخطة الإنتاجية طويلة الأجل : ه الخطة لتحديد مستوى أكثر وغالبا ما توضع هذه الخطة لتحقيق أهداف طويلة

2-2 الخطة الانتاجية قصيرة الأجل: ه الخطة تشير تحديد تفصيلي لك تشير مايدعى بجدولة .

3-2 الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل: ط التي يتم أعدادها ( ) ك مع أنها في الواقع تضم خططا تفصيلا من أشهر السنة .

تتضمن وضع تقديرات إ تكون تخصص لنوع معين من المنتجات ه الخطة هو الوصول الموائمة و التوفيق بين حجم الطلب خلال فترات الخطة .

1 إدارة الإنتاج و العمليات  
2 محمد ابيوي الحسين ، تخطيط الإنتاج و مراقبته

2008 103 -  
2012 52 1 .53

### 3- أساليب تخطيط الإنتاج :

وتتمثل هذه الأساليب في مايلي <sup>1</sup>:

3-1 الجداول والرسوم البيانية : الجداول و الرسوم البيانية من  
يتم مقارنة احتياجات الطلب المتوقع مع الطاقة الموجودة .  
وفيها

= = = =  
ه الإستراتيجية ويتم اختيار =

= = يتم رسم خط بياني يعبر =  
الفرق بين الخطين يظهر مقدار الاختلال بين الطلب .

- ك ط ك يحتفظ به كمخزون

- كان خط الطلب أعلى من خط كان الفرق طلياً غير مشيع

3-2 البرمجة الخطية : لمشكلات تخصيص الموارد

النادرة على عدة استخدامات متنافسة ، بهدف تخفيض التكلفة و تعظيم الربح في ظل قيود معينة ، و تقترض  
العلاقة بين المتغيرات علاقة خطية .

3-3 برمجة الأهداف : ق

= ، ثم ترتب هذه  
= = يليها =  
= وإذا كان تعارض بين =  
تحقيق =

### 4- النظام الإنتاجي و مكوناته

هو مفهوم حديث يمكن بواسطته تمثيل ك قة هذه ك

في تحقيق و عادة ما يضم هذا النظام نظامين فرعيين

للرقابة حيث يتكون النظام الفرعي : <sup>2</sup>

<sup>1</sup> إدارة الإنتاج رؤية جديدة 2001 - 96-99.

<sup>2</sup> نبيل جاد بشتوت ، إدارة الإنتاج ، 24 .

ب

:

-

=

-

-

وهذه الأخيرة تعتبر العنصر الرئيسي في النظام الفرعي الثاني ( النظام الرقابي ) حيث نجد

هي المعلومات عن سير العمليات = = = =

المرتدة لاعتماده = = يتغذى

التنفيذ و يقوم النظام الرقابي بمقارنة هذه المعلومات بالمعايير =

اللازمة سواء فيها يتعلق بجودة = = = =

كميته تنفيذه =

## المطلب الرابع : المخطط المالي

### 1 / تعريف المخطط المالي

التعريف الأول : التخطيط المالي كمنشأ ذهني يختص بالتنبؤ بما ستكون عليه شرة

اللاحقة تمهيدا للاستعداد المسبق بالوسائل التمويلية الاستثمارية المناسبة<sup>1</sup>.

التعريف الثاني : العملية التخطيطية التي تقوم على تحديد الهدف و التنبؤ ، وإذا

تحقيق مستوى معين من . التي تستخدم في تحديد كل من حجم المبيعات اللازم

لتحقيق هذا الهدف و الاحتياجات اللازمة لتحقيق هذه المبيعات<sup>2</sup>.

### 2 / أهداف التخطيط المالي

من خلال تعريف التخطيط المالي هو عملية تحديد مصادر الاستثمار التي من بينها

ما يلي<sup>3</sup> :

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص ، 229.

<sup>2</sup> التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات 2008 .147

<sup>3</sup> التحليل و التخطيط المالي ( اتجاهات معاصرة ) 2008 - 169

1 - ة في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية و بما يجعلها

2 - ضمان توفير ما يمكن من كلفة

3 - التصميم الفاعل للهيكل المالي للمنشأة عن طرق تحديد المزيج من مصادر التمويل ، وان تصميم الهيكل المالي يؤدي بدوره تعظيم قيمة المنشأة (ثروة حملة )

4 - طير السياسات و لتنسيق جهود و وحدات العمل و مراقبتها و بالشكل الذي يضم تحقيق

التمويل

وذلك لتغطية الاحتياجات السنوية

والتمول ينقسم مصادر رئيسية:

(1) التمويل قصير الأجل

1 :

الائتمان التجاري : بارة عن الائتمان قصير المورد للتاجر المشتري عند قيام التاجر بشراء بيعها و من ثم تسديد القيمة للمورد و يمثل الائتمان التجاري في

الائتمان المصرفي : مقدار القروض التي تحصل عليها الشركة من البنوك كالتزامات قصيرة بحيث لا تزيد مدتها عن سنة مقابل فائدة معينة يحددها البنك و بضمانات يطلبها البنك بناء على مرئز الشركة المالي



• **الأسهم العادية:** وهو جزء من رأس المال تخول صاحبها حق الحصول على أرباح و حق الإدارة و تصدر هذه الأسهم و يكون لهذه الأسهم نفس القيمة .

• **الأسهم الممتازة :** هذه الأسهم تحمل جزء من صفات الأسهم العادية جزء من صفات السندات و بالتالي هذه الأسهم هي وثائق ذات قيم ا <sup>1</sup>.

• **الأرباح المحتجزة :** تمثل الأرباح الحاصلة أو الثمرة التي يسعى المشروع من خلال مجمل نشاطها <sup>ي</sup> إنضاجها بالشكل الذي يتناسب و حجم النشاط و يعتبر الربح أحد الأهداف الرئيسية للمؤسسات و الأرباح يمكن توزيعها على المساهمين أو <sup>ظ</sup>.

• **قروض طويلة الأمد:** <sup>ي</sup> و تكون هذه الأموال واجبة السداد خلال فترة تتراوح بين سنة و عدة سنوات وفق للشروط و القواعد التي يتم عليها بين المشروع و المقرض .<sup>2</sup>

## مكونات المخطط المالي

### 1 - الميزانية

تعرف الميزانية على صورة فوتوغرافية لوضعية المؤسسة في وقت ما ، <sup>ي</sup>

( <sup>ي</sup> ) <sup>ي</sup>

عناصر موجبة وعناصر سالبة.<sup>3</sup>

عناصر الميزانية :

(1) : حيث :

المجموعة الأولى:

- : كمصاريف الدراسات و البحث و التتقيب ، مصاريف الدعاية و

- القيم الغير المادية ( القيم المعنوية ) : كشهرة المحل

86 97

288 293

11-9

3 محمد بوتين ، المحاسبة العامة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2003 ط3

- : =

- تجهيزات : =
- تجهيزات اجتماعية : كمياني اجتماعية ، معدات
- استثمارات قيد الانجاز

المجموعة الثانية : = وتتضمن : كمخزون البضائع ، مخزون الموارد و اللوازم

المجموعة الثالثة : ( ) : والسندات حقوق المؤسسة اتجاه الشركاء و غيرها.

(2) الخصوم : مجموعة الخصوم من مجموعتين جزئيتين هما :

المجموعة الأولى : ( ) = =

(... =

المجموعة الثانية : وتتمثل في الديون = (طويلة متوسطة وقصيرة )

## 2 - جدول حسابات النتائج

هو وثيقة رئيسية تبين لنا النتيجة المتوقعة في مرحلة التقديرات كما توفر لنا

1. =

## 3 - نقطة التعادل

= بما تسمى عتية ، النقطة التي يتحقق عندها التساوي بين الإيرادات =  
و التكاليف الكلية لنتاج معين ، ي النقطة التي لا تكون فيها .<sup>2</sup>

طرق تحليل نقطة التعادل :

= = باستخدام الطرق الجبرية من خلال الاعتماد على المعلومات لسنة معينة .

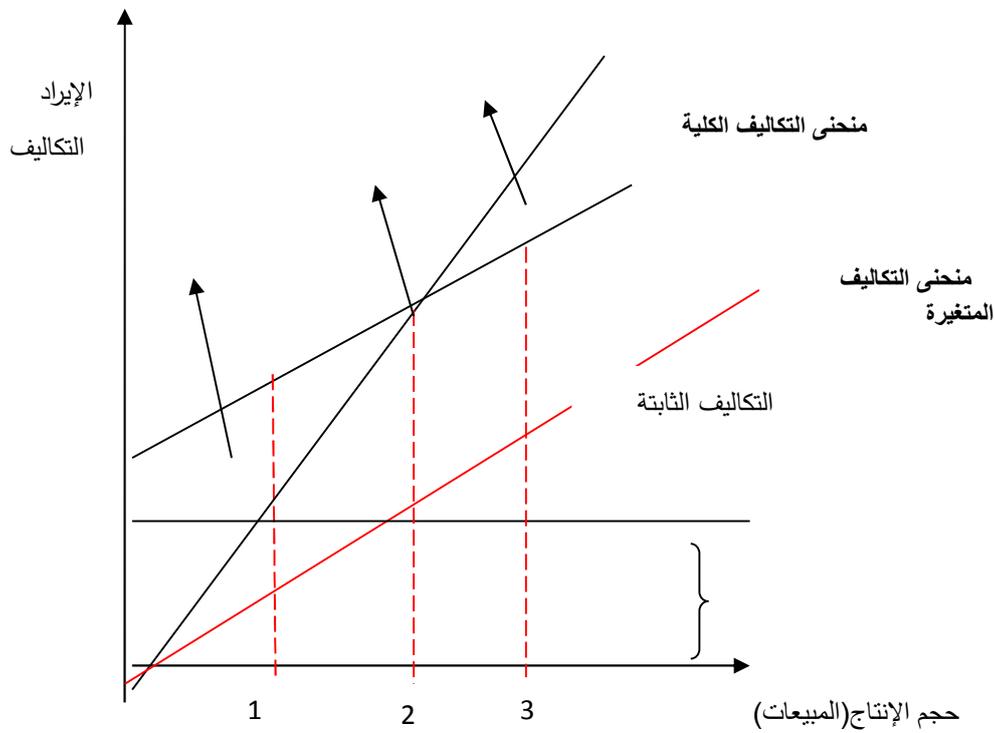
<sup>1</sup> الموازنات التقديرية - أداة فعالة للتسيير - ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 ، 243.

<sup>2</sup> كاظم جاسم العيساوي ، دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات ( تحليل نظري وتطبيقي ) :

## 1- الطريقة البيانية : يتم تحديد نقطة التعادل وفق الأساليب

الإيرادات و التكاليف ، المبيعات ثم يتم رسم منحني الإيراد  
 ك الإيرادات المتوقعة وعند كل مستوي من مستويات ، كما يرسم منحني التكاليف الكلية ، الذي تمثل كل نقطة عليه مستوي إجمالي التكاليف الثابتة و المتغيرة وعن كل مستوي من مستويات رسم منحني التكاليف الثابتة و منحني التكاليف المتغيرة ، ويمكن توضيح نقطة التعادل من

ك (04): الطريقة البيانية لحساب نقطة التعادل



المصدر: كاظم جاسم العيسوي ، دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات ( تحليل نظري وتطبيقي ) ،  
 2002 ط 1 191 .

## 2- الطريقة الرياضية : ك

$$\text{الإيراد الكلي} = \text{كمية المبيعات} \times X$$

$$\text{التكاليف الكلية} = \text{التكاليف الثابتة} + \text{يف المتغيرة}$$

$$= \text{التكاليف الثابتة} + (\text{كمية} \times \text{كلفة الوحدة المتغيرة})$$

<sup>1</sup> كاظم جاسم العيسوي ، المرجع السابق ، ص 193، 192

و بما أن نقطة التعادل يكون فيها :

$$\text{الإيراد الكلي} = \text{التكاليف الكلية}$$

بالتعويض في المعدلتين نجد أن نقطة التعادل تحقق المعادلة التالي :

التكاليف الثابتة

نقطة التعادل =

كلفة الوحدة المتغيرة -

=

## خلاصة الفصل :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول أن المرأة المقاولة تشكل أحد العوامل الأساسية لنهوض بالوضع الاجتماعي و الاقتصادي وهي تتميز بخصائص مميزة تشكل احتياجات خاصة بها دون غيرها إلا أن المرأة المقاولة تواجه عوائق تشكل حواجز أمام الرفع من مساهمتها و ترقيتها.

و مخطط الأعمال يعد وثيقة هامة لسير المشروع إن مخطط الأعمال ليس بالأمر السهل بل يتطلب جهدا كبيرا ووقتا مسخرا لتفكير الجيد بين الكثير من المتغيرات ، فهو يلم بالكثير من الجوانب حيث يفصل في كل من الناحية التسويقية و التنظيمية و الإنتاجية و المالية لنجعل المشروع الذي يفكر فيه المقاول فكرة واضحة تقنع الأطراف الذين سيقدمون له الدعم و النصح .

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي

لإعداد مخطط

الأعمال لصالون

حفلات

## تمهيد الفصل :

لإنشاء أي مشروع أو مؤسسة يجب على صاحب الفكرة القيام بعدة إجراءات و المرور بعدة مراحل من بينها إعداد مخطط أعمال الذي يعتبر أمر أساسي لتحديد فرص ومخاطر المؤسسة .  
وبالتالي سنحاول في هذا الفصل دراسة أهم الجوانب التي تتعلق بإنجاز هذا المشروع ، ولهذا سنقوم بإعداد مخطط أعمال يوضح كل هذه الجوانب من خلال فكرة المشروع و الخطة التسويقية ، الخطة التنظيمية و الإنتاجية و الخطة المالية للمشروع .

وبالتالي سيتم تقسيم هذا الفصل وفقا للمباحث التالية :

المبحث الأول : ملخص المشروع

المبحث الثاني : المخطط التسويقي و التنظيمي و الإنتاجي

المبحث الثالث: المخطط المالي

**المبحث الأول : ملخص المشروع****المطلب الأول : فكرة المشروع**

1- **الفكرة :** يتمثل المشروع في صالون حفلات يلبي حاجات رغبات سكان المنطقة لإقامة أفراحهم و مناسباتهم وذلك بتوفير مكان يسعى لتقديم مجموعة من الخدمات و السهر على إرضاء و راحة الزبون وإخراجه راضي ومسرور من خلال الخدمات المتوفرة في هذه القاعة بحيث تكون تكاليف استجاره محدودة ويتمتع بمزيج من الفخامة و الخصوصية و السعر المعقول.

**2- ملخص المشروع**

سنحاول إعطاء صورة عامة عن المشروع المتمثل في صالون حفلات من خلال الجدول (01) الذي يوضح ملخص حول المعلومات العامة للمشروع .

**الجدول رقم (07) : ملخص المشروع**

اسم المشروع	صالون وسام للحفلات
اسم صاحب المشروع	وسام بوزيد
خبرة صاحب المشروع	شهادة ليسانس+ماستر مقاولاتية
تكلفة المشروع	10000000
رقم الأعمال	8800000
عدد العمال	5 عمال
موقع المشروع	حي الجبل جامعة ولاية الوادي

المصدر : من إعداد الطالبة

**3- أسباب اختيار المشروع**

- افتقار المنطقة لمثل هذا المشروع
- كثرة الأفراح و المناسبات على طول السنة
- المناخ غير ملائم ارتفاع درجة الحرارة و بالأخص في فصل الصيف ولهذا تأتي هذه الفكرة انجاز صالة حفلات مكيفة .
- توفير مكان راقي يلبي حاجات السكان الذين يبحثون على الفخامة و الرقي و التباهي
- الحرية و الاستقلالية في العمل

## المطلب الثاني : أهداف المشروع و الصيغة القانونية له

### أولاً : أهداف و غايات المشروع

- البحث عن الارتقاء و الازدهار في المنطقة
- كسب ثقة الزائن بتوفير كل احتياجاتهم
- توفير الراحة للمقبلين على الزواج من خلال الخدمات المقدمة
- ضمان البقاء و الاستمرار في النشاط
- التخطيط في المستقبل للتوسع بتقديم خدمات أكثر رفاهية و حداثة
- إدخال فكرة إبداعية جديدة لمجتمعنا في المنطقة
- تحقيق الربح

### ثانياً : الصيغة القانونية للمشروع

الصيغة القانونية الخاصة للمشروع هي مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة ( EURL )

الجدول رقم (08) : الشكل القانوني للمشروع

تسمية المؤسسة	صالون وسام للحفلات
اسم صاحب المؤسسة	وسام بوزد
نوع النشاط	خدمي
القانون الأساسي	الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة EURL
اسم النشاط في السجل التجاري	كراء القاعات
رقم النشاط	603003

المصدر : من إعداد الطالب

### الالتزامات القانونية و الجبائية

#### الإعانات المالية :

- المساهمة الشخصية للشباب المستثمر
- قرض بدون فائدة تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
- قرض بنكي مخفض الفوائد بنسبة 100% ويتم ضمانه من طرف صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها الشباب ذوي المشاريع

#### الامتيازات الجبائية :

تستفيد المؤسسة المصغرة من الامتيازات الجبائية التالية :<sup>1</sup>

### 1- مرحلة انجاز المشروع

- تطبيق معدل مخفض نسبته 5% من الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار

- الإعفاء من دفع رسوم نقل الملكية على الاكتسابات العقارية

- الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات المصغرة

### 2 - مرحلة استغلال المشروع

- الإعفاء من الرسم العقاري على البنايات وإضافات البنايات ( لمدة ثلاث (03) سنوات، أو ستة سنوات

للمناطق الخاصة و الهضاب العليا أو (10)سنوات لمناطق الجنوب ) .

- الإعفاء من الكفالة المتعلقة بحسن التنفيذ بالنسبة للنشاطات الحرفية و المؤسسات المصغرة عندما يتعلق الأمر بترميم الممتلكات الثقافية .

- الإعفاء الكلي من الضريبة الجزائرية الوحيدة (IFU) ابتداء من تاريخ الاستغلال ( لمدة ثلاث (03) سنوات

ابتداء من تاريخ انطلاق النشاط أو ستة (06) سنوات للمناطق الخاصة أو 10سنوات لمناطق الجنوب) .

- تمديد فترة الإعفاء من الضريبة الجزائرية الوحيدة (IFU) لمدة عامين (02) عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاثة (03) عمال على الأقل لمدة غير محددة .

- عند نهاية فترة الإعفاء ، تستفيد المؤسسة المصغرة من تخفيض جبائي ب :

- 70% خلال السنة الأولى من الإخضاع الضريبي
- 50% خلال السنة الثانية من الإخضاع الضريبي
- 25% خلال السنة الثالثة من الإخضاع الضريبي

<sup>1</sup> وثائق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

### المطلب الثالث : تحليل البيئة الخارجية و الداخلية للمشروع

نقوم بتحديد نقاط القوة والضعف و الفرص و التهديدات للمشروع بناء على تحليل SWOT .  
من خلال تقييم و دراسة البيئة الخارجية و الداخلية نتوصل إلى أهم نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات التي تتمثل في مايلي :

الجدول رقم (09) : تحليل البيئة الخارجية و الداخلية للمشروع

#### داخل المؤسسة

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشروع لا يحتاج أيدي عاملة مؤهلة</li> <li>- توفر المواد الأولية</li> <li>- وجود تجهيزات حديثة ومتطورة</li> <li>- تنوع الخدمات التي يقدمها المشروع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقص خبرة المسير في إدارة أو تسيير المشروع لأنه في بداية نشاطه</li> <li>- فكرة جديدة في السوق بالنسبة للمنطقة</li> <li>- نقص المعلومات اللازمة</li> </ul>

#### خارج المؤسسة

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وجود مؤسسات تنشط في نفس المجال في المنطقة</li> <li>- لا توجد منافسة محلية في المنطقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- احتمال دخول منافسين جدد</li> <li>- وجود منافسين غير مباشرين مثل كراء منازل خاصة لإقامة أفرانهم</li> </ul>

المصدر : من إعداد الطالبة

من خلال الملاحظة لنقاط الضعف يمكن أن نعالجها أو نتعامل معها بمواصلة سير العمل و التميز في الخدمات من خلال توفير أرقى الخدمات ذات جودة و تجهيزات ذات حداثة عالية .

**المبحث الثاني : المخطط التسويقي التنظيمي و الإنتاجي****المطلب الأول : المخطط التسويقي****أولاً : تحليل السوق**

سيتم تحليل السوق الذي سينشط فيه المشروع من خلال تحديد الزائن المحتملين و المقصود تحديد الفئة الموجهة إليها الخدمات ، كما نحدد الموردين للمشروع و نقوم بتحليل المنافسة المباشرة و الغير مباشرة لنصل إلى تحديد السوق المستهدف .

**دراسة السوق وتجزئاته**

الجدول رقم (10) : دراسة السوق وتجزئاته

تجزئة السوق	تحديد الزائن المحتملين	حجات الزائن و تفضيلا تهم
1	المقبلين على الزواج	وجود مكان واسع و منظم و مهياً للمعازيم و يضمن لهم حسن الضيافة بأحسن الخدمات

المصدر : من إعداد الطالبة

**1- المنافسين**

المنافسين المباشرين : لا يوجد منافسين مياشرين في وسط المنطقة لكن يوجد منافسين مياشرين خارج المنطقة بمدينة تقرت تبعد بمسافة 50 كلم و ولاية الوادي تبعد بمسافة 180 كلم  
المنافسين غير المباشرين : فهم قلة ، حيث يوجد منزل للكرام تقام فيه الأفراح ، لكن بشكل عشوائي وانعدام الخدمات فيه .

**2- الموردون**

وهم الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة لتزويدها بكل ما تحتاج إليه من مستلزمات للخدمات المقدمة ويتم اختيار هؤلاء الموردين على أساس الامتيازات و التسهيلات التي يقدمونها ومن بين الموردين الذي سوف تتعامل مهم المؤسسة

**3- الزائن**

ستتعامل المؤسسة مع الأشخاص المقبلين على الزواج  
أما زائن المؤسسة مستقبلاًهم : ولائم الحملات الانتخابية ، حفلات النجاح

ثانيا : الإستراتيجية التسويقية الملائمة للمشروع

يما أن المشروع يعتبر جديد بالنسبة للمنطقة التي ينشط فيها وعدم وجود منافسين مباشرين للتميز بالخدمات ، فان أفضل إستراتيجية نبدأ العمل بها هي إستراتيجية السيطرة بالتكاليف أي الانفراد بالأسعار لان المؤسسة في بداية نشاطها وليس هناك منافسين لتمييز والافتحار من خلال الخدمات المقدمة لجلب اكبر عدد من الزائن .

ثالثا : المزيج التسويقي

1- الخدمة

الاسم التجاري : صالون وسام للحفلات

رسالة المؤسسة:

صالون وسام للحفلات لسيرورة أفرادكم بالخدمات المتوفرة لتلبية احتياجاتكم

رؤية المؤسسة :

نسعى لتحقيق أرقى الخدمات التي تليق بأفرادكم

شعار المؤسسة :



الخدمات التي يقدمها المشروع : الخدمة الأساسية تتمثل في كراء صالة حفلات لإقامة الأفراح و المناسبات والتي تتضمن عدة خدمات التي تتمثل في :

- تخصيص غرفة للعروس
  - تخصيص غرفة للمعروضين
  - توفير صالة مخصصة للأكل
  - توفير مطبخ
  - توفير دي جي ( DJ ) ، مصورة فوتوغرافية
  - توفير صالة عرض الحفلات النسائية
  - توفير صالة الرجال في شكل خيمة
- 2- السعر

الجدول رقم(11) : جدول يوضح السعر

الخدمة	سعر كراء صالة الحفلات
السعر الذي يرغب في دفعه الزائن	40000
السعر الأكثر ارتفاعا بالنسبة للمنافسين	70000
السعر الأدنى بالنسبة للمنافسين	30000
السعر الذي اقترحه	50000
السعر النهائي	50000

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المتحصل عليها

مبررات تحديد أسعار النهائية

- من أجل استدراج الزائن
- مراعاة قدرة سكان المنطقة
- باعتبار المشروع في بداية نشاطه

3 - التموقع

✓ موقع بلدية جامعة : تقع بلدية جامعة على الطريق رقم (03) بين بسكرة و تقرت حيث يحدها شمالا بلدية

تندلة ومن الجنوب سيدي عمران ومن الشرق بلدية الرقية ومن الغرب بلدية المرارة .

- المساحة : تبلغ مساحة بلدية جامعة حوالي 780 كلم<sup>2</sup>

- عدد السكان : 51077 نسمة

✓ موقع المشروع : حي الجبل دائرة جامعة ولاية الوادي

✓ وصف موقع المشروع : يعتبر حي الجبل من الأحياء الجديدة الراقية المتواجدة في وسط المدينة وسهولة

التنقل إليه ، محيط يمزج الشرطة و الحماية المدنية وفرع مؤسسة الرب ومحلات .

✓ أسباب اختيار الموقع :

- يعتبر هذا الحي معروف بالنسبة لسكان المنطقة

- قرب بالنسبة للأحياء المجاورة له

- سهولة التنقل إليه

#### 4- التوزيع

يتم توزيع الخدمة مباشرة من المؤسسة إلى الزبون دون الحاجة لأي وساطة

#### 5 - الترويج

سأحاول ضمان الإشهار لمؤسستي كما يلي :

الجدول رقم ( 12): جدول يوضح الإشهار لمؤسستي

نوع الإشهار	التفاصيل	التكاليف
مواقع التواصل الاجتماعي	كالانترنت من خلال Fac book	/
الاتصال المباشر مع الأفراد	/	/
ملصقات A4	( cm30 ، cm20 )	500 دج

المصدر : من إعداد الطالبة

أما الترويج لمؤسستنا يكون كالتالي من خلال الجدول المبين :

الجدول رقم (13) : جدول يوضح الترويج لمؤسستي

نوع الترويج	التفصيل	الكمية اللازمة	التكاليف
لافتة المحل	( m0.75 ، m1.5 )	1	750 دج
بطاقات	( cm5،cm8.5)	500	5000 دج

المصدر : من إعداد الطالبة

### المطلب الثاني : المخطط التنظيمي

إن المخطط التنظيمي للمشروع يساعد على تنظيم و توزيع العمل ، وهو يوضح من الذي يسير المشروع ، ومن الذي يقدم الخدمات وكيف يتم توزيعها على العمال ويتم من خلال تحديد احتياجات المشروع .

أولاً : المورد البشري :

#### 1 - تحديد عدد العمال وطبيعة وظيفته

يحتاج المشروع في بداية نشاطه إلى خمسة عمال بما فيهم المسير و الجدول التالي يوضح عدد العمال وطبيعة الوظيفة التي يشغلها و المهام التي يقوم بها كل واحد .

الجدول رقم (14): مهام كل عامل في المشروع

عدد العمال	طبيعة الوظيفة	المهام
1	المسير	- الإشراف على سير العمل في صالة الحفلات -استقبال الزائن ومعرفة متطلباتهم والسهر على راحتهم - العمل على وضع الأهداف و الخطط والإشراف على كافة المصاريف في المؤسسة
2	عامل تنشيط (DJ)	تنشيط الحفلات بمختلف أنواع الموسيقى
3	مصورة فوتوغرافية	إعداد ربورتاجات للصور وشرائط الفيديو
4	عاملي النظافة	السهر على نظافة المكان

المصدر : من إعداد الطالبة

2- الأجر :

يوضح الجدول الموالي الأجر التي قررت صاحبة المشروع منحها للعمال حيث تم حساب أجر كل عامل باليوم

جدول رقم (15) : يوضح أجر العمال

العمال	الأجر اليومي دج
المسير	8000
عامل دي جي	5000
مصورة فوتوغرافية	5000
عامل النظافة	2000
المجموع	22000

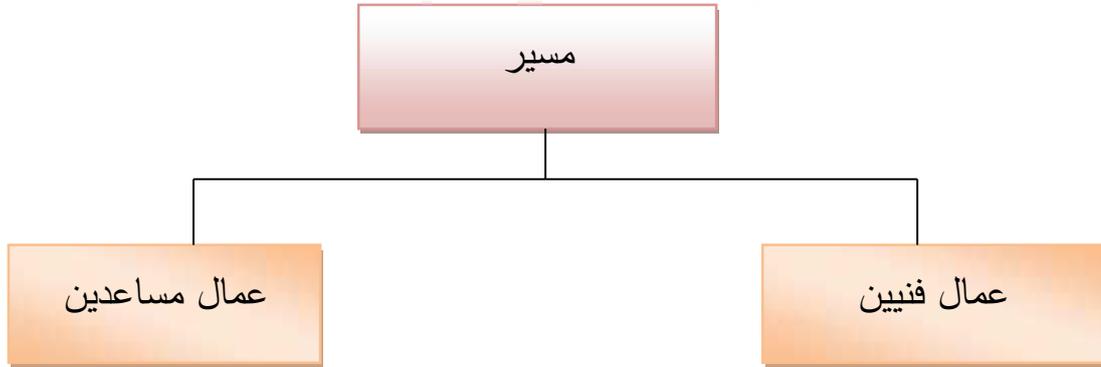
المصدر : من إعداد الطالبة

ثانيا : الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي يوضح كيفية تقسيم العاملين من خلال المهام التي يقومون بها و هذا من خلال الشكل

التالي :

الشكل رقم (05) : الهيكل التنظيمي للمشروع



المصدر : من إعداد الطالبة

المطلب الثالث : المخطط الإنتاجي

يعد تحديد احتياجات المشروع من المورد البشري ، سيتم تحديد متطلبات المشروع و تقدير تكاليف

احتياجات المشروع من آلات و معدات و أثاث و تجهيزات و خدمات ضرورية .

أولا : تحديد متطلبات المشروع

1- مكان (موقع) المشروع ومساحته

حدد مكان نشاط المشروع في منطقة جامعة ولاية الوادي وضبط في حي الجبل حيث تبلغ المساحة المخصصة للمشروع 600 م<sup>2</sup> مقسمة إلى عدة اجزاء حسب الخدمات التي حددت داخل المؤسسة .

## 2 - التصميم الداخلي للمشروع

تم التصميم الداخلي للمشروع بشكل بسيط من خلال الخدمات المتوفرة فيه ومن خلاله حددت مساحة كل جزء كالتالي :

- صالة مخصصة لنساء تبلغ مساحتها 200 م<sup>2</sup> حيث تحتوي على 25 طاولة ذات 6كراسي و 150كرسي و مكيفين من الحجم الكبير وديكور العروس .



- غرفة مخصصة لتبديل الملابس للعروس تبلغ مساحتها 10 م<sup>2</sup> حيث تحتوي على طاولة وكرس ومراة ومكيف من الحجم الصغير .



- قاعة للأكل تبلغ مساحتها 130 م<sup>2</sup> تحتوي على 6 طاولات طويلة ذات 12 كرسي ومكيف من الحجم الكبير

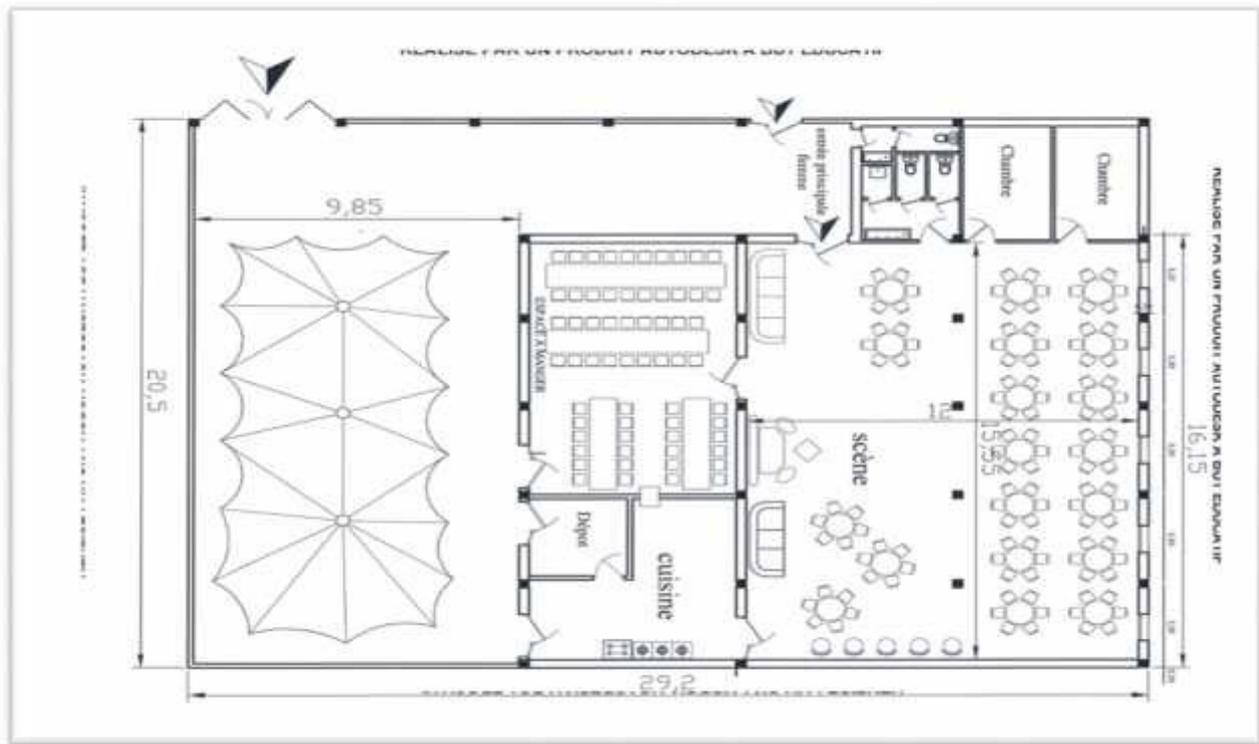


صالة رجال في شكل خيمة مساحتها 150م<sup>2</sup> تحتوي على 20 طاولة بلاستيكية ذات 5كراسي و120 كرسي بلاستيك ومكيفين من الحجم الكبير و ديك :



- غرفة تبديل ملابس للمعروضين 2 10
- غرفتين لتخزين ذات مساحة 2 12
- 2 50 حيث يحتوي على لوازم المطبخ الضرورية و مروحتين و ثلاث مبردات

(06) :



ثانيا : احتياجات المشروع

والمعدات و التجهيزات و الخدمات الضرورية و

يحتاج المشروع في بداية نشاطه

:

❖ تكلفة الآلات و المعدات :

(16) :

18000000	36000000	05	مكيف كبير
7850000	7850000	01	مكيف صغير
23550000	785000	03	
1950000	650000	03	
27000000	27000000	01	المرآة
950000	950000	02	المنارة
241300000			المجموع

اعتمادا على المعلومات المتحصل عليها :

❖ تكلفة الأثاث و التجهيزات :

(17): تكاليف الأثاث و التجهيزات

التجهيزات			
25	3600000	900000000	
07	64500	45150000	
168	980000	164640000	
20	350000	7000000	
120	180000	21600000	كراسي بلاستيكية
125	160000	20000000	
10	150000	1500000	
01	90000000	90000000	
08	1800000	14400000	
02	8500000	17000000	
01	780000	780000	طاولة صغيرة
45	360000	18900000	
45	420000	17500000	
المجموع		1317120000	

بناء على المعطيات المتحصل عليها :

❖ الخدمات الضرورية : تتمثل الخدمات الضرورية على الكهرباء و الغاز و الماء وقد تم تقدير التكلفة

= 320000 =

(18) :

البيان	الخدمات اللازمة للمشروع
كهرباء و الغاز	280000
الماء	40000
المجموع	320000

بناء على المعطيات المتحصل عليها :

❖ تجهيزات مطبخ : تجهيزات المطبخ بمبلغ 50 مليون دينار جزائري

ثالثا : تقدير المبيعات

لتقدير المبيعات ومعرفة رأي عينة من السوق المستهدفة حول مدى تقبل فكرة المشروع بالنسبة لسكان المنطقة

قمنا بإجراء استبيان ووزع على مجموعة الأشخاص حيث وزعت 200 = 190

10 غير قابلة للدراسة و كانت نتائج الاستبيان كالتالي موضحة في الجدول التالي :

(19) :

	4	3	2	1		
				1		
190	/	/	110	80		1-1
190	/	55	60	75		2-1
190	88	60	38	10		3-1
190	/	/	110	80		4-1
190	/	/	160	30		5-1
190	/	93	50	47	الأجر الذي تتقاضاه	6-1
190	/	/	68	122		1-2
190	/	/	172	18	هل طريقة سير أفرانكم في المنازل أو غير منظمة؟	2-2
190	/	/	64	126		3-2
190	/	/	55	135		4-2
107	/	/	30	77	إذا كانت الإجابة لا، ماهي الأسباب؟	5-2
190	/	/	50	140	50000	6-2
190			103	87	كيف تفضلون	7-2
190	40	44	67	39	ما هي الخدمات التي ترغبون في توفيرها	8-2
190	/	/	57	133	:	9-2

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان المتحصل عليها

التحليل :

أعلاه لمعرفة

- 1- حيث لاحظنا نسبة السكان التي تقيم في المنازل غير منظمة التي قدرت بنسبة 90.52% .
- 2- نسبة تقبل فكرة المشروع كانت في المستوى بنسبة 66.32% حيث نجد أن نسبة الوعي بالنسبة
- 3- وحددت نسبة الأشخاص الذي سيتوجهون إلى صالون الحفلات

وهذا ي

15.78 %

ي

الذين لا يذهبون

ك

ي

- هناك غير متقبلين الفكرة من

ي

ي

ك

ي

ظ

4 -

73.68%

50000 .

30000

ك

5- الصالون في المستوى المطلوب وذلك بتوفير و تنوع

-

( ير الطباخ ، توفير دي جي ، توفير مساعدين ، توفير مصورة فوتوغرافية .

6- هناك بعض الاقتراحات التي قدموها وبعض الخدمات التي يرد :

- توفير فرق موسيقية بكل أنواعها

- توفير مساعدين لتقديم الخدمات

- توفير الطباخ الرسمي في الصالون كي لا يتعبون في البحث عن توفيره

و من خلال المقابلة التي أجريت في بلدية جامعة في قسم الحالة المدنية تم تقدير عدد عقود = 540  
50 - 35 .

من خلال المنافسين غير المباشرين حيث تم إجراء مقابلة مع صاحب الم

يوجد في الأسبوع 4-3 ( ) = 4-3 16-12

وبالتالي يتم تقدير المبيعات على أساس متوسط عقد الزواج وكراء المنزل شهريا .

حيث يزداد الطلب على كراء صالة الحفلات في العطل المدرسية أكثر أي خلال الأشهر مارس، جوان، جويلية

و ديسمبر ويكون متوسط في الأشهر الأخرى والجدول التالي يوضح تقدير المبيعات الشهرية :

(20): يوضح تقدير المبيعات :

الأشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الكمية	12	10	16	10	00	16	12	12	14	10	12	16	170
السعر	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000
القيمة	600000	500000	800000	500000	00	800000	600000	600000	700000	500000	600000	800000	7000000

ية بناءا على المعطيات المتحصل عليها :

المبحث الثالث : المخطط المالي

المطلب الأول : مصادر تمويل المشروع

أولاً - الهيكل التمويلي

سنعتمد في تمويل مشروعنا هذا على مصادر داخلية والمتمثلة في الأموال الخاصة، ومصادر خارجية والمتمثلة في

وتشغيل الشباب (ANSEJ) أي ما يسمى بالثلاثي والجدول الموالي يوضح ذلك.

(21): يوضح الهيكل التمويلي

المبالغ ب: دج	النسبة	الموضوع
200000	%2	المساهمة الشخصية
2800000	%28	مساهمة ANSEJ
7000000	%70	مساهمة البنك
<b>10000000</b>	<b>%100</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الوكالة الوطنية ANSEJ ( 02 )

ثانياً - تكاليف التشغيل السنوية

(22) : تكاليف التشغيل السنوية

المبلغ السنوي	البيان
6250	مصاريف الإشهار
320000	خدمات ضرورية
352000	أجور العمال
20000	مصاريف النقل
<b>410250</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على المعطيات المتحصل عليها

ثالثا - هيكل الاستثمار

الجدول رقم (23) : هيكل الاستثمار

نوع الاستثمار	التكلفة الكلية
تكاليف مقدمة	276853
قسط الضمان	146853
قسط التأمين	100000
مصاريف أخرى	30000
تجهيزات ومعدات	8386853
تهيئة	1206072
رأس المال العامل	130222
المجموع	10000000

: بناء على المعطيات المتحصل عليها

المطلب الثاني: الاهتلاك السنوي و الإيرادات المتوقعة و اهتلاك القرض

أولا - جدول الاهتلاك

(24) : ( )

ط			
838685.3	10	8386853	تجهيزات
55370.6	/	276853	تكاليف مقدمة 20%
894055.9	/	/	

: بناء على المعطيات المتحصل عليها

ثانيا- الإيرادات المتوقعة

من خلال المعلومات المتحصل عليها من قسم الحالة المدنية لعقود الزواج و وثائق الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل

الشباب استطعنا تقدير مبيعات السنة ط 8800000

: 10% و الجدول التالي يوضح المبيعات المتوقعة

( )

(25) : تقدير الإيرادات

2022	2021	2020	2019	2018	2017	
15589737	14172488	11712000	10648000	9680000	8800000	

(01) ANSEJ

رابعا- اهتلاك القرض

(14)

وعليه فان اهتلاك القرض بالنسبة لكل من البنك و الوكالة الوطني لدعم تشغيل الشباب يتم على دفعات ثابتة تسدد

ة السماح بالنسبة للبذ

ية سنوات وفترة السداد خمس سنوات و الجدول التالي يوضح كيفية اهتلاك ANSEJ

:

: (26)

ط	ط	ط	ط	ط	ط	ط
ANSJ	ANSJ	ANSJ	ANSJ	ANSJ	ANSJ	ANSJ
2800000	0	2800000	0	0	7000000	1
2800000	0	2800000	0	0	7000000	2
2800000	0	2800000	0	0	7000000	3
2800000	0	2800000	7000000	1400000	7000000	4
2800000	0	2800000	5600000	1400000	5600000	5
2800000	0	2800000	4200000	1400000	4200000	6
2800000	0	2800000	2800000	1400000	2800000	7
2800000	0	2800000	1400000	1400000	1400000	8
2240000	560000	2800000				9
1680000	560000	2240000				10
1120000	560000	1680000				11
560000	560000	1120000				12
0	560000	560000				13

: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الوكالة الوطنية لـ ANSEJ (02

المطلب الثالث : الميزانية الافتتاحية و جدول حسابات النتائج و الميزانية التقديرية

أولا - الميزانية الافتتاحية

(27) : الميزانية الافتتاحية

200000		276853	
		8386853	تجهيزا
		1206072	التمهئة
7000000		130222	
2800000	ANSEJ		
10000000		10000000	الرصيد الإجمالي

من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الوكالة ANSEJ ( 03 )

المطلب الثالث : جدول حسابات النتائج والميزانية التقديرية

أولا - جدول حسابات النتائج

بناءا على المعلومات السابقة يتم انجاز جدول حسابات النتائج التالي :

## الجدول رقم (28) : جدول حسابات النتائج

8	7	6	5	4	3	2	1	
17148710	15589736	14172488	12884080	11712800	10648000	9680000	88000000	مبيعات
500054.08	480821.23	462328.10	444546.25	427448.32	411008	395200	380000	الخدمات
26318.64	25306.38	24333.06	23397.17	22497.28	216326	280800	20000	مصاريف النقل
52637.27	50612.76	4866.12	46794.34	44994.56	43264	41600	40000	صيانة
421098.17	404902.09	389328.93	374354.74	359956.48	346112	332800	320000	خدمات أخرى
16648656	15108916	13710160	12439534	11285352	10236992	9284800	8420000	القيمة المضافة
5654842	5543962	5435257	5328684	5224199	5121764	5021338	4922880	أجور العمال
52725	62934	73734	85190	97376	105476	114476	154476	تكاليف أخرى
47829.69	53144.10	59049	65610	7290000	81000	90000	100000	مصاريف التأمين
4895	9790	14685	19580	24476	24476	24476	54476	مصاريف أخرى
990541.66	990541.66	990541.66	990541.66	990541.66	990541.6	990541.66	90541.66	الامتلاكات
6698108	6597438	6499533	6404416	6312117	6217786	6126355	6067897	تكاليف الاستغلال
9950548.25	8511477.16	7210626.63	6035118.06	4973235	4019210	3158445	2352103	النتيجة الخام للاستغلال
497527.41	425573.86	360531.33	301755.90	248661.74	00	00	00	الضريبة على أرباح الشركات
9453021	8085903	6850095	5733362	4724573	4019210	3158445	2352103	النتيجة الصافية للاستغلال
10443563	9076445	7840637	6723904	5715115	5009752	4148987	3342645	التدفقات النقدية الصافية
52301047	41857484	32781039	24940402	18216498	12501384	7491631	3342645	التدفقات النقدية المتراكمة
7446116	6471379	5590266	4794050	4360034	4089450	3623886	3123967	التدفقات النقدية المستحدثة
							29499148	القيمة الحالية الصافية

( 04 ) ANSEJ = ك ت : = =

$$\begin{aligned}
 & \text{الخدمات} = \text{مصاريف النقل} + \text{مصاريف الصيانة} \\
 & \text{القيمة المضافة} = \text{---} \\
 & \text{تكاليف الاستغلال} = \text{---} + \text{تكاليف أخرى} + \text{تأمينات} + \text{مصاريف أخرى} + \text{الاهتلاكات} \\
 & \text{النتيجة الخام للاستغلال} = \text{---} - \text{تكاليف الاستغلال} \\
 & \text{الضريبة على الأرباح (IBS)} = \text{النتيجة الخام للاستغلال} \times 5\% \\
 & \text{النتيجة الصافية للاستغلال} = \text{نتيجة الخام للاستغلال} - \text{---} \\
 & \text{التدفقات النقدية الصافية} = \text{النتيجة الصافية} + \text{---} \\
 & \text{التدفقات النقدية المتراكمة: تزداد بزيادة التدفقات النقدية.}
 \end{aligned}$$

التقييم المالي للمشروع :

فترة الاسترداد = الاستثمار المبدئي / متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية

متوسط التدفقات النقدية الصافية : مجموع التدفقات النقدية الصافية خلال 8 / 8

متوسط التدفقات النقدية الصافية : 8/52301048 = 6537631

فترة الاسترداد : 10000000 / 6537631 = 1.53

53يوم

## ثانيا : الميزانية التقديرية

اعداد الميزانية التقديرية لثمانية

:

(29): الميزانية التقديرية

2020			2019			1018			2017			الأصول
الصافي	الإهلاك	الخام										
5907611	3962167	9869778	6898153	2971625	9869778	7888695	1981083	9869778	8879236	990542	9869778	الاستثمارات
55371	221482	276853	110741	166112	276853	166112	110741	276853	221482	55371	276853	تكاليف مقدمة
5032112	3354741	8386853	5870797	2516056	8386853	6709482	1677371	8386853	7548168	838685	8386853	تجهيزات
820129	385943	1206072	916615	289457	1206072	1013100	192972	1206072	1109586	96486	1206072	تهئية
8816962			7121057			5269751			3472867			السيولة
2645089			2136317			1580925			1041860			الصندوق
6171873			4984740			3688825			2431007			البنك
14724573			14019210			13158445			12352103			المجموع
												الخصوم
200000			200000			200000			200000			رأس المال الخاص
												ديون الإستثمار
7000000			7000000			7000000			7000000			قروض بذنية
2800000			2800000			2800000			2800000			ديون أخرى ansej
4724573			4019210			3158445			2352103			النتيجة
14724573			14019210			13158445			12352103			المجموع

2020	2019	1018	2017
------	------	------	------

الأصول	الخام	الإهلاك	الصافي	الخام	الإهلاك	الصافي	الخام	الإهلاك	الصافي	الخام	الإهلاك	الصافي
الاستثمارات	9869778	4952708	4917070	9592925	5611026	3981899	9592925	5611026	3981899	211557	7481368	7481368
تكاليف مقدمة	276853	276853	276853	00	00	00	00	00	00	00	00	00
تجهيزات	8386853	4193427	4193427	8386853	5032112	3354741	8386853	5032112	3354741	1677371	6709482	6709482
تهينة	1206072	482429	723643	1206072	578914	627157	1206072	578914	627157	434186	771886	771886
السيولة		9416292	9416292			12671122			12671122	288443		288443
الصندوق		2824888	2824888			3801337			3801337	686533		686533
البنك		6591405	6591405			8869786			8869786	1601910		1601910
المجموع		14333362	14333362			16653021			16653021	4400000		4400000
الخصوم												
رأس المال الخاص		200000	200000			200000			200000	200000		200000
ديون الإستثمار												
قروض بنكية		5600000	5600000			4200000			4200000	1400000		1400000
ديون أخرى ansej		2800000	2800000			2800000			2800000	2800000		2800000
النتيجة		5733362	5733362			9453021			9453021	00		00
المجموع		14333362	14333362			16653021			16653021	4400000		4400000

من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الوكالة الوطنية ANSEJ (06- 05)

## خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل نستنتج مجموعة من النتائج و بناءا على الدراسة التسويقية والتنظيمية و الإنتاجية و المالية لمخطط الأعمال لمشروع صالون حفلات نلاحظ أن مخطط الأعمال له أهمية ودور كبير في نجاح المشروع ، وذلك من خلال مساهمة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب التي تمنح فرص لشباب لتحقيق طموحاتهم من خلال عملية تمويل المشاريع التي تسهل في تجسيد المشروع في أرض الواقع و نجاحه .

الخطبة

## الخاتمة

لقد تم من خلال هذه الدراسة التطرق إلى المرأة المقاولة التي لها خصائص تميزها كما لها دوافع و عوامل ساعدتها على اقتحام مجال المقاولة و هذه المؤهلات و الخصائص هي التي ساعدتها على النجاح، وذلك من اجل إثبات ذاتها من خلال مبادراتها و قوة إرادتها التي تؤهلها لإنشاء مؤسسة و لإنشاء مشروع أو مؤسسة نجاحه لا بد من إعداد مخطط أعمال الذي يعتبر وثيقة ضرورية لتخطيط الجيد لكل مراحل المشروع ويشمل مخطط الأعمال جوانب متعددة و متنوعة تتعلق بالاتجاهات التسويقية و الإنتاجية و التنظيمية و المالية كما يساعد على التفاوض للتمويل و الدعم اللازم من الهيئات المدعمة للمشاريع .

ومن خلال تطبيق مراحل إعداد مخطط أعمال على المشروع المتمثل في صالون حفلات في مدينة جامعة الذي يعتبر جديد بالنسبة لسكان المنطقة و صلنا بع الدراسة التي أجريت انه يحقق أرباح .

### النتائج :

- مخطط الأعمال خطوة مهمة لإنشاء أو تطوير مشروع
- المشروع يأتي من خلال فكرة قابلة لتجسيد
- يمكن الاستفادة من الامتيازات التي تمنحها الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب من خلال القروض التي تمنحها
- مخطط الأعمال بمثابة توضيح للمسار الاستراتيجي

### التوصيات :

- تشجيع المرأة المقاولة على إنشاء المشاريع و المساهمة في تطويرها
- البحث على أنشطة جديدة التي تشجع الاستثمار
- غرس فكرة مخطط الأعمال لدى الشباب
- إقامة ندوات و دورات تكوينية لشباب المقاول
- العمل على توجيه أصحاب المشاريع عن طرق فتح ورشات و كاتب لتأهيلهم

## الخاتمة

---

## قائمة المراجع

### الكتب باللغة العربية

1. إياد عبد الفتاح النصور ، استراتيجيات التسويق (مدخل نظري وعملي) ، دار صفاء لنشر و التوزيع ، عمان -الأردن ط1 .
2. الريادة و إدارة منظمات الأعمال مسيرة لنشر و التوزيع ، عمان .
3. جهاد عبد الله عفانة ، قاسم موسى أبو عيد ، إدارة المشاريع الصغيرة - 2004 .
4. إدارة المشاريع و دراسة جدواها الاقتصادية - بيروت - 2002 ط1 .
5. حميد الطائي و آخرون ، الأسس العلمية للتسويق الحديث - 2006 .
6. الإدارة و التحليل المالي - 2001 ط1 .
7. رولا نايف - إدارة الموارد البشرية - 2013 ط1 .
8. زيد منير عبوب ، التنظيم الإداري ( مبادئ و أساسياته ) - 2006 ط1 .
9. صلاح الدين عبد الباقي و إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر 2007 .
10. سندرة سايب ، سيرورة إنشاء المؤسسة ( أساليب المرافقة ) - قسنطينة ، 2009 .
11. إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة ، - 2009 ط1 .
12. التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات - 2008 .
13. التسويق المعاصر - 2006 ط1 .
14. إدارة الإنتاج رؤية جديدة - 2001 .
15. التحليل و التخطيط المالي ( اتجاهات معاصرة ) - 2008 .

16. الإدارة المالية (المدخل الكمي) : - 1997.
17. علي توفيق الحاج ، سمير حسين عودة ، تسويق الخدمات : - 2011 ط 1 .
18. غي اوديجيه ، نبيل جواد ، التسويق في خدمة المشروع : 2008 ط 1 .
19. فايز جمعة صالح النجار ، عبد الستار محمد العلي ، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة : 2006 ط 1 .
20. الموازنات التقديرية - أداة فعالة للتسيير- ديوان المط : 2001.
21. دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات ( تحليل نظري وتطبيقي ) : 2002 ط 1 .
22. إدارة المشروعات الصغيرة ، دار المسيرة : 2014 ط 5.
23. محمد ابدوي الحسين ، تخطيط الإنتاج و مراقبته : 2012 ط 1 .
24. محمد بوتين ، المحاسبة العامة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2003 ط 3 .
25. تسويق الخدمات يرة ، عمان - 2010 ط 1 .
26. محمد جاسم الصمدي ، بشير عباس العلاق ، أساسيات التسويق الشامل و المتكامل : 2002 ط 1 .
27. محمد عواد الزبادات ، محمد عبد الله العوامر ، استراتيجيات التسويق (منظور متكامل ) : 2012 ط 1 .
28. مهارات إدارة المشروعات الصغيرة النيل العربية ، القاهرة ، ط 1.
29. محمود جاسم الصمدي ، بشير عباس العلاق أساسيات التسويق الشامل و المتكامل - 2009.
30. مهارات إعداد الهياكل التنظيمية ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2012 ط 1 .
31. إدارة الإنتاج و العمليات : - 2008.
32. تخطيط و مراقبة الإنتاج ( منهج كمي مع حالة دراسية ) : - 2007 .

33. نبيل جاد يشوت ، إدارة الإنتاج

34. الهام فخر طميلة ، استراتيجيات التسويق ( إطار نظري وتطبيقي )

2012 ط 1.

35. الهام فخر طميلة ، التسويق في المشاريع الصغيرة

2009

36. ، تسويق الخدمات ، 2002 ط 1.

37. ، تحليل السوق ، دار الخلدونية لنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2007 ط 1.

المذكرات الجامعية :

1. المؤسسة الصغيرة و المتوسطة كأداة لتمكين الاقتصادي للمرأة في الجزائر

التسيير ، مذكرة ماستر ، غير منشورة ، جام ي 2012 .

2. بومعزة سهيلة دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة

ماجستير ، غير منشورة ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2009.

3. خدر توفيق ، حسين بن طاهر ، المقابلة كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الجزائرية - المسارات و المحددات ، واقع و أفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة في الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الوادي ، 5 - 6

ي 2013.

4. نيرة ، المقاولاتي للمرأة في الجزائر ، قسم العلوم الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، غير

ي 2007.

5. المرأة المقابلة في الجزائر ، قسم علم الاجتماع ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ،

جامعة الإخوة منتوري قسنطينة ، 2009 .

6. العيد فراحتية ، دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي و الرقابة عليه

ماجستير ، قسم علوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2006.

7. النساء المقاولات في الجزائر بين القطاع الرسمي و غير الرسمي : خصائص ، دوافع

التحديات قسم علوم التسيير ، مذكرة ماستر ، غير منشورة ، ي 2014 .

8. ، استراتيجيات التسويق التنافسية ، الملتقي الأول التسويق في الوطن

العربي ( الواقع و أفاق التطوير ) ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الملك

سعود المملكة العربية السعودية ، 15- 16 2002 .

الملتقيات :

1. مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد

الصناعة في منظمات الأعمال الأردنية ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ( فرص و

---

حدود مخطط الأعمال الإعداد و التنفيذ ) كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة  
19/18/17 2012 .

2. الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال و مساهمته في بعض العمليات الاستثنائية

للمؤسسة ، الأيام العالمية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال : الفكرة الإعداد  
التنفيذ ، الكلية الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 17 18 19  
2012 .

3. مراد إسماعيل ، شلغاف بن أعر ، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة  
، الأيام العالمية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال : الفكرة الإعداد و التنفيذ ،  
التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 19/18/17 .  
2012

الكتب باللغة الأجنبية :

4. Michael Coster , Entrepreneuriat , Pearson éducation , Paris ,France , 2009.

مواقع الانترنت :

[www.djelfa.infa/vb/showthread.ph?t=70021](http://www.djelfa.infa/vb/showthread.ph?t=70021).21:00

الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
	الإيرادات المتوقعة	01
	جدول الاستثمار و الهيكل التمويلي و اهتلاك القرض	02
	الميزانية الافتتاحية	03
	جدول حسابات النتائج	04
	الموازنة التقديرية	05
	وثيقة من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب توضح التمويل الثلاثي	06
	الفاتورة الشكلية للأثاث و التجهيزات	07
	الاستبيان	08