



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي- الجزائر
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

إعداد مخطط أعمال لإنشاء مشروع محل حلويات تقليدية الدوسن بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في المسار (علوم التسيير)
فرع: إدارة أعمال
تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

د/ يحيوي مفيدة

إعداد الطالب:

فراح ليلي

رقم التسجيل:/Master-GE/MAN –Entrep/2015
تاريخ الإيداع

السنة الجامعية: 2014-2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾

سورة النمل « الآية 19 »

الشكر أولاً لله عز وجل الذي أعانني في انجاز هذا العمل.

كما أتقدم بعميق شكري وخالص تقديري وعرفاني إلى أستاذتي الفاضلة

"مفيدة يحياوي" على توجيهاتها ونصائحها القيمة وصبرها علي.

كما لا أنسى أستاذتي الكرام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، الذين درسوني، وخاصة الأستاذة المحترمة "حنان جودي" وعلى

صبرها ووقوفها معنا، وإلى كل من موظفي مكتبة الكلية وقسم علوم

التسيير.

وإلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة في انجاز هذا

العمل طالبين من المولى عز وجل أن ينفع به غيرنا.

فالحمد لله حتى يرضى

والحمد لله إذا رضي

والحمد لله بعد الرضي

خطة البحث:

مقدمة:

الفصل الأول: أساسيات حول مخطط الأعمال

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال

المطلب الثاني: أهمية وفوائد مخطط الأعمال

المطلب الثالث: مكونات مخطط الأعمال

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المطلب الأول: تعريف المخطط التسويقي وأهميته

المطلب الثاني: مكونات المخطط التسويقي وخطوات إعداده

المطلب الثالث: المزيج التسويقي

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي و الإنتاجي

المطلب الأول: تعريف الهيكل التنظيمي ونماذجه

المطلب الثاني: الموارد البشرية

المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي

المبحث الرابع: المخطط التمويلي

المطلب الأول: مفهوم التمويل

المطلب الثاني: أنواع التمويل

المطلب الثالث: تقدير حجم التمويل

الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

المبحث الأول: تقديم المشروع

المطلب الأول: وصف المشروع

المطلب الثاني: التعريف بالمشروع

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المطلب الأول: مهمة المشروع

المطلب الثاني: تحليل السوق

المطلب الثالث: المزيج التسويقي

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي والإنتاجي

المطلب الأول: الموارد البشرية

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

المطلب الثالث: الخطة الإنتاجية

المبحث الرابع: المخطط المالي

المطلب الأول: مصادر التمويل

المطلب الثاني: القوائم المالية

خاتمة:

المخلص:

يهدف هذا البحث إلى توضيح أهمية مخطط الأعمال في تقييم المشاريع الجديدة قبل إنجازها و الوقوف عند أهم جوانبها، وعليه جاءت إشكالية بحثنا كما يلي: ما هي متطلبات إعداد مخطط الأعمال لمشروع صناعة الحلويات التقليدية في بلدية الدوسن ولاية بسكرة؟، وتهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى الوقوف عند أبرز جوانب المشروع التنظيمية والتسويقية الإنتاجية والمالية، وخلصت الدراسة إلى محاولة تطبيق محاور مخطط الأعمال لمشروعنا المذكور سابقا، واستنتجنا أن مخطط الأعمال أداة فعالة لتقييم المشروع قبل تجسيده في أرض الواقع.

الكلمات المفتاحية: مخطط الأعمال، محل حلويات تقليدية.

Resumé:

This study aims to clarify the impotance of busibess plan in order to evoluate the new projects before its achivement and showing the most of its important sides, so the theisis statement of this study was : What are the requirements of achieving a business plan for a traditional cakes project in Doucen-Biskra ?, and the applied study aims to show the most important sides of the projec : humain ressources, marketing, production, financial, and we concluded that the business plan is an effective instrument for the evaluating the projet before concretising it in reallity .

Key words : Business plan , traditional kakes project.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى	الرقم
أ-ج	مقدمة	1
4	الفصل الأول: أساسيات حول مخطط الأعمال	2
6	المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال	3
6	المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال	4
7	المطلب الثاني: أهمية وفوائد مخطط الأعمال	5
8	المطلب الثالث: مكونات مخطط الأعمال	6
10	المبحث الثاني: المخطط التسويقي	7
10	المطلب الأول: تعريف المخطط التسويقي وأهميته	8
12	المطلب الثاني: مكونات المخطط التسويقي وخطوات إعداده	9
16	المطلب الثالث: المزيج التسويقي	10
25	المبحث الثالث: المخطط التنظيمي و الإنتاجي	11
25	المطلب الأول: تعريف الهيكل التنظيمي ونماذجه	12
27	المطلب الثاني: الموارد البشرية	13
28	المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي	14
30	المبحث الرابع: المخطط التمويلي	15
30	المطلب الأول: مفهوم التمويل	16
30	المطلب الثاني: أنواع التمويل	17
31	المطلب الثالث: تقدير حجم التمويل	18
35	الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية	19
37	المبحث الأول: تقديم المشروع	20
37	المطلب الأول: وصف المشروع	21
37	المطلب الثاني: التعريف بالمشروع	22
39	المبحث الثاني: المخطط التسويقي	23
39	المطلب الأول: مهمة المشروع	24
39	المطلب الثاني: تحليل السوق	25
43	المطلب الثالث: المزيج التسويقي	26
45	المبحث الثالث: المخطط التنظيمي والإنتاجي	27
45	المطلب الأول: الموارد البشرية	28

فهرس المحتويات:

46	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي	29
47	المطلب الثالث: الخطة الإنتاجية	30
49	المبحث الرابع: المخطط المالي	31
49	المطلب الأول: مصادر التمويل	32
50	المطلب الثاني: القوائم المالي	33
59	خاتمة:	34
62	قائمة المراجع	35
65	قائمة الجداول والأشكال	36
66	ملحق	37

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	نتائج الاستبيان	40
2	أسعار المنتجات	44
3	احتياجات الموارد البشرية للمشروع	45
4	أجور العاملات خلال السنة	45
5	أسعار الآلات والمعدات	47
6	الخدمات الضرورية للسنة الأولى	48
7	الخدمات الضرورية للسنة الأولى	48
8	الهيكل التمويلي	49
9	الميزانية الافتتاحية للمشروع	50
10	جدول الاستثمار	50
11	تكاليف التشغيل السنوية	51
12	اهتلاك القرض البنكي	52
13	اهتلاك قرض الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ	52
14	اهتلاك الأصول الثابتة	53
15	الإيرادات المتوقعة لثمان سنوات الأولى	54
16	حسابات النتائج لـ 8 سنوات الأولى	55

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	أنواع قنوات التوزيع	22
2	الهيكل التنظيمي للمشروع	46

مقدمة

أبرزت التحولات العالمية توجهات جديدة في بعض جوانب نظريات التنمية الاقتصادية، و من ذلك بروز أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية للدول، و قد أدركت الكثير من الدول العربية هذه الحقيقة، غير أن التحولات الاقتصادية الجارية في العالم جعلت هذا النوع من المؤسسات على المحك في مواجهة المنافسة الشديدة من قبل مؤسسات الدول المتطورة.

و تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي و التخطيط المستقبلي و تمثل إحدى دعائم التنمية الأساسية في أي دولة في دول العالم. كما تلعب دورا هاما و أساسيا في التنمية الاجتماعية في مختلف الدول المتقدمة و النامية، و يبرز هذا الدور من خلال انتشارها في مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني فهي القوة المحركة له و المصدر التقليدي لنموه و تطويره كما أن عددها يشكل نسبة كبيرة بالمقارنة مع عدد المشروعات الكلية في معظم بلدان العالم، كما أنها تحقق التنوع في النسيج الاقتصادي للدول، و نجد أن الجزائر في الآونة الأخيرة ركزت على هذه الآلية للنهوض باقتصادها و تنشيطه من خلال مؤسسات الدعم و التمويل و عقد ملتقيات علمية خاصة لهذه المؤسسات ودورها و أهميتها.

ولإنشاء هذه المؤسسات و يجب إتباع خطوات هامة و ودراسة مدى قابليتها للتجسيد، لذلك و يجب إعداد مخطط الأعمال الذي يضمن لنا دراسة مفصلة لأهم نواحي المشروع تسويقيا و تنظيميا و إنتاجيا. و عليه فإن مخطط الأعمال هو الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بكيفية مباشرة الأعمال و تطويرها من عدة جوانب بالنسبة للمؤسسة، فهو يعد ترجمة لفكرة مشروع ما في شكل معطيات كمية و كيفية وهذا وفق لمجموعة من الخصائص من دقة و وضوح و دراسة مردودية المشروع على مدى متوسط و طويل، و من هنا نطرح الإشكال الرئيسي التالي:

ما هي متطلبات إعداد مخطط الأعمال لمشروع صناعة الحلويات التقليدية في بلدية الدوسن ولاية

بسكرة؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هو مفهوم مخطط الأعمال؟
- ما أهمية مخطط الأعمال بالنسبة للمشروع؟
- كيف يتم اعداد مخطط أعمال لمشروع صناعة الحلويات التقليدية بالدوسن ولاية بسكرة؟

أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة الشخصية لانجاز هذا المشروع.
- من أجل تحسين الدخل الشخصي.
- توفير مناصب عمل للماكثات بالبيت.
- افتقار المنطقة لمثل هذا المشروع.
- الطلب المتزايد على الحلويات في المناسبات.
- تفضيل ربات البيت صنع الحلويات عند محلات مختصة بذلك.

أهمية الدراسة:

- إبراز الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الوطنية.
- معرفة خطوات إعداد مخطط الأعمال.
- تحديد دور مخطط الأعمال في توضيح صورة المشروع في المستقبل.
- تقليل نسبة المخاطرة و مواجهة التحديات المستقبلية للمؤسسة.

أهداف الدراسة :

- إبراز دور مخطط الأعمال في توضيح صورة المؤسسة قبل إنشائها.
- إبراز العلاقة بين مخطط الأعمال ونجاح المؤسسة الجديدة.

- دور مخطط الأعمال في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و جعلها قطاعا قويا.

- إبراز أهمية مخطط الأعمال

منهج الدراسة:

إن موضوع دراستنا هو إنشاء مخطط أعمال لمشروع صناعة الحلويات التقليدية كما سبق ذكره، ومنهج الدراسة سوف يكون المنهج الوصفي من الجانب النظري لأنه يتلائم وطبيعة الموضوع.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي وهذا باختيارنا لمشروع إعداد مخطط الأعمال وقد نستخدم مجموعة من الأدوات المنهجية و المتمثلة في الملاحظة و الاستبيان والإحصائيات.

هيكل الدراسة:

سوف نتطرق في دراستنا لهذا المشروع إلى فصلين أساسيين، الأول سوف يكون حول مخطط الأعمال و أهم عناصره، أما الفصل الثاني يحمل عنوان مخطط أعمال لمشروع صناعة الحلويات التقليدية في منطقة الدوسن ولاية بسكرة.

الفصل الأول

تمهيد:

قبل القيام بأي نشاط تجاري أو صناعي وجب تحديد خطة أولية ومبدئية لهذا النشاط ، لكي نحدد من أين نبدأ وعلى ماذا نركز، وهذه الخطة تعتبر بمثابة الخطوة الأولى لإنشاء المشروع و تسمى مخطط الأعمال الذي يضمن لنا دراسة مدى إمكانية تطبيق المشروع و أساليب التمويل التي سنركز عليها و إستراتيجية التسويق و العديد من الأمور المهمة، كما أن مخطط الأعمال أداة إقناع الهيئات المالية التي ستمول و تتبنى المشروع.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى خمسة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي و الإنتاجي

المبحث الرابع: المخطط المالي

الفصل الأول: أساسيات حول مخطط الأعمال

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم العناصر حول مخطط الأعمال من تعريفه، أهميته وأهدافه، بالإضافة مكونات مخطط الأعمال.

المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال

مخطط الأعمال بالنسبة للمؤسسة هو بمثابة وثيقة عمل حيوية تضبط إستراتيجية عمل المؤسسة على كافة الأصعدة والمستويات، والذي يتم تحديده بناء على النتائج التي أسفر عليها مخطط دراسة السوق، إذ يؤكد الخبراء أنه لا يمكن أن نقوم بتحضير مخطط للأعمال خاص بمؤسسة ما، من دون إنجاز دراسة حقيقية للسوق.¹ و مخطط الأعمال هو وثيقة مكتوبة تحدد فيها:²

- ❖ تحديد النشاط المستقبلي للمؤسسة
- ❖ تحديد أهداف أصحاب المصلحة (الداخليين و الخارجيين).
- ❖ يعبر عن الاحتياجات (المالية، المادية، البشرية).

مخطط الأعمال عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تبين كل العوامل الداخلية و الخارجية والإستراتيجية الملائمة لبدء مخاطر جديدة.³

كما أنه يتم من خلاله توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج و الموارد البشرية و يسعى مخطط الأعمال للإجابة عن الأسئلة التالية:

- أين نحن حالياً؟
- أين سنذهب؟
- و كيف نصل إلى أهدافنا؟

¹ محمد لبيب، مخطط الأعمال بضمن نجاح المقابلة في السوق المغربية، هسبريس جريدة الكترونية ، نشر الخميس 23 يناير 2014، 08:15
www.hespress.com/مقالات/html115971، شوهد يوم 13/02/2015، 15:19.

² **Le plan d'affaire ou business plan**,
<https://www.unamur.be/recherche/utiles/optival/formations/OPTIVALGuidePlanAffaires.pdf>, 13/02/2015,
16 :15, p04.

³ بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان ، الأردن، 2008، ص111.

الفصل الأول: أساسيات حول مخطط الأعمال

المطلب الثاني: أهمية وفوائد مخطط الأعمال

إن مخطط الأعمال يعنى بدراسة و تحليل مختلف جوانب المشروع قبل البدء به، من أجل تحديد ما تحققه من عوائد أو منافع و ما يتم تحمله من تكاليف وأعباء من أجل إقامتها لتحقيق أهدافها، و تبرز أهمية مخطط الأعمال نتيجة لأسباب عديدة، والتي منها:¹

- مخطط الأعمال يتضمن كافة الجوانب التي ترتبط بتوفير قدر مقبول من درجة التأكد في اتخاذ القرار الخاص بإقامة هذه المشاريع.
- إن الواقع الفعلي لممارسة مشروعات الأعمال يؤكد الأهمية الحاسمة لدراسات و تحليل جدوى القيام بالمشروع قبل إقامته، والبدء بتنفيذها و تشغيلها، حيث أثبت هذا الواقع الفعلي، و في حالات ليست بالقليلة وبشكل يكاد يكون شائعاً، تعثر عدد غير قليل من المشاريع نتيجة غياب دراسات و تحليل جدواها.
- رسم خطة مفصلة عن المشروع من عدة جوانب، تسويقية، مالية، بيئية، فنية، تنظيمية.
- من خلال مخطط الأعمال يمكننا تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف للمشروع.

أما بالنسبة لفوائد مخطط الأعمال فهي كما يلي:²

- يقلل من المخاطر
- مخطط الأعمال أداة تبرير الخطط و الأنشطة
- يساعد على كشف الأخطاء و تجنبها
- يعتبر كمؤشر لدراسة المهارات و مدى الالتزام

¹ فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر، إربد، الأردن، 2012، ص40، 41.

² Qu'est-ce qu'un plan d'affaires?,

http://valorisationcapitalhumain.ca/index.cfm?Voir=sections&Id=7261&M=2392%20&Repertoire_No=2137987698 , 13/02/2015, 16 :55 .

الفصل الأول: أساسيات حول مخطط الأعمال

المطلب الثالث: مكونات مخطط الأعمال

إن مخطط الأعمال يمكن توضيحه كالآتي:¹

1. الصفحة الرئيسية:

تتضمن العناصر الرئيسية بالمخطط من حيث اسم و عنوان المؤسسة و طبيعة الأعمال و الطبيعة القانونية للمؤسسة المتعلقة بالملكية و الموقع و الحاجات المالية.

2. ملخص التنفيذ:

يتكون الملخص من ثلاث إلى أربع صفحات تتضمن تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال و بيانات عن الفكرة التي تم تجميعها، تتعلق بإستراتيجية التسويق، المالية، و إجراءات البيع.

3. تحليل البيئة:

ويتم فيها تحديد كافة المتغيرات المتعلقة بالبيئة الاقتصادية، الثقافية، التكنولوجية والقانونية.

4. وصف المشروع:

يتم توضيح مهمة المشروع وطبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة والموقع، والمعدات، كذلك تحديد رسالة و أهداف المنظمة و لماذا هذا المشروع و كيف سيتم و متى ينجز والأدوات اللازمة للإنتاج.

5. خطة الإنتاج أو العمليات:

تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج و التكاليف، المعدات و الآلات التي يحتاجها المشروع، إجراءات التخزين، المواد الأولية، الموردين، و كذلك خدمات ما بعد الإنتاج والبيع والصيانة.

6. الخطة التسويقية:

تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية تسويق و تسعير و توزيع المنتجات، الترويج و كذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.

7. الخطة التنظيمية:

تتضمن وصف لملكية المشروع كذلك خطوط الصلاحيات و المسؤوليات للأفراد العاملين، كيفية أداء الأعمال.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص 114، 119.

الفصل الأول: أساسيات حول مخطط الأعمال

8. الخطة المالية:

تتضمن الخطة المالية للمشروع الجدوى الاقتصادية و ضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع و كذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات مستقبلية و التكاليف والربحية و كذلك التدفقات النقدية و خطة الموازنة التقديرية.

9. الملاحق:

والتي توضح كافة الوثائق المتعلقة بمخطط الأعمال.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

تعد الدراسة التسويقية من أهم المراحل في مخطط الأعمال، فمن خلالها يتم تحديد أهم الجوانب التسويقية للمشروع، و لذلك تم تقسيم هذا المبحث إلى أربع مطالب، تناولنا تعريف المخطط التسويقي وأهميته، مكوناته وخطوات إعداده، وأخيرا تطرقنا إلى المزيج التسويقي.

المطلب الأول: تعريف المخطط التسويقي وأهميته

أولا: تعريف المخطط التسويقي

لقد تعددت تعريفات المخطط التسويقي وذلك نظرا لتعدد وجهات النظر واختلافها، وسنذكر بعضها:

- يعرفه فايول: بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، مع الاستعداد لهذا التنبؤ في المستقبل¹
- المخطط التسويقي هو وثيقة عمل مكتوبة لغرض وصف وضعية السوق الحالي و الإستراتيجية التسويقية للفترة التي تشملها الخطة التسويقية، و عادة ما تكون الخطة التسويقية تغطي فترة من 1-5 سنوات.²
- المخطط التسويقي هو العنصر الأساسي من مخطط الأعمال، كما يعتبر العنصر الأكثر أهمية، والأكثر صعوبة، يبحث عن خطة تسويقية شاملة و توجهات الاستهلاك، ويشمل المزيج التسويقي ويحدد كيفية تسويق المنتج و الخدمة خلال فترة محددة.³

¹ مراد إسماعيل، شلغاف بن عمر، **أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقالاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 17/18/19/ أبريل 2012، ص7.

² Paul Mckinney, **Whatis a Marketing Plan**, <http://education-portal.com/academy/lesson/what-is-a-marketing-plan-definition-sample-quiz.htm>, 09 /01/2015, 15 :28 .

³ D. Collins, **Élaboration d'un plan de commercialisation**, fiche technique, Ministère de l'Agriculture de l'Alimentation et des Affaires rurales, Ontario, Canada, 2010,p01.<http://www.omafra.gov.on.ca/french/busdev/facts/10-030.pdf>, 09/01/2015, 18 :01 .

الفصل الأول: أساسيات حول مخطط الأعمال

ثانيا: أهمية المخطط التسويقي

تتمثل أهميه في النقاط التالية:¹

- ✓ يشجع التفكير العلمي والمنطقي في التسويق.
- ✓ يؤدي إلى تنسيق فعال بين كل من الإنتاج والتمويل، إدارة وظائف الأفراد و التسويق و العلاقات العامة .
- ✓ يوفر معدلات مثالية يسترشد بها للأداء التسويقي الفعال.
- ✓ يساعد على توضيح الأهداف التسويقية.
- ✓ ينتج عن استعدادات لمواجهة التغيرات الطارئة في الأسواق.
- ✓ يشجع العاملين في التسويق على البعد على المضاربات والمغامرات وبحولها إلى تنبؤات مستقبلية.
- ✓ يعتبر التخطيط التسويقي أسلوبا علمي الإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة و التجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.
- ✓ يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة والوقت والجهد والمسافات والمكان، نظرا لأنه يعطي الفرصة للتطبيق العلمي في نطاق محدود باستخدام النماذج، مثال اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق قبل غزو السوق كله.
- ✓ وطالما تتم وظائف التسويق خارج الشركات في البيئة التسويقية المحيطة لذلك يصبح التخطيط التسويقي ضرورة ملحة في الحياة العملية.

¹ مراد إسماعيل، شلغاف بن عمر، مرجع سابق، ص 13.

الفصل الأول: أساسيات حول مخطط الأعمال

المطلب الثاني: مكونات المخطط التسويقي وخطوات إعداده

أولاً: مكونات المخطط التسويقي

قبل وضع خطة ينبغي التعرف على أهم العناصر الأساسية التي تتكون منها هذه الخطة، كذلك المخطط التسويقي يتكون من عناصر أساسية تتمثل في دراسة السوق ثم اختيار الإستراتيجية المناسبة، نستعرضها في هذا المطلب كما يلي:

1) دراسة و تجزئة السوق: وتشمل تحليل وتجزئة السوق ثم اختيار التوقع الجيد للمؤسسة.

1.1 - تحليل و تجزئة السوق:

يهدف تقسيم السوق إلى:¹

أ) اختيار القطاع التسويقي ويقصد بذلك الشريحة المستهدفة في السوق حتى يتم تحديد حجم وطبيعة التعامل معها بشكل محدد تسويقياً.

ب) وضع برنامج تسويقي فعال لكسب هذه القطاعات التسويقية أو شرائح السوق.

- عند تحليل ودراسة الأسواق قد تكون الأسواق متجانسة أي موحدة وغير متباينة، وقد تكون الأسواق غير متجانسة وتسمى مجموعات المستهلكين، وفيما يلي يمكن أن نوضح خصائص هذه الأسواق عند تشریح كل سوق:

أ. الأسواق المتجانسة (الموحدة):

هي السلع التي تستخدم نفس المزيج التسويقي لجميع المستهلكين مثال ذلك المنتجات الزراعية أو الغذائية، منتجات الألبان.

ب. الأسواق غير المتجانسة:

في هذه الأسواق تكون رغبات و احتياجات المستهلكين مختلفة و متباينة من حيث نوع السلعة أو الخدمة، من حيث التصميم ومستوى الجودة، السعر، الترويج... الخ. وفي هذا النوع من المنتجات يتم تقسيم السوق إلى شرائح و قطاعات أو مجموعات متجانسة من حيث الحاجات و الرغبات، ويطلق على هذا التحليل تقسيم السوق، ويحتاج كل سوق مستقل إلى مزيج تسويقي خاص به.

¹ أحمد فوزي ملوخية، أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية، ط1، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2009، ص67.

ج. استهداف السوق:

بعد القيام بتقييم مختلف القطاعات السوقية المتاحة، يكون على المؤسسة اتخاذ قرار بتحديد القطاعات التي سوف تستهدفها للتعامل داخلها و خدمتها و يتكون السوق المستهدف هو مجموعة المشتريين الذين يشتركوا معا بصفة عامة في بعض الحاجات أو الخصائص التي تقرر الشركة خدمتها¹.

1.2 - التموقع:

هي الكيفية التي ترغب المؤسسة أن ينظر بها الزبون المستهدف إلى منتجاتها وبالمكانة التي تحتلها تلك المنتجات في ذهنه وانطباعه، لذلك يعرف التموقع بأنه "إعداد تصور معين عن المنتج وعلامته بهدف إعطائه مكانا يفضل ويميز عن المكان الذي يحتله المنافسون داخل ذهن وتفكير الزبون"²

وتتمثل أهمية التموقع في قدرته على إدماج العرض (المنافسة) و الطلب (السوق المستهدف) في التفكير الاستراتيجي نفسه مما يسهل من اتخاذ القرار التسويقي، و اختيار تموقع جيد ينجم عنه عدة مزايا:³

• **التميز في سوق كثيف المنافسة:** في حالة ازدهام السوق فإن العديد من العلامات تقدم للمستهلكين منتجات غالبا ما تكون متقاربة و متشابهة، و المبدأ الأساسي لإستراتيجية التموقع هي أن تقدم للمستهلك شيئا أفضل من المنافسين.

• **المساعدة في تسيير حافظة المنتجات:** إذا كانت كل علامات ومنتجات المؤسسة تحتل التموقع الذي ترغب فيه تلك المؤسسة والموضوع من قبلها مسبقا، فإن خطر تداخل تلك المنتجات في التموقع ذاته نظريا تكون منعدمة وهذا ما يجعلها في مأمن من عملية التآكل الذاتي.

• **التموقع ضمان لتناسق المزيج التسويقي:** إن أحد المزايا الأساسية التي يؤمنها اختيار التموقع المناسب للمنتج هو أنه شرط ضروري لتناسق النشاط التسويقي في الميدان، فلو أن رجل التسويق لم يختار الخطوط الرئيسية لعرضه مسبقا فإن القرارات المتخذة فيما يتعلق بسياسات المزيج التسويقي لها حظ ضئيل في أنت كون متوافقة و متناسقة مع بعضها البعض.

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق مدخل معاصر، ط1، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 80.

² طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق، دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مننوري- قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، منشورة، 2006/2007، ص128.

³ نفس المرجع، ص 130.

(2) الاستراتيجيات التسويقية:

هناك ثلاث استراتيجيات أساسية وتسمى الاستراتيجيات العامة لبورتر، تعتمد عليهم معظم المؤسسات هي كالاتي:

(أ) إستراتيجية قيادة التكلفة:

هي الإستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد و الإنتاج بمعايير نموذجية و البيع بأسعار رائدة في السوق.¹

(ب) إستراتيجية التمييز:

تركز هذه الإستراتيجية على البحث عن الانفراد بخصائص استثنائية تكون ذات قيمة للمستهلك، وذلك من خلال ابتكار منتج يحقق مزايا تنافسية، ويمكن تحقيق تميز المنتج باستخدام ثلاث طرق أساسية هي الجودة، التطوير، الاستجابة لحاجات العميل.

(ج) إستراتيجية التركيز:

تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود، بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء، ويكون التركيز من خلال أسلوب التميز أو أسلوب التكلفة المنخفضة أو الأسلوبين معا.²

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، ط 1، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 107.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2007، ص420.

الفصل الأول: أساسيات حول مخطط الأعمال

ثانيا: خطوات إعداد المخطط التسويقي

يتكون المخطط التسويقي من أربع مراحل أساسية نذكرها فيما يلي:¹

1. تحديد الأهداف: يتم تحديد مهمة المؤسسة و أهدافها الأساسية، فمهمة المؤسسة هي أول خطوة لتخطيط النشاط، ثم تحدد أهداف المؤسسة.

2. وضع الفروض التخطيطية: إن الخطوة الثانية في المخطط التسويقي هي وضع فروض تخطيطية فيها يتم تحديد المحيط الخارجي و المتوقع أن تعمل فيه خطط المشروع في المستقبل، ويتم وضع الفروض بناء على التنبؤ بالمبيعات، مستويات الأجر و الأسعار، طبيعة الأسواق في المستقبل، معدلات الضريبة، سياسة التمويل، معدل نمو السكان.... الخ.

3. تحديد البدائل: يتم خلال هذه الخطوة دراسة الوسائل البديلة لتحقيق الأهداف، وبالنسبة للبدائل الخاصة بالخطط التسويقية الرئيسية، فإن هذا الاختيار قد يكون على جانب كبير من التعقيد ويستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف و الإيرادات وللمركز المادي والكثير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملموسة.

4. تقييم البدائل: تقييم البدائل يتطلب جهود كبيرة و يتم التقييم باستخدام أساليب علمية دقيقة كاستخدام بحوث العمليات مثلا للمفاضلة بين هذه الخطط التسويقية، وعلى ضوء اعتبارات عدة مثلا: على أساس معيار التكلفة/المنفعة، التكلفة/الجهد، الجوانب الإنسانية... الخ.

5. اختيار الخطة التسويقية النهائية: تأتي هذه الخطوة في نهاية عملية إعداد الخطة التسويقية، وهنا يجب على إدارة التسويق وقبل اتخاذ القرار حول أي الخطط الواجب اتخاذها الإجابة على التساؤلات التالية:

- مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟

- هل ستحظى الخطة التسويقية بقبول الإدارة العليا للشركة؟

- هل أن الخطة قابلة للقياس والتنفيذ؟

- هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل عند الضرورة ؟

- ما هي احتياجات الخطة من الإمكانيات المادية والبشرية؟

- هل تلاقي الخطة قبولا وترحيبا من قبل العاملين في إدارة التسويق؟

¹ مراد إسماعيل، شلغاف بن عمر، ص ص 10،11.

المطلب الثالث: المزيج التسويقي

يتكون المزيج التسويقي من أربع عناصر مهمة تتمثل في المنتج، التوزيع، الترويج، التسعير، سوف نقوم بشرحها كل واحدة على حدا.

أولاً: المنتج

1. تعريف المنتج:

تعريف Yves Chirouze: يعرف المنتج على أنه مجموعة العناصر المادية وغير المادية القابلة للاستعمال والتقييم، التي يرغب المستهلك في الخدمات التي تقدمها وقدرتها على إشباع حاجاته، حيث أن الخصائص المادية هي الخصائص التقنية و الفيزيائية للمنتج غير أن الخصائص غير المادية هي تطلعات نوعية يراها المستهلك، كما أن قابلية الاستعمال تخص الاستعمال النافع للمنتج.¹

2. مستويات المنتج:

للمنتج خمس مستويات هي النواة و الموسع و المنتظر و الكلي و الكامن، سوف نقوم بشرح كل مستوى على حدا كما يلي:

مستوى النواة: يتعلق المنتج في هذا المستوى بالميزة التي وجد من أجلها، وهي جواب عن سؤال: ماذا يشتري الزبون؟ (فزبون الفندق يطلب المبيت، زبون السيارة يطلب التنقل).

مستوى الموسع: بالإضافة إلى منتج في مستوى النواة يحتوي المنتج في مستوى الموسع على جميع الإضافات و الخصائص التي لا تتنافى مع الخاصية الأساسية التي وجد من أجلها المنتج، (بالفندق نجد المبيت بالإضافة إلى وسائل الراحة).

مستوى المنتظر: تتعلق بمجموع الآمال و التوقعات التي ينتظر الزبون إيجادها في المنتج، أي هي الحالة الذهنية للزبون و ما يتوقعه.

مستوى الكلي: هي كل التحسينات و الإضافات ولكن ليس لها علاقة بالخاصية الأساسية للمنتج التي وجد من أجلها ، ويمثل كل ما يقدمه الصانع حول المنتج الموسع لكي يجعله مختلفاً.

مستوى الكامن: يوافق كل التحسينات الممكنة وهنا نجيب عن سؤال: هل المنتج قابل للتطوير؟

¹ الياس قشوط، محاضرة بعنوان المنتج، مقياس الابتكار والتسويق، سنة ثانية ماستر مقالواتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/11/12.

3. تصنيفات المنتجات:

3.1. سلع وخدمات: في هذا التصنيف نفرق بين السلعة المادية البحتة التي هي منتج مادي ملموس، وبين الخدمة التي هي منتج غير مادي بالرغم من أن للسلعة على الأقل جانب غير مادي إذ نفرق بين الخدمة البحتة التي تقدمها المؤسسات المختصة كالتأمين، السفر، الفنادق، السماسرة... الخ.

من الخدمات التي ترافق السلعة قبل و أثناء وبعد البيع:

✓ خدمات ما بعد البيع نذكر منها ما يلي: المعلومات الخاصة بالمنتج إعلام المستهلكين أو تكوين زبائن.

✓ أما بعد البيع فنذكر تسهيلات التسديد، التوفير السريع للسلعة.

✓ بعد البيع كالتركيب، الصيانة، الضمان.

3.2. تصنيف المنتجات حسب مكانتها في سيرورة الإنتاج:

لا تقوم كل السلع بإشباع حاجات المستهلك النهائي حيث نفصل بين السلع الوسيطة و سلع الاستهلاك. فالسلع الوسيطة (تجهيزات، كماليات) تسمح بصناعة سلع أخرى، و تشتري من طرف مختصين و بصفة عقلانية و يسمى تسويق السلع الوسيطة " التسويق الصناعي".¹

3.3. تصنيف المنتجات حسب طبيعتها:

يمكن تصنيف المنتجات على أساس الغرض من الشراء إلى نوعين رئيسيين هما:

أ. **المنتجات الاستهلاكية:** وهي تلك التي يتم بيعها لإشباع الحاجات الشخصية للمستهلكين وتقسم حسب طبيعة الشراء إلى:

- **المنتجات الميسرة (سهلة المنال):** هي تلك الأنواع من المنتجات التي لا تتطلب بذل مجهودات كبيرة لتسوقها، حيث لا يكون المستهلك على استعداد لتضيق الكثير من الوقت و الجهد للبحث عنها و شرائها². وخصائصها التسويقية تتمثل في:

✓ انخفاض سعرها.

✓ توفرها في أماكن قريبة من المستهلك النهائي.

✓ انخفاض كمية الشراء في المرة الواحدة.

¹ الياس قشوط، محاضرة بعنوان المزيج التسويقي، مقياس التسويق، سنة ثانية علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/04/30.

² محمد عبد العظيم، مرجع سابق، ص287.

الفصل الأول: أساسيات حول مخطط الأعمال

- ✓ طبيعة قرار شراء روتينية ولا يتطلب مقارنة ودراسة معمقة.
- ✓ معدل دوران هذه السلع عالي جدا بسبب تكرارية شرائها.
- ✓ طبيعة توزيعها تحتم على المنتج استخدام الوسطاء كتجار الجملة و الوكلاء لتوزيعها على أكبر عدد ممكن من المحلات القريبة للمستهلكين.

- **منتجات التسويق:** عادة ما تكون هذه المنتجات ذات أسعار أعلى من المنتجات الميسرة، وتتواجد في عدد أقل من المتاجر، ويقوم المستهلكون عادة بشراء منتجات التسوق بعد إجراء مقارنة بين العديد من العلامات الخاصة بها أو بين المتاجر التي تعرضها، يتم عرضها بالشكل اللائق، لا يتكرر الشراء أكثر من مرة إلى ثلاث مرات في العمر عن غالبية المستهلكين، لذا يكون معدل دوران المخزون منخفض أو متوسط مقارنة مع السلع الميسرة.¹

- **المنتجات الخاصة:** تتمثل في المنتجات ذات السمعة العالية من قبل المستهلكين بالرغم من ارتفاع أسعارها، من أمثلة هذه المنتجات نجد سيارات مثل الرولز رويس، وأنواع معينة من الساعات، أو بعض المطاعم المشهورة، دور الرعاية الصحية، هذه المنتجات تتمتع بأسماء تجارية واسعة الشهرة لذا لا يتم بيعها إلا في محلات مخصصة.

ب. **المنتجات الصناعية:** يعرف هذا النوع على أنه المنتج الذي سيتم استخدامه من قبل المؤسسات الصناعية لإنتاج و تقديم سلع و خدمات أخرى، ويكون في شكل تجهيزات، أجزاء نصف مصنعة، مواد أولية، و من خصائصها أن الشراء يكون مباشر عكس السلع الاستهلاكية فأغلب سلع الإنتاج يتم شرائها من المنتج مباشرة، ويكون الشراء بالحجم الكبير.

4. دورة حياة المنتج: تمر أغلب المنتجات بمراحل في دورة الحياة، وهي المراحل الأساسية التي تمر بها منذ فترة قبل دخولها للسوق حتى فترة اختفاءها، وهذه المراحل هي كالتالي:

مرحلة ما قبل التقديم: وهي المرحلة التي تسبق مباشرة دخول المنتج إلى السوق، تكون فيها الدراسات التقنية والتسويقية المتعلقة بطرح المنتج الجديد.

مرحلة التقديم: تشهد هذه المرحلة انخفاض كبير في معدل نمو المبيعات، وقد ينعدم فيها الربح أيضا وذلك بسبب المصاريف الكبيرة التي تحصل عند تقديم المنتج و الاستثمار فيه². وتتميز هذه المرحلة بـ:

¹ نفس المرجع، ص 288.

² إياد عبد الفتاح النصور، استراتيجيات التسويق، ط1، مدخل نظري و كمي، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2014.

الفصل الأول: أساسيات حول مخطط الأعمال

- ✓ بانخفاض المبيعات في أغلب الأحيان
 - ✓ سعر التكلفة مرتفع نسبياً جراء تكاليف التوزيع و الاتصال.
 - ✓ ضخامة الجهود الترويجية في أغلب الأحيان للتعريف بالمنتج.
- مرحلة النمو:** في هذه المرحلة تبدأ المبيعات في الارتفاع ويكون المنتج حصل على قبول في أرجاء واسعة من السوق ومعرفة الإثباع، وأهم ما يميز هذه المرحلة ما يلي:¹
- ✓ زيادة الكميات المباعة بالاعتماد على دقة التنبؤات.
 - ✓ تفعيل دور التسويق في الإستراتيجية الشاملة للشركة الصناعية.
 - ✓ تحقيق المستويات المتزايدة من الطلب.
 - ✓ زيادة حجم الإنتاج.

مرحلة النضج: وفي هذه المرحلة تستمر المبيعات في الزيادة خلال الجزء الأول من هذه المرحلة ولكن بمعدل منخفض عن معدل الزيادة في مرحلة النمو بينما تتجه الأرباح للانخفاض وتزداد حدة المنافسة السعرية ويكتف المنتجون من حملاتهم الترويجية كوسيلة لزيادة مبيعاتهم بالإضافة لإضافة نماذج جديدة لخطوط منتجاتهم.²

مرحلة التدهور: وهنا تبدأ المبيعات تنخفض بشدة وذلك لانخفاض الطلب على المنتج، ويبدأ كثير من المنتجون الخروج من السوق و ينخفض الإنفاق الترويجي نتيجة لذلك ولتقليل التكلفة، وقد يستمر البعض في الإنتاج طالما أن المبيعات تغطي التكلفة المتغيرة و تساهم في تغطية التكلفة الثابتة، وهنا يستخدم المنتجون حملات الترويج السعري.

¹ غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات، مرتكزات كمية و معرفية، دار البيازوري للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 62.

² عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق (المفاهيم . الاستراتيجيات)، جزء 1، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص249.

الفصل الأول: أساسيات حول مخطط الأعمال

ثانياً: السعر

1. **تعريف السعر:** القيمة النقدية التي يدفعها المستهلك مقابل سلعة أو خدمة معينة تعود عليه بمنفعة أو إشباع حاجة.¹

فمن وجهة نظر المستهلك يعبر السعر عن الإمكانية المالية و القدرة الشرائية، أما من جهة المنتج فيمثل السعر ثمن المجهودات التي تقوم بها المؤسسة لإنتاج و تسويق منتج ما.

2. أهداف التسعير:

إن الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من وراء عملية التسعير هي:

✓ تعظيم الأرباح

✓ تحقيق عائد على رأسمال المستثمر

✓ تعظيم المبيعات

✓ المحافظة على بقاء المؤسسة في السوق

✓ المحافظة على صورة المؤسسة الذهنية و سمعتها

3. العوامل المؤثرة في التسعير

عوامل داخلية: أهداف المؤسسة، الطاقة الإنتاجية، التكلفة، الصورة الذهنية، المنتج في دورة حياته.

عوامل خارجية: تدخل الدولة، السوق والمنافسة، الظروف الاقتصادية (الندرة و الوفرة)، الموردون، الوسطاء (كلما كان عدد الوسطاء كبير كلما زاد السعر).

4. طرق تحديد السعر:

توجد أربع طرق لتحديد الأسعار وهي كالتالي:

على أساس التكلفة: تعتمد هذه الطريقة أساساً على احتساب تكاليف إنتاج المنتج ثم إضافة نسبة إلى

هذه التكاليف كهامش ربح. تتميز هذه الطريقة بأنها بسيطة و سهلة.

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سابق، ص 302.

الفصل الأول: أساسيات حول مخطط الأعمال

على أساس الطلب: تعني بأن يتم تحديد السعر بشكل يعتمد على مدى استعداد المستهلك لدفع سعر معين في مقابل حصوله على المنتج أو الخدمة، ومن هنا يتم تحديد السعر الذي تتوقع عنده المؤسسة حجم معين من الطلب يحقق لها الأهداف المتعلقة بالوصول إلى حجم المبيعات المخطط لها.¹

على أساس المنافسة: في هذه الحالة يطلق فإن التسعير يكون موجه بالمنافسين، تستخدم هذه الطريقة في حالة اعتبار المؤسسة أن أسعار المنافسين أكثر أهمية من التكلفة الخاصة بالمنتج، وتكون في حالة زيادة حدة المنافسة في السوق أو تماثل المنتجات.

على أساس دورة حياة المنتج: وفي هذه الحالة يتم التسعير على أساس دورة حياة المنتج، وعلى أساس تغير الطلب باختلاف المرحلة التي يمر بها المنتج داخل دورة حياته.

5. طرق تسعير المنتجات الجديدة:

ط1: طريقة القشط السعري: تقوم هذه الطريقة على التسعير بأعلى سعر ممكن لتغطية تكاليف الإنتاج في أقرب وقت ممكن²، وتجدر الإشارة هنا بأن عبارة قشط السوق هو تعبير يتم استخدامه بسبب توجيه هذا السعر للفئة الأولى في السوق وهم فئة المجددون (زبدة السوق)، التي ترغب في المنتج مهما كان سعرها.

ط2: طريقة التغلغل في السوق: هذه الطريقة عكس الطريقة السابقة، حيث تعتمد على البيع بأقل سعر يمكن البيع به وذلك بهدف الاستحواذ على أكبر نصيب من السوق قبل دخول المنافسين.

ط3: السعر البسيكولوجي " النفسي": تعتمد هذه الطريقة على التأثير النفسي الذي يمكن أن يحدثه السعر لدى المستهلك، وهذه الطريقة تستخدم بشكل أكبر في سوق السلع الاستهلاكية عنه في سوق السلع الصناعية.³

ط4: التسعير على أساس الأسعار السائدة: تتمثل الطريقة في محاولة قيام المؤسسة باستخدام الأسعار السائدة في السوق وذلك بغرض مواجهة المؤسسات المنافسة لها.

¹ محمد عبد العظيم، مرجع سابق، ص 341.

² محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث للنشر، ط1، الإسكندرية، 2009، ص 301.

³ نفس المرجع، ص 302.

5. استراتيجيات التوزيع:

التوزيع الانتقائي أو المحدود: تتضمن هذه الإستراتيجية استخدام عدد محدود من القنوات في منطقة معينة، ويتم اختيار الوسطاء وفق معايير معينة مثل حجم مبيعات المتجر، قدرتها على البيع، مواردها المالية المستقرة... وهكذا، ومنطق المنتج في هذا الأسلوب التركيز على بعض الموزعين الذين يحققون للمؤسسة حجم مبيعات كبيرة أفضل من حيث التكاليف و الجهود التسويقية.

التوزيع المكثف: تعتمد هذه الإستراتيجية على أقصى درجة من تغطية السوق وذلك عن طريق الاعتماد على أكبر عدد من تجار التجزئة الموجودين في كل منطقة.¹

التوزيع الحصري: التوزيع يكون لقناة واحدة فقط و وحيدة أو عدد محدود من الوسطاء في منطقة جغرافية معينة، فوجود موزع واحد لسيارة رولزرويس يعد مثالا على التوزيع الحصري.

رابعاً: الترويج

1. تعريف الترويج: هو عملية تعريف المستهلك بالمنتج و خصائصه ووظائفه ومزاياه و كيفية استخدامه و أماكن وجود بالسوق وأسعاره بالإضافة إلى محاولة التأثير على المستهلك و حثه و إقناعه بشراء المنتج.²

2. المزيج الترويجي: وهي العناصر أو الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في خلق الاتصال بينها وبين المستهلكين، و يشمل المزيج الترويجي أربعة عناصر هي: الإعلان، البيع الشخصي، الدعاية، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة.

أ. الإعلان: عملية اتصال تهدف إلى نقل التأثير من بائع إلى مشتري على أساس غير شخصي حيث يفصح المعلن عن نفسه و يتم الاتصال خلال وسائل الاتصال العامة.³

و تتمثل أنواعه في الإعلان التعليمي، الإرشادي، التذكيري، الإعلامي، التنافسي.

ب. البيع الشخصي: يعتمد على رجال البيع وهو تسويق مباشر، ويتعلق بعلاقة رجل البيع مع المستهلك، ويتسم بأنه اتصال وجها لوجه.

¹ إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للنشر، ط1، الإسكندرية، 2004، ص 326.

² عماد الدين أمين أبو علفة، مرجع سابق، ص 377.

³ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 391.

الفصل الأول: أساسيات حول مخطط الأعمال

ج. **الدعاية:** هو شكل من أشكال تقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بصورة غير شخصية و غير مدفوعة الأجر، وتتسم هذه الطريقة بأنها نوع من الاتصال غير الشخصي مثل الإعلان، لا تتحمل المؤسسة تكاليفه.

د. **تنشيط المبيعات:** هي تقنية التحفيز في البيع، وهي عبارة عن أدوات اشهارية تستخدمها المؤسسة لزيادة الحصة السوقية من المبيعات مثل الصيانة المجانية، المسابقات والهدايا، سعر الرزمة، الخصم و الحسومات، عند شراء علبتان من المنتج تحصل على واحدة إضافية.

هـ. **العلاقات العامة:** يشمل العمل الإداري و غير الإداري (الرسمي و غير الرسمي)، و تتعلق بعلاقة المؤسسة بمحيطها و هي الأرضية التي تمهد للعمل الترويجي.

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي و الإنتاجي

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى تعريف الهيكل التنظيمي و أهميته وأنواعه، نماذج الهيكل التنظيمي كما سنتطرق لأبرز النقاط في المخطط الإنتاجي.

المطلب الأول: تعريف الهيكل التنظيمي ونماذجه

1. تعريف الهيكل التنظيمي:

تعددت التعريفات الخاصة بالهيكل التنظيمي كما يلي:

يعرف بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة و الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين.¹

كما يعرف بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، و بيان نظام تبادل المعلومات، و تحديد آليات التنسيق، و أنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة و العاملين فيها.²

2. أهميته:

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة أداة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط و اتخاذ القرارات و تحديد أدوار الأفراد و تحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة و تفادي التداخل و الازدواجية و غيرها.

ومن ناحية أخرى فإن للهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد و الجماعات في المؤسسات، بالإضافة إلى ذلك تظهر أهمية الهيكل التنظيمي من خلال قيامه بالوظائف التالية:³

- ✓ توزيع الأعمال و المسؤوليات و السلطات بين الأفراد.
- ✓ تحديد العلاقات بين الأفراد و تطبيق نطاق الإشراف.
- ✓ تجميع الأفراد في أقسام و الأقسام في دوائر و الدوائر في وحدات.
- ✓ تفويض السلطات.
- ✓ تصميم الأنظمة و الوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال و مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار و التفاعل مع الجمهور و تقديم منتجات جيدة.

¹ دالي علي لامية، محاضرة الهيكل التنظيمي، مقياس تحليل المنظمات، سنة الثالثة LMD إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012/2013، ص 1.

² محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص40.

³ دالي علي لامية، مرجع سابق، ص2.

الفصل الأول: أساسيات حول مخطط الأعمال

✓ توفير القواعد و الوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين.

3. نماذج الهياكل التنظيمية

هناك عدة تصنيفات للنماذج التنظيمية و أشهرها تصنيف مينتزرغ و الذي صنفه إلى خمسة نماذج هي:

1.3. الهيكل التنظيمي البسيط: يعتبر هذا الشكل التنظيمي تنظيماً إدارياً سمته البساطة، وعدم التعقيد،

و اللارسمية، و تركز السلطة في قمة الهرم الإداري و ذلك لمحدودية المستويات الإدارية¹، و الاتصال غير الرسمي هو السائد.

2.3. الهيكل البيروقراطي الآلي: المكون الرئيسي هنا الاستشاريون و التقنيون و مهندسو الوقت و

الحركة، و محللو النظم و مسؤولون الموازنة و المراقبون و غيرهم، يتميز هذا النوع بهيكل إداري تفصيلي، و فصل الأنشطة التنفيذية و الاستشارية، و يستند إلى التتميط حيث تكون الأعمال روتينية، ذات درجة عالية من الرسمية، و السلطة و اتخاذ القرار تكون رسمية.

3.3. الهيكل البيروقراطي المهني: تشكل القوى التشغيلية المكون الرئيسي في هذا النوع، وهي التي تمتلك

القوة لكونها مهارات حساسة و حيوية للمؤسسة، و لديها استقلالية من خلال اللامركزية. وهناك جهاز مساند كبير يتركز عمله في خدمة القوى التشغيلية. ويكون الهيكل ذو درجة من التعقيد و درجة رسمية أقل و تكون ذاتية.

4.3. الهيكل القطاعي أو متعدد الأقسام: يتمثل هذا النمط التنظيمي بوجود عدد من الوحدات الإدارية

المستقلة ضمن التنظيم الواحد، إذ يبدو التنظيم و كأنه يضم عدة تنظيمات إدارية و لكن تحت إشراف مركزي².

5.3. التنظيم المؤقت: يشكل الجهاز المساند المكون الرئيسي في المؤسسة، و أما الإستشاريون أو

التقنيون فقد لا يكونون موجودين، و يتصف هذا التنظيم بدرجة عالية من التمايز الأفقي، و درجة منخفضة من التمايز الرأسي، و رسمية متدنية، و لا مركزية في اتخاذ القرارات، و لا يشمل تسلسل هرمي، و الإدارات أو الوحدات قد لا تكون دائمة ودرجة التتميط متدنية³.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 197.

² نفس المرجع، ص 202.

³ دالي علي لامية، مرجع سابق، ص 7.

الفصل الأول: أساسيات حول مخطط الأعمال

المطلب الثاني: الموارد البشرية

- 1. تخطيط الموارد البشرية:** هي عملية تهدف إلى تقدير العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات المناسبة للقيام بالواجبات و الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة خلال فترة زمنية معينة. تهدف هذه العملية إلى توفير الاحتياجات من الأفراد في الوقت المناسب لضمان توازن العرض والطلب.¹
- 2. استقطاب الموارد البشرية:** يتعلق جوهر عملية الاستقطاب بجذب الأفراد بالعدد و الوقت و المؤهلات المناسبة، و تشجيعهم على تقديم طلباتهم للعمل في المنظمة للإتاحة لهذه الأخيرة اختيار و تعيين الأفراد الأكثر كفاءة.
- 3. تحفيز الموارد البشرية:** هي عملية تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم أجرا من أجل القيام بعمل أكثر.²
- 4. الحفاظ على الموارد البشرية:** من أهم اهتمامات إدارة الموارد البشرية هي كيفية الحفاظ على العنصر البشري، و ذلك بخلق مناخ عمل صحي و سليم و توفير جو عملي مناسب، إذ أن سلامة الموارد البشرية قد تضمنتها العديد من التشريعات و القوانين التي تحفظ له حقه.

¹ رماني أحمد، محاضرة بعنوان التخطيط للموارد البشرية، مقياس المقاولاتية و إدارة الموارد البشرية، ثانية ماستر مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014/11/04.

² الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 2008/06، ص13.

المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي

1. **تعريف المخطط الإنتاجي:** هو وسيلة تبين مراحل تصنيع المنتج و تعيين الموارد الأولية المستعملة حيث في حالة المنتج الجديد علينا استعمال برنامج يؤكد المراحل الرئيسية لتحقيقه¹.

2. أنظمة الإنتاج:

1.2. **نظام الإنتاج المستمر:** بموجب هذا النظام يتم إنتاج منتج واحد أو عدة أصناف متماثلة و بكميات كبيرة و ينتج بإستراتيجية الإنتاج بهدف الخزن حيث يكون معدل الطلب عليها كبيرا، و تكون طريقة الصنع ومواصفات المنتج ثابتة لفترة طويلة².

2.2. **نظام الإنتاج الواسع:** يتم بموجب هذا النظام إنتاج عدد كبير من أصناف السلع المتماثلة و بكميات كبيرة، كما هو الحال في مصانع السيارات و مصانع الأجهزة الكهربائية.

3.2. **نظام الإنتاج حسب الطلب:** يتم الإنتاج حسب الطلب و وفقا للمواصفات التي يحددها المستهلك، و تكون طريقة الصنع و مواصفات السلعة المنتجة متغيرة كما في صناعة الأثاث، و يعتمد المصنع إستراتيجية الصنع وفقا للطلب³.

4.2. **نظام الإنتاج بالدفعات:** كما يسمى أيضا نظام الإنتاج المنقطع، و يتم الإنتاج بدفعات وفقا لجداول الإنتاج و بالكميات و المواصفات التي تحدد وفقا لحاجة السوق، و تعتمد على إستراتيجية الإنتاج حسب الطلب.

5.2. **نظام الإنتاج لوحدة واحدة:** في هذا النمط من الإنتاج فإن النظام الإنتاجي يختص بإنتاج منتج تحدد مواصفاته الفنية و التكنولوجية مسبقا من قبل العميل، مثل صناعة اليخوت و الجسور... الخ، و يتم الإنتاج بناء على طلب مسبق و عقد موقع من قبل الطرفين⁴.

3. تخطيط الطاقة:

في عملية تخطيط الطاقة يتم تحديد

✓ التكلفة و نوع وسائل الإنتاج

✓ تحديد الاحتياجات من المكائن

✓ تحديد الاحتياجات من العمال

¹ عبد الستار محمد علي، التخطيط و السيطرة على الإنتاج و العمليات، ط1، دار الميسرة للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص ص 146، 147.

² محمد العزاوي، الإنتاج و إدارة العمليات (منهج كمي تحليلي)، ط1، دار البازوري للنشر، عمان- الأردن، لا يوجد تاريخ، ص 59.

³ نفس المرجع، ص 20.

⁴ كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية الأسس النظرية و الطرائق الكمية، ط1، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 36.

4. تحديد موقع المشروع:

إن اختيار موقع المؤسسة يعتبر من القرارات ذات الأهمية القصوى، لذلك يتم هذا الاختيار على أسس صحيحة و سليمة في بداية قيام المشروع، ومن الضروري أن تجري المؤسسة دراسات فنية و اقتصادية و بيئية و تراعي المتطلبات القانونية.

إن اختيار الموقع تؤثر فيه جملة من العوامل لعل أهمها الآتي:³

- القرب من الأسواق والزبائن.
- مدى توفر الموارد البشرية المؤهلة.
- تأثير وسائل النقل ومدى القرب من الموانئ و السكك والمطارات.
- توفر الأراضي والمساحات المطلوبة للتوسع المحتمل في المستقبل.
- طبيعة العمل ونوع النشاط.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 382.

المبحث الرابع: المخطط التمويلي:

يعد التمويل وظيفة أساسية للمؤسسة كالإنتاج و الأفراد و التسويق، و تحتل نفس الوزن أو الأهمية النسبية التي تحتلها هذه الوظائف، و تختص تلك الوظيفة بالمهام المالية المختلفة، و سنتناول في هذا المبحث مختلف الجوانب المهمة.

المطلب الأول: مفهوم التمويل

هي الوظيفة التي تتعلق بكل من تحصيل أموال الممارسات التجارية، و الإنفاق لهذه الأموال تبعاً لما تفرضه مقتضيات المطلوبات المختلفة عليه، و يكون التمويل من حيث تحديد تكلفة و مصدر الأموال وكيفية استعمالها¹.

المطلب الثاني: أنواع التمويل

التمويل قصير الأجل: يقصد بالتمويل قصير الأجل تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من الغير، و تلتزم بردها خلال فترة لا تزيد عادة عن سنة².

التمويل قصير الأجل: يكون لفترة تتراوح بين سنة و خمس سنوات، و عادة ما تستخدم القروض متوسطة الأجل للتوسع في العمليات أو شراء موجودات جديدة، إن هذا النوع من التمويل تقدمه البنوك التجارية و شركات الاستثمار.

التمويل طويل الأجل: يمتد التمويل طويل الأجل لفترة تزيد عن خمس سنوات، و عادة ما يستخدم لتمويل الموجودات ذات قيمة كبيرة مثل المباني و المعدات الضخمة و المكلفة، و يكون عن طريق بنوك متخصصة و مؤسسات الرهن عادة³.

¹ شوقي بورية، التمويل في البنوك التقليدية و البنوك الإسلامية، دراسة مقارنة من حيث المفاهيم و الإجراءات و التكلفة، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر، إربد- الأردن، 2013، ص11.

² منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، الجزء 2، ط1، مؤسسة المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 6.

³ إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، الريادية الإبداع في إنشاء المشاريع، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص 514.

الفصل الأول: أساسيات حول مخطط الأعمال

المطلب الثالث: تقدير حجم التمويل

هناك عدة عوامل من شأنها أن تساعد صاحب المشروع على تقدير حجم التمويل المطلوب، ويعتمد على العوامل الرئيسية التالية:¹

- 1. نوع المشروع:** من أهم العوامل التي تحدد حجم التمويل هو حجم المشروع سواء كان صناعيا أو زراعيا أو تجاريا أو خدميا، و يؤثر تأثيرا مباشرا في حجم التمويل المطلوب، وقد يكون المشروع الصناعي مثلا بحاجة إلى رأس مال أكبر من المشروع التجاري أو الزراعي نظرا لاستخدام جزء كبير من رأس مال المشروع الصناعي في شراء الماكينات و الآلات والتركيبات و الأدوات.
 - 2. حجم المشروع:** إن حجم المشروع يعني بالضرورة كبر حجم كل شيء تقريبا بما في ذلك العمالة والآلات و المواد الخام، و غيرها من الأمور التي تكون من متطلبات أي مشروع.
 - 3. السياسات الإدارية لتمويل المشاريع:** هناك سياسات خاصة ببعض المشاريع كما هناك بما يعرف بالتسهيلات المعطاة، و تشريعات خاصة بنوع معين من المشاريع.
 - 4. الدورة الإنتاجية:** في بعض المشاريع تكون الدورة الإنتاجية طويلة، فإن الحاجة إلى رأس مال تشغيلي تصبح أكبر، كما يتطلب ترتيبات تمويلية مناسبة.
 - 5. الامتلاك أو التأجير:** يتطلب تملك و شراء الموجودات الثابتة من أراضي و مباني و ماكينات وسيارات و سواها من الأموال، و من هنا فإن المشاريع الصغيرة أو المشاريع في بداياتها تتأثر جدواها تأثرا كبيرا بالانفاق على تملك الموجودات، و هذا يتطلب أن يكون الشراء و التملك في بداية المشروع أقل ما يمكن حتى يكون التمويل سهلا و متاحا.
 - 6. التقديرات السليمة:** من الضروري العمل على تقدير احتياجات المشروع المالية بشكل دقيق من حيث شمول مختلف المفردات و النشاطات من جهة وعدم المبالغة في التقديرات من جهة أخرى.
- ❖ طرق تقدير تكلفة رأس المال:

من المهام الأساسية الواجب استخلاصها عند القيام بالدراسة التمويلية للمشروع هي تحديد المزيج من مصادر التمويل و الذي يترتب عنه أقل تكلفة لأس المال الذي سيستعمل مع تحقيق أقصى مردودية في مستوى مقبول من الخطر.

¹ إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، مرجع سابق، ص 506، 507.

الفصل الأول: أساسيات حول مخطط الأعمال

و بما أن مصادر التمويل مختلفة يمكن استخراج تكلفة رأس المال حسب كل حالة كما يلي¹:

1. حالة الاقتراض: مبدئياً تعرف تكلفة القرض بأنها معدل العائد الذي يجب أن تحققه الاستثمارات

الممولة بالقرض والذي تجعل من مجموع العوائد المحققة تعادل قيمة القرض، وهذا بعد اقتطاع الضريبة.

ومعدل تكلفة القرض هو عبارة عن ذلك المعدل الذي يعادل بين المبلغ المقترض و مجموع المخرجات

بالقيمة الحالية و اللازمة لسداد القرض وهذا حسب الصيغة التالية:

$$V_0 = D_0 + \frac{D_1}{(1 + K^-)^1} + \frac{D_2}{(1 + K^-)^2} + \dots + \frac{D_n}{(1 + K^-)^n}$$

حيث: V_0 هو المبلغ المقترض و $(D_1 + D_2 + \dots + D_n)$ الأقساط المدفوعة، أما K^- تمثل تكلفة

الأموال المقترضة و D_0 تشمل كل الأعباء المتعلقة بالقرض.

و باعتبار الضرائب يجب استخراج K^- بعد اقتطاع الضرائب المفروضة وبالتالي تكلفة القرض تساوي:

$$K = K^-(1 + t)$$

حيث أن: K هو تكلفة القرض بعد الضريبة، t هو معدل الضريبة.

2. حالة الأموال المملوكة: والمتمثلة في الأموال المملوكة من طرف المؤسسة أي الأموال المحتجزة، و

تحديد تكلفة رأس المال في هذه الحالة يكون على أساس سعر الفائدة في السوق، و لكن ما يلاحظ على ذلك أنه

تكلفة الأموال في هذه الحالة تعتبر من أصعب الأمور و هذا باعتبارها تكلفة ضمنية و ليست ظاهرة كما هو

الحال في تكلفة الاقتراض، وعادة ما يتم اللجوء إلى التقديرات الشخصية.

3. حالة الأموال مقترضة و مملوكة: في هذه الحالة تكون الأموال المستثمرة جزء منها مقترض والجزء

الآخر ممتلك، أي تعدد مصادر تمويل المشروع الاستثماري، مما يستلزم استخدام الأسلوب الترجيحي للحصول

على تكلفة الأموال، و يمكن حساب ذلك حسب الصيغة التالية:

$$K_0 = K_e \frac{C}{C + D} + K_t \frac{D}{C + D}$$

حيث: K_0 تمثل متوسط تكلفة الأموال المرجحة

K_e تكلفة أموال الملكية

¹ بن مسعود نصر الدين، دراسة و تقييم المشاريع الاستثمارية مع دراسة حالة شركة الإسمنت بيني صاف **S.C.I.B.S**، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، منشورة، 2010/2009، ص 119، 118.

الفصل الأول: أساسيات حول مخطط الأعمال

K_t تكلفة الأموال المقترضة

C تمثل الأموال المملوكة

D الأموال المقترضة

(C + D) مجموع الأموال المستثمرة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن استخلاص أن مخطط الأعمال عملية متكاملة تنطلق دراسة المشروع من مختلف الجوانب، التنظيمية، التسويقية، الإنتاجية، المالية، ومن خلال مخطط الأعمال يمكننا بناء صورة مفصلة للمشروع و كافة الأمور المتعلقة بالمشروع، و عملية نجاح المشروع متعلقة بالإعداد الجيد لمخطط الأعمال الذي يمكننا من التنفيذ الجيد للفكرة الأساسية للمشروع، كما أن مخطط الأعمال يعطينا صورة مفصلة عن المشروع أو المؤسسة المراد تأسيسها مستقبلا، وأهم جزء من مخطط الأعمال هو المخطط التسويقي الذي من خلاله يتم تحديد أهم جوانب مخطط الأعمال، كما لا تقل أهمية باقي المخططات التنظيمي والتمويلي والإنتاجي التي تتناول هي الأخرى جوانب أساسية.

الفصل الثاني

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول للمذكرة للجانب النظري لمخطط الأعمال وأهم ما يتعلق به، سنحاول في هذا الفصل إسقاط تلك المفاهيم على مشروعنا المتمثل في: صناعة الحلويات للمناسبات ببلدية الدوسن ولاية بسكرة، وسنقوم بعرض عناصر مخطط الأعمال للمشروع، وسيتضمن هذا الفصل للمباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم المشروع

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي والإنتاجي

المبحث الرابع: المخطط المالي

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

المبحث الأول: تقديم المشروع

المطلب الأول: وصف المشروع

(1 ملخص المشروع:

المشروع عبارة عن مؤسسة صغيرة لصنع حلويات الأفراح والمناسبات بلدية الدوسن ولاية بسكرة، تتكون هاته المؤسسة من قسمين؛ القسم الأول عبارة عن مطبخ أين تقوم العاملات بصنع وتجهيز الحلويات المختلفة، والقسم الآخر عبارة عن مكان لاستقبال الزبائن وعرض المنتجات.

(2 اسم المؤسسة: فراح للحلويات "FARAH SWEETS"

(3 اسم صاحب المؤسسة: فراح ليلي

(4 عنوان المؤسسة: حي العماري خليفة الدوسن.

(5 اسم النشاط: حلويات تقليدية

(6 رقم النشاط: 501.205

(7 رسالة المؤسسة: نطمح لتقديم الأحسن للزبون وتحقيق التميز

(8 شعار المؤسسة: حلويات فراح معاكم ديما في الأفراح

رأسمال المشروع: 2 537 759,06 دج

المطلب الثاني: التعريف بالمشروع

أولا: فكرة المشروع:

جاءت فكرة المشروع من الأهمية الكبيرة والاهتمام الكبير لهذا النشاط، فقط أصبحت محلات صناعة الحلويات من المشاريع الناجحة، وخاصة بعد دخول المرأة عالم العمل فقد أصبحت تفضل اقتناءها من محلات خاصة لذلك، وهذا نظرا لضيق وقتها وانشغالها بعدة أمور بالمنزل والشغل، أيضا من جهة أخرى نجد أن فئات النساء الماكثات في البيت أصبحن يفضلن اقتناء الحلويات الجاهزة من محلات خاصة بصنع الحلوى خاصة في الأفراح وذلك لربح الوقت والراحة، وأيضا لان محلات الحلويات يقومون بتقديم حلوى بمواصفات جيدة وللوصول لنتيجة مرضية، ومن هنا جاءت فكرتي ونظرا للطلب المتزايد حتى في الأعياد والمناسبات الأخرى.

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

ثانيا: غايات وأهداف المشروع

لكل مشروع أهداف وغايات تتعدد وتختلف نذكرها كالتالي:

- تعظيم الربح والاستقلال ماليا
- توفير مناصب شغل للماكثات في البيت
- ضمان الاستمرارية والتميز مستقبلا
- توفير طلبات الزبائن في الوقت المناسب
- تقديم أحسن العروض

ثالثا: دوافع اختيار المشروع

تعددت دوافع اختيار مشروع محل لصنع الحلويات وأهمها ما يلي:

- حاجة المنطقة لمثل هذا المشروع
- الطلب المتزايد على الحلويات في مختلف المناسبات
- بحث الزبائن عن التميز والخدمة الجيدة
- زيادة عدد النساء العاملات مما أدى إلى عدم تفرغهن
- الرغبة الشخصية لصاحبة المشروع في تجسيده

رابعا: موقع المشروع

حدد مكان المشروع حي العماري خليفة في بلدية الدوسن وهي إحدى بلديات ولاية بسكرة ، وهي واحة كبيرة، تقع جنوب الجزائر، حيث تبعد مسافة 400 كم عن الجزائر العاصمة، و 80 كم عن مدينة بسكرة مقر الولاية، ويقدر عدد سكانها بـ 26.455 نسمة (إحصاء : 2008) وتتربع على مساحة 629,43 كم². ويعتبر حي العماري خليفة من الأحياء المعروفة بالمنطقة لقرية من المرافق العمومية، ويتميز بالحركة الدائمة وسهولة التنقل إليه، وبه محلات تجارية عديدة، كما أنه قريب للطريق الوطني رقم 46 الرابط بين بسكرة وولايات الجنوب.

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

من خلال هذا المبحث سنتعرض إلى أهم جانب في مخطط الأعمال ألا وهو الجانب التسويقي، وذلك بالتحدث على دراسة السوق وتحديد فئة الزبائن وأيضاً المزيج التسويقي الذي سنحدد فيه مواصفات المنتج وكيفية التوزيع وطريقة التسعير وكيف ستتم عملية الترويج.

المطلب الأول: مهمة المشروع

يمثل مشروع صنع الحلويات من المشاريع المريحة والمهمة، خاصة بعد خروج المرأة لعالم الشغل وكثرة انشغالاتها، مما يدفعها للبحث عن سبل أحسن لتوفير احتياجاتها، كما أن محلات الحلويات لا تلبى حاجات المرأة العاملة فقط بل أيضاً الماكثات في البيت اللاتي يبحثن عن التمييز والخدمة الجيدة، والظروف التي دفعت هذه الفئات للبحث عن بديل أحسن، وتكمن مهمة المشروع في:

✓ تلبية حاجات العرائس في صنع مختلف أنواع الحلويات

✓ تلبية حاجات العائلات في مختلف المناسبات والأعياد

✓ احترام معايير النظافة والأمان

✓ تسليم الطلبات في الوقت المحدد مسبقاً

المطلب الثاني: تحليل السوق

سيتم تحليل السوق الذي ينشط فيه المشروع من خلال تحديد الزبائن المحتملين وذلك بتحديد الفئة المستهدفة الموجه إليها المنتج، كما سيتم تحديد مورد المواد الأولية، وتحليل المنافسة المباشرة وغير المباشرة، وبعدها يتم تقدير المبيعات بناء على نتائج تحليل السوق.

1. الفئة المستهدفة: من خلال مشروع صنع الحلويات فإننا نستهدف فئة العرائس والعائلات، وكل من تبحث عن الخدمة الجيدة وتقديم الحلويات التقليدية والعصرية.

وما يحفز الزبائن للإقبال إلى محلات فراح للحلويات، المظهر اللائق وطريقة الاستقبال وكيفية التعامل، نظافة المحل والتنظيم إضافة لاحترام مواعيد التسليم، أيضاً تيسير كيفية التسديد.

2. الموردون: بالرغم من وجود العديد من محلات بيع مستلزمات الحلويات فإنه تم اختيار محل بأولاد جلال وذلك للتعامل الدائم معه وتقديمه للتسهيلات والمعاملة الحسنة للزبائن، إضافة إلى جودة منتجاته وأسعاره المناسبة، أما فيما يخص الآلات والتجهيزات فتم اختيار محل بيع الأجهزة Simafe للتجهيزات الكهربائية فرع بسكرة التابع للشركة الأم في ولاية بجاية، الكائن مقره في حي الهدى شارع فلياش بسكرة مقابل جامعة بسكرة، وذلك لجودة تجهيزاتها.

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

3. المنافسون: بالنسبة للمنافسين فنجد محلات الحلويات والمرطبات، النساء الماكثات في البيت اللاتي يتخذن من صنع الحلويات مصدر رزق لهن، وفي الآونة الأخيرة ازداد عدد محترفي هذه المهنة وذلك لكثرة الطلب المتزايد، وأيضا لأن هؤلاء النساء وجدن فرصة ربح كبيرة في هذا المجال ويدر أرباح جيدة، ولهذا سوف نعتمد على إستراتيجية التركيز من حيث أننا نختص في الحلويات التقليدية للمناسبات والأعراس، أيضا التركيز على المواصفات الجيدة للحلويات والمعاملة الحسنة للزبونة وحسن استقبالها، أيضا أهم جانب هو احترام معايير النظافة، وبالنسبة لنا سوف نكون ان شاء الله في حسن ظن الزبونة في هذه النقطة تحديدا.

4. تحليل SWOT:

نقاط القوة Strengths: تتمثل نقاط قوة المشروع في:

✓ الاعتماد على كفاءات مهنية مختصة في الحلويات

✓ الاعتماد على تجهيزات ذات جودة عالية

نقاط الضعف Weaknesses: تتمثل نقاط ضعف المشروع في:

✓ كون رأسمال عبارة عن ديون.

الفرص Opportunities: تتمثل فرصة المشروع في كونه الوحيد المتخصص في صنع حلويات تقليدية للأعراس والمناسبات في المنطقة، وأيضا موقعه الاستراتيجي قريبا من المحلات التجارية قربه من المرافق العمومية.

التحديات Threats: من التحديات التي تواجهنا تزايد عدد ممتهني صنع الحلويات بالمنزل.

5. السوق المحتملة وتقدير المبيعات:

- الزبائن المحتملون:

لتقدير المبيعات ومعرفة رأي الزبائن حول المشروع قمنا بوضع استبيان وزع على مجموعة من النساء، منهن ماكثات في البيت ومنهن عاملات، وكان عدد الاستبيانات 200 وزعت كلها استرجعنا 163 استمارة منها 154 قابلة للدراسة وكانت نتائج الاستبيان موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (1): نتائج الاستبيان

المجموع	الاجابة 5	الاجابة 4	الاجابة 3	الاجابة 2	الاجابة 1	الأسئلة	
/	/	/	/	/	/	المعلومات الشخصية	
154	/	33	47	32	42	السن	1.
154	/	/	9	89	56	الحالة المدنية	2.

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

154	13	48	43	24	26	المستوى العلمي	3.
154	/	/	/	120	34	المهنة	4.
91	/	4	31	30	26	عدد الأولاد	5.
154	/	24	40	48	42	مهنة رب البيت أو الأب	6.
/	/	/	/	/	/	معلومات خاصة بالنشاط	
154	/	/	53	39	62	هل تقومين بصنع الحلويات عند محل خاص بالحلويات؟	1
115	/	/	16	26	73	إذا كانت الإجابة نعم متى تقومين بذلك؟	1.1
154	48	34	20	27	25	ما هو متوسط الإنفاق كل مرة؟	2.
154	/	/	41	53	60	كم عدد الوحدات التي تقومين بطلبها عادة في الأعراس؟	3.
154	/	22	19	46	67	كم نوع من الحلويات تفضلين صنعها؟	4.
154	/	42	13	62	37	في أي شهر من السنة تفضلين أن تكون الأعراس؟	5.
154	11	13	30	41	60	ما هي الشروط التي تحبين أن تكون في الحلويات؟	6.
154	/	/	108	46	0	كيف تزين سعر الحلويات؟	7.
154	/	22	25	40	67	إذا كانت الإجابة مرتفع، إلى ماذا يعود ذلك؟	1.7
154	/	/	/	40	114	عند صنع الحلويات هل تفضلين تغليفها بنفسك؟	8.
(مراجعة الأسعار في الجداول)						الأسعار التي تعتبرها مناسبة للخدمات التالية؟	9.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

❖ تحليل الاستثمار:

المعلومات الشخصية:

- (1) من خلال المعلومات المتحصل عليها من استمارة البحث نجد أن سن العينة التي وزعت عليها هاته الاستثمار كما يلي: 27,27% من الفئة العمرية 18 إلى 20، أما الفئة من 21 إلى 26 فتتراوح نسبتها 20,78 %، ونسبة 30,52 % للفئة العمرية من 27 إلى 29، والنسبة المتبقية 21,43 % هي فئة 30 سنة فما فوق.
- (2) بالنسبة للحالة المدنية للعينة فكانت النتائج كما يلي: نسبة 36,36 % عازبات، و 57,8 % متزوجات، أما النسبة المتبقية وهي النساء المطلقات بنسبة 5,7 % .
- (3) المستوى العلمي للعينة المدروسة: تصدرت نسبة 31,17 % للإجابة الرابعة وهي مستوى جامعي، ثم تليها 27,9 % للإجابة الثالثة؛ أي مستوى ثانوي، ثم تليها نسبة 16,9 % مستوى ابتدائي، و نسبة 15,9 % مستوى متوسط، وفي الأخير نسبة 8,44 % للإجابة أمية .
- (4) المهنة: من خلال تحليل نتائج الاستثمار نجد نسبة النساء العاملات 22,07 %، أما الماكثات بالبيت فكانت نسبتهم 77,9 % .
- (5) بالنسبة لمهنة رب البيت أو مهنة الأب بالنسبة لغير المتزوجات، فوجدنا بالنسبة لمهنة الموظف وجدنا نسبة 27,27 %، ونسبة 31,16 % أعمال حرة، و 26% متقاعدين، وأخيرا بطل بنسبة 15,64 %.

جانب المعلومات الخاصة بالنشاط:

- وجدنا من خلال نتائج تحليلنا للاستبيان أن نسبة كبيرة من النساء تفضلن صنع الحلويات عند نساء يصنعن الحلوى بمنزلهن بنسبة 40,26 %، ونسبة 34,42 % أجابوا بأنهم أحيانا يقومون بذلك، ونسبة 25,32 % يقومون بصنع الحلوى بأنفسهن.
- كما استنتجنا من النتائج أن معظم النساء يفضلن القيام بصنع الحلوى عند صانعات الحلويات في الأعراس والمناسبات ، ومن النتائج أيضا وجدنا أن متوسط الإنفاق في الأعراس يتراوح ما بين 25000 و 30000 دج للعرس الواحد، وتقدر عدد الوحدات التي تطلب عادة لنوع الحلوى الواحدة في الأعراس 250 وحدة، ويبلغ متوسط عدد نوع الحلويات التي تفضل الزبونة صنعها بـ 3 أنواع.
- أما بالنسبة للمواسم التي تكثر فيها الأعراس فهي فصل الربيع و الخريف وخاصة في العطل المدرسية على حسب خاصة في فصل الخريف وهذا يرجع للجو المناسب وموسم جني التمر .

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

وحسب نتائج الاستبيان أيضا جاء استنتاجنا أن الزبونات يركزن على جانب مهم جدا، ألا وهو جانب الشكل الخارجي للحلويات؛ أي التزيين، كما تفضل الذوق الجيد، و نلاحظ أن العديد من الزبائن ركزن على عنصر النظافة بشكل كبير.

بالنسبة لأسعار الحلويات التقليدية فنجد أنها مرتفعة جدا، وهذا يعود لارتفاع أسعار المواد الأولية من جهة، ومن جهة أخرى أن بعض أنواع الحلويات يحتاج وقتا وجهدا كبيرا، وخاصة من ناحية التزيين لذلك اللاتي يصنعن الحلويات يطلبن سعرا مرتفع، بالنسبة لتغليف الحلويات لاحظنا أن نسبة كبيرة من الزبائن يفضلن تغليف الحلوى بأنفسهن.

وعليه نستخلص أن نشاط الحلويات نشاط مهم، ولاقى استحسان من طرف الزبائن، ومن جملة الاقتراحات التي ترغب فيها المرأة في محل الحلويات مايلي:

✓ تقديم أشكال جديدة ومختلفة

✓ التركيز على جانب وقت التسليم

✓ التركيز على النظافة

المطلب الثالث: المزيج التسويقي

فيما يلي سوف نتحدث عن أهم جانب الذي يتعلق بالمنتج وكيفية التسعير والترويج وطريقة توصيل المنتج من المؤسسة إلى المستهلك، وهذا ما يطلق عليه المزيج التسويقي.

1) المنتج: يتمثل المنتج المقدم في حلويات للأعراس والمناسبات حسب الطلب، وقد تم حصر المنتجات تحت ثلاث تصنيفات رئيسية، وذلك لتعدد وتنوع الحلويات مما أدى إلى صعوبة ذكرها كلها، ويمكن توضيح أصناف الحلويات كما يلي:

♣ **حلويات غير مكلفة:** تتمثل في أنواع الحلويات البسيطة وغير المكلفة وتكلفتها بسيطة، مثال ذلك حلوى الصابلي، صابلي عرايش.... الخ

♣ **حلويات بالفول السوداني:** تتمثل في أنواع الحلوى المصنوعة بالفول السوداني والتي تكلف نوعا ما عن سابقتها، وتدخل في عملية صنعها بشكل كبير مادة الفول السوداني؛ مثل البقلاوة، العرايش، التشارك... الخ.

♣ **حلويات بالمكسرات:** هي أنواع الحلويات التي تدخل في عملية صنعها المكسرات الأخرى غير الفول السوداني، ذات السعر المرتفع كاللوز والجوز والفسق مثل الكفتة، المخبز، بقلاوة باللوز.

2) السعر: في عملية التسعير سوف نعتمد على أسلوب التسعير على أساس التكلفة وذلك بتحديد تكلفة الوحدة الواحدة ثم إضافة هامش الربح، مع مراعاة سعر المنافسين في ذلك، حتى يتلاءم السعر مع توقعات الزبائن،

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

واستعانة بالاستبيان تم وضع الأسعار التي ترغب الزبونة في دفعها والأسعار الأكثر ارتفاعا والأسعار الأدنى كما سنوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم(2): أسعار المنتجات (الوحدة دج)

المنتج	يرغب الزبون في دفع	السعر الأكثر ارتفاعا	السعر الأدنى	السعر المقترح	سعر التكلفة	السعر النهائي
حلوى غ مكلفة	20 دج	30 دج	20 دج	25 دج	15 دج	25 دج
حلوى بالفول السوداني	30 دج	40 دج	30 دج	35 دج	25 دج	35 دج
حلوى بالمكسرات	60 دج	80 دج	65 دج	70 دج	50 دج	65 دج

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المحصل عليها

(3) التوزيع:

سوف يكون التوزيع مباشرا بحيث تقوم الزبونة بالاتصال بالمحل عن طريق الزيارة أو عن طريق المهاتفة والطلب مباشرة، ويتم إيداع الطلب في تاريخ معين قبل المناسبة.

(4) الترويج:

بالنسبة لعملية الترويج للمحل وللنشاط سوف تتم بطريقة بسيطة وغير مكلفة وتتناسب مع حجم النشاط الذي يعتبر مشروع صغير، وعليه سوف نعتد على الترويج عن طريق المعارف والأصدقاء، محلات الحلاقة النسائية وبيع الألبسة، وذلك بتوزيع بطاقات عمل وملصقات قيمتها 3900 دج لـ 600 ملصقة وبطاقة، أيضا عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي facebook ، twiter التي لا تكلف شيئا فهي مجانية.

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي والإنتاجي

من خلال هذا المبحث سوف نستعرض المخطط التنظيمي والإنتاجي؛ في الجانب التنظيمي سوف نتطرق لاحتياجات المشروع من موارد بشرية وأيضاً كيفية تقسيم الأجور وهيكل المؤسسة التنظيمي، أما في المخطط الإنتاجي سنعرض العمليات الإنتاجية واحتياجات المشروع من آلات ومعدات، والاحتياجات للمواد الأولية وأهم العناصر فيما يخص الجانب الإنتاجي.

المطلب الأول: الموارد البشرية

يحتاج مشروع صنع الحلويات للمنسبات والأفراح إلى أربع عاملات من بينهم صاحبة المشروع وفيما يلي نوضح مختلف المهام والأجور التي يتقاضونها.

(1) احتياجات المشروع من الموارد البشرية: يحتاج المشروع إلى أربع عاملات تتوزع مهامهم كما يلي:

جدول رقم (3): احتياجات الموارد البشرية للمشروع

الوظيفة	المهام	المؤهلات
صاحبة المشروع	الاستقبال والتفاوض مع الزبائن وتسيير شؤون العاملات بالإضافة صنع الحلوى	شهادة ماستر مقاولاتية كفاءة مهنية
العاملة 1	صنع الحلوى	كفاءة مهنية
العاملة 2	التزيين	/
العاملة 3	مساعدة	/

المصدر: من إعداد الطالبة

(2) الأجور:

بالنسبة لأجور العاملات تم تحديدها كما يلي:

جدول رقم (4): أجور العاملات خلال السنة (الوحدة دج)

البيان	العدد	الأجر الشهري الصافي (دج)	الأجر السنوي الصافي (دج)	الأجر الشهري الخام	الأجر السنوي الخام
صاحبة المحل	1	22000	264000	23980	287760
العاملة 1	1	18000	216000	22680	272160
العاملة 2	1	18000	216000	22680	272160

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

272160	22680	216000	18000	1	العاملة 3
1104240	92020	912000	76000	5	المجموع

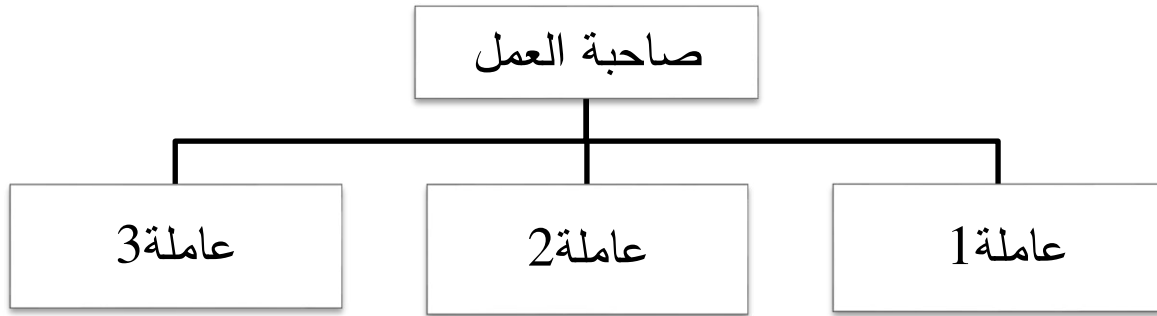
المصدر: من إعداد الطالبة بالتعاون مع الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

بحيث تقوم صاحبة العمل بدفع مبلغ 26 % من أجور العمال للضمان الاجتماعي، أما بالنسبة صاحبة العمل تدفع قيمة 9 % من أجرها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

سوف يؤخذ هيكل المؤسسة الشكل البسيط وذلك لنوع النشاط وحجم المؤسسة المصغر ويكون كالتالي:

الشكل رقم(2): الهيكل التنظيمي للمشروع



المصدر: من إعداد الطالبة

✓ المواصفات التي تتميز بها العاملات:

صاحبة المشروع:

- تسيير شؤون العمل، واستقبال الزبائن، وصنع الحلوى.

العاملات:

- التمتع بكفاءة مهنية في مجال الحلويات.
- صنع الحلوى وتزيينها.
- السهر على نظافة المحل
- تقديم أفضل العروض للزبون، والتعامل الجيد
- حسن الاستقبال

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

المطلب الثالث: الخطة الإنتاجية

فيما يخص الخطة الإنتاجية فقد تم تحديد مراحل إنتاج الحلويات ، كما حددنا احتياجات المشروع من التجهيزات والخدمات الضرورية والاحتياجات من المواد الأولية، وأخيرا تحديد القدرة الإنتاجية.

(1) عمليات الإنتاج:

تتم عمليات إنتاج الحلوى عبر مراحل متسلسلة ومتراصة هي على النحو الآتي:

(أ) تحضير العجينة: وذلك بمزج مختلف المكونات حسب نوع الحلوى

(ب) تشكيل العجينة: بعد تشكيل العجينة يتم تشكيل العجينة بأشكال مختلفة وترتيبها في الصواني.

(ج) الطهي: بعد الترتيب في الصواني يتم وضعها في الفرن لظهوها

(د) التبريد والتزيين: بعد طهي الحلويات يتم وضعها لتبرد ثم تزين

(هـ) الترتيب والتغليف: بعد أن يتم تزيين الحلويات يتم ترتيبها و وضعها في علب وتغليفها.

(2) الآلات والمعدات: يحتاج المشروع لآلات ومعدات بسيطة سنتناولها في الجدول التالي بنوع من التفصيل:

الجدول رقم(5): أسعار الآلات والمعدات

Ref	Désignation du produit	Quantité	Prix
1	Four ventile 10 niveaux- 380v-EKA	1	468000
2	Pétrin a fourches 10KG/1V-220V	1	81900
3	Batteur mélanger BM05 L/220V-BCI	1	52650
4	Table travail 140*70*85H INOX 304	1	43290
5	Vitrine horizontale sigma- VB 200 SIMAFE	1	152100
6	Vitrine horizontale sigma- VB 150	1	122850
7	Table carre bleu	1	5265
8	Chaise pelastique	3	5967
total	/	/	932022

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الفاتورة الشكلية

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

(3) الخدمات الضرورية: تتمثل الخدمات الضرورية في الكهرباء والغاز والانترنت.. وقد تم تقدير التكاليف السنوية لهذه الخدمات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): الخدمات الضرورية للسنة الأولى

البيان	تكلفة الخدمة
الكهرباء	12000 دج
الغاز	3600 دج
الانترنت	5400 دج
الهاتف	9600 دج
المجموع	30600 دج

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات المتحصل عليها.

(4) احتياجات المواد الأولية:

تم التنبؤ وتقدير الاحتياجات من المواد الأولية في السنة الأولى بناء على تقديرات الإنتاج للسنة الأولى وكانت التكلفة المواد الأولية تساوي 240000 دج، مقسمة كما يلي:

جدول رقم (7): الخدمات الضرورية للسنة الأولى (السنة الأولى)

المواد	التكلفة السنوية/ دج
مواد أولية	192000
مواد خاصة بالتزيين	48000
المجموع	240000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات المتحصل عليها

(5) القدرة الإنتاجية:

تم تقدير القدرة الإنتاجية للمشروع بعدد ساعات العمل في السنة، ويبدأ الدوام صباحاً على الساعة 08:00 حتى الساعة 12:00 ، ومساءً من الساعة 13:00 إلى 17:00، إذا 8 ساعات في اليوم على مدار 6 أيام، 2304 ساعة / سنة.

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

المبحث الرابع: المخطط المالي:

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى الجانب المالي للمشروع وأهم جوانبه، فيما يخص مصادر التمويل و أهم القوائم المالية.

المطلب الأول: مصادر التمويل

اعتمدنا في تمويل مشروعنا بمصادر داخلية ومصادر خارجية متمثلة في الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، و البنك؛ أي تمويل ثلاثي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): الهيكل التمويلي

البيان	النسبة	المبالغ ب: دج
المساهمة الشخصية	1 %	25 377,59
قرض بدون فائدة (ANSEJ)	29 %	735 950,13
البنك	70 %	1 776 431,34
المجموع	100 %	2 537 759,06

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

وتم اختيار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ) وذلك لاحتياجاتنا المالية ، وللامتيازات والإعانات المالية التي تمنحها.

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

المطلب الثاني: القوائم المالية

أولاً: الميزانية الافتتاحية

جدول رقم (9): الميزانية الافتتاحية للمشروع

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الاستثمارات		الأموال الخاصة	
مصاريف تمهيدية	78 157,06	رأس مال الخاص	25 377,59
تهيئة	105 000,00		
تجهيزات	932 022,00		
المخزون		الديون	
مصاريف أخرى	10 000,00	قرض الوكالة (ANSEJ)	735 950,13
الحقوق		قرض البنك	1 776 431,34
الصندوق (رأس مال العامل)	1 412 580,00		
المجموع	2 537 759,06	المجموع	2 537 759,06

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

ثانياً: جدول الاستثمار

الجدول رقم (10): جدول الاستثمار (دج)

التكاليف الإجمالية	التكاليف	البيان
78 157,06	78 157,06	مصاريف تمهيدية
	20 852,00	- التأمين
	37 305,06	- رسوم الضمان
	20 000,00	- مصاريف أخرى
932 022,00	932 022,00	أثاث وتجهيزات
105 000,00	105 000,00	تهيئة
10 000,00	10 000,00	تكاليف أخرى
	10 000,00	- مصاريف نقل

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

1 412 580,00	1 412 580,00	رأس المال العامل
2 537 759,06	2 537 759,06	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

ثالثا: تكاليف التشغيل السنوية

الجدول رقم (11): تكاليف التشغيل السنوية (دج)

المبالغ	البيان
240000	مواد أولية
1104240	أجور
30600	الخدمات الضرورية
3900	حملات تسويقية
60000	مصاريف أخرى
1412580	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

رابعا: الاهتلاكات

جدول اهتلاك القرض:

اعتمدنا في التمويل على تمويل ثلاثي، فكانت المساهمة الشخصية 25 377,59 دج، و مبلغ القرض من الوكالة قدر بـ 735 950,13 دج، ومدة تسديدها عبر أقساط ثابتة سداسية لمدة خمس سنوات، أما مبلغ القرض من البنك فقدر بـ 1 776 431,34 دج، يتم تسديدها عبر أقساط سداسية ثابتة لمدة 8 سنوات، و يبدأ تسديد الأقساط إبتداء من السنة الرابعة، حيث أن:

1. اهتلاك قرض البنك:

يتم اهتلاك القرض المعتمد عليه من طرف المشروع والذي هو قرض بدون فائدة عن طريق دفعات ثابتة، تكون خلال كل سداسي إبتداء من السنة الثالثة علما أن مدة القرض ثمان سنوات.

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

جدول رقم (12): اهتلاك القرض البنكي

								مبلغ القرض
								المدة: 8 سنوات
								معدل الفائدة 0 %
السنوات	1	2	3	4	5	6	7	8
قسط اهتلاك القرض	0	0	0	355 286,27	355 286,27	355 286,27	355 286,27	355 286,27
الديون الباقية	1 776 431,34	1 776 431,34	1 776 431,34	1 776 431,34	1 421 145,07	1 065 858,80	710 572,54	355 286,27

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الثلاث سنوات الأولى لا يتم دفع قسط القرض البنكي وهذا ما يفسره

الإعفاء الذي يمنح لأصحاب المشاريع المدعمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

2. اهتلاك قرض الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ:

يتم اهتلاك قرض بدون فائدة عن طريق دفعات سداسية ثابتة، يبدأ التسديد من السنة التاسعة، علماً أن

مدة القرض 13 سنة.

قيمة الدفعة السنوية = $735\,950,13 / 5 = 147\,190,026$ دج

الجدول رقم (13): اهتلاك قرض الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ

السنوات	قيمة القرض	المبلغ المدفوع	الديون الباقية
1	735 950,13	/	735 950,13
2	735 950,13	/	735 950,13
3	735 950,13	/	735 950,13
4	735 950,13	/	735 950,13
5	735 950,13	/	735 950,13
6	735 950,13	/	735 950,13
7	735 950,13	/	735 950,13

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

735 950,13	/	735 950,13	8
588760,104	147190,026	735 950,13	9
441570,078	147190,026	535562,488	10
294380,052	147190,026	401671,866	11
147190,026	147190,026	267781,244	12
0	147190,026	133890,622	13

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وكالة ANSEJ

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

تتكون الأصول الثابتة للمشروع من:

أثاث وتجهيزات تقدر تكلفتها الإجمالية بـ 932022 دج تهتك لمدة 5 سنوات.

وسنوضح في الجدول التالي أقساط الإهلاك:

الجدول رقم(14): اهتلاك الأصول الثابتة

البيان	قيمة الأصل دج	العمر الإنتاجي	قسط الإهلاك دج
الآلات والمعدات	877500	5	175500
أثاث وتجهيزات	54522	3	18174
المجموع	932022	8	193675

المصدر: من إعداد الطالبة

خامسا: الإيرادات المتوقعة:

من خلال الدراسة التي أجريت مع الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب واستمارة البحث استطعنا التنبؤ وتقدير

مبيعات السنة الاولى وقدرت المبيعات مع العلم أن معدل النمو قدر بـ 10 % والجدول الموالي يوضح

المبيعات المتوقعة لثمن سنوات كما يلي:

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

جدول رقم(15): الإيرادات المتوقعة لثمان سنوات الأولى بـ دج

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
CA	2 288 000,00	2 516 800,00	2 768 480,00	3 045 328,00	3 349 860,80	3 684 846,88	4 053 331,57	4 458 664,72

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

سادسا: جدول حسابات النتائج:

الجدول رقم (16): حسابات النتائج لـ 8 سنوات الأولى

2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	البيان
4 458 664,72	4 053 331,57	3 684 846,88	3 349 860,80	3 045 328,00	2 768 480,00	2 516 800,00	2 288 000,00	رقم الأعمال
1 013 112,30	964 868,86	918 922,73	875 164,50	833 490,00	793 800,00	756 000,00	720 000,00	مواد أولية
118 433,86	113 878,71	109 498,76	105 287,27	101 237,76	97 344,00	93 600,00	90 000,00	خدمات
13 159,32	12 653,19	12 166,53	11 698,59	11 248,64	10 816,00	10 400,00	10 000,00	- نقل
78 955,91	75 919,14	72 999,17	70 191,51	67 491,84	64 896,00	62 400,00	60 000,00	- مصاريف صيانة وتصليح
26 318,64	25 306,38	24 333,06	23 397,17	22 497,28	21 632,00	20 800,00	20 000,00	- مصاريف أخرى
3 327 118,56	2 974 584,00	2 656 425,39	2 369 409,03	2 110 600,24	1 877 336,00	1 667 200,00	1 478 000,00	القيمة المضافة

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

615 879,31	603 803,24	591 963,96	580 356,83	568 977,28	557 820,86	546 883,20	536 160,00	مصاريف العمال
11 216,95	13 568,61	16 043,40	18 655,00	21 418,62	23 107,63	24 984,31	47 069,51	مصاريف مختلفة
1 243,50	2 487,00	3 730,51	4 974,01	6 217,51	6 217,51	6 217,51	26 217,51	- مصاريف اخرى
1 243,50	2 487,00	3 730,51	4 974,01	6 217,51	6 217,51	6 217,51	26 217,51	- التامين
119 233,61	119 233,61	119 233,61	119 233,61	119 233,61	119 233,61	119 233,61	119 233,61	اهتلاكات
746 329,87	736 605,47	727 240,98	718 245,44	709 629,51	700 162,11	691 101,12	702 463,12	اعباء الاستغلال
2 580 788,69	2 237 978,53	1 929 184,42	1 651 163,59	1 400 970,73	1 177 173,89	976 098,88	775 536,88	RBE
129 039,43	111 898,93	96 459,22	82 558,18	70 048,54	0,00	0,00	0,00	IFU
2 451 749,26	2 126 079,60	1 832 725,19	1 568 605,41	1 330 922,19	1 177 173,89	976 098,88	775 536,88	نتيجة الاستغلال الصافية

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

2 570 982,87	2 245 313,21	1 951 958,81	1 687 839,02	1 450 155,80	1 296 407,51	1 095 332,49	894 770,49	التدفق النقدي الصافي
13 192 760,20	10 621 777,33	8 376 464,12	6 424 505,31	4 736 666,29	3 286 510,49	1 990 102,98	894 770,49	التدفق النقدي الصافي المتراكم
1 833 075,25	1 600 877,29	1 391 719,65	1 203 405,89	1 106 316,92	1 058 254,69	956 705,82	836 234,10	التدفق النقدي الحالي
							7 448 830,57	VAN
							775 536,88	RBE للسنة الأولى

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

إذا: نستنتج من جدول حسابات النتائج أن مشروع صنع الحلويات، مشروع ناجح ويدر أرباح قدرت للسنة الأولى بـ 775 536,88 دج

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل كيفية إعداد مخطط الأعمال لمشروع صناعة الحلويات التقليدية في بلدية الدوسن، حيث تطرقنا إلى مختلف الجوانب التي يتطلبها مشروعنا من الدراسة التسويقية إلى الدراسة الفنية والجانب التنظيمي إلى آخر جانب وهو الجانب المالي، وتم تحديد التوقعات من رقم الأعمال من خلال المعطيات المستخلصة من الاستبيان، وحددنا الاحتياجات من المواد الأولية بناء على تقديرات المبيعات وبذلك حددنا مختلف التكاليف كما استطعنا تقدير أرباحنا.

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول للمذكرة للجانب النظري لمخطط الأعمال وأهم ما يتعلق به، سنحاول في هذا الفصل إسقاط تلك المفاهيم على مشروعنا المتمثل في: صناعة الحلويات للمناسبات ببلدية الدوسن ولاية بسكرة، وسنقوم بعرض عناصر مخطط الأعمال للمشروع، وسيتضمن هذا الفصل للمباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم المشروع

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي والإنتاجي

المبحث الرابع: المخطط المالي

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

المبحث الأول: تقديم المشروع

المطلب الأول: وصف المشروع

(1) ملخص المشروع:

المشروع عبارة عن مؤسسة صغيرة لصنع حلويات الأفراح والمناسبات بلدية الدوسن ولاية بسكرة، تتكون هاته المؤسسة من قسمين؛ القسم الأول عبارة عن مطبخ أين تقوم العاملات بصنع وتجهيز الحلويات المختلفة، والقسم الآخر عبارة عن مكان لاستقبال الزبائن وعرض المنتجات.

(2) اسم المؤسسة: فراح للحلويات "FARAH SWEETS"

(3) اسم صاحب المؤسسة: فراح ليلي

(4) عنوان المؤسسة: حي العماري خليفة الدوسن.

(5) اسم النشاط: حلويات تقليدية

(6) رقم النشاط: 501.205

(7) رسالة المؤسسة: نطمح لتقديم الأحسن للزبون وتحقيق التمييز

(8) شعار المؤسسة: حلويات فراح معاكم ديما في الأفراح

(9) رأسمال المشروع: 2 537 759,06 دج

(10) الشكل القانوني: شخصية طبيعية

المطلب الثاني: التعريف بالمشروع

أولا: فكرة المشروع:

جاءت فكرة المشروع من الأهمية الكبيرة والاهتمام الكبير لهذا النشاط، فقط أصبحت محلات صناعة الحلويات من المشاريع الناجحة، وخاصة بعد دخول المرأة عالم العمل فقد أصبحت تفضل اقتناءها من محلات خاصة لذلك، وهذا نظرا لضيق وقتها وانشغالها بعدة أمور بالمنزل والشغل، أيضا من جهة أخرى نجد أن فئات النساء الماكثات في البيت أصبحن يفضلن اقتناء الحلويات الجاهزة من محلات خاصة بصنع الحلوى خاصة في الأفراح وذلك لربح الوقت والراحة، وأيضا لان محلات الحلويات يقومون بتقديم حلوى بمواصفات جيدة وللوصول لنتيجة مرضية، ومن هنا جاءت فكرتي ونظرا للطلب المتزايد حتى في الأعياد والمناسبات الأخرى.

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

ثانيا: غايات وأهداف المشروع

لكل مشروع أهداف وغايات تتعدد وتختلف نذكرها كالتالي:

- تعظيم الربح والاستقلال ماليا
- توفير مناصب شغل للماكثات في البيت
- ضمان الاستمرارية والتميز مستقبلا
- توفير طلبات الزبائن في الوقت المناسب
- تقديم أحسن العروض

ثالثا: دوافع اختيار المشروع

تعددت دوافع اختيار مشروع محل لصنع الحلويات وأهمها ما يلي:

- حاجة المنطقة لمثل هذا المشروع
- الطلب المتزايد على الحلويات في مختلف المناسبات
- بحث الزبائن عن التميز والخدمة الجيدة
- زيادة عدد النساء العاملات مما أدى إلى عدم تفرغهن
- الرغبة الشخصية لصاحبة المشروع في تجسيده

رابعا: موقع المشروع

حدد مكان المشروع بحي العماري خليفة، محل ملك خاص بالأب تابع لمنزل العائلة في بلدية الدوسن وهي إحدى بلديات ولاية بسكرة ، وهي واحة كبيرة، تقع جنوب الجزائر، حيث تبعد مسافة 400 كم عن الجزائر العاصمة، و80 كم عن مدينة بسكرة مقر الولاية، ويقدر عدد سكانها بـ 26.455 نسمة (إحصاء : 2008) وتتربع على مساحة 629,43 كم².

ويعتبر حي العماري خليفة من الأحياء المعروفة بالمنطقة لقربه من المرافق العمومية، ويتميز بالحركية الدائمة وسهولة التنقل إليه، وبه محلات تجارية عديدة، كما أنه قريب للطريق الوطني رقم 46 الرابط بين بسكرة وولايات الجنوب.

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

من خلال هذا المبحث سنتعرض إلى أهم جانب في مخطط الأعمال ألا وهو الجانب التسويقي، وذلك بالتحدث على دراسة السوق وتحديد فئة الزبائن وأيضاً المزيج التسويقي الذي سنحدد فيه مواصفات المنتج وكيفية التوزيع وطريقة التسعير وكيف ستتم عملية الترويج.

المطلب الأول: مهمة المشروع

يمثل مشروع صنع الحلويات من المشاريع المربحة والمهمة، خاصة بعد خروج المرأة لعالم الشغل وكثرة انشغالاتها، مما يدفعها للبحث عن سبل أحسن لتوفير احتياجاتها، كما أن محلات الحلويات لا تلبى حاجات المرأة العاملة فقط بل أيضاً الماكثات في البيت اللاتي يبحثن عن التمييز والخدمة الجيدة، والظروف التي دفعت هذه الفئات للبحث عن بديل أحسن، وتكمن مهمة المشروع في:

✓ تلبية حاجات العرائس في صنع مختلف أنواع الحلويات

✓ تلبية حاجات العائلات في مختلف المناسبات والأعياد

✓ احترام معايير النظافة والأمان

✓ تسليم الطلبات في الوقت المحدد مسبقاً

المطلب الثاني: تحليل السوق

سيتم تحليل السوق الذي ينشط فيه المشروع من خلال تحديد الزبائن المحتملين وذلك بتحديد الفئة المستهدفة الموجه إليها المنتج، كما سيتم تحديد مورد المواد الأولية، وتحليل المنافسة المباشرة وغير المباشرة، وبعدها يتم تقدير المبيعات بناء على نتائج تحليل السوق.

1. الفئة المستهدفة: من خلال مشروع صنع الحلويات فإننا نستهدف فئة العرائس والعائلات، وكل من تبحث عن الخدمة الجيدة وتقديم الحلويات التقليدية والعصرية.

وما يحفز الزبائن للإقبال إلى محلات فراح للحلويات، المظهر اللائق وطريقة الاستقبال وكيفية التعامل، نظافة المحل والتنظيم إضافة لاحترام مواعيد التسليم، أيضاً تيسير كيفية التسديد.

2. الموردون: بالرغم من وجود العديد من محلات بيع مستلزمات الحلويات فإنه تم اختيار محل بأولاد جلال وذلك للتعامل الدائم معه وتقديمه للتسهيلات والمعاملة الحسنة للزبائن، إضافة إلى جودة منتجاته وأسعاره المناسبة، أما فيما يخص الآلات والتجهيزات فتم اختيار محل بيع الأجهزة Simafe للتجهيزات الكهربائية فرع بسكرة التابع للشركة الأم في ولاية بجاية، الكائن مقره في حي الهدى شارع فلياش بسكرة مقابل جامعة بسكرة، وذلك لجودة تجهيزاتها.

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

3. المنافسون: بالنسبة للمنافسين فنجد محلات الحلويات والمرطبات، النساء الماكثات في البيت اللاتي يتخذن من صنع الحلويات مصدر رزق لهن، وفي الآونة الأخيرة ازداد عدد محترفي هذه المهنة وذلك لكثرة الطلب المتزايد، وأيضا لأن هؤلاء النساء وجدن فرصة ربح كبيرة في هذا المجال ويدر أرباح جيدة، ولهذا سوف نعتمد على إستراتيجية التركيز من حيث أننا نختص في الحلويات التقليدية للمناسبات والأعراس، أيضا التركيز على المواصفات الجيدة للحلويات والمعاملة الحسنة للزبونة وحسن استقبالها، أيضا أهم جانب هو احترام معايير النظافة، وبالنسبة لنا سوف نكون ان شاء الله في حسن ظن الزبونة في هذه النقطة تحديدا.

4. تحليل SWOT:

نقاط القوة Strengths: تتمثل نقاط قوة المشروع في:

✓ الاعتماد على كفاءات مهنية مختصة في الحلويات

✓ الاعتماد على تجهيزات ذات جودة عالية

نقاط الضعف Weaknesses: تتمثل نقاط ضعف المشروع في:

✓ كون رأسمال عبارة عن ديون.

الفرص Opportunities: تتمثل فرصة المشروع في كونه الوحيد المتخصص في صنع حلويات تقليدية للأعراس والمناسبات في المنطقة، وأيضا موقعه الاستراتيجي قريبا من المحلات التجارية قربه من المرافق العمومية.

التحديات Threats: من التحديات التي تواجهنا تزايد عدد ممتهني صنع الحلويات بالمنزل.

5. السوق المحتملة وتقدير المبيعات:

- الزبائن المحتملون:

لتقدير المبيعات ومعرفة رأي الزبائن حول المشروع قمنا بوضع استبيان وزع على مجموعة من النساء، منهن ماكثات في البيت ومنهن عاملات، وكان عدد الاستبيانات 200 وزعت كلها استرجعنا 163 استمارة منها 154 قابلة للدراسة وكانت نتائج الاستبيان موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (1): نتائج الاستبيان

الأسئلة	الاجابة 1	الاجابة 2	الاجابة 3	الاجابة 4	الاجابة 5	المجموع
المعلومات الشخصية	/	/	/	/	/	/
1. السن	42	32	47	33	/	154
2. الحالة المدنية	56	89	9	/	/	154

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

154	13	48	43	24	26	المستوى العلمي	3.
154	/	/	/	120	34	المهنة	4.
91	/	4	31	30	26	عدد الأولاد	5.
154	/	24	40	48	42	مهنة رب البيت أو الأب	6.
/	/	/	/	/	/	معلومات خاصة بالنشاط	
154	/	/	53	39	62	هل تقومين بصنع الحلويات عند محل خاص بالحلويات؟	1
115	/	/	16	26	73	إذا كانت الإجابة نعم متى تقومين بذلك؟	1.1
154	48	34	20	27	25	ما هو متوسط الإنفاق كل مرة؟	2.
154	/	/	41	53	60	كم عدد الوحدات التي تقومين بطلبها عادة في الأعراس؟	3.
154	/	22	19	46	67	كم نوع من الحلويات تفضلين صنعها؟	4.
154	/	42	13	62	37	في أي شهر من السنة تفضلين أن تكون الأعراس؟	5.
154	11	13	30	41	60	ما هي الشروط التي تحبين أن تكون في الحلويات؟	6.
154	/	/	108	46	0	كيف تزين سعر الحلويات؟	7.
154	/	22	25	40	67	إذا كانت الإجابة مرتفع، إلى ماذا يعود ذلك؟	1.7
154	/	/	/	40	114	عند صنع الحلويات هل تفضلين تغليفها بنفسك؟	8.
(مراجعة الأسعار في الجداول)						الأسعار التي تعتبرها مناسبة للخدمات التالية؟	9.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

❖ تحليل الاستثمار:

المعلومات الشخصية:

- (1) من خلال المعلومات المتحصل عليها من استمارة البحث نجد أن سن العينة التي وزعت عليها هاته الاستثمار كما يلي: 27,27% من الفئة العمرية 18 إلى 20، أما الفئة من 21 إلى 26 فتتراوح نسبتها 20,78 %، ونسبة 30,52 % للفئة العمرية من 27 إلى 29، والنسبة المتبقية 21,43 % هي فئة 30 سنة فما فوق.
- (2) بالنسبة للحالة المدنية للعينة فكانت النتائج كما يلي: نسبة 36,36 % عازبات، و 57,8 % متزوجات، أما النسبة المتبقية وهي النساء المطلقات بنسبة 5,7 % .
- (3) المستوى العلمي للعينة المدروسة: تصدرت نسبة 31,17 % للإجابة الرابعة وهي مستوى جامعي، ثم تليها 27,9 % للإجابة الثالثة؛ أي مستوى ثانوي، ثم تليها نسبة 16,9 % مستوى ابتدائي، و نسبة 15,9 % مستوى متوسط، وفي الأخير نسبة 8,44 % للإجابة أمية .
- (4) المهنة: من خلال تحليل نتائج الاستثمار نجد نسبة النساء العاملات 22,07 %، أما الماكثات بالبيت فكانت نسبتهم 77,9 % .
- (5) بالنسبة لمهنة رب البيت أو مهنة الأب بالنسبة لغير المتزوجات، فوجدنا بالنسبة لمهنة الموظف وجدنا نسبة 27,27 %، ونسبة 31,16 % أعمال حرة، و 26% متقاعدين، وأخيرا بطل بنسبة 15,64 %.

جانب المعلومات الخاصة بالنشاط:

- وجدنا من خلال نتائج تحليلنا للاستبيان أن نسبة كبيرة من النساء تفضلن صنع الحلويات عند نساء يصنعن الحلوى بمنزلهن بنسبة 40,26 %، ونسبة 34,42 % أجابوا بأنهم أحيانا يقومون بذلك، ونسبة 25,32 % يقومون بصنع الحلوى بأنفسهن.
- كما استنتجنا من النتائج أن معظم النساء يفضلن القيام بصنع الحلوى عند صانعات الحلويات في الأعراس والمناسبات ، ومن النتائج أيضا وجدنا أن متوسط الإنفاق في الأعراس يتراوح ما بين 25000 و 30000 دج للعرس الواحد، وتقدر عدد الوحدات التي تطلب عادة لنوع الحلوى الواحدة في الأعراس 250 وحدة، ويبلغ متوسط عدد نوع الحلويات التي تفضل الزبونة صنعها بـ 3 أنواع.
- أما بالنسبة للمواسم التي تكثر فيها الأعراس فهي فصل الربيع و الخريف وخاصة في العطل المدرسية على حسب خاصة في فصل الخريف وهذا يرجع للجو المناسب وموسم جني التمر .

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

وحسب نتائج الاستبيان أيضا جاء استنتاجنا أن الزبونات يركزن على جانب مهم جدا، ألا وهو جانب الشكل الخارجي للحلويات؛ أي التزيين، كما تفضل الذوق الجيد، و نلاحظ أن العديد من الزبائن ركزن على عنصر النظافة بشكل كبير.

بالنسبة لأسعار الحلويات التقليدية فنجد أنها مرتفعة جدا، وهذا يعود لارتفاع أسعار المواد الأولية من جهة، ومن جهة أخرى أن بعض أنواع الحلويات يحتاج وقتا وجهدا كبيرا، وخاصة من ناحية التزيين لذلك اللاتي يصنعن الحلويات يطلبن سعرا مرتفع، بالنسبة لتغليف الحلويات لاحظنا أن نسبة كبيرة من الزبائن يفضلن تغليف الحلوى بأنفسهن.

وعليه نستخلص أن نشاط الحلويات نشاط مهم، ولاقى استحسان من طرف الزبائن، ومن جملة الاقتراحات التي ترغب فيها المرأة في محل الحلويات مايلي:

✓ تقديم أشكال جديدة ومختلفة

✓ التركيز على جانب وقت التسليم

✓ التركيز على النظافة

المطلب الثالث: المزيج التسويقي

فيما يلي سوف نتحدث عن أهم جانب الذي يتعلق بالمنتج وكيفية التسعير والترويج وطريقة توصيل المنتج من المؤسسة إلى المستهلك، وهذا ما يطلق عليه المزيج التسويقي.

1) المنتج: يتمثل المنتج المقدم في حلويات للأعراس والمناسبات حسب الطلب، وقد تم حصر المنتجات تحت ثلاث تصنيفات رئيسية، وذلك لتعدد وتنوع الحلويات مما أدى إلى صعوبة ذكرها كلها، ويمكن توضيح أصناف الحلويات كما يلي:

♣ **حلويات غير مكلفة:** تتمثل في أنواع الحلويات البسيطة وغير المكلفة وتكلفتها بسيطة، مثال ذلك حلوى الصابلي، صابلي عرايش.... الخ

♣ **حلويات بالفول السوداني:** تتمثل في أنواع الحلوى المصنوعة بالفول السوداني والتي تكلف نوعا ما عن سابقتها، وتدخل في عملية صنعها بشكل كبير مادة الفول السوداني؛ مثل البقلاوة، العرايش، التشارك... الخ.

♣ **حلويات بالمكسرات:** هي أنواع الحلويات التي تدخل في عملية صنعها المكسرات الأخرى غير الفول السوداني، ذات السعر المرتفع كاللوز والجوز والفسق مثل الكفتة، المخبز، بقلاوة باللوز.

2) السعر: في عملية التسعير سوف نعتمد على أسلوب التسعير على أساس التكلفة وذلك بتحديد تكلفة الوحدة الواحدة ثم إضافة هامش الربح، مع مراعاة سعر المنافسين في ذلك، حتى يتلاءم السعر مع توقعات الزبائن،

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

واستعانة بالاستبيان تم وضع الأسعار التي ترغب الزبونة في دفعها والأسعار الأكثر ارتفاعا والأسعار الأدنى كما سنوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم(2): أسعار المنتجات (الوحدة دج)

المنتج	يرغب الزبون في دفع	السعر الأكثر ارتفاعا	السعر الأدنى	السعر المقترح	سعر التكلفة	السعر النهائي
حلوى غ مكلفة	20 دج	30 دج	20 دج	25 دج	15 دج	25 دج
حلوى بالفول السوداني	30 دج	40 دج	30 دج	35 دج	25 دج	35 دج
حلوى بالمكسرات	60 دج	80 دج	65 دج	70 دج	50 دج	65 دج

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المحصل عليها

(3) التوزيع:

سوف يكون التوزيع مباشرا بحيث تقوم الزبونة بالاتصال بالمحل عن طريق الزيارة أو عن طريق المهاتفة والطلب مباشرة، ويتم إيداع الطلب في تاريخ معين قبل المناسبة.

(4) الترويج:

بالنسبة لعملية الترويج للمحل وللنشاط سوف تتم بطريقة بسيطة وغير مكلفة وتتناسب مع حجم النشاط الذي يعتبر مشروع صغير، وعليه سوف نعتد على الترويج عن طريق المعارف والأصدقاء، محلات الحلالة النسائية وبيع الألبسة، وذلك بتوزيع بطاقات عمل وملصقات قيمتها 3900 دج لـ 600 ملصقة وبطاقة، أيضا عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي facebook ، twiter التي لا تكلف شيئا فهي مجانية.

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي والإنتاجي

من خلال هذا المبحث سوف نستعرض المخطط التنظيمي والإنتاجي؛ في الجانب التنظيمي سوف نتطرق لاحتياجات المشروع من موارد بشرية وأيضاً كيفية تقسيم الأجور وهيكل المؤسسة التنظيمي، أما في المخطط الإنتاجي سنعرض العمليات الإنتاجية واحتياجات المشروع من آلات ومعدات، والاحتياجات للمواد الأولية وأهم العناصر فيما يخص الجانب الإنتاجي.

المطلب الأول: الموارد البشرية

يحتاج مشروع صنع الحلويات للمنسبات والأفراح إلى أربع عاملات من بينهم صاحبة المشروع وفيما يلي نوضح مختلف المهام والأجور التي يتقاضونها.

(1) احتياجات المشروع من الموارد البشرية: يحتاج المشروع إلى أربع عاملات تتوزع مهامهم كما يلي:

جدول رقم (3): احتياجات الموارد البشرية للمشروع

الوظيفة	المهام	المؤهلات
صاحبة المشروع	الاستقبال والتفاوض مع الزبائن وتسيير شؤون العاملات بالإضافة صنع الحلوى	شهادة ماستر مقاولاتية كفاءة مهنية
العاملة 1	صنع الحلوى	كفاءة مهنية
العاملة 2	التزيين	/
العاملة 3	مساعدة	/

المصدر: من إعداد الطالبة

(2) الأجور:

بالنسبة لأجور العاملات تم تحديدها كما يلي:

جدول رقم (4): أجور العاملات خلال السنة (الوحدة دج)

البيان	العدد	الاجر الشهري الصافي (دج)	الاجر السنوي الصافي (دج)	الاجر الشهري الخام	الاجر السنوي الخام
صاحبة المحل	1	22000	264000	23980	287760
العاملة 1	1	18000	216000	22680	272160
العاملة 2	1	18000	216000	22680	272160

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

272160	22680	216000	18000	1	العاملة 3
1104240	92020	912000	76000	5	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالتعاون مع الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

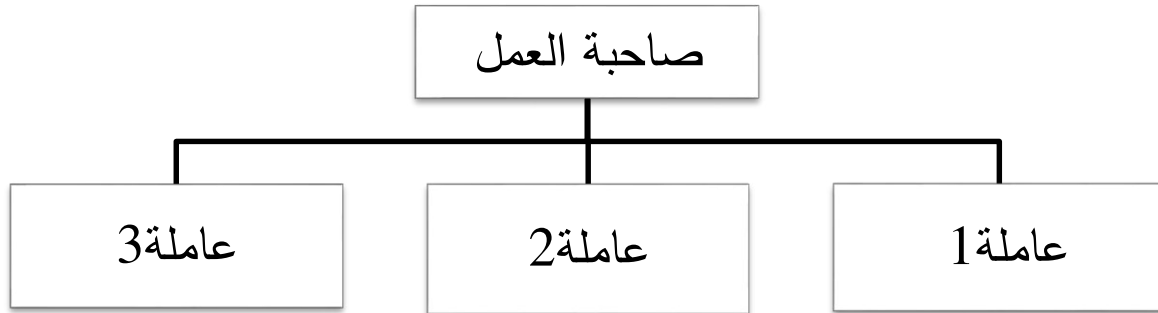
بحيث تقوم صاحبة العمل بدفع مبلغ 26 % من أجور العمال للضمان الاجتماعي، أما بالنسبة لصاحبة

العمل تدفع قيمة 9 % من أجرها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

سوف يؤخذ هيكل المؤسسة الشكل البسيط وذلك لنوع النشاط وحجم المؤسسة المصغر ويكون كالتالي:

الشكل رقم(2): الهيكل التنظيمي للمشروع



المصدر: من إعداد الطالبة

✓ المواصفات التي تتميز بها العاملات:

صاحبة المشروع:

- تسيير شؤون العمل، واستقبال الزبائن، وصنع الحلوى.

العاملات:

- التمتع بكفاءة مهنية في مجال الحلويات.
- صنع الحلوى وتزيينها.
- السهر على نظافة المحل
- تقديم أفضل العروض للزبون، والتعامل الجيد
- حسن الاستقبال

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

المطلب الثالث: الخطة الإنتاجية

فيما يخص الخطة الإنتاجية فقد تم تحديد مراحل إنتاج الحلويات ، كما حددنا احتياجات المشروع من التجهيزات والخدمات الضرورية والاحتياجات من المواد الأولية، وأخيرا تحديد القدرة الإنتاجية.

(1) عمليات الإنتاج:

تتم عمليات إنتاج الحلوى عبر مراحل متسلسلة ومتراطة هي على النحو الآتي:

(أ) تحضير العجينة: وذلك بمزج مختلف المكونات حسب نوع الحلوى

(ب) تشكيل العجينة: بعد تشكيل العجينة يتم تشكيل العجينة بأشكال مختلفة وترتيبها في الصواني.

(ج) الطهي: بعد الترتيب في الصواني يتم وضعها في الفرن لطهوها

(د) التبريد والتزيين: بعد طهي الحلويات يتم وضعها لتبرد ثم تزين

(هـ) الترتيب والتغليف: بعد أن يتم تزيين الحلويات يتم ترتيبها و وضعها في علب وتغليفها.

(2) الآلات والمعدات: يحتاج المشروع لآلات ومعدات بسيطة سنتناولها في الجدول التالي بنوع من التفصيل:

الجدول رقم(5): أسعار الآلات والمعدات

Ref	Désignation du produit	Quantité	Prix
1	Four ventile 10 niveaux- 380v-EKA	1	468000
2	Pétrin a fourches 10KG/1V-220V	1	81900
3	Batteur mélanger BM05 L/220V-BCI	1	52650
4	Table travail 140*70*85H INOX 304	1	43290
5	Vitrine horizontale sigma- VB 200 SIMAFE	1	152100
6	Vitrine horizontale sigma- VB 150	1	122850
7	Table carre bleu	1	5265
8	Chaise pelastique	3	5967
total	/	/	932022

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الفاتورة الشكلية

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

(3) الخدمات الضرورية: تتمثل الخدمات الضرورية في الكهرباء والغاز والانترنت.. وقد تم تقدير التكاليف السنوية لهذه الخدمات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): الخدمات الضرورية للسنة الأولى

البيان	تكلفة الخدمة
الكهرباء	12000 دج
الغاز	3600 دج
الانترنت	5400 دج
الهاتف	9600 دج
المجموع	30600 دج

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات المتحصل عليها.

(4) احتياجات المواد الأولية:

تم التنبؤ وتقدير الاحتياجات من المواد الأولية في السنة الأولى بناء على تقديرات الإنتاج للسنة الأولى وكانت التكلفة المواد الأولية تساوي 240000 دج، مقسمة كما يلي:

جدول رقم (7): الخدمات الضرورية للسنة الأولى (السنة الأولى)

المواد	التكلفة السنوية/ دج
مواد أولية	192000
مواد خاصة بالتزيين	48000
المجموع	240000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات المتحصل عليها

(5) القدرة الإنتاجية:

تم تقدير القدرة الإنتاجية للمشروع بعدد ساعات العمل في السنة، ويبدأ الدوام صباحاً على الساعة 08:00 حتى الساعة 12:00 ، ومساءً من الساعة 13:00 إلى 17:00، إذا 8 ساعات في اليوم على مدار 6 أيام، 2304 ساعة / سنة.

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

المبحث الرابع: المخطط المالي:

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى الجانب المالي للمشروع وأهم جوانبه، فيما يخص مصادر التمويل و أهم القوائم المالية.

المطلب الأول: مصادر التمويل

اعتمدنا في تمويل مشروعنا بمصادر داخلية ومصادر خارجية متمثلة في الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، و البنك؛ أي تمويل ثلاثي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): الهيكل التمويلي

البيان	النسبة	المبالغ ب: دج
المساهمة الشخصية	1 %	25 377,59
قرض بدون فائدة (ANSEJ)	29 %	735 950,13
البنك	70 %	1 776 431,34
المجموع	100%	2 537 759,06

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

وتم اختيار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ) وذلك لاحتياجاتنا المالية ، وللامتيازات والإعانات المالية التي تمنحها.

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

المطلب الثاني: القوائم المالية

أولاً: الميزانية الافتتاحية

جدول رقم (9): الميزانية الافتتاحية للمشروع

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الاستثمارات		الأموال الخاصة	
مصاريف تمهيدية	78 157,06	رأس مال الخاص	25 377,59
تهيئة	105 000,00		
تجهيزات	932 022,00		
المخزون		الديون	
مصاريف أخرى	10 000,00	قرض الوكالة (ANSEJ)	735 950,13
الحقوق		قرض البنك	1 776 431,34
الصندوق (رأس مال العامل)	1 412 580,00		
المجموع	2 537 759,06	المجموع	2 537 759,06

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

ثانياً: جدول الاستثمار

الجدول رقم(10): جدول الاستثمار (دج)

التكاليف الإجمالية	التكاليف	البيان
78 157,06	78 157,06	مصاريف تمهيدية
	20 852,00	- التأمين
	37 305,06	- رسوم الضمان
	20 000,00	- مصاريف أخرى
932 022,00	932 022,00	أثاث وتجهيزات
105 000,00	105 000,00	تهيئة
10 000,00	10 000,00	تكاليف أخرى
	10 000,00	- مصاريف نقل

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

1 412 580,00	1 412 580,00	رأس المال العامل
2 537 759,06	2 537 759,06	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

ثالثا: تكاليف التشغيل السنوية

الجدول رقم (11): تكاليف التشغيل السنوية (دج)

المبالغ	البيان
240000	مواد أولية
1104240	أجور
30600	الخدمات الضرورية
3900	حملات تسويقية
60000	مصاريف أخرى
1412580	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

رابعا: الاهتلاكات

جدول اهتلاك القرض:

اعتمدنا في التمويل على تمويل ثلاثي، فكانت المساهمة الشخصية 25 377,59 دج، و مبلغ القرض من الوكالة قدر بـ 735 950,13 دج، ومدة تسديدها عبر أقساط ثابتة سداسية لمدة خمس سنوات، أما مبلغ القرض من البنك فقدر بـ 1 776 431,34 دج، يتم تسديدها عبر أقساط سداسية ثابتة لمدة 8 سنوات، و يبدأ تسديد الأقساط إبتداءا من السنة الرابعة، حيث أن:

1. اهتلاك قرض البنك:

يتم اهتلاك القرض المعتمد عليه من طرف المشروع والذي هو قرض بدون فائدة عن طريق دفعات ثابتة، تكون خلال كل سداسي إبتداءا من السنة الثالثة علما أن مدة القرض ثمان سنوات.

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

جدول رقم (12): اهتلاك القرض البنكي

								مبلغ القرض
								المدة: 8 سنوات
								معدل الفائدة 0 %
8	7	6	5	4	3	2	1	السنوات
								قسط اهتلاك القرض
355 286,27	355 286,27	355 286,27	355 286,27	355 286,27	0	0	0	
355 286,27	710 572,54	1 065 858,80	1 421 145,07	1 776 431,34	1 776 431,34	1 776 431,34	1 776 431,34	الديون الباقية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الثلاث سنوات الأولى لا يتم دفع قسط القرض البنكي وهذا ما يفسره

الإعفاء الذي يمنح لأصحاب المشاريع المدعمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

2. اهتلاك قرض الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ:

يتم اهتلاك قرض بدون فائدة عن طريق دفعات سداسية ثابتة، يبدأ التسديد من السنة التاسعة، علما أن

مدة القرض 13 سنة.

$$\text{قيمة الدفعة السنوية} = 735\,950,13 / 5 = 147\,190,026 \text{ دج}$$

الجدول رقم (13): اهتلاك قرض الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ

السنوات	قيمة القرض	المبلغ المدفوع	الديون الباقية
1	735 950,13	/	735 950,13
2	735 950,13	/	735 950,13
3	735 950,13	/	735 950,13
4	735 950,13	/	735 950,13
5	735 950,13	/	735 950,13
6	735 950,13	/	735 950,13
7	735 950,13	/	735 950,13

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

735 950,13	/	735 950,13	8
588760,104	147190,026	735 950,13	9
441570,078	147190,026	535562,488	10
294380,052	147190,026	401671,866	11
147190,026	147190,026	267781,244	12
0	147190,026	133890,622	13

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وكالة ANSEJ

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

تتكون الأصول الثابتة للمشروع من:

أثاث وتجهيزات تقدر تكلفتها الإجمالية بـ 932022 دج تهتك لمدة 5 سنوات.

وسنوضح في الجدول التالي أقساط الإهلاك:

الجدول رقم(14): اهتلاك الأصول الثابتة

البيان	قيمة الأصل دج	العمر الإنتاجي	قسط الإهلاك دج
الآلات والمعدات	877500	5	175500
أثاث وتجهيزات	54522	3	18174
المجموع	932022	8	193675

المصدر: من إعداد الطالبة

خامسا: الإيرادات المتوقعة:

من خلال الدراسة التي أجريت مع الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب واستمارة البحث استطعنا التنبؤ وتقدير

مبيعات السنة الاولى وقدرت المبيعات مع العلم أن معدل النمو قدر بـ 10 % والجدول الموالي يوضح

المبيعات المتوقعة لثمن سنوات كما يلي:

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

جدول رقم (15): الإيرادات المتوقعة لثمان سنوات الأولى بـ دج

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
CA	2 288 000,00	2 516 800,00	2 768 480,00	3 045 328,00	3 349 860,80	3 684 846,88	4 053 331,57	4 458 664,72

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

سادسا: جدول حسابات النتائج:

الجدول رقم (16): حسابات النتائج لـ 8 سنوات الأولى

2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	البيان
4 458 664,72	4 053 331,57	3 684 846,88	3 349 860,80	3 045 328,00	2 768 480,00	2 516 800,00	2 288 000,00	رقم الأعمال
1 013 112,30	964 868,86	918 922,73	875 164,50	833 490,00	793 800,00	756 000,00	720 000,00	مواد أولية
118 433,86	113 878,71	109 498,76	105 287,27	101 237,76	97 344,00	93 600,00	90 000,00	خدمات
13 159,32	12 653,19	12 166,53	11 698,59	11 248,64	10 816,00	10 400,00	10 000,00	- نقل
78 955,91	75 919,14	72 999,17	70 191,51	67 491,84	64 896,00	62 400,00	60 000,00	- مصاريف صيانة وتصليح
26 318,64	25 306,38	24 333,06	23 397,17	22 497,28	21 632,00	20 800,00	20 000,00	- مصاريف أخرى
3 327 118,56	2 974 584,00	2 656 425,39	2 369 409,03	2 110 600,24	1 877 336,00	1 667 200,00	1 478 000,00	القيمة المضافة

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

615 879,31	603 803,24	591 963,96	580 356,83	568 977,28	557 820,86	546 883,20	536 160,00	مصاريف العمال
11 216,95	13 568,61	16 043,40	18 655,00	21 418,62	23 107,63	24 984,31	47 069,51	مصاريف مختلفة
1 243,50	2 487,00	3 730,51	4 974,01	6 217,51	6 217,51	6 217,51	26 217,51	- مصاريف اخرى
1 243,50	2 487,00	3 730,51	4 974,01	6 217,51	6 217,51	6 217,51	26 217,51	- التامين
119 233,61	119 233,61	119 233,61	119 233,61	119 233,61	119 233,61	119 233,61	119 233,61	اهتلاكات
746 329,87	736 605,47	727 240,98	718 245,44	709 629,51	700 162,11	691 101,12	702 463,12	اعباء الاستغلال
2 580 788,69	2 237 978,53	1 929 184,42	1 651 163,59	1 400 970,73	1 177 173,89	976 098,88	775 536,88	RBE
129 039,43	111 898,93	96 459,22	82 558,18	70 048,54	0,00	0,00	0,00	IFU
2 451 749,26	2 126 079,60	1 832 725,19	1 568 605,41	1 330 922,19	1 177 173,89	976 098,88	775 536,88	نتيجة الاستغلال الصافية

الفصل التطبيقي: مخطط أعمال لمشروع صنع حلويات تقليدية

2 570 982,87	2 245 313,21	1 951 958,81	1 687 839,02	1 450 155,80	1 296 407,51	1 095 332,49	894 770,49	التدفق النقدي الصافي
13 192 760,20	10 621 777,33	8 376 464,12	6 424 505,31	4 736 666,29	3 286 510,49	1 990 102,98	894 770,49	التدفق النقدي الصافي المتراكم
1 833 075,25	1 600 877,29	1 391 719,65	1 203 405,89	1 106 316,92	1 058 254,69	956 705,82	836 234,10	التدفق النقدي الحالي
							7 448 830,57	VAN
							775 536,88	RBE للسنة الأولى

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

إذا: نستنتج من جدول حسابات النتائج أن مشروع صنع الحلويات، مشروع ناجح ويدر أرباح قدرت للسنة الأولى بـ 775 536,88 دج

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل كيفية إعداد مخطط الأعمال لمشروع صناعة الحلويات التقليدية في بلدية الدوسن، حيث تطرقنا إلى مختلف الجوانب التي يتطلبها مشروعنا من الدراسة التسويقية إلى الدراسة الفنية والجانب التنظيمي إلى آخر جانب وهو الجانب المالي، وتم تحديد التوقعات من رقم الأعمال من خلال المعطيات المستخلصة من الاستبيان، وحددنا الاحتياجات من المواد الأولية بناء على تقديرات المبيعات وبذلك حددنا مختلف التكاليف كما استطعنا تقدير أرباحنا.

خاتمة

تناولنا في دراستنا لمخطط الأعمال بشقيه النظري والتطبيقي، و مدى مساهمته في بلورة الفكرة إلى مشروع مجسد على أرض الواقع، وذلك بدراسة جميع جوانب مخطط الأعمال التسويقي الذي من خلاله نحدد السوق المستهدف والمزيج التسويقي ومختلف الأمور المتعلقة بالتسويق، الإنتاجي الذي يحدد لنا مراحل الإنتاج الى احتياجات المواد الأولية، والتنظيمي وذلك بتحديد احتياجات المشروع من موارد بشرية وتحديد الهيكل التنظيمي، وصولا إلى المخطط المالي الذي يساعد على تحديد احتياجات المشروع من أموال وكيفية الحصول عليها وتوزيعها توزيعا مناسب على احتياجات المشروع وهذا كله تقديرات لمدة ثمان سنوات.

✓ النتائج النظرية :

- لمخطط الأعمال أهمية كبيرة في إنشاء المشروع وتحديد مدى فعاليته.
- يعتمد نجاح أو فشل أي مشروع بكيفية إعداد مخطط الأعمال فإذا أعد بطريقة دقيقة ومضبوطة استطعنا الحكم على المشروع قبل الخوض فيه.
- مخطط الأعمال يتكون من أربع جوانب جد مهمة هي المخطط التسويقي والتنظيمي والإنتاجي وأخيرا المالي.

✓ النتائج التطبيقية :

من خلال إعداد مخطط أعمال لمشروع إنشاء محل صناعة الحلويات تمكنا من استنتاج نتائج نذكرها كالتالي:

- إن إنشاء محل حلويات تقليدية يتطلب شهادة تكوين مهني للحلويات
- أيضا نحتاج 4 عمال 2 منهم لصنع الحلويات و 2 للتزيين والمساعدة في الأمور المختلفة.
- كما يتطلب مشروع إنشاء محل حلويات إلى رأسمال يقدر بـ 2 537 759,06 دج
- تم تحديد مبلغ الاحتياجات من التجهيزات بـ 932022 دج
- ومن خلال الدراسة التطبيقية للمشروع توصلنا إلى أن المشروع مرغوب فيه من قبل الزبائن وهذا ما كشفت عليه نتائج تحليل الاستبيان حيث أن نسبة كبيرة استحسنته.
- ومن خلال إعداد جدول حسابات النتائج تحصلنا على نتيجة موجبة للمشروع، فقدرت أرباح السنة الأولى بـ 775 536,88 دج.

المشاكل والصعوبات:

من الصعوبات التي تخللت موضوع دراستنا:

- نقص المراجع حول مخطط الأعمال باللغة العربية.
- نقص الوعي الثقافي في المجتمع خاصة في التفريق بين المصطلحات
- صعوبة الحصول على المعلومات من الإدارات الحكومية
- صعوبة إعداد المخطط المالي
- ضيق الوقت في إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنشاء محل حلويات تقليدية.

الكتب:

1. إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، الريادية الإبداع في إنشاء المشاريع، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2013.
2. أحمد فوزي ملوخية، أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية، ط1، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2009.
3. إسماعيل السيد، التسويق، ط1، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
4. إياد عبد الفتاح النصور، استراتيجيات التسويق، ط1، مدخل نظري و كمي، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2014.
5. بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008.
6. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2010.
7. شوقي بورقبة، التمويل في البنوك التقليدية و البنوك الإسلامية، دراسة مقارنة من حيث المفاهيم والإجراءات والتكلفة، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر، إربد- الأردن، 2013.
8. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
9. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2007.
10. عبد الستار محمد علي، التخطيط و السيطرة على الإنتاج و العمليات، ط1، دار الميسرة للنشر، عمان، الأردن، 2009.
11. عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق (المفاهيم - الاستراتيجيات)، جزء 1، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
12. غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، مرتكزات كمية و معرفية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008.
13. فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر، إربد، الأردن، 2012.

14. كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية الأسس النظرية و الطرائق الكمية، ط1، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2010.
15. محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، ط1، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 2009.
16. محمد العزاوي، الإنتاج و إدارة العمليات (منهج كمي تحليلي)، ط1، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، لا يوجد تاريخ.
17. محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق مدخل معاصر، ط1، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008.
18. محمد فريد الصحن، التسويق، ط1، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
19. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
20. منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، الجزء 2، ط1، مؤسسة المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 1998.

المذكرات:

21. بن مسعود نصر الدين، دراسة و تقييم المشاريع الاستثمارية مع دراسة حالة شركة الإسمنت بيني صاف S.C.I.B.S، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، منشورة، 2010/2009.
22. طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري- قسنطينة، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، منشورة، 2007/2006.

المحاضرات:

23. الياس قشوط، محاضرة بعنوان المنتج، مقياس الابتكار والتسويق، سنة ثانية ماستر مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/11/12.
24. الياس قشوط، محاضرة بعنوان المزيج التسويقي، مقياس التسويق، سنة ثانية علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/04/30.
25. رماني أحمد، محاضرة بعنوان التخطيط للموارد البشرية، مقياس المقاولاتية و إدارة الموارد البشرية، ثانية ماستر مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014/11/04.

26. دالي علي لامية، محاضرة الهيكل التنظيمي، مقياس تحليل المنظمات، سنة ثالثة LMD إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013/2012.

الملتقيات:

27. مراد إسماعيل، شلغاف بن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 17/18/19 /أفريل 2012.

المجلات:

28. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 06/2008.

المواقع الالكترونية:

29. محمد لبيب، مخطط الأعمال يضمن نجاح المقابلة في السوق المغربية، هسبريس جريدة الكترونية، نشر الخميس 23 يناير 2014 - 08:15 www.hespress.com، شوهد يوم 13/02/2015، 15:19.

30. D. Collins, Élaboration d'un plan de commercialisation, fiche technique, Ministère de l'Agriculture de l'Alimentation et des Affaires rurales, Ontario, Canada, 2010. www.omafra.gov.on.ca, 09/01/2015, 18 :01.

31. Le plan d'affaire ou business plan, www.unamur.be, 13/02/2015, 16 :15

32. Paul Mckinney, Whatis a Marketing Plan, education-portal.com , 09 /01/2015, 15 :28

33. Qu'est-ce qu'un plan d'affaires?, www.valorisationcapitalhumain.ca , 13/02/2015, 16 :55.

مأفوق

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: سنة ثانية مقاولاتية

قسم علوم التسيير

سيدتي:

في إطار تحضير مذكرة التخرج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص مقاولاتية بعنوان إعداد مخطط أعمال لمشروع صنع الحلويات ببلدية الدوسن، نود منك سيدتي التعاون معنا في ملأ هذه الاستمارة، إن مساهمتك في الإجابة الموضوعية على الاستبيان، سوف تمكننا من الرؤيا الواضحة لموضوعنا، والوصول إلى إجابات لمختلف تساؤلاتنا، كما نحيطكم علما سيدتي بأننا سوف نضمن السرية التامة للإجابات وعدم تحديد المجيبين.

في انتظار ذلك تقبلوا منا سيدتي فائق الاحترام

الطالبة:

فراح ليلي

الأستاذة:

يحياوي مفيدة

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

❖ المعلومات الشخصية:

1. السن: 20-18 26-21 29-27 30 فما فوق
2. الحالة المدنية: عزباء متزوجة
3. المستوى العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. المهنة: هل تعملين نعم لا
5. عدد الأولاد: لا شيء 1-3 أولاد 4-7 أولاد 8 فما فوق
6. مهنة رب البيت: موظف أعمال حرة متقاعد بطال

❖ معلومات خاصة بالنشاط:

1. هل تقومين بصنع الحلويات عند محل خاص بالحلويات
نعم لا أحيانا
2. إذا كان نعم متى تقومين بذلك
أعراس حفلات أعياد مناسبات أخرى
3. ما هو متوسط الإنفاق كل مرة (الثلث المدفوع):
.....
4. كم عدد الوحدات التي تقومين بطلبها في الأعراس؟
 أقل من 300 وحدة 300 400 فوق 400
5. كم نوع من الحلويات تفضلين صنعها؟
.....

6. في أي شهر من السنة تفضلين أن تكون الأعراس؟

.....

7. ما هي الشروط التي تحبين أن تكون في الحلوى؟

التزيين الجيد

الذوق

الهشاشة

أخرى حديدها.....

.....

8. كيف ترين سعر الحلويات؟

 مرتفع متوسط منخفض

9. إذا كانت الإجابة مرتفع، إلى ماذا يعود ذلك؟

• ارتفاع سعر المواد الأولية

• تحتاج جهد

• اللاتي تصنعن الحلويات يطلبن سعر مرتفع

• أخرى، حديدها.....

10. عند صنع الحلويات هل تفضلين تغليفها بنفسك أو تغليفها عند التي تصنع الحلويات؟

التي تصنع الحلويات

بنفسك

11. بالنسبة لأسعار الحلويات قومي بتحديد الأسعار المرتفعة والمنخفضة والمتوسطة، وكم تحبين أن تدفعي

للوحة الواحدة؟

♣ الحلوى العادية غير مكلفة

- كم تحبين أن تدفعي ✓
- السعر المرتفع ✓
- السعر المنخفض ✓
- السعر المتوسط ✓

♣ حلويات بالفول السوداني

- كم تحبين أن تدفعي ✓
- السعر المرتفع ✓
- السعر المنخفض ✓
- السعر المتوسط ✓

♣ حلوى بالمكسرات

- كم تحبين أن تدفعي ✓
- السعر المرتفع ✓
- السعر المنخفض ✓
- السعر المتوسط ✓