



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# مخطط الأعمال لإنشاء مشروع قاعة تنظيم الحفلات بخراطة ولاية بجاية

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

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالب:

د/ جودي حنان

رضوان وليد

الموسم الجامعي: 2017-2018

رقم التسجيل:	Master-GE/MAN -Entrep /2018/.....
تاريخ الإيداع	.....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إلى هذا التوفيق لو لا فضل الله علينا فحمدا  
وشكرا كثيرا لله عز وجل.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى أحب شخصين في هذه الدنيا بعد الله ورسوله إلى الوالدين  
الكريمين علي مساندة هما طوال المشوار الدراسي.

كما أتقدم بالشكر إلى أستاذتي الفاضلة "جودي حنان" على كل ما قدمته لي من إرشاد  
توجيه، نصائح، مساعدات و على صبرها معي طوال فترة انجازي لهذا البحث المتواضع  
فجزاها الله عني كل خير ولها مني كل التقدير والاحترام وكل الأساتذة الذين قاموا  
بإرشادي.

و كذلك أتقدم بالشكر إلى كل الأصدقاء الأوفياء.

رضوان وليد

## إهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله سائلا المولى عز وجل لهما المزيد من كل خير وفضل،

"رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

وإلى كل الإخوة والأخوات وإلى كل الأهل والأصحاب

رضوان وليد

### الملخص:

من أجل إنطلاقة ناجحة وموفقة لأي مشروع، لابد من إعداد مخطط أعمال جيد يغطي جميع الجوانب، مما يسمح بمعرفة المخطط التسويقي، التنظيمي، الإنتاجي والمالي، من خلال وضع إستراتيجية ملائمة تأخذ بعين الإعتبار جميع هذه الجوانب، وهذا من شأنه أن يعزز احتمالية نجاح المشروع وإستمراره.

وقد تم تسليط الضوء في هذه الدراسة على الدور الذي يلعبه مخطط الأعمال في تحديد مصير المشروع محل الدراسة والمتمثل في إنشاء قاعة تنظيم الحفلات في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بمنطقة خراطة.

عليه نستخلص أن الإعداد الجيد لمخطط الأعمال يقلل من الأخطار ويساعد على التسيير الجيد للمشروع.

**الكلمات المفتاحية:** مخطط الأعمال، المخطط التسويقي، التنظيمي، الإنتاجي والمالي.

### Résumé :

*Pour un démarrage réussi d'un projet, il est impératif de rédiger un bon plan d'affaire, qui regroupe tous les aspects, cela permet de découvrir le plan marketing, organisationnels, opérationnels et financières, en mettant en place une stratégie appropriée qui prendra en considération tous ces aspects, cela accroitra les probabilités de réussite de projet en question et de sa pérennité.*

*Cette étude a concentré sur le rôle du plan d'affaire pour déterminer la faisabilité et rentabilité du projet de création d'une salle des fêtes dans le cadre de l'ANSEJ à kherrata.*

*En résulte que la préparation de plan d'affaire minimise les risques et aide pour la bonne gestion de projet.*

**Mots-clés :** plan d'affaire, le plan marketing, organisationnels, opérationnels, et financières.

## مقدمة:

أصبح الحديث عن المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يحتل حيزا كبيرا من الأهمية، فالكثير من الاقتصاديين يعطون أهمية بالغة لهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا للدور التي تلعبه في النهوض بالاقتصاد والمساهمة في تطوير وإزهار البلاد من جهة والتقليل من آثار البطالة والفقر من جهة أخرى.

وقبل إنشاء أي مشروع وجب على صاحبه القيام بدراسة تفصيلية إبتداء من الفكرة للتأكد من أنه ذو مردودية، ومخطط الأعمال هو الركيزة الأساسية لهذه الدراسة، فمن خلاله يمكن معرفة مدى تجسيد المشروع وإمكانية نجاحه مستقبلا، كما يعتبر وسيلة إقناع المؤسسات المالية لمنح التمويل اللازم لبدء النشاط.

ونظرا للأهمية الكبرى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تساهم في تحقيق التنمية والتوازن الاقتصادي وتنمية روح المبادرة والإبداع عند المقاولين الناشئين خصوصا، بالإضافة إلى توفير العمالة وتخفيض معدلات البطالة والمشاركة في النهوض بالاقتصاد والتفتح على العالم الخارجي وضرورة مواكبة التطورات والخطوات العملاقة المنجزة في المجال المقاولاتي، رأت الدولة الجزائرية إعطاء هذا المجال حقه بقيامها بخطوات جبارة هدفت بها منح الشباب امتيازات مالية وجبائية غير مسبوقة لتسهيل عليه التوجه إلى مجال الاستثمارات من خلال هيئات الدعم والمرافقة والتوجيه.

ومن خلال التغيرات الحاصلة في المجتمع من ناحية العادات وتغير ثقافة المجتمع حول طريقة تنظيم الحفلات، والزيادة المستمرة لسكان المنطقة بالطلب على قاعة الحفلات، أصبحت هذه المشاريع الخدمية شيء ضروري ومهم عند معظم العائلات الساكنة بالمنطقة.

وهنا جاءت فكرة إنشاء مشروع قاعة تنظيم الحفلات بمنطقة خراطة والذي سيتم تأكيد مامدى قابلية تجسيده على أرض الواقع بعد القيام بمخطط أعمال له، لأنه يعتبر أول خطوة لإنشاء مشروع يتوقع منه النجاح.

## أولا - إشكالية الدراسة

سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية:

## ما هي خطوات إعداد مخطط أعمال لمشروع قاعة تنظيم الحفلات؟

من خلال هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو مخطط الأعمال ؟ و فيما تكمن أهميته ؟
- كيف يتم إعداد مخطط أعمال لمشروع قاعة تنظيم الحفلات؟
- ماهي الإجراءات اللازمة لتنفيذ مشروع قاعة تنظيم الحفلات؟
- مامدى إمكانية تبني هذا المشروع في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب (ANSEJ) ؟

## ثانياً- أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على خطوات ومتطلبات إعداد مخطط الأعمال.
- التعرف على كيفية إنشاء مشروع لقاعة تنظيم الحفلات.
- اختيار أحسن السبل والوسائل من أجل خلق وإنشاء مشاريع اقتصادية ناجحة.
- تحديد العوائق والعوامل التي نواجهها في إنجاز مشروع قاعة تنظيم حفلات.

## ثالثاً- أهداف الدراسة

تتجلى أهداف هذه الدراسة من خلال مايلي:

- يساعد على التسيير الجيد ويقلل من مواجهة الأخطار .
- معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات التي نواجهها في مشروع قاعة تنظيم الحفلات.
- يوضح لنا مدى إمكانية نجاح مشروع قاعة تنظيم الحفلات وإستمراريته.
- السعي إلى تجسيد مشروع قاعة تنظيم الحفلات في أرض الواقع بالإستناد إلى هذه الدراسة.

## رابعاً- أسباب اختيار الموضوع

### أسباب ذاتية

- الرغبة في إنشاء مشروع خاص.
- افتقار المنطقة لمثل هذا المشروع.

### أسباب موضوعية

- توافق الموضوع و طبيعة التخصص.
- تشجيع الدولة لمثل هذه المشاريع.

## خامسا- هيكل الدراسة

قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين :

فصل نظري و فصل تطبيقي

سنتناول في الفصل الأول الإطار النظري لمخطط الأعمال، من خلال إبراز مفهوم مخطط الأعمال، دور ووظائف مخطط الأعمال، ثم سنتطرق لمعرفة المخطط التسويقي، التنظيمي، الإنتاجي والمالي. أما في الفصل التطبيقي فسنتناول إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنجاز قاعة تنظيم الحفلات في منطقة خراطة ولاية بجاية، حيث قمنا بتقديم المشروع ثم إعداد المخطط التسويقي، التنظيمي والإنتاجي للمشروع، وفي الأخير إعداد المخطط المالي للمشروع.



## تمهيد:

نظرا للأهمية الكبيرة لمخطط الأعمال في تحديد الخطوات الإستراتيجية والتقديرات المستقبلية للمشروع يمكن القول أنه أداة ضرورية للتخطيط الجيد لجميع مراحل المشروع، إذ يمكنه تقديم المساعدة وأن يكون أداة تستخدم في التفاوض و الإقناع للحصول على التمويل والدعم اللازمين، لذا كان من الضروري جدا صياغة هذا المخطط بشكل جيد ينعكس على مدى فاعليته في إقناع الأطراف الآخذة بأهمية المشروع وجدديته في خلق القيمة، و قبل إنشاء المشروع أو بدأ انطلاق الأعمال لابد من أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط أعمال كامل ومناسب فالأشخاص الذين يديرون الأعمال بدون دراسة للعمل سيواجهون صعوبات في التمويل والتسيير ومشاكل متعددة تؤدي بهم إلى الفشل.

من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الإطار النظري لمخطط الأعمال من خلال ثلاث مباحث، حيث سيتم التطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال، أما المبحث الثاني فستتطرق فيه إلى معرفة المخطط التسويقي والتنظيمي والمبحث الثالث فستتطرق فيه إلى معرفة المخطط الإنتاجي والمالي.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال

يلعب مخطط الأعمال دوراً فعالاً في حياة المؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية تكوينها و نشأتها أو خلال توسيعها وتطويرها إذ يسمح هذا الأخير باتخاذ القرارات التي تخدم إستراتيجية المؤسسة التي تعتمد على سلسلة من الدراسات المتتابعة والمترابطة والمتكاملة للمشروع، والتي تتعلق بالبيئة الخارجية (التسويقية، الفنية والإنتاجية وخاصة المالية منها) والداخلية، بغية التحكم في مدى صلاحية المشروع وبالتالي التكيف مع هذه المتغيرات من أجل الإستمرار.

## المطلب الأول: مفهوم وخصائص مخطط الأعمال

من أجل تقديم رؤية واضحة حول مخطط الأعمال سوف نتطرق إلى التعاريف والخصائص التالية:

## أولاً: مفهوم مخطط الأعمال

يمكن تعريف مخطط الأعمال كما يلي:

1. مخطط الأعمال هو وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم إعداده من أجله ويستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضاً كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية<sup>1</sup>.

2. مخطط الأعمال هو عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجيات الملائمة لبدء مخاطر جديدة.

وإن في مخطط الأعمال يتم توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية ويسعى مخطط الأعمال للإجابة على الأسئلة التالية:

أ- أين نحن الآن؟

ب- وأين سنذهب؟

ج- كيف الوصول إلى نقطة ما؟

مخطط الأعمال يتم من خلال المحامين والمحاسبين والمستشارين المتخصصين في كافة مراحل تأسيس المشروع، وأن مخطط الأعمال يتم قراءته من قبل العاملين، المستثمرين، البنوك، المستهلكين، المزودين، المستشارين، وعلى المقاول أن يضع في

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي: إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 210 .

اعتباره عند كتابة مخطط الأعمال ثلاثة أمور هي:

- معرفة آلية الابتكار والتكنولوجيا في المخاطرة.
- كيف سيكون المنتج من وجهة نظر المستهلك؟
- كيف ستكون من وجهة نظر المستثمر؟

ولا بد أن توضح كافة التفاصيل المرتبطة بمخطط الأعمال والمتعلقة بالمشاريع من حيث حجمه وطبيعة المنتج و الخدمات والتصنيع وحجم السوق والمنافسة ومستوى النمو، ولهذا يساعد مخطط الأعمال في توضيح ما يلي:

- التعرف على طبيعة السوق.

- التعرف على التخطيط وتنظيم الأنشطة.

- التعرف على كيفية التمويل.

وبعد أن يتم وضع مخطط الأعمال يجب على المقاول أن يعرف من هم الموردین الذين سيتعاملون معهم، وكذلك الزبائن ورغباتهم، وكذلك المقرضين والمستثمرين وما هي الآلية التي سيحققون بها عائد مناسب من هذا الاستثمار، و ما هي مصادر التمويل الخارجي<sup>1</sup>.

3. مخطط الأعمال هو جميع الوثائق المكتوبة التي تصف العوامل الداخلية والخارجية والإستراتيجيات الملائمة لإستغلال الفرص وبدء مخاطر أعمال جديدة<sup>2</sup>.

4. خطة العمل هي الوثيقة التي تصف ماذا خطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المرحلة السبقة كما تساعد على أداء العديد من الوظائف التي تم توظيفها ضمن هذه الخطة، حيث تستخدم من قبل الرياديين في البحث عن مصادر تمويل مشروعاتهم وتوضيح الرؤيا و المهمة لهذه المشروعات أمام المستثمرين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة: الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2008، ص ص 111-112.

<sup>2</sup> مجدي عوض المبارك: الريادة في الأعمال (المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية)، علم الكتب الحديثة، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 142.

<sup>3</sup> فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي: الريادة وإدارة الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006،

6. وكذلك يعرف بأنه الشكل الكتابي للمشروع المقاولاتي، ويتمثل في حوالي ثلاثون صفحة تقريبا والتي تقدم العناصر الأساسية للمشروع، إضافة إلى طبيعة النوع وفرص المشروع مستندة إلى تحليل السوق والمنافسة<sup>1</sup>.
7. هو وثيقة مكتوبة تصف طبيعة العمل، إستراتيجية المبيعات والتسويق، والخلفية المالية، وتتضمن بيان الربح والخسارة المتوقع، وهي أيضا خارطة طريق توفر الإتجاهات حتى يمكن للأعمال التجارية تخطيط مستقبلها<sup>2</sup>.
8. مخطط الأعمال هو ملف الذي يسمح بتنظيم المشاريع لذلك هي وثيقة تسمح لتقييم إستراتيجيتها، فريقها ووسائلها اللوجيستية. بل هو أيضا وثيقة للأخرين لأنه يجعل من الممكن التواصل على مشروعها على سبيل المثال لإقناع الشركاء أو المستثمرين المحتملين<sup>3</sup>.

التعريف الإجرائي: من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نصل إلى تعريف شامل لمخطط الأعمال كما يلي:

هو ملف مختصر لمسار تحليل إستراتيجي مبني على إسقاطات مستقبلية للموارد الضرورية بخطة مفصلة لربحية ومردودية المشروع، ومخطط الأعمال كوظيفة إستراتيجية في الجانب الداخلي يقوم بما يلي:

- توضيح أفكار المقاول.
- إقناع نفسه بجدوى لفرصة المقاولاتية.
- إختيار قدرته في التحكم في الجوانب المختلفة للمشروع وللمؤسسة.
- مقارنة التوقعات لأنشطة المؤسسة بمنهجية إستنتاجية إستباقية، ويعد أيضا أدوات فعالة للرقابة.

### ثانيا: خصائص مخطط الأعمال

في إطار تجربة وخبرة طويلة في العمل في مجال الأعمال الصغيرة ووضع خطط العمل قدم الباحثان (Rich and Gumpert) عرض لخصائص خطة العمل التي يمكن أن تشجع المستثمرين على المساهمة في التمويل والتي يمكن التطرق إليها كما يلي:

- ✓ يجب أن يرتب على نحو مناسب، مع ملخص تنفيذي وقائمة محتويات وفصول في ترتيب ونمط صحيح؛ يجب أن يكون بطول وامتداد صحيح، ومظهر صحيح لا طويل، ولا قصير لا مغرق بالوهم والخيال ولا ممتلئ بتخمة زائدة.

<sup>1</sup> Michel coster : **Entrepreneuriat**, pearson education, paris, France, 2009, P 134.

<sup>2</sup>[http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-plan\(12/02/2018, 21:35\)](http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-plan(12/02/2018, 21:35)).

<sup>3</sup>[http://www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/definition-du-business-plan.htm/ \(12/02/2018, 22 :00\)](http://www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/definition-du-business-plan.htm/ (12/02/2018, 22 :00)).

- ✓ أن يعطي معنى للذي سوف ينجر من قبل المؤسسين والمؤسسة وتوقعاتهم للثلاث أو الخمسة سنوات القادمة.
- ✓ أن يوضح بصورة كمية ونوعية طبيعة الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات وخدمات المؤسسة.
- ✓ أن يعرض أدلة قوية على إمكانية عرض المنتجات في السوق وكذلك تقديم الخدمات.
- ✓ أن يثبت الأهمية المالية للخيارات الأساسية لبيع المنتجات والخدمات.
- ✓ يجب أن يوضح ويبرر مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم وأن يصف بشكل مناسب من التفصيل عمليات التصنيع والكلفة المرتبطة بها.
- ✓ يجب أن يطور الشركات كفريق وبخبرات مديرين مع مهارات أعمال متممة ومساعدة.
- ✓ يجب ان يحتوي تقديرات وإسقاطات مالية صادقة، مع معطيات أساسية للتوضيح موثقة.
- ✓ أن توضح ويرى كيف يحصل المستثمرين على فوائد خلال الثلاث إلى سبع سنوات مع تقديرات مناسبة لرأس المال.
- ✓ يجب أن يعرض بطريقة منفتحة وبإمكان احتمالي عالي للحصول على عوائد مالية لتجنب الوقت وتضائل أموال المؤسسة.
- ✓ يمكن عرضه بسهولة ووضوح بمعايير وهيكلية جيدة وبعرض شفاهي واضح ومناسب<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال وأهدافه

إن مخطط الأعمال يلعب دور كبير في إنشاء أي مشروع لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية وأهداف مخطط الأعمال.

#### أولاً: أهمية مخطط الأعمال

يعتبر مخطط الأعمال الركيزة الأساسية التي يبنى عليها المشروع وتمثل أهميته فيما يلي:

- رسم خريطة للمستقبل ليس لتأمين التمويل في مرحلة بدء المشروع فحسب، بل تعد خطوة حيوية تساعدك على إدارة الأعمال بشكل أكثر فاعلية، من خلال تجسيد الأفكار على الواقع وفهم العمل بشكل أفضل ورسم المسارات المحددة لتحسين العمل.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 216.

- تساعد على توقع السيناريوهات المستقبلية البديلة ووضع الأهداف جنبا إلى جنب مع الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- دعم النمو وتوفير التمويل اللازم من خلال كتابة مخطط جيد تستطيع من خلاله إقناع المستثمرين وحثهم على الشعور بالثقة في هذا الإستثمار.
- تطوير مسار العمل وإستمراره في تقييم الفرص المستقبلية وإنتهاج مسار عمل معين.
- المساعدة في إدارة التدفقات النقدية والذي يعد الشرط الأساسي الذي يساعد على دراسة الأرباح<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى:

- ✓ يعتبر من أهم الأدوات التي يستعين بها متخذ القرار على مستوى المؤسسة.
- ✓ المساعدة في الوصول الى أفضل تخصيص ممكن للموارد الاقتصادية التي تتصف بالندرة النسبية.
- ✓ يوضح العوائد المتوقعة مقارنة بالتكاليف المتوقعة من الاستثمار طوال عمر المشروع الافتراضي.
- ✓ التفكير في طرق و بدائل مختلفة، ومقارنة المشروعات وتبني الأمثل من حيث طاقة الانتاج و الوسائل التقنية ونوعية العمالة.
- ✓ يضع برنامجا لتنفيذ المشروع ويحدد أسلوب إدارة المشروع، وتحقيق التفاعل بين عناصر التشغيل والتمويل والتسويق.
- ✓ توضيح العائد الاستثماري الذي يمكن أن يحققه المشروع في ظل فرص مدروسة تحدد بشكل كبير درجة المخاطرة في الإستثمار.
- ✓ يساعد المستثمر في معرفة احتياجات المشروع من الموارد المالية.
- ✓ درجة الدقة والإعتماد عليها في فرص نجاح المشروع<sup>2</sup>.

إن إعداد مخطط أعمال هو عملية تفكيرية تسمح بطرح مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى إنشاء المشروع والمصادقة عليه من خلال:

- هل المشروع قابل لتحقيق، ذو جدوى وذو مردودية ؟
- ماهي إمكانية العائد المحققة من هذا المشروع وهل هي كافية ؟

<sup>1</sup> <http://mast.ta3ml.com/ar/page/content/article.aspx?articleId=4243> (13/02/2018, 21 :15).

<sup>2</sup> جهاد فراس الطيلوني: دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 22-23.

إن أهمية مخطط الأعمال لا تتوقف في الإنشاء والإستئناف والتطوير وإنما هو وثيقة ضرورية تستخدم بصفة دورية قبل الإنشاء وبعده حيث يسمح بتحديد أهداف المؤسسة والمسير<sup>1</sup>.

حيث يبين لنا مخطط الأعمال أربعة أهداف أساسية من خلال ما يلي:

1- **مخطط الأعمال يقوم في قياس الموارد:** حيث يبين لنا رأس المال اللازم للمشروع من مساهمة رأس المال، ومساهمة الحساب الجاري، والقروض والتأجير من خلال جدول يسمى المخطط المالي وهو العنصر الأساسي في مخطط الأعمال يلخص إحتياجات المشروع والموارد المقدمة من الأموال الخاصة، والتدفق النقدي والديون المالية وما إلى ذلك.

2- **مخطط الأعمال كأداة يقوم على دراسة جدوى المشروع وربحيته:** يبين لنا مخطط الأعمال بالتحقق من خسارة أو ربح المشروع ويوضح لنا إيرادات وتكاليف المشروع بشكل دقيق.

3- **مخطط الأعمال يقوم على تحديد نقطة التعادل:** تعرف نقطة التعادل بمقدار الإيرادات التي يمكن إستخدامها لتغطية نفقات السنة أو بعبارة أخرى أن تكون النتيجة مساوية للصفر.

4- **مخطط الأعمال يقوم في البحث عن الشركاء:** الغرض من مخطط الأعمال هو إقناع شركاء المؤسسة مثل البنك والمستثمرين وما إلى ذلك بأن المشروع قابل للتجسيد ومريح<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/utilite-du-business-plan> (29/06/2018,22:00).

<sup>2</sup> <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/objectifs-du-business-plan> (29/06/2018,22:30).

## ثانياً: أهداف مخطط الأعمال

فيما يلي نقدم أهداف أساسية لمخطط الأعمال

1. إيجاد موارد خارجية "الأصل التمويلي" من أجل إنجاز المشروع و تحفيز المحيط الخارجي، هذا العنصر يعد الأهم في مخطط الأعمال كونه يهدف إلى إيجاد موارد خارجية لاسيما المالية وذلك بجذب المستثمرين وكذا البنوك من أجل الاستثمار في المشروع؛ و تحديد وشرح الإستراتيجية المختارة من طرف أصحاب المشروع.
2. التنسيق، النجاح في إنشاء مشروع أو تطويره يتوقف على تناسق و تماسك أعمال المقاول، المستخدمين وعلى الشركاء الماليين وكذلك الإداريين المنتجين والتجارين.
3. خلق جو عمل جماعي، حيث يقتضي مخطط الأعمال من منفيذه الإلتفاف حول الأهداف المسطرة وذلك بمساهمة الجميع على تحقيقه حسب الأولويات المحددة في مخطط الأعمال.
4. المرافقة والتسيير وضياغة أهداف واضحة ومحددة.
5. إبراز القدرات والإمكانات الخاصة بالطاقم المكلف بتنفيذ جميع أوجه أنشطة المشروع.
6. عرض المدخل المستخدم من قبل المقاول لوضع مجمل الخطط لاستغلال واستثمار الفرصة وتحديد طبيعة ومحيط فرصة العمل والتي تتمحور حول الأسباب المساهمة في وجود فرصة العمل هذه.
7. التعرف على العوامل التي تحدد النجاح المستقبلي للعمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 212.



## المبحث الثاني: المخطط التسويقي والتنظيمي

يعد المخطط التسويقي أهم جانب في مخطط الأعمال، فعلى أساسه يتم تحديد مدي جدوى المشروع ومدى تقبله من قبل الزبائن لذلك سنتطرق على كل من مفهوم المخطط التسويقي، أهميته، خطوات إعداد المخطط التسويقي وفي الأخير مكونات المخطط التسويقي.

ثم سنتطرق إلى المخطط التنظيمي الذي يمثل الجانب الأساسي في إستمرارية المشروع ليتم التعرف على مفهوم المخطط التنظيمي ومكوناته

### المطلب الأول: المخطط التسويقي

التسويق نشاط مهم من أنشطة المؤسسة ينصب على عمليات تخطيط وتنفيذ المنتج، التسعير والترويج وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات لخلق تبادل يشبع حاجات الأفراد ويحقق أهداف المؤسسة، لذلك فقد تعددت التعاريف المقدمة حول المخطط التسويقي والتي نذكر منها مايلي:

#### أولاً: تعريف المخطط التسويقي

هو عبارة عن خارطة طريق للنشاطات التسويقية الخاصة بالمؤسسة لفترة زمنية مستقبلية محددة، كأن تكون من ثلاثة إلى خمسة سنوات، ومما تجدر الإشارة إليه أنه لا توجد خطة تسويقية عامة جاهزة للتطبيق أو التنفيذ في جميع المؤسسات والحالات فالصيغة المحددة لخطة التسويق في أي مؤسسة إنما تعتمد على مجموعة العوامل مثل الجمهور المستهدف، والغرض من الإستهداف ونوع ومستوى تعقيد المؤسسة والتنظيم وطبيعة الصناعة وغيرها<sup>1</sup>.

- هو وثيقة مكتوبة توضح الوضع الحالي من حيث المستهلك، المنافسين والبيئة الخارجية، وتوفر أسس تحديد الأهداف، والإجراءات التسويقية وتخصيص الموارد سواء للمنتجات والخدمات الحالية أو المقترحة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بشير العلق: التخطيط التسويقي، مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص ص 23- 24.

<sup>2</sup> غسان قاسم داود اللامي: إدارة التسويق أفكار وتوجهات جديدة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2013، ص 81.

## ثانياً: أهمية مخطط التسويق

تكمن أهمية المخطط التسويقي فيما يلي:

- يعتبر أسلوباً علمياً لإدارة التغيير السوقي في أنماط الإستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.
- يحول التنبؤات الغامضة إلى تنبؤات واقعية ويشجع على البعد عن المضاربة.
- يقدم المعلومات التي يمكن أن تواجه التغييرات الطارئة في الأسواق.
- يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق والسوق.
- يساعد على تحديد الفرص وتفادي المخاطر التي تمس المؤسسة.
- يساعد على اتخاذ القرارات وذلك بالرجوع والعودة إلى المراحل والخطوات المسطرة مسبقاً.
- تلبية رغبات وأذواق ومتطلبات الأسواق المستهدفة.
- أداة فعالة للتغلب على الأوضاع المعقدة من خلال التنبؤ بالمشكلات التسويقية المحتملة حدوثها و التهيؤ لمواجهتها.
- مساعدة المقاول على تحديد وتحليل مواطن القوى والضعف في المشروع ومقارنتها مع المنافسين<sup>1</sup>.

## ثالثاً: خطوات إعداد المخطط التسويقي

- 1- تحديد الغاية أو الأهداف: تتحدد الغاية أساساً بمعرفة قدرة إستفادة الإقتصاد والمجتمع من المنتج أو الخدمة موضوع مشروع الإستثمار. وقد يكون هذا إما بتصور ذلك تبعاً للملاحظات الشخصية أو الإستفسار من بعض الأشخاص كزبائن محتملين.
- 2- جمع المعلومات: هو الأمر الذي يمكن أن يكون بالاعتماد على مصادر أولية وثانوية، مع ضرورة بداية استغلال المصادر الثانوية هذه لكون التكاليف المتعلقة بها أقل. وتمثل المصادر الثانوية في جميع الوثائق التي تنشر من طرف الدوائر الحكومية أو المنظمات الخاصة، ومن أمثلة ذلك الغرفة الصناعية والتجارية ومكاتب الإحصاء وغير ذلك. بينما تتمثل المصادر الأولية في الملاحظات الميدانية والاستجابات والتحريات النوعية منها والكمية.

<sup>1</sup> محمد عماد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة: إستراتيجيات التسويق، منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص ص 113-112.

- 3- تحليل وتفسير النتائج: وتعتبر هذه الخطوة حساسة جدًا نظرًا لأن جودة التحليل والتفسير تساعد على اتخاذ القرارات الجيدة والأنسب، ويتم بجدولة المعلومات والبيانات ثم تفسيرها عن طريق استخراج أهم الأرقام والدلالات، وكذلك القيام بمقارنة بين مجموعة فئات المجتمع أو عينة الدراسة نفسها.
- يمكن إتباع الخطوات التالية:
- ✓ تعريف بوضعية أعمال المشروع الجديد، والمطلوب هو شرح عن كيفية تطور المنتج أو الخدمة ولماذا، وكذلك التوقعات بشكل مختصر.
  - ✓ معرفة السوق الهدف بشكل أدق ما أمكن، من أجل ضبط رقم الاعمال وتحديد استراتيجية التسويق الأنسب، آخذًا بعين الاعتبار تهديدات المنافسين والفرص المتاحة حاليًا أو مستقبليًا.
  - ✓ إدراك نقاط قوة وضعف المشروع، والتي تنعكس عادة من خلال قدراته البشرية والتكنولوجية والتنظيمية والتي يضمن له تحقيق موازنات الإنتاج والمبيعات.
  - ✓ إعداد الاستراتيجية التسويقية الشاملة ومعها برنامج تنفيذ العمليات الذي يجعل المشروع يحقق أهدافًا، مما يستدعي تحديد السلعة أو الخدمة، وتسعيرها وتوزيعها وأخيرًا ترويجها<sup>1</sup>.

#### رابعًا: مكونات المخطط التسويقي

إن عملية إعداد المخطط التسويقي تتطلب مجموعة من العناصر الأساسية التالية:

#### 1- دراسة السوق:

##### 1-1 تعريف دراسة السوق:

- هو عملية إستكشاف رغبات وإحتياجات المستهلكين وترجمتها إلى سلع وخدمات.
- تعرف دراسة السوق على أنها مختلف الأنشطة المنظمة لجمع وتحليل المعلومات بالسوق، وبصفة عامة بالمستهلكين الذين تتوقف عليهم المؤسسة للإستفادة أساسًا من القرارات التسويقية وتخفيض المخاطر تعرف دراسة السوق على أنها: "مجموعة من الأدوات والتقنيات، التي تسمح بالبحث عن المعطيات الكمية والكيفية عن سوق معينة، وتحليلها بهدف مساعدة رجل التسويق على إتخاذ القرار التسويقي المتعلق بسلعة أو خدمة أو متوقعة في السوق"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سعيد أوكيل: ريادة الأعمال أو المقاولاتية مقارنة شاملة وعلمية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص ص 79-80.

<sup>2</sup> جهاد فراس الطيلوني، مرجع سابق، ص 128.

## 2-1 أهداف دراسة السوق:

- تكمن أهداف دراسة السوق فيما يلي:
- دراسة كمية الطلب المنتظر على المنتج وذلك لتحديد الكمية اللازمة خاصة إذا كان المنتج مبتكر (منتج جديد)، ولم يكن المستهلكون على دراية كبيرة بأهميتها وبإستعمالاتها، فبدون الدراسة لا تستطيع المؤسسة تحديد كمية الإنتاج المطلوبة أو تكاليف الإنتاج الإجمالية، أو حتى وضع سياسيات البيع والتوزيع.
- دراسة كمية الطلب في مختلف مناطق السوق لتحديد حصة كل منها من المبيعات، وتحديد مواقع محلات التجزئة، وعدد رجال البيع ومنافذ التوزيع الواجب إستخدامها في كل منطقة.
- دراسة المستهلكين بغية الحصول على المعلومات المتعلقة برغباتهم وعددهم ( زبائن فعليين أو محتملين، نوعهم، صفاتهم، طبيعتهم، دخولهم، دوافعهم، عاداتهم الشرائية ).
- دراسة مركز المنتج بالنسبة للسلع المنافسة في السوق، أي معرفة درجة المنافسة التي يواجهها المنتج محل الدراسة من السلع البديلة ومعرفة خصائص هذه السلعة .
- دراسة تقلبات الموسمية لمبيعات المنتج لمعرفة مدى حساسية المنتج ( حسب الأيام، الأشهر، المواسم والأعياد.....)
- يكمن تخطيط عملية الشراء، الإنتاج، التخزين والبيع.
- التنبؤ بالمبيعات الخاصة بالمؤسسة، والمبيعات الخاصة بالصناعة في القطاع والحالات التجارية والاقتصادية في السوق تمهيدا لرسم السياسة العامة للمؤسسة<sup>1</sup>.

## 3-1 التحليل الإستراتيجي للبيئة التسويقية:

- تهدف عملية التحليل الإستراتيجي للبيئة التسويقية إلى:
- ✓ تحديد العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء التسويقي حاضرا ومستقبلا.
- ✓ تحديد الفرص التسويقية الممكنة أن تتوفر في البيئة.
- ✓ تحديد التهديدات والعقبات الناتجة عن التغيرات البيئية.
- ✓ تحديد موارد المؤسسة وإمكاناتها ومراكز قوتها وكذلك نقاط الضعف التي تعاني منها.
- تتكون عملية التحليل الإستراتيجي من عملية تحليل كل من متغيرات البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.

## 1-3-1 تحليل البيئة الخارجية:

- هي مجموعة المؤشرات والقوى الخارجية التي تؤثر على قدرة المشروع على تطوير علاقات تبادلية ناجحة مع عملائها المستهدفين، وتتكون البيئة الخارجية من البيئة الخارجية الكلية والبيئة الخارجية الجزئية.

<sup>1</sup> يحي عيسى وآخرون: تحليل السوق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2007، ص ص 42-47.

- أ- البيئة الخارجية الكلية: وهي مجموعة المؤثرات والقوى الخارجية الكلية التي تؤثر بشكل غير مباشر على قدرة المشروع في إقامة علاقات تبادلية ناجحة مع عملائها المستهدفين، حيث يهدف تحليل البيئة الخارجية إلى مايلي<sup>1</sup>:
- التنبؤ بالتغيرات والتخطيط لها، باعتبار أن لهذه التغيرات تأثيرات كبيرة في السوق.
  - التعرف على إتجاهات الفرص والتهديدات، حيث يتم إقتناص الفرص وتجنب التهديدات قدر المستطاع<sup>2</sup>.

### تحليل PESTEL:

هو أداة تستخدم من قبل المسوقين لتحليل البيئة التسويقية الخارجية الكلية التي تؤثر على المنظمة، وتصنف هذه الإتجاهات أو العوامل الى ستة أصناف كما هي موضحة في الجدول:

#### جدول رقم (1-1) تحليل PESTEL

Politique	P
Economique	E
Socioculturel et démographique	S
Technologique	T
Environnemental	E
Légal et réglementaire	L

Michel sion et David Brault, **réussir son business plan** (méthodes, outils, et astuces), 3 éditions, Dunod, Paris, 2013  
المصدر.: Op-cit, PP 16-17.

- البيئة السياسية: يتدخل على مستويين وطني من خلال القرارات التي تتخذها الحكومة في مكانها (السياسة المالية، الإعانات، إلخ) والدولية من خلال القرارات المتخذة بتوافق آراء العديد من الدول مثل السياسة النقدية.
- البيئة الاقتصادية: يشمل جميع المتغيرات والعوامل التي تؤثر على القوة الشرائية ونفقات الاستهلاك من العملاء والموردين.
- البيئة الاجتماعية: من المهم النظر إلى الخصائص المختلفة للسكان (الحجم، التوزيع، البنية الأسرية، العادات والتقاليد، إلخ) وكذلك الأنماط والاتجاهات التي قد تؤثر على بيع الخدمات أو المنتجات.
- البيئة التكنولوجية: وهي تلك القوى التي تخلق تقنيات جديدة أو منتجات جديدة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على قدرة المؤسسات على الابتكار.

<sup>1</sup> إهام فخري طمليه: التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 129-130.

<sup>2</sup> بشير العلاق، مرجع سابق، ص ص 95-96.

- البيئة البيئية: يحدد جميع الموارد الطبيعية التي تؤثر على نشاط المؤسسة، هناك مجموعتان الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر على النشاط الاقتصادي (ندرة المواد الخام، تكلفة الطاقة) وتلك والتي تؤثر بشكل غير مباشر مثل التلوث.
- البيئة القانونية: التأثير والحد من أنشطة المؤسسات والأفراد في المجتمع وهناك عنصران حاسمان للمؤسسات، قانون الملكية الصناعية وقانون العمل<sup>1</sup>.
- ب- البيئة الخارجية الجزئية: وهي مجموع المؤشرات والقوى الخارجية الخاصة الأقرب للمشروع والتي تؤثر بشكل مباشر على قدرة المشروع في إقامة علاقات تبادلية ناجحة مع عملائها المستهدفين وهي تضم مايلي.
  - السوق: من حيث حجم السوق، معدلات نمو السوق، قنوات التوزيع المادي المستخدمة في السوق، ما هي معدلات الربحية في السوق.
  - العملاء: وهم مجموعة المستهلكين الذين يتعاملون مع منتجات المشروع، ويتضمن: حاجات المستهلكين وعادات التسوق لديهم، الخصائص النفسية والاجتماعية والديمغرافية للمستهلكين.
  - المنافسون: وهم المؤسسات الأخرى التي تقدم نفس المنتجات أو البديلة لها.
  - الوسطاء والموزعون: وهم مجموعة من الافراد أو المؤسسات الوسيطة التي تساعد المشروع في البيع والتوزيع لمنتجاتها من سلع وخدمات.
  - الموردون: وهم الأفراد أو المؤسسات الذين يزودوا المشروع بالمواد الخام والآلات والمستلزمات اللازمة لإنتاج السلع والخدمات.
  - الممولون: وهم المساهمون والبنوك والجهات الممولة.
  - مقدموا الخدمات والتسهيلات التسويقية: وهم مجموعة المؤسسات أو الأفراد الذين يقدمون للمشروع التسهيلات والخدمات والاستشارات التسويقية مثل الإعلان والترويج ودراسات السوق والنقل والتخزين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> <http://www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/les-outile-danalyse-strategique-de-lenreprise-analyse-pestel.html>. (01/06/2018, 00:30).

<sup>2</sup> إلهام فخري طلمية، مرجع سابق، ص 133.

## 1-3-2 تحليل البيئة الداخلية:

تهدف عملية تحليل متغيرات البيئة الداخلية للتعرف على ما تملكه المؤسسة من نقاط قوة، وما تعاني منه من نقاط ضعف، من أجل التوصل إلى الإستراتيجية المناسبة التي تمكن المؤسسة من تعزيز نقاط قوتها أو معالجة نقاط ضعفها. إضافة إلى اختيار الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من الاستفادة من نقاط قوتها لإستغلال فرص البيئة أو مواجهة تهديداتها<sup>1</sup>.

## تحليل SWOT:

يقوم تحليل SWOT على إختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة على ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة بعنصري قوتها ومكامن ضعفها من جانب، وما يقابلها من تحليل للبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص المتاحة والتي تبحث عنها، والتهديدات التي قد تواجهها من جانب آخر، وقد سميت هذه المصفوفة بتحليل SWOT اختصاراً للحرف الأول لكل عنصر من عناصرها، ويمكن تحديد معنى هذه العناصر ومتضمناتها بالآتي<sup>2</sup>:

- **نقاط القوة Strengths**: وترتبط نقاط القوة بكافة المزايا التنافسية، والقدرات الموجودة في العلامة السلعية أو الخدمية الخاصة بمؤسسة ما وغير الموجودة إطلاقاً أو بنفس الدرجة في العلامات المنافسة الأخرى.
  - **نقاط الضعف Weakness**: وتشير كافة أوجه النقص أو العيوب المرتبطة بعلامة سلعية أو خدمية ما والتي قد يقابلها نقاط قوة بدرجات معينة في المزيج التسويقي للمؤسسات المنافسة<sup>3</sup>.
  - **الفرص Opportunities**: وهي العوامل الخارجية أو الحالات التي تصب في مصلحة المؤسسة بمعنى أي ظروف أو إتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي يمكن للمؤسسة الإستفادة منها<sup>4</sup>.
  - **التهديدات Threats**: هي تلك العناصر التي تؤثر سلباً على مؤسسة بعينها أكثر من غيرها من المؤسسات المنافسة مثل دخول تكنولوجيا جديدة بأقل تكلفة، ودخول سلع منافسة أكثر جودة، من سلع المؤسسة، دخول منافسون جدد يستخدمون تكلفة أقل من تكاليف المنظمة<sup>5</sup>.
- الجدول التالي يوضح متضمنات بعض عناصر القوة والضعف والذاتان يمثلان تحليل البيئة الداخلية في المؤسسة والتي يمكن أن تختلف من منطقة إلى أخرى بحسب خصوصية نشاطها.

<sup>1</sup> إلهام فخري طلمية، مرجع سابق، ص 135.

<sup>2</sup> ثامر البكري: إستراتيجية التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 220.

<sup>3</sup> محمد عبيدات: إستراتيجية التسويق، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، ط1، القاهرة، مصر، ص 127.

<sup>4</sup> <https://www.marketing-etudiant.fr/swot-definition.html> (01/06/2018, 23:30).

<sup>5</sup> محمد عبيدات، نفس مرجع، ص 128.

جدول رقم(1-2) أمثلة عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة

عناصر القوة S	عناصر الضعف W
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام تكنولوجيا جديدة.</li> <li>- اتفاقات وعقود طويلة المدى.</li> <li>- موارد مالية متميزة.</li> <li>- مهارات بشرية مرتفعة.</li> <li>- حملات ترويجية مكثفة وناجحة.</li> <li>- انخفاض واضح في كلف العمليات.</li> <li>- علامة تجارية قوية.</li> <li>- خدمة المستهلك.</li> <li>- منافذ توزيعية مباشرة وغير مباشرة.</li> <li>- عوامل أخرى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- محدودية الموارد التمويلية ومصادرها.</li> <li>- نقص في الموارد البشرية وانخفاض في منحى الخبرة.</li> <li>- قصور في الأجهزة والمعدات.</li> <li>- عدم انتظام عمليات التجهيز.</li> <li>- محدودية ميزانية الترويج.</li> <li>- ضعف السيطرة على حركة المخزون.</li> <li>- مهارات التسويقية ضعيفة.</li> <li>- عوامل أخرى.</li> </ul>

المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن الطبعة العربية، 2008، ص، 221 .

جدول(1-3) أمثلة عناصر الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة

عناصر الفرص O	عناصر التهديد T
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسهيلات حكومية جديدة.</li> <li>- منافذ جديدة للاستيراد والتصدير.</li> <li>- قيود على المنتج الأجنبي.</li> <li>- نمو أسرع في السوق.</li> <li>- ظهور تكنولوجيا جديدة.</li> <li>- استخدام وسائل ترويج متقدمة.</li> <li>- اكتشاف مواد خام جديدة.</li> <li>- عوامل أخرى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قيود حكومية مضافة.</li> <li>- ارتفاع في مستوى أسعار المواد والأجور.</li> <li>- انفتاح اقتصادي مفاجئ.</li> <li>- ركود في النشاط الاقتصادي.</li> <li>- أحداث سياسية إقليمية.</li> <li>- تغيرات متسارعة في أنماط حياة الأفراد.</li> <li>- دخول منافسين جدد في السوق.</li> <li>- ظهور سلع بديلة بسعر أقل.</li> <li>- عوامل أخرى.</li> </ul>

المصدر: ثامر البكري، نفس المرجع، ص، 222.



## 1-4 دراسة العرض والطلب:

تعتبر دراسة العرض والطلب أساس الدراسة التسويقية لأنها تقدم في النهاية كمية المبيعات المتوقعة في سنة بدء الإنتاج بالنسبة للمؤسسة والسنوات اللاحقة وعلى أساس هذه الكمية يتم تحديد كل الخطوات التالية في الدراسات الإنتاجية، التنظيمية والمالية<sup>1</sup>.

## 1-4-1 دراسة الطلب والعوامل المؤثرة عليه: الطلب على منتج معينة هو الكمية المطلوبة من قبل المستهلكين لهذا

المنتج خلال فترة معينة ويؤثر على الطلب مجموعة من العوامل أهمها:

- السعر: ينص قانون الطلب على أنه وبفرض ثبات العوامل الأخرى فإنه الكمية المطلوبة من منتج معين يميل إلى الزيادة كلما انخفض سعره والعكس صحيح، أي أن العلاقة بين الطلب والسعر علاقة عكسية.
- دخل المستهلك: في الغالب تزداد الكمية المطلوبة من منتج معين بزيادة دخل المستهلك وتقل بانخفاض دخل المستهلك.
- أسعار المنتجات البديلة والمكملة: كلما زادت المنتجات البديلة وانخفض سعرها يؤدي ذلك إلى إتجاه خفض الطلب على المنتجات وكلما زادت المنتجات المكملة وانخفض سعرها ازداد الطلب على المنتجات والعكس صحيح.
- شكل السوق: يتأثر الطلب على منتج معين بشكل السوق الذي يطرح فيه المنتج ومن الأنماط التي يمكن أن يكون عليه شكل السوق:
  - ✓ سوق تنافسي كامل.
  - ✓ سوق احتكاري كامل.
  - ✓ سوق منافسة احتكارية.
- الجودة: كلما زادت جودة منتج معين مع ثبات العوامل الأخرى فإن الطلب عليه يزداد.
- الضرائب: كلما زادت الضرائب المفروضة سواء المباشرة أو الغير مباشرة فإن الطلب على المنتج سوف ينخفض نظرا لارتفاع تكلفة الحصول على المنتج.

<sup>1</sup> عبد العزيز مصطفى عبد الكريم: دراسة الجدوى وتقييم المشروعات، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 76.

- عدد السكان ومعدلات النمو: كلما ارتفع عدد السكان ومعدل النمو مع ثبات العوامل الأخرى فإن الاتجاه العام هو زيادة الكميات المطلوبة من منتج والخدمات.
- العادات والاتجاهات الشرائية للمستهلكين وأذواقهم.

### 1-4-2 العرض والعوامل المؤثرة عليه: العرض لمنتج معين هو عبارة عن الكمية المعروضة من هذا المنتج ويتأثر العرض بمجموعة العوامل أهمها:

- أهداف المؤسسة: تتحكم أهداف المشروعات في الكميات المعروضة من المنتج، فالمشروعات التي تهدف إلى إكتساب السوق تكون معنية بعرض كميات أكبر والمؤسسات المعنية بالحفاظ على سعر معين تقوم بعرض كميات أقل، وكذلك درجة المخاطرة في عرض المنتج وقدرة ورغبة المؤسسات في تحمل هذه المخاطر تؤثر بشكل كبير على الكمية المعروضة.
  - المستوى الفني التكنولوجي: كلما زاد استخدام التقنيات ذات المستوى الفني والتكنولوجي في الإنتاج زادت قدرة الشركات على الإنتاج، وبالتالي على عرض كميات أكبر من السلع.
  - سعر المنتج: كلما زاد سعر سلعة ما كان ذلك حافزا لزيادة الكمية المعروضة من هذه المنتج.
  - أسعار عوامل الإنتاج ومرونة عرضها: كلما إنخفضت أسعار عوامل الإنتاج وكلما زادت مرونة عرضها كلما كان ذلك حافزا على زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة القدرة على العرض.
  - القدرة على التخزين: كلما زادت القدرة على التخزين كلما أدى ذلك إلى زيادة القدرة على العرض.
  - البيئة الإستثمارية: كلما زاد إستقرار البيئة الإستثمارية المحيطة بالمؤسسة (سياسية وإقتصادية) كلما زاد ذلك من قدرة المشروعات على العرض.
  - السياسة النقدية والإئتمانية: كلما كانت السياسات النقدية والإئتمانية واضحة وميسرة زاد ذلك من قدرة المؤسسات على العرض.
  - طول الفترة الزمنية اللازمة للإنتاج: كلما طالت الفترة الزمنية اللازمة لإنتاج وحدة الإنتاج كلما قلت قدرة المشروع على عرض كميات أكبر من هذا المنتج.
  - تحديد الكميات المعروضة: الكمية المعروضة من منتج معين هي مجموع الكميات المعروضة من منتج معين بعدة طرق تختلف باختلاف نوع المنتجات، ومن هذه الطرق:
- ✓ الإحصاءات الرسمية ( دائرة الإحصاء ).

- ✓ البحوث الميدانية.
- ✓ الدراسات والأبحاث التي تتعلق بالمنتج.
- ✓ منشورات الغرف التجارية ودوائر الإستيراد والتصدير<sup>1</sup>.

### 1-4-3 تحليل قوى المنافسة لـ Porter :

تتوقف درجة المنافسة في الصناعة على ستة عوامل وهي:

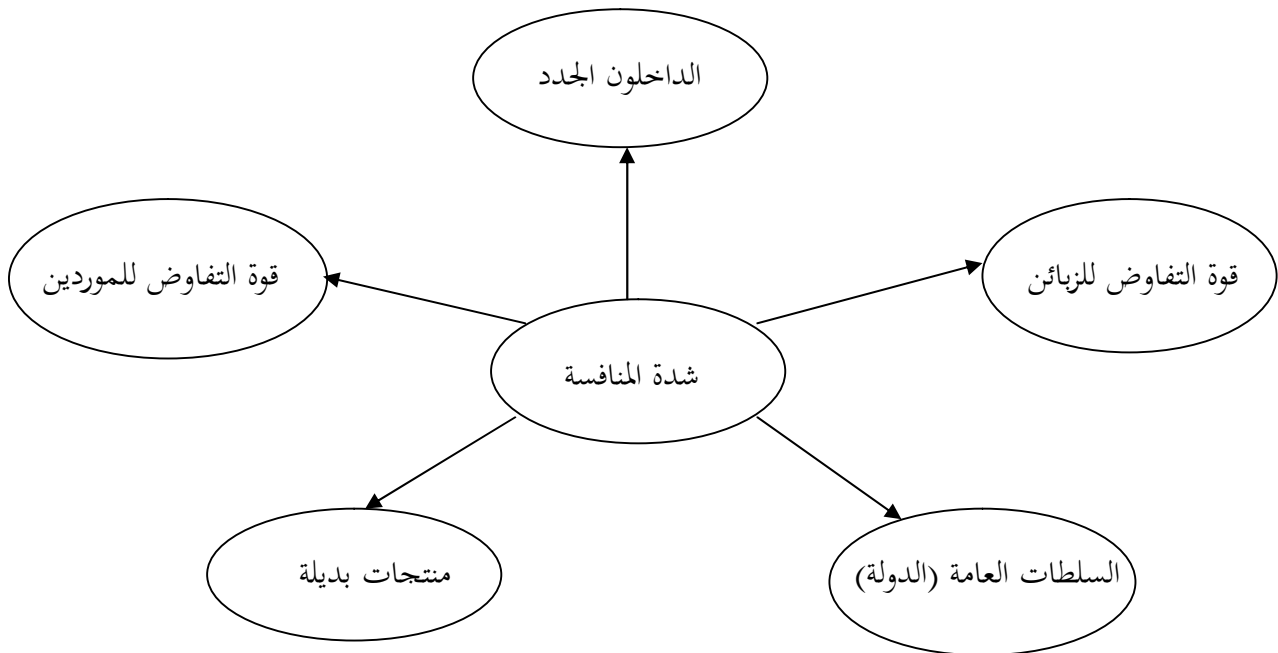
- أ- **شدة المنافسة في الصناعة:** تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة، نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط ومدى تميز المنتج، التوازن بين المنافسين .
- ب- **تهديد الداخلين الجدد:** الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة و رغبة في امتلاك حصة في السوق و يعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة و على توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين، ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج و الولاء العالي للمستهلكين اتجاه العلامة التجارية المعروفة، تكاليف الإنتاج، التسويق، التمويل والبحث والتطوير وأيضا رد فعل المؤسسات الموجودة في السوق.
- ت- **القوة التفاوضية للموردين:** حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي إنخفاض أرباح المشتري خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد، وتعاضم قوة المساومة للمورد إذا إستطاع تحقيق تكامل أمامي أو تكامل خلفي.
- ث- **القوة التفاوضية للزبائن:** تعاضم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي، وتقل قوى المشتري عندما تكون صناعة تنافسية و تكلفة التحول إلى الموارد البديلة مرتفعة جدا.
- ج- **المنتجات البديلة و المتاحة:** إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن أقل تكلفة لمنتجات المؤسسة، لذلك قوة أو ضعف كل مورد أو مشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد و السلع و المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المؤسسة<sup>2</sup>.
- ح- **السلطات العامة (الدولة):** تؤثر على القواعد واللوائح، وتخرج من الإطار التنظيمي من خلال تعديل المنتجات، وإنشاء لائحة محددة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> جهاد فراس الطيلوني: مرجع سابق، ص ص 132-137.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 1998، ص ص 09-10.

<sup>3</sup> <http://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/ficheoutil/Les-6-forces-de-Porter>. (02/06/2018, 22:00).

الشكل رقم (1-1) تحليل القوى الخمسة ل Porter



المصدر: Michel sion, Op-cit, P 19.

2- الإستراتيجية التسويقية:

1-2 تعريف الإستراتيجية التسويقية:

هي سلسلة من الأنشطة المتكاملة التي تقود إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة في سوقها المستهدف. وتتضمن إستراتيجية التسويق تحديد كل من السلعة أو الخدمات التي سيتم تقديمها للسوق، السوق المستهدف، المنافسين، الموقع التنافسي، عناصر المزيج التسويقي، ولكي نستطيع إعداد إستراتيجية التسويق لا بد من توفر المعلومات الدقيقة بالوقت والشكل المناسب، والتي يتم الحصول عليها من خلال عملية بحوث التسويق<sup>1</sup>.

2-2 إستراتيجيات التسويق:

هناك مجموعة من الإستراتيجيات التسويقية الممكنة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إتباع المناسب لها. ويمكن أن تحقق ميزة تنافسية من خلال إتباع الإستراتيجية التنافسية المعروفة ل (Porter):

<sup>1</sup> إلهام فخري طلمية، مرجع سابق، ص ص 128-129.

## 2-2-1 إستراتيجية السيطرة على التكاليف:

والتي يمكن تطبيقها في الحالات التالية:

- الحرص على ضبط تكاليف الترويج.
- تقليد المنتجات بدلا من إبتكارها.
- خفض تكاليف الأيدي العاملة وزيادة إنتاجيتها.
- إختيار المواد الخام الرخيصة والموارد المحلية.
- إختيار مواقع منخفضة التكاليف لمصانعها أو متاجرها<sup>1</sup>.

**2-2-2 إستراتيجية التمايز:** يمكن للمؤسسة أن تجد مركزا تنافسيا لها ومميزا من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون ويمكن الوصول إلى التمايز بعدة طرق أهمها:

- تخفيض سعر المنتج في السوق مقارنة مع المنافسين.
- تقديم خدمات وخدمات مميزة وخصومات للمستهلكين.
- تعبئة وتغليف المنتجات بما يتوافق مع رغبات وحاجات المستهلكين.
- التميز في الموقع العام للمؤسسة وتشكيلة المنتجات المتاجر بها.

**2-2-3 إستراتيجية التركيز:** تقوم المؤسسة التسويقية بتقسيم السوق المستهدف إلى عدد من القطاعات السوقية والذي يضمن قادرا معقولا من التماثل بين مستهلكي كل قطاع على حدى فالمؤسسة وفقا لهذه الإستراتيجية لا تتعامل مع كامل السوق ولكنها تتعامل مع وحدات صغيرة من هذا السوق، ومع هذا التركيز فإن المؤسسة قد تستخدم إستراتيجيات تسويقية أخرى، ومن أهم مميزات هذه الإستراتيجية أنها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بشكل أكثر كفاءة، حيث أن جهودات وطاقات المنظمة أو المؤسسة موجهة نحو هذا القطاع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> إلهام فخري طمليمة، مرجع سابق، ص ص 101-102.

<sup>2</sup> محمد عماد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، مرجع سابق ص 76.

## 3- المزيج التسويقي:

إن المزيج التسويقي هو تعبير عن المكونات الممثلة بالمنتج الذي يوزع ويروج له، ويحدد سعرا له. وتستخدم هذه المكونات المجتمعة، لبناء إستراتيجية تسويقية هادفة إلى إرضاء الحاجات للأسواق المستهدفة، وبنفس الوقت تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة<sup>1</sup>.

ونظرا لما تتمتع به الخدمات من خصائص تتميز بها وتختلف عن السلعة المادية فإن المزيج التسويقي للخدمات يتصف من الصعوبات أكبر مما عليه بالنسبة للسلعة المادية حيث تتفاعل العناصر القياسية الأربعة 4P لتشكيل المزيج التسويقي لكل من المنتجات المادية والخدمات مع إختلاف أساليب التطبيق إلا أنه بالإمكان إضافة عناصر أخرى للمزيج التسويقي لتزداد سعته وتتضمن سبعة عناصر أطلق عليها المزيج التسويقي للخدمات ويشمل كل من المنتج، التوزيع، الترويج، الدليل المادي أو البيئة المادية، الأفراد، العمليات<sup>2</sup>.

## 3-1-1 المنتج:

يشمل مصطلح المنتج ثلاث عناصر أساسية، السلعة، الخدمة والأفكار حيث أن المؤسسات تقدم منتجات صناعية أو خدمية أو أفكار وتركز جهودها لتسويقها بأساليب مختلفة، ويمكن تعريفه على أنه شيء يقطن بمقابل ويتضمن خصائص ملموسة وغير ملموسة ومنافع متوقعة حيث أن السلعة هي عبارة عن كيان مادي ملموس والخدمة هي تفاعل إجتماعي نتيجة لتطبيق جهود إنسانية أو ميكانيكية وهي منتجات غير ملموسة والفكرة عبارة عن صيغة فلسفية أو درس أو مفاهيم أو نصائح<sup>3</sup>.

## 3-1-1-1 تصنيفات المنتج:

## أ- سلعة:

وتنقسم إلى سلع إستهلاكية و سلع صناعية.

✓ سلع إستهلاكية: تمثل فئة السلع الملموسة وهي التي يقوم المستهلك بشراؤها بغرض الإستهلاك النهائي.

<sup>1</sup> ثامر البكري، مرجع سابق، ص 251.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان بن يوسف: تسويق الخدمات، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 78.

<sup>3</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 622.

✓ **سلع صناعية:** ويمكن تقسيمها إلى عدة أنواع

- **مواد خام:** هي مواد تدخل بشكل كلي أو جزئي في إنتاج السلعة النهائية مثل، البترول، القطن، الحديد.
- **المواد المصنعة:** هي كذلك مواد تدخل بشكل كلي أو جزئي في إنتاج السلعة ولكنها عكس المواد الخام قد تدخل عليها بعض عمليات الإنتاج المعدلة سواء في اللون، الشكل أو التكوين مثل الجلود.
- **التجهيزات الآلية:** وهي الآلات الرئيسية في المصنع ومن الطبيعي أنها لا تدخل في إنتاج سلعة ولكن تساعد على إنتاجها وعادة تستهلك هذه السلع على فترات زمنية طويلة.
- **الأجهزة المساعدة:** وهي لا تدخل في إنتاج السلع النهائية ولكن تستهلك على فترات زمنية أقل مثل الجرار، الآلات الكاتبة والحاسبة.
- **الخدمات:** تتميز في أنها منتجات غير ملموسة في نشاط يتولد عن منفعة لإشباع حاجات مثل السياحة، شركات التأمين<sup>1</sup>.

**3-1-2 دورة حياة المنتج:**

تنقسم دورة حياة المنتج إلى أربعة مراحل:

- **مرحلة التقديم:** تبدأ عند تقديم المنتج لسوق وهي نهاية مرحلة الابتكار للمنتجات الجديدة، وفي هذه المرحلة تكون المبيعات منخفضة، أو أنها تتزايد بشكل بطيء مع وجود الإستثناءات أحياناً.
- **مرحلة النمو:** في هذه المرحلة تبدأ المنتجات بالارتفاع السريع بسبب معرفة المستهلكين بالمنتج في السوق.
- **مرحلة النضج:** عند إنتهاء مرحلة النمو فإن الإشباع السوقي يبدأ في مرحلة البيع تزداد ببطء وبصورة منخفضة ويدخل المنتج في مرحلة النضج السلبي وتتميز هذه المرحلة بطول فترتها بالقياس بالمرحل الباقية مما تخلف الكثير من المشاكل والتهديدات أمام إدارة التسويق.
- **مرحلة الإنحدار:** من أهم مؤشرات هذه المرحلة هي أن تميل المبيعات نحو الإنخفاض بنسب أسرع مما في المرحلة السابقة نتيجة لتحول المستهلكين عن شراء هذا المنتج إما سبب التغيير في الأنماط الإستهلاكية لهم أو ظهور منتجات جديدة أكثر تطوراً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> إباد عبد الفتاح النور: إستراتيجيات التسويق (مدخل نظري كمي)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 220.

<sup>2</sup> محمد جاسم الصميدعي: إستراتيجية التسويق (مدخل كمي تحليلي)، دار النشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص ص 180-181.

## 3-2 السعر:

السعر هو القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها المشتري مقابل الحصول على المنتجات وعليه يتضمن مفهوم السعر التكلفة المالية المباشرة التي يدفعها المستهلك، كما يتضمن القيمة العينية التي تشمل الجهد النفسي والبدني والعقلي المبذول مقابل الحصول عليها. ويتوقف مفهوم السعر بالنسبة للمستهلك على توقعاته من السلعة التي يشتريها.

يعتبر السعر تعبيراً عن قيمة السلعة أو الخدمة لدى كل من البائع والمشتري. وهي القيمة المحددة للتبادل بين الطرفين، أي هو قاعدة التبادلات السوقية. وهو إنعكاس لقيمة شيء ما خلال فترة زمنية محددة<sup>1</sup>.

## 3-2-1- أهمية السعر:

تكمن أهمية السعر بالنسبة للمؤسسة في أنه:

- أداة لتحقيق الأهداف التسويقية والتنظيمية.
- أداة لتقسيم السوق إلى قطاعات وفقاً للقدرات الشرائية للعملاء.
- يساعد في تحديد حجم الطلب.
- مصدر لتحقيق العوائد والإيرادات.
- مؤشر على جودة المنتج بالنسبة للمستهلك.
- يساعد في تحديد المكانة والصورة الذهنية للمنتج في أذهان العملاء عن طريق ربط القيمة بالسعر.
- يساعد في تعزيز العلاقة بين المؤسسة والعميل<sup>2</sup>.

## 3-2-2 طرق التسعير: تستخدم المؤسسة عدداً من الآليات أو الأساليب المختلفة في تحديدها لأسعارها، يمكن إيجاز

أهمها فيما يلي:

- التسعير بهامش مضاف: تعتمد المؤسسة في هذه الآلية على التكلفة، حيث يتم إضافة هامش نمطي معين إلى تكلفة المنتج كعائد مرغوب فيه من المؤسسة، ويتحدد هذا العائد غالباً كنسبة مئوية من تكلفة المبيعات وتعتبر هذه الآلية من الأساليب الملائمة لكثير من المؤسسات الصغيرة نظراً لكونها تقوم بتغطية التكاليف وتضمن البقاء في السوق.

<sup>1</sup> إياد عبد الفتاح النور، مرجع سابق، ص 295.

<sup>2</sup> إلهام فخري، مرجع سابق، ص 161.



- التسعير بنقطة التعادل: تقوم هذه الآلية على تحديد السعر وحجم المبيعات الذي يتحقق عنده التعادل بين الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية وكذا تحديد السعر وحجم المبيعات الذي يمكن أن يحقق الربح المستهدف، عند تجاوز المؤسسة لحجم مبيعات التعادل، لذلك يطلق عليها أيضا التسعير بالربح المستهدف.
- التسعير على أساس المنافسة: في هذه الطريقة تقوم المؤسسة بأخذ أسعار منافسيها بعين الاعتبار ما يجعلها تفضل بين ثلاث بدائل، التسعير في مستوى أسعار منافسيها، التسعير بأقل من أسعارهم، التسعير بمستوى أسعار مرتفع عن أسعارهم<sup>1</sup>.

### 3-3 التوزيع:

- يعرف التوزيع بأنه: "عملية إيصال المنتجات (سلع وخدمات) إلى المستهلك النهائي الصناعي، وذلك عن طريق مجموعات الأفراد والمؤسسات التي يتم عن طريقها خلق منافع الزمانية والمكانية والحيازية للسلع"<sup>2</sup>.
- ولإرضاء الزبائن فإن المنتج يجب أن يكون متوفرا في المكان المناسب وفي الوقت المناسب<sup>3</sup>.

### 3-3-1 سياسات التوزيع:

تنقسم سياسات التوزيع إلى:

- **التوزيع المباشر:** يمكن البيع المباشر الطريقة المختارة لتوزيع الخدمات من خلال العناية باختيار العملاء، أو بسبب التلازم بين المزود والخدمة، وبالطبع فإن البيع المباشر يمكن أن ينجز عن طريق ذهاب الزبون إلى الخدمة فكثير من خدمات الأعمال الشخصية تتميز بالقناة المباشرة بين مؤسسة الخدمة والزبون مثل مؤسسة التجميل.
- **التوزيع الغير المباشر:** إن هذه السياسة تعني تدفق وإنسياب السلع من المنتج إلى المستهلك النهائي من خلال الإعتماد على وسطاء، ويكون دور هؤلاء الوسطاء محصور في تقديم بعض التسهيلات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، طارق طه: إدارة التسويق في بيئة العولمة والأنترنيت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص 360-362.

<sup>2</sup> ناجي معلا، رائف توفيق: أصول التسويق "مدخل تحليلي"، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2005، ص 254.

<sup>3</sup> ثامر البكري، مرجع سابق، ص 254.

<sup>4</sup> هاني حامد المنصور: إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2008، ص 400-401.

حيث نجد أن المؤسسات الخدمية لا تستطيع الإعتماد على التوزيع الغير المباشر في خدماتها كما هو الحال بالنسبة للسلع الملموسة وإنما تعتمد هذه السياسة في تقديم بعض الخدمات التكميلية ومن هذه المؤسسات: شركات الطيران، الفنادق، المصارف، شركات التأمين وغيرها<sup>1</sup>.

### 3-4 الترويج:

هو التنسيق الفعال بين جميع أنشطة التسويق المتعلقة بإنجاز وظيفة البيع، ويعبر عن الترويج بكونه إتصال بين البائع والمشتري، حيث يهدف إلى تغيير إتجاهات وسلوك المشتري<sup>2</sup>.

### 3-4-1 عناصر المزيج الترويجي:

يتكون من العناصر التالية:

- ✓ الإعلان: وسيلة غير شخصية للإتصال بالمستهلكين عبر وسائل الإتصال المختلفة لإعلام هؤلاء المستهلكين حول منتجات المؤسسة.
- ✓ البيع الشخصي: هو أسلوب رجال أو مندوبي البيع حيث أن الإتصال يكون شخصيا وهنا يمكن تكييف الرسالة وفق نوع وظروف المستهلك لمحاولة إقناعه لشراء المنتج.
- ✓ تنشيط المبيعات (الهدايا الترويجية): هي عبارة عن أنشطة وفعاليات تستخدم لجلب إنتباه الزبون وحثه على الشراء، مثل: الهدايا التذكارية والعينات المجانية والتخفيضات...إلخ.
- ✓ العلاقات العامة: نشاط مهم يتم بواسطة مختلف وسائل الإتصال والترويج، فهي تعني تنمية العلاقات الوثيقة مع الجمهور والأطراف الأخرى.
- ✓ الدعاية: أداة ترويجية تقدم من خلالها المؤسسة معلومات حول منتجاتها بوسائل الإعلام الجماهيرية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان بن يوسف، مرجع سابق، ص، 236.

<sup>2</sup> جهاد عبد الله عفانة، قاسم موسى أبو عيد: إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 184.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 419.

## 3-5 البيئة المادية:

تتمثل البيئة المادية في كافة الأشياء والعلاقات الملموسة المستخدمة في تقديم الخدمة أو تعميق شعوره المادي بها فهي تؤثر بشكل واضح على إدراكات المستفيدين المتعلقة بتجربته مع الخدمة، فهذه البيئة تسهل من تقديم الخدمة وتشعر العميل بالراحة والسكينة قبل وأثناء عملية تقديم الخدمة.

## 3-6 الأفراد:

يجب الأخذ بعين الإعتبار أمرين هما

- مقدموا الخدمة الذين يلعبون دورا هاما في الخدمة.
- متلقوا الخدمة والعلاقات التفاعلية بينهم حيث من الصعب على المؤسسة السيطرة عليها، فالناس الذين يؤدون دورا إنتاجيا أو تشغيليا في مؤسسة الخدمة يشكلون جزءا مهما من الخدمة، فهم يقومون بإنجاز الخدمة أو أدائها بالإضافة إلى دورهم في بيع الخدمة، فهؤلاء الأشخاص يقومون بتقديم الخدمة والذين هم في الصف الأمامي للتعريف بالمؤسسة فهم مفتاح نجاح المؤسسة حيث يقومون بالإحتكاك مباشرة بالعميل ويحاولون أن يثبتوا فيه نوعاً من الألفة والراحة والتقبل فالخدمة الغير ملموسة تترجم أمامنا على شكل صورة فنية<sup>1</sup>.

## 3-7 عملية تقديم الخدمة:

تعد عملية تقديم الخدمة أحد العناصر الأساسية للمزيج التسويقي في مجال الخدمات، لأن العميل ينظر لعملية تقديم الخدمة على أنها الخدمة ذاتها، وبالتالي فإن القرارات المتعلقة بكيفية إدارة عملية الخدمة تعد أحد عوامل النجاح التسويقي، وهذا ما يؤكد إختلاف عملية وأسس النشاط التسويقي في حالة السلع عنه في حالة الخدمات، وأن العميل في حالة السلع لا يطلع على عملية إنتاجها ولا يتأثر بها ولا يعنيه بساطة أو تعقد الإجراءات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> هاني حامد المنصور، مرجع سابق، ص ص 139-143.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص، 374.

## المطلب الثاني: المخطط التنظيمي

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى تعريف المخطط التنظيمي ومكوناته

## أولاً: تعريف المخطط التنظيمي

تحدد الخطة التنظيمية المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية والإحتياج إليها في إطار المشروع وتطوره ونموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات<sup>1</sup>.

## ثانياً: مكونات المخطط التنظيمي

## 1- الموارد البشرية:

1-1- تعريف المورد البشري: يعرف على أنه ذلك المورد الذي يمكن أن يحقق ثروة وإيرادات من خلال إستخدام مهارات ومعارفه، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير، التي تحدث للموارد المادية لكي تتحقق الثروة<sup>2</sup>.

## 2- تخطيط الموارد البشرية:

2-1 تعريف تخطيط الموارد البشرية: إنّ تخطيط الموارد البشرية هو النشاط الذي يستهدف العنصر البشري بشكل خاص، ويسعى إلى تحديد الأهداف التي تستثمر هذا العنصر بالشكل الأمثل، ويحدد السبل الكفيلة بتحقيق ذلك، في ظل دراسة الظروف الداخلية، وفهم العوامل الخارجية المؤثرة في العمل<sup>3</sup>.

## 2-2 خطوات تخطيط الموارد البشرية

2-2-1 التفكير الإستراتيجي: الخطوة الأولى هي التفكير في مستقبل المؤسسة ماذا سيحدث خلال عامين؟ إلى خمسة سنوات؟ الخطوة التالية هي تطوير القوى العاملة التي ستشمل الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف النمو على المدى الطويل حيث يتيح نشاط التفكير الإستراتيجي إمكانية تقييم الوضع الحالي ويتم من خلاله تحليل البيئة الخارجية، وتتكون

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص، 230.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم البلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة 1، بيروت، لبنان، 2002، ص، 18.

<sup>3</sup> رزان صلاح: مفهوم تخطيط الموارد البشرية، mawdoo3.com. <https://www.google.com/search> (2018/03/12)، ص 16:05.

العملية من تحديد العناصر التي تؤثر على تطوير المؤسسة بعد ذلك من تحديد نقاط قوتها ومزاياها التنافسية والجوانب التي تحتاج إلى تحسينها.

**2-2-2 توقعات متطلبات الموارد البشرية:** تتكون هذه الخطوة من تحديد نوع المهارات والموارد اللازمة للشركة بالإضافة إلى الوقت الأنسب لتعيين الموظفين لتنفيذ الإجراءات التي ستحقق الوضع المثالي، وفقاً للجدول الزمني المحدد.

**2-2-3 توقعات توافر الموارد البشرية:** قبل توظيف موارد جديدة يوصى بتحليل توافر القوى العاملة الحالية من خلال تقييم المهارات المتاحة وتنقل الموظفين الحاليين، يمكن تحديد الموظفين القادرين بالفعل على الإستجابة للإحتياجات الجديدة أو الذين سيكونون قادرين على الإستجابة بعد التطوير المناسب.

- نحتاج إلى معرفة مهارات وقدرات جميع الموظفين الحاليين لكل واحد منهم، يجب معرفة خبرته المهنية، أدائه، تدريبه ومؤهلاته، مجالات خبرته وإهتماماته وتطلعاته، خططه الوظيفية وأنشطته التعليمية الناجحة.

- تحليل الفجوة: بمجرد تحديد إحتياجات وتوافر العمالة بوضوح، من الضروري مقارنة عدد المراكز المتوقعة(الطلب المستقبلي) في كل فئة وظيفية، مع الأخذ في الإعتبار متطلبات المركز وعدد الموظفين، ثم يحدد ما إذا كان هذا الإختلاف كمي أو نوعي.

- تخطيط الأعمال المتعلقة بالموارد البشرية: عندما يكون نوع الفجوة ثابتاً يكون من الأسهل إختيار أفضل الإجراءات التي يجب إتخاذها لسد الفجوة.

بعد تحديد نوع الإستراتيجية التي يجب وضعها، يجب وضع خطة عمل لتحقيق الأهداف الموضوعية، ويجب أن تتضمن هذه الخطة الأهداف والأشخاص المسؤولين والمواعيد النهائية لكل إجراء لتخطيط الموارد البشرية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> [http:// www.portailrh.org](http://www.portailrh.org) «Ressources » Dossiers spéciaux. (14/03/2018, 21 :00)

## 3- الهيكل التنظيمي

**3-1 تعريف الهيكل التنظيمي:** يعبر عن تركيب بنائي منظم يفصح عن صياغة محددة وواضحة للوظائف والإدارات ويفسر مجالات وطبيعة الأعمال وأنماط العلاقات وقنوات الإتصال بين كافة المستويات والمراكز الإدارية التي يحتويها وخطوط السلطة والمسؤولية والمصادر والأوامر وإتخاذ القرارات وقياس وتقدير معدلات الإنجاز والأداء والوفاء بالأهداف المأمولة<sup>1</sup>.

## 3-2 أهمية الهيكل التنظيمي

يمكن أن نوضح أهمية المخطط التنظيمي من خلال النقاط التالية:

- يحدد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة فالجميع يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له.
- يحقق أفضل إستخدام للطاقة البشرية والموارد المتاحة في المؤسسة.
- يحدد شكل الإطار العام للإتصالات داخل المؤسسة، ويحدد علاقات العمل فيعرف كل عضو من أعضاء المؤسسة مكانه في الهيكل التنظيمي ويعرف علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه.
- يحقق التسيير السليم للعمل والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية.
- يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق أهدافها بالوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها.
- يحقق الفهم التام للأهداف والخطط والبرامج والسياسات مما يعطي للعاملين شعور بالمشاركة والتعاون وينمي لديهم الرغبة في العمل.
- يوجه كافة الجهود البشرية والإمكانات المادية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

## 3-3 خصائص الهيكل التنظيمي

- مراعاة نطاق الإشراف المناسب بالنسبة للمناصب الإدارية.
- مراعاة عنصر التكلفة وعدم الإسراف، وهذا عند وضع المستويات الإدارية.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان: مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية لتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2013، ص 27.

<sup>2</sup> زكرياء الدوري وآخرون: مبادئ ومداخل ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 117-

- التركيز على الجماعة وروح الفريق، والعمل الجماعي التعاوني.
- التمييز بين الأنشطة الهامة الرئيسية، والأنشطة الأقل أهمية الثانوية مع تفويض مبدأ السلطة اللازمة للأفراد بما يحقق مبدأ تكافؤ السلطة مع حجم المسؤولية المترتبة عليه.
- توفر شبكة إتصال فعالة تربط أجزاء المؤسسة ببعضها البعض وتوفر السهولة في نقل المعلومات والآراء والأوامر وضبط العلاقات والتواصل بين مختلف الهياكل والمستويات والتوجيهات في الوقت المطلوب<sup>1</sup>.
- تحديد أسس الثقافة التنظيمية الداخلية وكيفية القيام بالمهام إلى جانب قياسها ومكافئها.
- وضع معايير التوظيف والتعيين في المناصب.
- ضمان سير العمليات والنشاطات<sup>2</sup>.

### 3-4 مكونات الهيكل التنظيمي

- العامل البشري: ويلعب هذا العامل دوراً مهماً في تحديد العلاقات بين أفراد المؤسسة الواحدة.
- العامل المادي: يهتم هذا العامل بوحدة المؤسسة وتحديد التجهيزات التي تطلبها كل وحدة من وحدات المؤسسة.
- العامل المالي: يعنى هذا العامل بالكشف عن مصادر رأس المال التي تمد المؤسسة وتوزعها حسب الحاجة<sup>3</sup>.
- العامل القانوني: ويعتبر هذا الأمر في صميم مخططها التنظيمي، ويتضمن إختيار الصيغة القانونية وفق محددات معينة منها ما يلي:

3-4-1 مدى المسؤولية: الإنفراد بالمسؤولية يناسب الملكية الفردية، بينما توزيع المسؤولية قد يقتضي اللجوء إلى صيغ مختلفة مثل المسؤولية المحدودة.

3-4-2 تكلفة إنطلاق المؤسسة ومتطلبات رأسمالها: كلما كانت معقدة كلما إرتفعت التكاليف وحجم رأس المال، مما يقتضي مشاركة أفراد آخرين أو أطراف أخرى.

3-4-3 مدى إستمرار المؤسسة: حيث قد تنتهي هذه بوفاة صاحبها إن لم يكن له ورثة، وفي هذه الحالة فالمشكل الفردي مناسب، بينما غير ذلك في الحالات الأخرى.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان، الأردن، 2006، ص 119.

<sup>2</sup> سعيد أوكيل، مرجع سابق، ص 81.

<sup>3</sup> إيمان الحيارى: أنواع الهياكل التنظيمية، <https://www.google.com/search?.www.mawdo3.com> (2018/03/12)، ص 16:20

3-4-4 مدى المراقبة المرغوبة: حيث يكون مثل هذا المدى كبيراً في الملكية الفردية وموزعاً بين أعضاء الإدارة أو مجلسها في حالة الملكية الجماعية<sup>1</sup>.

### 3-5 مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

3-5-1 تحديد الأهداف الأساسية للمنشأة: إن الخطوة الأولى في عملية التنظيم هو معرفة الأهداف الرئيسية والفرعية الخاصة بالمؤسسة، حيث أن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الإحتياجات التنظيمية وفي إعداد الهيكل التنظيمي المناسب.

3-5-2 تحديد ما يجب عمله: الخطوة التالية في عملية التنظيم هي دراسة المهمة الخاصة بوحدة، فهذه المهام هي بمثابة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف فمثلاً قد يعرف مدير التسويق أنه لكي ينجح يتعين على قسم التسويق القيام بالوظائف التالية، الترويج وإدارة رجال البيع، والقيام ببحوث التسويق وهكذا.

3-5-3 تخصيص وتوزيع الأعمال: أي تقرير كيف سيتم تقسيم الأعمال الواجب القيام بها وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المؤسسة وإمكاناتها وظروفها كما أن إنشاء التقسيمات الإدارية يجب أن يتناسب مع حجم المهام والأعباء المنوطة بها، فمثلاً إن مدير التسويق قد يضع شخصاً واحداً مسؤول عن الإعلان وبحث التسويق، وقد يشرف بنفسه على العاملين بقسم المبيعات.

3-5-4 تحديد إختصاص كل وحدة تنظيمية والقيام بإعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية وهذا يتطلب تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بكل وظيفة وكذلك نطاق الرقابة لكل مركز إداري، أي عدد الأشخاص الذين يرتبطون مباشرة بالمدير فإن كان عدد المرؤوسين التابعين للمدير غير كاف، يعني ذلك أن وقت المدير غير مستغل بشكل فعال وقد يكون العكس بحيث لا يتوفر للمدير الوقت الكافي للقيام بالمهام المنوطة به على أكمل وجه.

3-5-5 تقرير السلطة اللازمة: في هذه الخطوة يتم تحديد حجم السلطة التي ستفوض، قد يقرر مدير التسويق أن يعطي لمسؤول المبيعات صلاحية البيع على الحساب بما لا يتجاوز 1000 دولار. وما زاد على ذلك فلا بد من الإتصال

<sup>1</sup> سعيد أوكيل، مرجع سابق، ص 81.



ومراجعة المدير في ذلك، كذلك يجب تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية بشكل ملائم، وتقرير تحقق التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات من أجل تركيز الجهود والقضاء على التداخل والإزدواجية في العمل.

**3-5-6 الخريطة التنظيمية:** وهي أحد المراحل وعناصر بناء الهيكل حيث توضح بطريقة الرسم طبيعة ونوع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إن الخريطة التنظيمية ما هي إلا شكل أو رسم بياني يوضح الهيكل التنظيمي الذي يقوم عليه بنیان المؤسسة الكلي<sup>1</sup>.

#### 4- الأشكال القانونية للمؤسسة

يعتمد هذا التصنيف بصفة عامة على عنصر طبيعة الملكية بالنسبة لرأس مال المؤسسة ومنه يتم تصنيف المؤسسات إلى المؤسسات عمومية، مؤسسات نصف عمومية أو مختلطة والمؤسسات الخاصة.

**4-1 المؤسسات الفردية:** تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة.

**4-2 مؤسسات الشركات:** يمكن تعريف الشركة "بأنها عقد بين شخصين أو أكثر لأجل القيام بعمل مشترك واقتسام ما ينتج عنه من ربح أو خسارة، إذ يترتب عليه نشوء شخص معنوي، مستقل مالياً، وتنقسم إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي: شركات الأشخاص، شركات الأموال وشركات ذات الطبيعة المختلطة.

**4-2-1 شركات الأشخاص:** تتميز هذه الشركات بأنها تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء، وشخصية الشريك لها دور رئيسي بحيث لا يجوز له التنازل على حصته إلا بقيود معينة، حيث تنتهي الشركة إذا ما طرأ على شخصيته ما يؤدي إلى انعدامها فعلاً وقانوناً كالوفاة أو اهتزاز الثقة كالإفلاس مثلاً، ويندرج تحتها الأنواع التالية:

✓ **شركات التضامن:** يقدم الشركاء حصصاً قد تتساوى أو تختلف حسب القيمة وطبيعة الحصة، في حين أن التزاماتهم تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة.

✓ **شركات التوصية البسيطة:** هي شركة تتكون من طرفين، شركاء متضامنون يسر عليهم القانون الأساسي للشركاء بالتضامن، وشركاء موصيين أي تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم، ولا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بإدارة الشركة

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص ص 29-30.

كما لا يظهر اسمه في اسم الشركة، في حين يستطيع الموصي أن يتحصل على امتيازات عن الشركاء المتضامنين مثل ضمان الأرباح بنسبة ثابتة تقدمها المؤسسة حتى وإن كانت تحقق أرباحا حقيقية فهي تتحملها في سنوات مقبلة.

✓ **شركة المحاصة:** تتميز شركة المحاصة عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين وبأنها غير معدة للإطلاع عليها، فهي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم، وبأنها تفتقد إلى وجود الشخصية المعنوي أي لا رأس مال ولا عنوان، وهي تنظم على أساس الذمة المالية للشركاء، وتحل بعد إتمام أعمالها التي أنشئت لأجلها فهي شركة مؤقتة.

**4-2-2 شركات الأموال:** هي الشركات التي تقوم على الإعتبار المالي، والإعداد فيها بالاعتبار الشخصي إن مسؤولية الشريك في شركات الأموال محددة بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال، وتضم شركات الأموال وشركات المساهمة.

✓ **شركات المساهمة:** تعرف شركة المساهمة بأنها الشركة التي ينقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية القيمة وتكون قابلة للتداول، ولا يكون كل شريك فيها مسؤولا عن ديون الشركة إلا بمقدار ما يملكه من أهم، ويشترط المشرع الجزائري أن لا يقل رأس مال الشركة المساهمة عن 5 ملايين دج على الأقل إذا لجأت الشركة للاكتتاب العام، وعن مليون دج على الأقل إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق حيث يقتصر تكوين رأس المال على المؤسسين فحسب، ووضع المشرع الجزائري حدا أدنى لعدد المساهمين الذين لا يجوز أن يقل عن 7 أشخاص، ولكنه لم يضع حدا أقصى لعدد المساهمين.

**4-2-3 الشركة المختلطة:** هي الشركات التي يمتزج فيها الإعتبار الشخصي بالإعتبار المالي، تتمثل هذه الشركات بمزيج من الخصائص بحيث تحمل في طياتها خصائص شركات الأشخاص وخصائص شركات الأموال.

✓ **شركة التوصية بالأسهم:** تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأس مالها مقسما إلى أسهم بين شريك متضامنا وأكثر، له صفة التاجر ومسؤول دائما وبصفة متضامنة مع ديون الشركة، والشركاء الموصين مساهمين ولا يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم، ولا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين أقل من ثلاثة، ولا يذكر اسم الشركة<sup>1</sup>.

✓ **شركة ذات مسؤولية محدودة:** هي شركة أموال تؤسس بين شريكين إثنين على الأقل وخمسين (50) على الأكثر، يحدد رأس مالها الإجتماعي بحرية من طرف الشركاء في القانون الأساسي للشركة، يلتزم الشركاء بديون الشركة حسب مساهمتهم في الرأسمال الإجتماعي، كما تسيير من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين، يمنح القيد في السجل التجاري الشخصية المعنوية وصفة التاجر للمسيرين إذا أصبحت الشركة مشتملة على أكثر من خمسين (50) شريكا وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة، وعند عدم القيام بذلك تنحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لخمسين (50) شريك أو أقل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المركز الوطني للسجل التجاري: <https://www.commerce.gov-.dz/c-n-r-c> (2018/03/15)، (21:00).

<sup>2</sup> القانون التجاري الجزائري: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/العدد 71، الأربعاء 18 ربيع الأول عام 1437هـ الموافق 30 ديسمبر سنة 2015م، ص ص 5-6.

✓ شركة الشخص الوحيد: المؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة هي مؤسسة مكونة من شخص واحد، يحدد رأسمالها الاجتماعي بحرية من طرف الشريك في القانون الأساسي للمؤسسة إلا في حدود رأسمال الاجتماعي، يمنح القيد في السجل التجاري الشخصية المعنوية وصفة التاجر لمسيرها<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي والمالي

يعتبر إعداد المخطط الإنتاجي من الأمور الهامة والأساسية في المؤسسة، فنمو المؤسسة وتطورها مرهون بمدى نجاحها وتطور مخططها الإنتاجي لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف المخطط الإنتاجي، أهميته، أهدافه، عناصره ومراحل إعداد المخطط الإنتاجي واختيار الموقع.

ثم سنتطرق إلى المخطط المالي الذي من خلاله نتعرف على المخطط المالي، أهميته، أهدافه ومكوناته.

### المطلب الأول: المخطط الإنتاجي

تعتبر الخطة الإنتاجية من أهم القرارات الإستراتيجية لأي مؤسسة فلا يمكن لمؤسسة أن تقوم بعملية إنتاج دون إتباع أساليب عملية وموضوعية في مخططها الإنتاجي.

أولاً: تعريف المخطط الإنتاجي: هو تحديد الأهداف النهائية وكذلك الأهداف الجزئية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ثم تحديد الإمكانيات والموارد وخطة العمل اللازمة وأخيراً تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتتابع العمليات وإنهاء الأعمال وبالتالي بلوغ الأهداف المحددة<sup>2</sup>.

يعرف المخطط الإنتاجي بأنه القيام بتحديد الكميات المطلوبة إنتاجها من المنتج خلال فترة معينة، أي القيام بوضع خطة مقدمة توضح جميع العمليات الإنتاجية والمتطلبات الرئيسية، بالطريقة التي تمكن من الأهداف الإنتاجية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> القانون التجاري الجزائري: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/العدد 71، مرجع سابق، ص 5.

<sup>2</sup> محمد أبديوي الحسين: تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2004، ص 49.

<sup>3</sup> بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2011، ص 98.

### ثانيا: أهمية المخطط الإنتاجي

تكمن أهمية المخطط الإنتاجي في:

- تحديد الأهداف الإستراتيجية والنهائية للمؤسسة وتستلزم خطط داعمة من قبل الأنشطة الأخرى للمنظمة مثل: خطط المشتريات والمخازن، النقل، الطاقة، التمويل.
- تحديد الإمكانيات والموارد سواء المادية أو المالية أو البشرية اللازمة لإنجاح هذا المخطط وبلوغ أهدافه.
- السبل أو الطرق والإجراءات والسياسات اللازمة لتطبيق هذه الخطة.
- التابع الأمثل للعمليات وبما يحقق إنجاز بنود الخطة في المواعيد المحددة.
- تلافي فائض أو عجز في الطاقة الإنتاجية لتحقيق إنتاج المشروع أو عجز في الطاقة الإنتاجية لذلك تقوم بالمخطط الإنتاجي ليضمن التناسب بين الطاقة الإنتاجية والحاجة إليها لتحقيق إنتاج المشروع.
- إن التنوع وتعدد الطرق والأساليب الفنية المستخدمة في العمليات الإنتاجية يفرض ضرورة المخطط الإنتاجي حتى يتم إختيار ما هو مناسب مع ظروف المشروع والبيئة التي يعمل بها<sup>1</sup>.

### ثالثا: أهداف المخطط الإنتاجي

تتمثل أهداف المخطط الإنتاجي فيما يلي:

- تحديد التكاليف الإستثمارية اللازمة لإقامة المشروع والتي تتمثل بتكاليف الموجودات الرأسمالية الثابتة والتي تمثلها الآلات والمعدات والأجهزة والتجهيزات الرأسمالية والإنشاءات والأبنية والتي تكون فترة إستردادها طويلة الأجل.
- تحديد تكاليف التشغيل اللازمة لعمل المشروع وممارسته للنشاط وقيامه بالإنتاج والتي تتمثل بتكاليف عناصر الإنتاج ومدخلات العملية الإنتاجية والتي يحددها حجم الإنتاج، وطبيعة والطريقة الفنية المستخدمة في الإنتاج.
- تقدير إيرادات المشروع وذلك من خلال تحديد كمية الإنتاج والذي يتمثل بآنتاج نقطة التعادل وحسب طبيعة السوق التي يعمل فيها المشروع.
- تحديد الأرباح التي يحققها المشروع والتي هي الزيادة في إيرادات المشروع التي تمثلها قيمة الإنتاج<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد أبديوي الحسين، مرجع سابق، ص 49-50.

<sup>2</sup> فليح حسن خلف، مرجع سابق، ص 213-215.

## رابعاً: عناصر المخطط الإنتاجي

تتطلب عملية الإنتاج توفر أربعة عناصر أساسية هي:

- 1- **القوى البشرية:** وتمثل القوى البشرية إحدى المدخلات الأساسية لنظام الإنتاج وتنقسم القوى البشرية إلى عدة أنواع مختلفة، نذكر منها: الإداريين، المهندسين، الفنيين، العمال.
- 2- **الموارد:** يعتمد إنتاج السلع والخدمات على مدى توافر المواد التي تطلبها العمليات الإنتاجية، وعلى مدى صلاحية هذه المواد من حيث الكم والنوع والأوقات والأماكن المطلوبة، ويقصد هنا بالمواد جميع المواد المستخدمة في العمليات الإنتاجية والتي يمكن تصنيفها إلى الأصناف الآتية: المواد الأولية، المواد نصف مصنعة، المواد أو الأجزاء التكميلية.
- 3- **المكائن والمعدات والآلات:** تنقسم مكائن أو معدات الإنتاج طبقاً للوظيفة التي تؤديها إلى نوعين متميزين وهما: مكائن أو معدات متخصصة، ومكائن أو معدات غير متخصصة (عامة).
- 4- **المباني:** وتشمل جميع المباني التي تحتاجها المؤسسة لممارسة نشاطها وتحقيق أهدافها مع العلم أن كل مصنع له تصميم خاص به يساعد توزيع الآلات والمعدات<sup>1</sup>.
- 5- **الإهلاك:** يمثل الإهلاك ما تحسره المفردات الثابتة من قيمتها سنوياً نتيجة للتقدم، ويحسب الإهلاك عادة كنسبة مئوية من قيمة المفردات، تضاف سنوياً على كلفة الإنتاج، أو يصار إلى خصمها من مجمل الأرباح، وتتفاوت المفردات الموجودة الثابتة في نسبة الإهلاك من نسب ضئيلة كالمباني إلى نسب مرتفعة مثل الحواسيب<sup>2</sup>.

## خامساً: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي واختيار الموقع

إن المخطط الإنتاجي يضم عدة مراحل مترابطة ومتداخلة فيما بينها كما يلي:

- **تحليل وتقويم الظروف البيئية:** تبدأ عملية التخطيط من البيئة المحيطة بالمؤسسة حيث يتم الكشف ومعرفة عناصر المحيط وتشخيصه وتوقعه وتحديد أثره وأدائه وتحديد القيود التي تفرضها والفرص التي يتيحها مما يقود كفاءة وفعالية المؤسسة.
- **تحديد الأهداف:** إن تحديد الأهداف تمثل مرحلة أساسية من مراحل العملية التخطيطية للإنتاج ومعرفة القرارات الخاصة باختيار هذه الأهداف يحدد المسار المستقبلي لها.
- **تحديد البدائل وطرق العمل الممكنة:** حيث تتطلب هذه العملية إيجاد المعايير ليتم التقويم ومن ثم المفاضلة حيث لا توجد قاعدة ثابتة لوضع عدد من البدائل لكل حالة.

<sup>1</sup> خضير كاضم حمود، هايل يعقوب فاخوري: إدارة الإنتاج والعمليات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص ص 36-37.

<sup>2</sup> إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ: الريادة والإبداع في إنشاء المشاريع، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 99.

- صياغة المخطط وتنفيذها وتعديلها: على الإدارة أن تضع مجموعة من المخططات للمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة فهناك قرارات خاصة بتحديد العناصر مثل مواصفات المنتجات وقرارات خاصة بتخطيط العمليات الإنتاجية وإختيار وتصميم النظم الفرعية التي تستخدم في عمليات الإنتاج، وقرارات إنتاجية تترتب على تنفيذ العمليات الإنتاجية<sup>1</sup>.

### 1- إختيار الموقع: يعتبر إختيار الموقع من أحد مقومات نجاح أي مشروع ويتم هذا الإختيار على مرحلتين:

- المرحلة الأولى: الدراسة الأولية وفي هذه المرحلة يتم المفاضلة بين البدائل المتاحة لإقامة المشروع حيث يتم إستبعاد المواقع التي لا تتوفر فيها الشروط الأساسية مثل مصادر التوريد، الطاقة، الإعتبارات البيئية.
- المرحلة الثانية: الدراسة التفصيلية وفي هذه المرحلة تجري دراسات مفصلة وشاملة لكل موقع من المواقع التي نتجت عن المرحلة الأولى، حيث تتم المقارنة بين هذه المواقع ووفق أسس وإعتبارات موضوعية وبأساليب مختلفة، ومن ثم إختيار أفضل موقع لكي يكون الموقع مناسب لإقامة المشروع<sup>2</sup>.

### 2- العوامل المؤثرة في إختيار المشروع:

هناك مجموعة من العوامل التي يجب توافرها في إختيار الموقع وتمثل فيما يلي:

**2-1 القرب من مصادر المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج:** يعتبر عنصر المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج من العناصر التي لها أهمية خاصة عند إختيار المصنع بالنسبة للمؤسسات الصناعية، ويرجع ذلك إلى إنها تمثل نسبة مرتفعة من إجمالي تكلفة الإنتاج وتزداد الأهمية بالنسبة للصناعات التي تمثل فيها تكلفة المواد نسبة مرتفعة تفوق نسبة تكاليف عنصر العمل وتكلفة الخدمات الصناعية الأخرى كالوقود وذلك مثل صناعة الإسمنت والأسمدة والحديد والمواد الغذائية، الأمر الذي يستلزم توطنها بالقرب من الموقع.

**2-2 القرب من الأسواق و منافذ التوزيع:** إن القرب من الأسواق و منافذ التوزيع يعد عاملاً أساسياً يؤثر على نجاح الصناعة حيث يقوم المصنع بتصريف منتجاته، وتختلف الأسواق من ناحية عدد السكان وقوتهم الشرائية ومستوى دخلهم وثقافتهم والعادات التي يتأثرون بها.

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل: تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية والخدمية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص ص 48-49.

<sup>2</sup> محمد أبديوي حسين: إدارة الإنتاج والعمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 55-56.

**2-3 توافر الأيدي العاملة:** ويقصد بذلك درجة توافر الأعداد اللازمة من تخصصات معينة وبمستوى مهاري معين ومستوى أجور معين، مما زاد العنصر البشري أهمية كبرى في بعض الصناعات رغم إدخال الوسائل التكنولوجية والآلات في هذه الصناعات.

**2-4 مدى توافر مصادر الطاقة والوقود والمياه:** تمثل مصادر الطاقة والوقود والقوة المحركة للمياه من العوامل التي ينبغي دراستها عند إختيار الموقع حيث أن بعض المصانع قد تحتاج إلى مصدر دائم للطاقة نظراً للحاجة الفنية إلى ذلك في عملية التصنيع ويعد أيضاً توافر المياه مصدراً أساسياً جداً بالنسبة لبعض الصناعات الغذائية والكيمياوية لإعتمادها في العملية الصناعية، لذلك يجب دراسة إحتياجات الطاقة وكذلك الوقود اللازم بها.

**2-5 توفير وسائل النقل والمواصلات:** يجب إختيار الموقع الذي تتوفر فيه خدمة جيدة للنقل والمواصلات المختلفة التي تساهم في نقل الخدمات والمستلزمات والمواد المستخدمة وكذلك منتجات المصنع والطاقة المحركة والعمالة وتعتبر تكاليف النقل من عناصر التكاليف الهامة والتي من الصعب التخلص منها.

**2-6 عوامل أخرى:** وتتمثل في تكلفة الأرض والجو المناسب وتوفير مكان للتوسع، والقرب من أماكن وقنوات الصرف للتخلص من الفاض، وتوافر مساكن للعاملين والخدمات الحكومية كالمدارس والمستشفيات والمزايا التي تقدمها الحكومة كالإعفاء الضريبي وتوفير المرافق وغيرها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: المخطط المالي

تعتبر نتائج التخطيط المالي من أهم الأسس التي يستند عليها مخطط الأعمال وذلك لإقناع الذات بأن المشروع سيدوم بالدرجة الأولى ثم إقناع الآخرين بفرصة المشروع وقدرته على تحقيق الإستغلال الأمثل للموارد.

### أولاً: تعريف المخطط المالي

يمثل المخطط المالي ذلك القسم من مخطط الأعمال الذي يوفر الحساب لإحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية للفوائد والأرباح، فهو نوع من التخطيط الذي يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية إستثمارها وإنتقائها بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الإستثمار<sup>2</sup>.

يعرف المخطط التمويلي على أنه دفتر شامل يجمع مختلف الآثار النقدية لقرارات الإستثمار والتمويل على المدى الطويل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> جهاد فراس الطيلوني، مرجع سابق، ص ص 155 - 156.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 227.

<sup>3</sup> Coulaud Alain : **gestion financière**, analyse et décision, éd : Démos, 1997, P 190.

**ثانياً: أهمية المخطط المالي:** يقوم المخطط المالي بتحديد الهدف والتوقع، وإذا كان الهدف هو تحقيق مستوى معين من الأرباح، فإن التوقع هو الأداة التي تستخدم في تحديد كل من حجم المبيعات اللازمة لتحقيق الهدف والإحتياجات اللازمة لتحقيق هذه المبيعات ويمكن حصر أهمية المخطط المالي في النقاط التالية:

- تحليل كافة البدائل المتاحة أمام المشروع في مجالات الإستثمار والتمويل وإختيار أنسب البدائل.
- تحديد حجم الأموال المطلوبة لتمويل شراء البضاعة وتخزينها.
- التوقع بالنتائج المترتبة عن القرارات المالية التي يتم إتخاذها بحيث يتم الربط بين القرارات الحالية والقرارات المستقبلية.
- تمويل عمليات التوسع الخاصة بالمشروع.
- محاولة كشف الإنحرافات وتصحيحها.
- تقييم الأداء الفعلي في ضوء أهداف المخطط المالي السابق إقراره<sup>1</sup>.

### ثالثاً: أهداف المخطط المالي

- تحديد إحتياجات المؤسسة من الأموال.
- التخطيط لكيفية تمويل هذه الإحتياجات.
- التخطيط لإستثمار الفائض من الأموال بعد سداد القروض.
- إستعمال القوائم المالية التقديرية كأدوات رقابية فعالة.

وهذه الأمور جميعها تجعل التخطيط المالي أمراً لا غنى عنه للمؤسسة، فالتخطيط المالي يعتبر نقطة إنطلاق أساسية للرقابة المالية<sup>2</sup>.

### رابعاً: مكونات المخطط المالي

**1- تحديد تكاليف المشروع:** يتم تقدير التكاليف من خلال ترجمة البيانات والمعلومات التي تظهرها الدراسة الفنية والتسويقية، ويكون هذا التقدير بهدف التعرف على التكلفة التي يتطلبها إقامة وتنفيذ المشروع، حتى يبدأ في الإنتاج، والتكاليف هنا تنقسم إلى نوعين أساسيين هما تكاليف إستثمارية وتكاليف تشغيلية.

**1-1 التكاليف الإستثمارية:** تعرف التكلفة الإستثمارية بأنها مجموعة من المبالغ اللازمة إنفاقها لإقامة المشروع وإعدادة في حالة صالحة للتشغيل سواءاً بالعملات المحلية أو بالنقد الأجنبي أي أنها تشمل كل التكاليف من الفترة مابين لحظة ظهور فكرة المشروع حتى إنتهاء تجارب التشغيل.

<sup>1</sup> عاطف وليم أندراوس: التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، السكندرية، مصر، 2007، ص ص 147-148.

<sup>2</sup> زياد رمضان، محمود الخلايلة: التحليل والتخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات للنشر، مصر، 2013، ص، 193.



وتنقسم التكاليف الإستثمارية إلى ثلاثة أنواع هي:

### 1-1-1 التكاليف الرأسمالية في الأصول الثابتة: وهي تتكون من الأنواع الرئيسية التالية

- تكاليف الأرض وإعداد الموقع.
- تكاليف المباني والأشغال الإنشائية.
- تكاليف الأدوات والمعدات.

### 1-1-2 تكاليف الرأسمالية لمرحلة ما قبل الإنتاج:

- النفقات الأولية الخاصة بإصدار الأسهم.
- نفقات الدراسة الخاصة بالمشروع.
- نفقات المنشآت المؤقت داخل المشروع.
- تكاليف التدريب.
- نفقات التسويق لمرحلة ما قبل الإنتاج.
- الرسوم المدفوعة مقابل الدراسة الفنية وبراءات الاختراع.
- فوائد القروض وتكاليف التأمين المستحقة خلال مرحلة التشييد.

**1-1-3 تكاليف رأس المال العامل:** وهي تلك المبالغ المخصصة للإنفاق على تشغيل المشروع خلال دورة واحدة للإنتاج أي أنها تمثل جميع المصروفات اللازمة لتكوين مخزون من مستلزمات الإنتاج على مختلف أنواعها بالقدر الذي يكفي لتشغيل أول دورة للإنتاج بالإضافة إلى مبلغ نقدي سائل يجب توفيره لمقابلة المصروفات العاجلة.

**1-2 التكاليف التشغيلية:** وهي تلك التكاليف اللازمة لتشغيل المشروع وإستغلال طاقته، وذلك خلال الفترة المحصورة ما بين بعد نهاية مرحلة التجارب وبدأ التشغيل الفعلي للمشروع، ونظراً لأن حجم تكاليف التشغيل تختلف من سنة إلى أخرى باختلاف حجم الإنتاج فقد جرت العادة على تقدير هذه التكاليف في كل سنة من سنوات الدراسة المالية كما يجب الملاحظة أن الخدمات ومستلزمات الإنتاج بمختلف أصنافها والعمالة تمثل الجزء الأكبر من تكاليف التشغيل وكذا بالنسبة لتكاليف الخدمات فإن ما يدخل منها ضمن تكاليف التشغيل، وهي تلك الكمية التي يتم إستهلاكها بالفعل، أما الكمية الموجودة بالمخازن فإنها تدخل ضمن التكاليف الرأسمالية ويشمل بند الأجر النقدي والعينية وكذا حصة المؤسسة في التأمينات الإجتماعية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصبري: دراسة الجدوى الإقتصادية وتقييم المشروعات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص، ص، 402-407.

**2- الموازنة التقديرية:** هي الوسيلة التي يمكن بواسطتها التفكير بمشاكل المستقبل قبل حدوثها لغرض الإعداد لها إعداداً سليماً، وهي كذلك عبارة عن خطة للعمل وضعت بصورة أرقام تفصيلية ومعلومات تبين توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين في المؤسسة وكذلك طريقة التنفيذ الواجب إتباعها<sup>1</sup>.

**1-2 أنواع الموازنات التقديرية:** هناك أنواع مختلفة من الموازنات التقديرية وهي ضرورية سواء كانت بالنسبة للمؤسسات الكبيرة أو ذات حجم متوسط أو الصغير، وتتمثل في:

**1-1-2 الموازنة التقديرية للمبيعات:** تعتبر من أكثر الموازنات الفرعية ذات أهمية فهي المصدر الرئيسي للإيرادات الذاتية للمشروع، ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات، ولهذا يجب أن تتم عملة التنبؤ بالمبيعات بإتباع الأساليب العلمية.

**2-1-2 الموازنة التقديرية للإنتاج:** تعرف على أنها الجدول الزمني للعمليات الإنتاجية في فترة زمنية مستقبلية وتعتمد اعتماداً كبيراً على الموازنة التقديرية للمبيعات.

**2-1-3 الموازنة التقديرية للمشتريات:** بعد إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات وإعداد برنامج الإنتاج يكون هناك إحتياج للمواد الأولية اللازمة، ويتم وضع جدول زمني لشراء هذه المواد وتبين هذه الموازنة:

- الكميات الواجب شراؤها من كل نوع من المواد الأولية.
- التاريخ الذي يتم فيه الشراء.
- التكلفة المقدرة للمشتريات<sup>2</sup>.

**2-1-4 الموازنة التقديرية للأجور المباشرة:** ويقصد بالأجور المباشرة التي تسدد إلى العمال الذين يعملون في أقسام الإنتاج وهي تتغير مع الإنتاج تغير طردي والغرض من هذه الموازنة هو:

- تحديد العمل المباشر اللازم للإنتاج معبر عنه بساعات العمل.
- تقدير تكلفة الأجور المباشرة اللازمة للإنتاج.
- إمداد إدارة المستخدمين ببيانات العمال حتى تعمل على توفيرها.

<sup>1</sup> خالص صافي صالح: تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقبلية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2003، ص، 10.

<sup>2</sup> فركوس محمد: الموازنات التقديرية، أداة فعالة لتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص، 4.

**2-1-5 الموازنة التقديرية لمصاريف البيع والتوزيع:** إن إعداد الموازنة التقديرية لهذه المصاريف يكفي للمؤسسة

- إختيار أفضل مجموعة من طرف التوزيع.
- توجيه الجهود البيعية توجيهها سليما لغرض زيادة المبيعات والسيطرة على أكبر حصة في السوق.
- مراقبة نفقات التوزيع<sup>1</sup>.

**2-1-6 الموازنة التقديرية النقدية:** توضح هذه الموازنة المركز النقدي للمؤسسة فهي تحتل مكانة مهمة في الإدارة

بواسطتها يتم إتخاذ القرار المناسب في حالة العجز حيث تلجأ المؤسسة إلى الإقتراض، أما إذا كان الرصيد فائضا فهي صاحبة القرار في التصرف بذلك الفائض.

**3- جدول حسابات النتائج:** هو كشف محاسبي يستخدم في التحليل المالي كمتعم للميزانية المحاسبية، الغرض منه تحليل

نتيجة السنة، فإن كانت وضعية المؤسسة في لحظة معينة عادة مع نهاية دورة معينة فإن جدول حسابات النتائج يحلل أنشطة المؤسسة للوصول إلى القرارات التقويمية، ويبين الجدول مصادر الأموال وإستخدامها، كما يترجم نشاط المؤسسة خلال دورة معينة، وفي الأخير تتحصل على نتيجة الدورة التي قد تكون ربحاً أو خسارة.

**3-1 العناصر المكونة لجدول حسابات النتائج:**

✓ **أعباء الدورة:** وتتكون من كل المصاريف المتعلقة بالنشاط مثل إستهلاك البضائع و المواد الأولية والسلع والخدمات المستعملة في الدورة الإنتاجية، كذلك مختلف المصاريف المرتبطة بهذا النشاط من ضرائب ورسوم ومصاريف المستخدمين، ومصاريف مالية، والمصاريف المخصصة للإهلاك والمؤونات، بالإضافة إلى المصاريف المتعلقة بالإستغلال غير العادي للمؤسسة.

✓ **منتجات الدورة:** تشمل منتوجات دورة معينة كل من:

**3-2 منتوجات الإستغلال:**

- مبيعات البضائع، أو الإنتاج المباع.
- الإنتاج المخزون.
- بالإضافة إلى الآداءات المتممة (خدمات مقدمة) وتحويل أعباء الإستغلال و المنتجات الأخرى.

**3-3 منتوجات خارج الإستغلال:**

وتتكون من: منتجات إستثنائية من عمليات التسيير للدورة أو الدورات السابقة، وكذلك منتوجات بيع عناصر الأصول.

- الأرصدة الوسيطة للتسيير: وهي عبارة عن مختلف النتائج الوسيطة التي تظهر في الجدول، وكيفية توزيعها حتى نصل إلى النتيجة السنوية الصافية لدورة الإستغلال وهذه النتائج تتمثل فيما يلي :

<sup>1</sup> خالص صافي صالح، مرجع سابق، ص ص 116 - 129.

- الهامش الإجمالي: هو الفرق بين المبيعات من البضاعة وتكاليف شرائها

**3-3-1 القيمة المضافة:** تعرف القيمة المضافة على أنها الثروة الإضافية لمخطط الأعمال في المؤسسة باستعمال الخدمات والموارد بالإضافة إلى وسائلها الخاصة، فهي تحسب بنفس الطريقة التي تحسبها على المستوى الوطني، ويعبر عنها بالفرق بين الإنتاج من جهة و الإستهلاك الوسيط من السلع والخدمات المتحصل عليها من غير المستعملة في الإنتاج من جهة ثانية.

وتكون القيمة المضافة في المؤسسة التجارية مساوية إلى الفرق بين الهامش الإجمالي واللوازم والخدمات المستهلكة، أما في المؤسسات الصناعية أو الإنتاجية فتساوي إلى الفرق بين الإنتاج المباع والإنتاج المخزن وإنتاج المؤسسة لحاجتها وتحويل تكاليف الإنتاج والأدوات المتممة من جهة و الحسابين للإستهلاك من المواد واللوازم و الخدمات من جهة ثانية .

**3-3-2 نتيجة الإستغلال:** وهي ناتجة عن النشاط الأساسي و العادي للمؤسسة خلال دورة الإستغلال و تعد كمؤشر أساسي أكثر من النتيجة الإجمالية ، وتعد القيمة المضافة من عناصرها مما يستدعي القول أن نتيجة الإستغلال أشمل من القيمة المضافة وتعتبر كمؤشر من مؤشرات المردودية .

**3-3-3 نتيجة خارج الإستغلال:** وتعتبر من النتائج الإستثنائية لكونها ناتجة عن نشاط خارج دورة إستغلال المؤسسة ونحصل عليها بالفرق بين نواتج خارج الإستغلال والتكاليف خارج الإستغلال.

**3-3-4 نتيجة السنة المالية الإجمالية:** يجمع النتيجتين السابقتين محصل على مستوى ما قبل النهائي من النتائج وهو النتيجة الإجمالية للسنة المالية أو الدورة الإستغلالية، وبعد طرح الضريبة على الأرباح بنسبة معينة نحصل على النتيجة المالية الصافية للدورة الإستغلالية، وتعتبر هذه النتيجة كمؤشر مهم لقياس مردودية رؤوس الأموال الخاصة المستعملة في المؤسسة، إذ تعتبر كنتيجة أو أرباح إستعمال هذه الأموال بعد توزيع عناصر التكاليف الأخرى على عوامل الإنتاجية الأخرى، كما تستعمل أيضا لحساب مردودية عناصر الأصول الثابتة الخاصة بنفس الطريقة<sup>1</sup>.

#### 4- الميزانية:

**4-1 تعريف الميزانية:** تعكس وضعية المؤسسة، فهي تحصي مجمل الموجودات المؤسسة (استثمارات، مخزون، مدينون) التي يطلق عليها بالأصول والموارد لتمويل عناصر الأصول، الأصول المملوكة والديون التي يطلق عليها بالخصوم وتكون الميزانية من:

**4-1-1 الأصول:** ترتب بحسب سيولتها من الأقل سيولة إلى الأكثر سيولة، تتألف من:

- الإستثمارات : تتضمن العناصر التالية:

- المصاريف الإعدادية: المبالغ التي تصرف من أجل تأسيس المؤسسة لمصاريف الدعاية والإشهار والدراسات،

البحث والتنقيب ، وتكوين اليد العاملة .

- القيم غير المادية ( شهرة المحل، حقوق الملكية الصناعية والتجارية).

<sup>1</sup> سمير عبد العزيز: دراسات الجدوى الإقتصادية وتقييم المشروعات، مؤسسة شهاب الجامعية، الجزائر، 1994، ص ص 235 - 239.

- الأراضي: بمختلف أنواعها ( أراضي البناء، الورشات ، الأراضي المنجمية).
- تجهيزات الإنتاج ( مباني ، مركبات صناعية ، معدات وأدوات ، تجهيزات مكتب.....).
- إستثمارات قيد الإنتاج ( المشاريع الاستثمارية قيد الانجاز).

#### 4-1-2 المخزونات: وتتضمن مخزون البضائع ، مخزون المواد واللوازم، مخزون المنتجات.

#### 4-1-3 الحقوق: وتتضمن:

- الأسهم والسندات التي اشترتها المؤسسة من أجل توظيف الأموال والحصول على فوائد.
- حقوق المؤسسة إتجاه الشركاء.
- الأموال الجاهزة بالصندوق والحسابات الجارية.

#### 4-1-4 الخصوم: ترتب بحسب تواريخ إستحقاقها من أقل إستحقاق إلى الأكثر إستحقاق ، فهي تتألف من

مجموعتين جزئيتين:

- الأموال الخاصة: الأموال أو الحصص المقدمة عند التأسيس ، وتركب تحت تصرف المؤسسة بصفة دائمة والأرباح المحققة ، والتي تركب تحت تصرف المؤسسة ، أو التي في إنتظار التوزيع...
- الديون بأنواعها المختلفة ( طويلة، متوسطة، قصيرة الأجل )، وهي عبارة عن أموال وضعت تحت تصرف المؤسسة بصفة مؤقتة ، وأصحابها الموردون والدائنون المختلفون، البنوك.
- النتيجة: ويمكن أن نجدها في حالتين:

- في حالة الربح : فإن النتيجة تسجل في جانب الخصوم وذلك حفاظا على توازن الميزانية.

- في حالة الخسارة: فإن النتيجة تسجل في جانب الأصول وذلك حفاظا على توازن الميزانية<sup>1</sup>.

5- عتبة المردودية (نقطة التعادل): هي تلك النقطة أو ذلك المستوى من الإنتاج الذي تتعادل عنده الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية أي المستوى الذي يكون عنده دخل التشغيل مساويا صفرا<sup>2</sup>.

5-1 تحليل التعادل: يعتبر تحليل التعادل أحد الأدوات الرئيسية التي يتم الإستعانة بها لتخطيط الأرباح، حيث يساعد تحليل التعادل على تحديد حجم المبيعات الذي لا يحقق المشروع عنده أرباح أو خسائر حيث تكون الأرباح عند هذا الحد مساوية للصفر حيث يوفر تحليل التعادل للإدارة فرصة التعرف على الأثر الذي ينتج عن حدوث التغيرات في التكاليف الثابتة التي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج ومثال ذلك تكاليف الإهلاك وإيجارات المباني والإضاءة أما التكاليف المتغيرة فهي التي تتغير بتغير حجم الإنتاج ومثال ذلك تكلفة المواد الخام. يؤدي إستخدام تحليل التعادل إلى زيادة فعالية التخطيط المالي وذلك من خلال:

<sup>1</sup> محمد بوتين: المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 2.

<sup>2</sup> منير شاكر محمد وآخرون: التحليل المالي(مدخل صناعة القرارات)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 202.

5-1-1 في حالة إتخاذ قرار بإنتاج سلعة جديدة يساعد تحليل التعادل على تحديد حجم المبيعات الذي يجب تحقيقه حتى يمكن التوصل إلى أرباح.

5-1-2 يمكن إستخدام التعادل لدراسة تأثير أي توسعات مخططة على مستويات التشغيل حيث تؤدي سلبيات التوسع إلى زيادة كل من التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة ولكنها تؤدي في نفس الوقت إلى زيادة المبيعات أيضا<sup>1</sup>.

5-2 نقطة التعادل أو الدوران الحرج: هو الحد الأدنى للعائد، ما يجب على الشركة القيام به لتغطية جميع نفقاتها،(مصارف متغيرة + رسوم ثابتة) أو التكاليف الإجمالية.

مع معرفة سعر بيع الوحدة من الجيد سيكون من الممكن إستنتاج كمية للبيع بالنسبة لهذا الدوران، فإنه لا يولد الربح ولا الخسارة، وبالتالي فإن النتيجة هي الصفر.

إذا كان  $CA = SR$  (نقطة التعادل) النتيجة  $R=0$ .

إذا كان  $CA > SR$  النتيجة  $R > 0$  ربح.

إذا كان  $CA < SR$  النتيجة  $R < 0$  خسارة.

طريقة الحساب:

التكلفة المتغير (CV) تتناسب مع مستوى النشاط، أي يتناسب مع رقم الأعمال.

وبالتالي فإن هامش التكلفة المتغيرة (M/CV) يتناسب أيضا مع النشاط.

والنتيجة هي الصفر ( $R=0$ ) عندما يكون الهامش على التكلفة (M/CV) مساويا لمقدار التكاليف الثابتة (CF).

ثم إن الهامش على التكلفة المتغيرة يجعل من الممكن تغطية مبلغ الرسوم الثابتة.

إذا كان  $M/CV=CF$  ثم  $R=0$ .

3-5 معدل هامش التكلفة المتغيرة

يتم حسابه فيما يتعلق برقم الأعمال<sup>2</sup>

معدل:  $M/CV = (M/CV/CA) \times 100$

4-5 نقطة التعادل:

المبدأ:  $R=0$  عند  $M/CV = CF$

وبتالي، فإن نقطة التعادل التي يتم الوصول إليها وتحددتها تكون غير معروفة أي  $X \Rightarrow SR$

يتم التعبير عن نسبة الهامش على التكلفة المتغيرة (%) بالنسبة إلى رقم الأعمال: X

SR هو CA الذي  $M/CV=CF$ .

<sup>1</sup> عبد القادر شلال، قرومي حميد: [http://www.univ-bouira.dz/...](http://www.univ-bouira.dz/.../) مطبوعة بعنوان محاضرات في الإستراتيجية والتخطيط المالي،

محاضرات منشورة، جامعة البويرة، pdf، (2018/04/25، 15:07).

<sup>2</sup> <https://www.public.iutenligne.net/gestion/comptabilite-de-gestion/antraigue...S2/.../Pdf/11.pdf> calcul et analyse des couts – le seuil de rentabilité- daniel antraigue-pdf- P2(26/04/2018, 22 :30).

ومع ذلك، فإن معدل  $M/CV$  معروف:

$$\text{معدل: } M/CV \times X = CF$$

$$. X = CF / \text{معدل } M/CV$$

## خلاصة الفصل:

من خلال ما قدمناه في هذا الفصل نستنتج أن مخطط الأعمال يعتبر الركيزة الأساسية لإنطلاق المشروع أو مؤسسة أو حتى تطويرها وتوسعها، حيث نجاح مخطط الأعمال يعني بضرورة نجاح المؤسسة والإسهام في تطويرها في ظل المنافسة من قبل المؤسسات الأخرى فهو بمثابة وسيلة يوضح المسار الإستراتيجي للمؤسسة من خلال دراسة كافة الجوانب المتعلقة بنشاط المؤسسة، التسويقي، التنظيمي، الإنتاجي والمالي ليجعل المشروع فكرة واضحة تقنع بها الأطراف الممولة.



## تمهيد:

يعد مخطط الأعمال كمنهجية تحليل إستراتيجي وملف مختصر في نفس الوقت، ومن أجل إعداد الملف المختصر يجب القيام بمنهجية متكاملة من التحليل الإستراتيجي تم تناولها في الفصل النظري. وسنقوم في هذا الفصل التطبيقي بإسقاط جميع الجوانب المتعلقة بالمخطط التسويقي، التنظيمي، الإنتاجي والمالي على المشروع المختار والمتمثل في إنجاز قاعة لتنظيم الحفلات بمدينة خراطة ولاية بجاية وقد ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم المشروع.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي والتنظيمي للمشروع.

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي والمالي للمشروع.

## المبحث الأول: تقديم المشروع

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تقديم المشروع من خلال التطرق إلى فكرة ووصف المشروع بالإضافة إلى التطرق إلى أهداف وأسباب إنشاء هذا المشروع، لنختتم هذا المبحث بالملخص التمهيدي للمشروع.

## المطلب الأول: فكرة المشروع

## أولاً: الفكرة

إن فكرة إنشاء قاعة تنظيم الحفلات لم تأتي من حلقة مفرغة بل كانت نتيجة الملاحظة المستمرة للتغيرات الحاصلة في المجتمع من ناحية العادات وتغير الذهنيات حول طريقة تنظيم الحفلات، حيث أن الطلب على قاعة الحفلات يتزايد باستمرار من قبل سكان المنطقة، كذلك أن رغبتهم لم تلبى بعد لذلك جاء هذا المشروع والمتمثل في إنشاء قاعة لتنظيم الحفلات تسعى من خلاله تقديم مجموعة من الخدمات والمتمثلة في:

- توفير قاعة عرض الحفلات النسائية.
- توفير قاعة للأكل خاصة للنساء وقاعة خاصة للرجار.
- توفير مطبخ.
- توفير طباخ خاص بالقاعة.
- توفير دي جي (DJ).
- توفير آلات التصوير.

وأيضاً السهر على إرضاء وراحة الزبون وإخراجه راضي من خلال الخدمات المتوفرة في هذه القاعة وتوفير صالون للحلاقة خاص بالنساء من أجل تلبية حاجيات السكان وسد الفجوة الموجودة.

## ثانياً: وصف المشروع

قاعة النجوم هي مؤسسة خدمية تدخل ضمن إطار المؤسسة الفردية ذات الطابع المعنوي EURL، التي تقوم وتركز على توفير قاعة لإقامة وتنظيم مناسباتهم الإحتفالية وتوفير خدمات أخرى منها توفير قاعة عرض خاصة للنساء، توفير قاعة للأكل خاصة للنساء وأخرى للرجال، توفير مطبخ، توفير طباخ خاص بالقاعة، توفير دي جي (DJ) وآلات

التصوير، توفير قاعة لحلاقة النساء، توفير حضيرة لركن السيارات... إلخ فهو يوفر الجهد والوقت ويمنح الراحة لأصحاب المناسبات عن طريق تنوع الخدمات المقدمة وتكون على مدار السنة.

### ثالثاً: أهداف وأسباب إختيار المشروع والنموذج التمثيلي

#### 1- أهداف إختيار المشروع:

تتمثل أهداف إنشاء المشروع في:

- كسب ثقة الزبائن بتوفير كل إحتياجاتهم من خدمات في القاعة.
- التوسع مستقبلاً بتوفير وتنظيم قاعة خاصة لحفلات النجاح الختان وأعياد الميلاد.
- قلة المنافسين مما يشجع على سد الفجوة الموجودة في السوق.
- ضمان البقاء والإستمرارية في السوق.
- الفائدة أو العائد المتوقع حدوثه من المشروع.
- توفير مناصب الشغل.

#### 2- أسباب إختيار المشروع:

أما أسباب إختيار المشروع تعود إلى:

- زيادة رغبة سكان المنطقة لإقامة مناسباتهم في قاعة الحفلات.
- إفتقار المنطقة لخدمات من هذا النوع.
- وجود قاعة واحدة في المنطقة.
- تغير العادات والذهنيات حول طريقة تنظيم الحفلات.

#### 3- النموذج التمثيلي:

إن تحديد تموضع المشروع من خلال CSIP لمنشئ المشروع يعني تحديد منطقة التوافق بين تطلعات وأهداف المقاول وبين موارده ومهاراته والإمكانات المتاحة في المحيط فيما يلي:

### 1-3 تطلعات ومهارات صاحب المشروع:

- الرغبة في إنشاء مؤسسة خاصة والمتمثلة في قاعة تنظيم الحفلات.
- التوسع في المشروع بتنظيم قاعة خاصة لحفلات الختان وأعياد الميلاد وهذا ما يجعل لنا ميزة تنافسية.

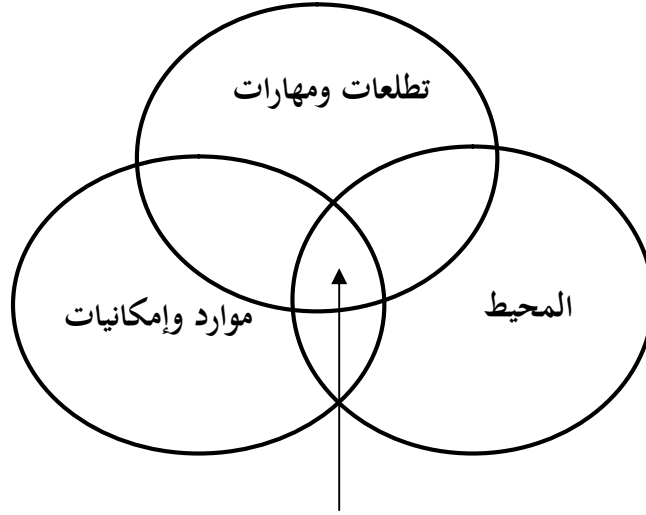
### 2-3 موارد وإمكانيات صاحب المشروع:

- تجهيز القاعة بتجهيزات ومعدات من أجل راحة وخدمة الزبون.
- التخصص الدراسي وأهميته بالنسبة للمشروع مما يساعد على إنشاء مشروع ناجح.
- الإعتماد على التمويل الثلاثي، الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب والبنك والمساهمة الشخصية.

### 3-3 الفرص التي يقدمها المحيط:

- لا يوجد هناك عائق أو قانون يمنع ممارسة هذا النوع من المشروع.
  - من خلال المقابلات والإستبيان كانت نسبة 86.36% من العائلات التي ستتوجه لإقامة مناسباتهم الإحتفالية في حالة فتح القاعة، وهذا يدل على مدى تقبل الفكرة.
  - قلة المنافسين مما يشجع في سد الفجوة الموجودة في المنطقة.
- جميع هذه العناصر تجعل من مشروعنا قابل للتحقيق على أرض الواقع حيث عند جمع جميع هذه العناصر تعطينا منطقة توافق تسمح لنا بأن نمضي في هذا المشروع وتحقيقه.

الشكل رقم (1-2) النموذج التمثيلي CSIP للمشروع



منطقة التوافق للمشروع (قاعة حفلات)

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: الملخص التمهيدي للمشروع

الملخص التمهيدي للمشروع: يتضمن الملخص التمهيدي لمشروع قاعة لتنظيم مناسبات إحتفالية من المعلومات التالية:

جدول رقم (1-2) الملخص التمهيدي للمشروع

قاعة النجوم لتنظيم الحفلات	إسم المشروع
رضوان وليد	إسم صاحب المشروع
حي الهواء الجميل خراطة (بجاية)	العنوان
Redouanewal@gmail.com.	البريد الإلكتروني
إستغلال قاعة الحفلات	إسم النشاط
603003	رقم النشاط
قطاع خدمي	قطاع النشاط
8	عدد العمال
حي الهواء الجميل خراطة (بجاية)	موقع المشروع

شكل التمويل	التمويل الثلاثي (المساهمة الشخصية، البنك، ANSEJ)
الطبيعة القانونية	مؤسسة ذات طابع معنوي
الشكل القانوني	مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة EURL
مبلغ الإستثمار الكلي	4897966.47 دج
فترة الإسترداد	حوالي 8 أشهر تقريبا

المصدر: من إعداد الطالب

### المبحث الثاني: المخطط التسويقي والتنظيمي للمشروع

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض ودراسة كل من المخطط التسويقي والتنظيمي للمشروع.

#### المطلب الأول: المخطط التسويقي للمشروع

يعتبر الجانب التسويقي من أهم جوانب مخطط الأعمال حيث أن أي مشروع يحتاج إلى مجهود تسويقي كبير لتحقيق مردودية أكبر، لذلك سوف نتطرق له في هذا المبحث.

#### أولاً: دراسة السوق

تعتبر دراسة السوق ذات أهمية بالغة في الحصول على المعلومات عن الزبائن والمنافسين وإكتشاف الفرص التسويقية حيث تم الإعتماد على الإستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بالمخطط التسويقي بالإضافة إلى الإعتماد على مجموعة من المقابلات مع مختلف الأطراف لتقدير الفجوة السوقية.

## 1- تحليل البئة الكلية Pestel:

### 1-1 العوامل السياسية:

1-1-1 الإستقرار السياسي للبلاد، لا توجد أي عوامل سياسية تعيق هذا النوع من المؤسسات.

### 1-2 العوامل الاقتصادية:

1-2-1 تشجيع الإستثمار من الدولة وقبول تمويلها ضمن مؤسسات الدعم والمرافقة ضمن المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

1-2-2 إرتفاع معدل البطالة تسجيل إرتفاع يقدر ب1.8% في شهر أفريل من عام 2017 ما يجعل توفر اليد العاملة<sup>1</sup>.

### 1-3 العوامل الإجتماعية والثقافية:

1-3-1 زيادة النمو السكاني مقارنة لسنة 2016 بسنة 2017.

1-3-2 بالنسبة لسنة 2016 كانت حوالي 3004 مولود أما بالنسبة لسنة 2017 قدرت بحوالي 3241 مولود مما يعني زيادة في الطلب.

1-3-3 زيادة في عقود الزواج في سنة 2016 حوالي 536 عقد زواج وفي سنة 2017 كانت حوالي 580 عقد مما يعني زيادة في الطلب.

1-3-4 تغير ثقافة المجتمع وزيادة رغبته في التوجه للقيام بأفراحهم في قاعات الحفلات.

### 1-4 العوامل التكنولوجية:

1-4-1 توفر مختلف التجهيزات والمعدات الخاصة بالمشروع وبتكنولوجيات متطورة.

### 1-5 العوامل القانونية:

1-5-1 لا توجد قوانين تعارض هذا النشاط.

<sup>1</sup> [https://www.echoroukonline.com.\(10/06/2018, 23 :00\).](https://www.echoroukonline.com.(10/06/2018, 23 :00).)

## 2- تحليل الزبائن المستهدفين:

**1-2 تحديد حاجات الزبائن:** هذه الخدمة موجهة لشريحة كبيرة في المنطقة وما جاورها للراغبين في إقامة مناسباتهم مثل حفلات التخرج وحفلات النجاح وأعياد الميلاد والمقبلين على الزواج بالإضافة إلى الأفراح الأخرى.

**1-1-2 الحاجات والرغبات:** نتيجة الملاحظة المستمرة للتغيرات الحاصلة في المجتمع من ناحية العادات وتغير الذهنيات حول طريقة تنظيم الحفلات وبناء على ما جاء في الإستبيان نوضحه في مايلي:

حيث أن رغباتهم لإقامة مناسباتهم الإحتفالية في قاعة تنظيم الحفلات قدرت بنسبة 86.36%، وفيما يخص سعر كراء القاعة كانت مقبولة بنسبة 81.81%، أما نسبة 18.18%، يريدون دفع أقل، أما فيما يخص الخدمات التي سنوفرها فكانت رغبتهم في توفير الطباخ بنسبة 72.72%، وتوفير (DJ) بنسبة 100%، وتوفير قاعة حلقة خاصة بالنساء فكانت نسبتهم 81.81%، ونسبة توفير مساعدين لتقديم الخدمة فكانت 90.90%، بالنسبة للخدمات المتوفرة فأغلبيتهم أعتبروها ضرورية بنسبة 72.72%، أما الباقي فاعتبروها غير ضرورية بنسبة 27.27%.

إلا أن هناك بعض الإقتراحات التي قدموها من أجل خدمتهم في توفير مكان خاص في القاعة من أجل رعاية أطفالهم. لذلك جاء هذا المشروع والمتمثل في إنشاء قاعة تنظيم الحفلات في منطقة خراطة نسعى من خلاله توفير مكان نظيف ومنظم ومهياً بأحسن الخدمات، وتوفير مكان واسع مع حسن الإستقبال والإستجابة لطلباتهم.

## 2-1-2 الخصائص الإجتماعية، الديمغرافية، الثقافية:

✓ **السن:** الخدمة موجهة لشريحة كبيرة في المنطقة وجميع الفئات خاصة المقبلين على الزواج ومناسبات أخرى مثل حفلات التخرج وأعياد الميلاد... الخ.

حيث أعمارهم كانت تتراوح ما بين 20 و 40 سنة، بالنسبة للأعمار ما بين 20 و 25 سنة فكانت نسبتهم 27.27%، أما من 25 و 40 سنة فكانت نسبتهم 36.36%.

✓ **الجنس:** نستهدف الجنسين معاً حيث أن فئة الذكور تتمثل بنسبة 40.75%، ونسبة الإناث 59.09%.

✓ **الدخل:** مستوى الدخل الذي يتقاضاه الزبون أغلبيتهم كانت 30000.00 دج فما فوق.

✓ **النمو الديمغرافي:** بالنسبة للنمو السكاني في المنطقة يزداد من سنة إلى أخرى نظراً للسنوات الأخيرة

إجمالي الولادات لسنة 2016 حوالي 3004.



إجمالي الولادات لسنة 2017 حوالي 3241..

✓ **ثقافة المجتمع:** تغير ثقافة المجتمع وزيادة رغبته في التوجه لإقامة مناسباتهم الإحتفالية في قاعة الحفلات حيث قدرت بنسبة 86.36%، أما الأشخاص الذين لا يرغبون قدرت نسبتهم 13.63%، وهذا راجع لظروفهم المادية.

### جدول رقم (2-2) الزبائن المستهدفين

حجائهم ورغباتهم	الزبائن المستهدفين
- توفير مكان نظيف ومنظم ومهيأ بأحسن الخدمات.	المقبلين على:
- توفير مكان واسع.	- حفلات الزواج
- توفير حظيرة لركن السيارات.	- حفلات النجاح
	- حفلات الختان
	- حفلات أعياد الميلاد

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الإستبيان

**3- الموردون:** ستتعامل المؤسسة مع مجموعة من الموردين الذين تم إختيارهم بناء على أساس الإمتيازات والتسهيلات وجودة الأجهزة والمعدات التي يقدمونها ومن بين الموردين الذين سوف تتعامل معهم المؤسسة هم:

### جدول رقم (3-2) خصائص الموردين

المورد	العنوان	المنتوج	مميزات
تجار الجملة والتجزئة لبيع الكراسي والطاولات	العلمة	كراسي وطاولات	- جودة عالية، تسليم فوري
تجار الجملة لبيع لوازم المطبخ	العلمة	تجهيزات المطبخ	- جودة عالية، تسليم فوري
محل بيع معدات ولوازم الأفراح	العلمة	ديسك جوكي	- جودة عالية، تسليم فوري
محل لبيع مستلزمات وديكور الأفراح	سوق الإثنين	كرسي العروس	- جودة عالية، تسليم فوري مع تحمل تكاليف النقل
الإدريسي لوسائل التعليم	خراطة	تجهيزات المكتب	- جودة متوسطة، تسليم فوري، مع تحمل تكاليف النقل.

خياطة	خرامة	أغلفة طاولات وكراسي وألبسة خاصة بالعمال	- جودة عالية
محل لبيع آلات التصوير	خرامة	آلة التصوير	- جودة عالية.
محلات معوش لبيع لوازم الكهرومنزلية	خرامة	مكيف هوائي	- جودة عالية، تسليم فوري، تحمل تكاليف النقل.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مقابلات مع تجار الجملة والتجزئة بالعلمة، خرامة، وسوق الإثنين، تاريخ المقابلات من (2018/03/26 إلى 2018/04/05).

#### 4- المنافسين:

**4-1 منافسون مباشرون:** يوجد في المنطقة منافس وحيد، ومن خلال زيارتي للقاعة قمت بمقابلة مع صاحب القاعة حيث تم التعرف على الفئة التي ترغب في إقامة مناسباتهم في القاعة وهم المقبلين على الزواج، ومعرفة الموسم الذي يزداد فيه الطلب على القاعة وهو الموسم الصيفي وعطلة الربيع والأشهر التي يزداد فيها الطلب هي: مارس، أبريل، ماي، جوان، جويلية، أوت، سبتمبر، أكتوبر، والأشهر التي ينخفض فيها الطلب هي: نوفمبر، ديسمبر، جانفي، فيفري، حيث يقوم بكراءها في الأشهر التي يرتفع فيها الطلب من 03 مرات إلى 04 مرات في الأسبوع أي ما يعادل 09 إلى 12 مرة في الشهر، وتم التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف وخبرته في النشاط والتي يمكن توضيحها في الجدول الموالي:

#### جدول رقم (2-4) نقاط قوة وضعف المنافسين

المنافس	نقاط القوة	نقاط الضعف	الخبرة في النشاط	التموقع الجغرافي
1	- المؤسسة الوحيدة في المنطقة. - إكتساب شهرة في المنطقة.	- نقص العمال في القاعة. - مساحة ضيقة لا توجد حظيرة لركن السيارات.	- لديه ثلاث سنوات في النشاط.	- حي الإخوة عمران خرامة بجاية. - من مميزاته القرب من التجمعات السكانية.

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مقابلة مع صاحب القاعة.

2-4 المنافسون الغير مباشرون: هم العائلات التي تقوم وتنظم مناسباتها الإحتفالية في منازلها الخاصة.

5- تحليل Porter:

جدول رقم(2-5) تحليل Porter

العوامل وشدتها	عناصر العوامل
- شدة المنافسة ضعيفة	- بما أن الخدمات التي نقدمها تلي رغبات الزبون والسهر على خدمته والسعر يكون أقل من القاعة المتوفرة تكون المنافسة الحالية ضعيفة.
- الداخلين الجدد متوسطة	- سهولة دخول منافسين جدد لعدم وجود عوائق الدخول. - سهولة تقليد المشروع لأن المشروع لا يتطلب براءات إختراع أو تكنولوجيا عالية.
- المنتجات البديلة متوسطة	- تشكل العائلات التي تقوم بمناسبةاتها الإحتفالية في منازلهم الخاصة خدمات بديلة لمشروعنا.
- القوة التفاوضية للزبائن قوية	- معرفة الزبون للخدمات التي يقدمها المشروع. - معرفة السعر أنه أقل من القاعة المتوفرة ومستلزمات جديدة فإن القوة التفاوضية تكون قوية.
- القوة التفاوضية للموردين ضعيفة	- كثرة الموردين سواءاً في الولاية أو خارجها وتوفر جميع التجهيزات والمستلزمات الخاصة بالمشروع المتنوعة والمتعددة في الأسعار والجودة.

المصدر: من إعداد الطالب

6- تحليل الإستبيان:

حيث قمت بتوزيع 130 إستمارة على عينة من الأفراد إسترجع منها 110 قابلة للدراسة وكانت نتائج الإستبيان التي تم توزيعها في المنطقة كما يلي:

جدول رقم(2-6): نتائج الإستبيان

الرقم	الأسئلة	الإجابة 1	الإجابة 2	الإجابة 3	الإجابة 4	الإجابة 5
1.1	الجنس	45	65			
		%40.90	%59.09			
2.1	العمر	30	40	40		
		%27.27	%36.36	%36.36		
3.1	المستوى التعليمي		10	30	70	
			%9.09	%27.27	%63.63	
4.1	الحالة المدنية	20	90			
		%18.18	%81.81			
5.1	الوظيفة	85	25			
		%77.27	%22.72			
6.1	الأجر الذي تتقاضاه	20	30	60		
		%18.18	%27.27	%54.54		
1	في أي مكان تقيمون أفراحكم	75	35			
		%68.18	%31.81			
2	هل تقيمون أفراحكم في المنازل بطريقة منظمة	10	100			
		%9.09	%90.90			
3	في حالة فتح قاعة الحفلات في المنطقة هل ستوجهون إليها	95	15			
		%86.36	%13.63			
4	أقترح لكم سعر كراء قاعة الحفلات ب90000 دج هل مناسب	90	20			
		%81.81	%18.18			

					5 ماهي الخدمات التي ترغبون توفيرها في القاعة
				80	1.5 توفير طباخ
				%72.72	
			110		2.5 توفير دي جي
			%100		
		60			3.5 توفير آلات التصوير
		%54.54			
	90				4.5 قاعة حلاقة خاصة بالنساء
	%81.81				
100					5.5 توفير مساعدين لتقديم الخدمات
%90.90					
			30	80	6 هل الخدمات المتوفرة
			%27.27	%72.72	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات من الزبائن

من خلال المعلومات المدونة أعلاه و النتائج التي تحصلنا عليها فاءنه تبين ما يلي:

- ✓ حيث أن فئة الذكور تتمثل بنسبة 40.75% ونسبة الإناث 59.09%، أما بالنسبة للعمر فكانت أعمارهم تتراوح بين 20 و 40 سنة، بالنسبة للأعمار بين 20 و 25 سنة فكانت نسبتهم ب27.27%، أما من 25 و 40 سنة فكانت نسبتهم 36.36%.
- ✓ بالنسبة للمستوى التعليمي كانت أغليبيتهم ذو مستوى جامعي فكانت نسبتهم 63.63% أما مستوى التعليم المتوسط كانت نسبتهم 9.09% والمستوى الثانوي كان ب27.27%.
- ✓ الحالة المدنية كانت أغليبيتهم أعزب (عزباء) 81.81% أما المتزوج (ة) فكانت نسبة قليلة 18.18%، والنسبة للوظيفة كانت 77.27%، 22.72% على التوالي يعملون ولا يعملون، أما مستوى الأجر أو الدخل فكانت أغليبيتهم 30000 دج فما فوق.
- ✓ كانت نسبة الأشخاص الذين يقيمون مناسباتهم الإحتفالية في المنازل 68.18% أما بالنسبة للأشخاص الذين يقيمون مناسباتهم الإحتفالية في قاعة الأفراح كانت 31.81% وهذا يرجع لنقص المنطقة لمثل هذا المشروع،

- حيث أن نسبة الأشخاص الذين يقيمون مناسباتهم الإحتفالية بطريقة غير منظمة قدرت بـ 90.90% والأشخاص الذين يقيمون مناسباتهم الإحتفالية بطريقة منظمة قدرت بـ 9.09%.
- ✓ نلاحظ نسبة الأشخاص الذين يتوجهون في حالة فتح قاعة الحفلات لإقامة مناسباتهم الإحتفالية كانت بنسبة 86.36% أما الأشخاص الذين لا يرغبوا قدرت نسبتهم 13.63% وهذا يرجع لظروفهم المادية التي لا تسمح لهم لإقامة مناسباتهم الإحتفالية بقاعة الحفلات.
- ✓ فيما يخص سعر كراء قاعة الحفلات كانت مقبولة بنسبة 81.81% أما قدرت نسبة 18.18% منهم من يريد دفع 70000 دج كسعر أدنى و 80000 دج كسعر أقصى.
- ✓ بالنسبة للخدمات التي سنوفرها فكانت إجابتهم في توفير الطباخ بنسبة 72.72%، وتوفير دي جي (dj) بنسبة 100% ونسبة توفير آلات التصوير فكانت 54.54%، أما توفير قاعة الحلاقة خاصة بالنساء فكانت نسبتهم 81.81% ونسبة توفير مساعدين لتقديم الخدمة فكانت 90.90%.
- ✓ بالنسبة للخدمات المتوفرة فأغلبيتهم أعتبروها ضرورية بنسبة 72.72% أما الباقي فاعتبروها غير ضرورية بنسبة 27.27%.

إلا أن هناك بعض الإقتراحات التي قدموها من أجل خدمتهم والتي تتمثل في:  
- توفير مكان خاص في القاعة من أجل رعاية أطفالهم.

#### 7- الفجوة السوقية والتنبؤ بالمبيعات:

#### 7-1 الطلب:

لتقدير الطلب الكلي تم الحصول على معلومات من الحالة المدنية ببلدية خراطة والمقابلة التي قمت بها مع صاحب القاعة والتي يمكن التطرق إليها كما يلي:

- ❖ عدد عقود الزواج لسنة 2016 حوالي 536 عقد ما يعادل 40- 60 عقد شهرياً.
- ❖ عدد عقود الزواج لسنة 2017 حوالي 580 عقد ما يعادل 45- 65 عقد شهرياً.
- ❖ إجمالي الولادات لسنة 2016 حوالي 3004.
- ❖ إجمالي الولادات لسنة 2017 حوالي 3241.

ومن خلال المقابلة التي قمت بها مع صاحب القاعة المنافسة تبين لنا الطلب في الأشهر التي يزداد فيها الطلب من 3 إلى أربعة مرات في الأسبوع ما يعادل 9 إلى 12 مرة في الشهر اي ما يقارب 130 مناسبة زواج سنويا وفي الأشهر التي ينقص الطلب تم تقديرها بـ 24 مناسبة سنويا، أي يكون الطلب على القاعة المنافسة 154 مناسبة زواج سنويا.

تقدير الطلب الإجمالي: عدد عقود الزواج لسنة 2017 – عدد المناسبات السنوية التي تقوم بها القاعة المنافسة.

تقدير الطلب الإجمالي = 580 – 154 = 425 مناسبة زواج.

### 2-7 العرض:

تم تقدير العرض من خلال معطيات المنافسين وكانت كما يلي:

### جدول رقم (2-7) تقدير العرض

الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
عدد الخدمات	3	3	6	4	3	9	12	12	12	8	8	4	84

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المنافس

والتي قدرة بـ 84 مناسبة زواج سنويا.

### 3-7 الفجوة السوقية:

لحساب الفجوة السوقية نقوم بإيجاد الفرق بين الطلب والعرض

الطلب الإجمالي المتوقع: 425 مناسبة زواج.

العرض الإجمالي المتوقع: 84 مناسبة زواج.

الفجوة السوقية: 341 مناسبة زواج.

4-7 تقدير المبيعات:

تم تقدير المبيعات على أساس المنافسين والمعلومات التي تلقيتها من صاحب القاعة المنافسة تم التعرف على الطلب وأنه يكون خلال طوال السنة إلا أنه يكون بكثرة في الأشهر التالية: مارس، أبريل، ماي، جوان، جويلية، أوت، سبتمبر، أكتوبر، وسيكون منخفض في الأشهر التالية: جانفي، فيفري، نوفمبر، ديسمبر. مع العلم أنه ستكون المبيعات منخفضة جداً في شهر ماي لأنه سيصادف شهر رمضان لسنة 2019 وبالتالي فإذن القاعة ستلبي إحتياجات الزبائن على مدار السنة.

1-4-7 تقدير المبيعات الشهرية:

جدول رقم (2-8) تقدير المبيعات الشهرية

الشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الخدمة 1: كراء القاعة													
عدد الخدمات	3	3	6	4	3	9	12	12	12	8	8	4	84
سعر الخدمة لليوم الواحد	90000.00	90000.00	90000.00	90000.00	90000.00	90000.00	90000.00	90000.00	90000.00	90000.00	90000.00	90000.00	
قيمة المبيعات المتوقعة	270000.00	270000.00	540000.00	360000.00	270000.00	810000.00	1080000.00	1080000.00	1080000.00	720000.00	720000.00	360000.00	7560000.00
الخدمة 2: توفير طبخ													
عدد الخدمات	2	2	3	2	2	5	6	8	8	5	5	2	64



													السعر
													قيمة المبيعات
1000000.00	40000.00	100000.00	100000.00	160000.00	160000.00	120000.00	100000.00	40000.00	40000.00	60000.00	40000.00	40000.00	
الخدمة 3: كراء آلات التصوير													
45	2	5	5	7	8	8	3	2	1	2	1	1	عدد الخدمات
													السعر
450000.00	20000.00	50000.00	50000.00	70000.00	80000.00	80000.00	30000.00	20000.00	10000.00	20000.00	10000.00	10000.00	قيمة المبيعات الشهرية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المنافسين

❖ فيما يخص قاعة حلاقة النساء سنقوم بكراءها 30000.00 دج شهرياً. والتي ستكون مبيعاتها 360000.00 دج

سنوياً. وتبين لنا من خلال جدول تقدير المبيعات الشهرية أن المبيعات قدرت ب: 9370000.00 دج.

7-4-2 تقدير المبيعات السنوية: من خلال المعلومات المتحصل عليها من الحالة المدنية ببلدية خراطة أن عدد عقود

الزواج لسنة 2016 هو 536 عقد زواج أما في سنة 2017 هو 580 عقد زواج أي أن هناك زيادة في عدد العقد

مقارنتا لسنة 2016 وبافتراضنا أن نسبة النمو هي 5% في كل سنة وأن الطلب المتوقع خلال السنة

هو: 9370000.00 دج، فإن رقم الأعمال المتوقع من 2019 إلى 2026 هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(2-9) تقدير المبيعات السنوية

السنوات	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
الطلب المتوقع	9370000.00							
نسبة النمو	/	%5	%5	%5	%5	%5	%5	%5
رقم الأعمال المتوقع	9370000.00	9838500.00	10330425.00	10846946.30	11389293.60	11958758.30	12556696.20	13184531.00

المصدر: من إعداد الطالب

8- نقاط القوة والضعف للمؤسسة تحليل Swot:

قمنا بتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمشروع بناءً على تحليل Swot، ونلخص مضمون هذه الدراسة من خلال تقييم البيئة الخارجية والداخلية فيما يلي:

جدول رقم(2-10) تحليل Swot

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشروع لا يحتاج لأيدي عاملة مؤهلة.</li> <li>- تنوع الخدمات التي يقدمها المشروع.</li> <li>- وجود تجهيزات حديثة ومتطورة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مؤسسة جديدة في السوق.</li> <li>- نقص الخبرة في تسيير المؤسسة.</li> <li>- نقص المعلومات اللازمة.</li> </ul>
الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رغبة سكان المنطقة للقيام بأفراحهم في قاعات الحفلات.</li> <li>- زيادة عقود الزواج مقارنة بسنوات الأخيرة مما يزيد الطلب على القاعة.</li> <li>- وجود الطلب على مدار السنة.</li> <li>- الإعفاء الضريبي لمدة ثلاث سنوات الأولى</li> <li>- ميزة مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة في الضرائب.</li> <li>- ظهور قوانين معيقة جديدة.</li> <li>- احتمال دخول منافسين جدد لعدم وجود عوائق الدخول.</li> </ul>

وتشغيل الشباب ANSEJ.

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: الإستراتيجية التسويقية

1- إستراتيجية الإنطلاق: لقد إعتدنا في هذا المشروع على إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، لمواجهة منافسة قاعة الحفلات الوحيدة الموجودة بالمنطقة مما يجعل الزبائن ينحدبون إلى خدماتنا وبالتالي كسب أكبر عدد من الزبائن.

1-1 رسالة المؤسسة:

نحن في خدمتكم من أجل راحتكم

1-2 رؤية المؤسسة:

نسعى لتقديم أرقى الخدمات من أجل إرضاءكم

1-3 شعار المؤسسة:



2- إستراتيجية التطوير: بعد كسب الزبائن ومعرفة خدماتنا سنعتمد على إستراتيجية التمييز والتي نحاول من خلالها إشباع حاجات ورغبات الزبائن بتوفير خدمات أخرى مثل توفير قاعة خاصة لحفلات النجاح، حفلات الختان وأعياد الميلاد للفئة التي يهمهم عنصر الجودة ومميزات الخدمة أكثر من السعر.

### ثالثا: المزيج التسويقي للمؤسسة

1- الخدمة: تقوم المؤسسة بتقديم خدمة رئيسية في إنشاء قاعة لتنظيم الحفلات والتي تتضمن عدة خدمات والتي تتمثل في:

✓ توفير قاعة عرض الحفلات النسائية.

✓ توفير قاعة للأكل خاصة للنساء وقاعة خاصة للرجال.

✓ توفير مطبخ.

✓ توفير طبخ خاص بالقاعة بعد الإتفاق مع الزبون.

✓ توفير دي جي (DJ).

✓ توفير آلات التصوير حسب الطلب.

✓ توفير قاعة لحلاقة النساء.

✓ توفير حضيرة لركن السيارات.

مع أننا نأمل التوسع في هذا النشاط وتقديم خدمات أخرى في حال نجاح المشروع.

2- السعر: يتم تحديد السعر على أساس أسعار المنافسين وذلك من أجل جذب أكبر قدر ممكن من الزبائن.

### الجدول رقم(2-11) سعر الخدمة

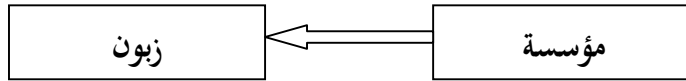
الخدمة	السعر الذي يرغب في دفعه الزبائن	السع المقدم من طرف المنافس	السعر المقترح	السعر النهائي
سعر كراء القاعة	80000.00	100000.00	90000.00	90000.00
سعر الطباخ	/	20000.00	/	20000.00
آلات التصوير	/	/	/	10000.00
سعر كراء قاعة الحلاقة	/	/	/	30000.00

المجموع	150000.00
---------	-----------

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على أسعار المنافس

3- التوزيع: يكون توزيع الخدمة مباشرة من مؤسسة إلى الزبون دون الحاجة لأي وسيط وتمثل قناة التوزيع بالشكل

التالي:



الشكل رقم (2-2) يوضح قناة التوزيع

4- الترويج: يتم الترويج للمؤسسة عن طريق الترويج الشفوي وذلك بإخبار الأهل والأصدقاء للخدمات التي تقدمها القاعة وأسعارها.

ولضمان الإشهار سوف تعتمد المؤسسة على مايلي:

الجدول رقم(2-12) تكاليف الإشهار للمشروع

نوع الإشهار	التفاصيل	الكمية	التمن الوحدوي	التكاليف(دج)
- لافتة محل	1m × 2m	1	20000.00 دج	20000.00 دج
- بطاقات الإشهار	8.5 × 5cm	200	8 دج	1600.00 دج
- إنشاء صفحة على الفايبيوك	-	-	-	مجاني
المجموع				21600.00 دج

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على أسعار السوق

5- الأفراد: لديهم دور كبير في المؤسسات الخدمية لأن هدف المؤسسة إرضاء زبائنها فإن دور الأفراد في المؤسسة لا يقتصر على تقديم الخدمة فقط بل إعطاء صورة حسنة وجيدة عن المؤسسة، حيث يجب أن يتميزوا بالمظهر العام الجيد واللباس المنفرد لندل ولباس خاص لعمال النظافة وأيضا لباس خاص للطباخ، والنظافة الشخصية وحسن التعامل مع جميع الأفراد في القاعة.

**6- الدليل المادي:** تتمثل البيئة المادية للمؤسسة في الموقع والهيكلي، وكذا المظهر الداخلي والخارجي للمؤسسة ونظافة المكان، حيث القاعة تتكون من طابقين وستكون مجهزة بكافة المستلزمات الضرورية، والتصميم الداخلي سيكون وفق معايير معتمدة في تجهيز قاعات الحفلات مع مراعاة الألوان، الإضاءة، التكييف والتدفئة إلى غير ذلك من الإجراءات.

**7- العمليات:** تتمثل في

- ✓ تقديم الخدمة من خلال إلحاق الزبون بالقاعة وتوضيح أكثر للأسعار والخدمات الموجودة في القاعة وبعد تقبل الزبون للأسعار والخدمات نقوم بحجز القاعة في التاريخ المتفق عليه.
- ✓ تكون بحسن الإستقبال والسهر على راحتهم.
- ✓ الإهتمام بنظافة القاعة.
- ✓ الإستجابة لطلبات الزبائن.

**المطلب الثاني: المخطط التنظيمي للمشروع**

سنحاول في هذا المطلب تحديد كل من إحتياجات اليد العاملة، الأجور، الهيكل التنظيمي والشكل القانوني للمشروع.

**أولاً: إحتياجات المشروع من الموارد البشرية**

سننظر هنا إلى كل من مهام ومسؤوليات وكفاءة كل منصب والأجر المطلوب لكل عامل.

**1- مهام ومسؤوليات وكفاءة كل منصب:** نعرض في الجدول التالي إحتياجات المشروع من اليد العاملة ومهام ومسؤوليات كل منصب.

**الجدول (2-13) مهام ومسؤوليات وكفاءة كل منصب**

عدد العمال	المنصب	الشهادة والكفاءة المطلوبة	المهام والمسؤوليات
1	المسير وهو صاحب المشروع	شهادة ليسانس في التجارة الدولية، وشهادة ماستر مقاولاتية.	صاحب المؤسسة وهو مسؤول عن معظم العمليات الإدارية - الإشراف على العمال.

1	طباخ	شهادة طبخ، لديه ثلاث سنوات من الخبرة.	إعداد وطبخ كل المأكولات التي يختارها ويطلبها الزبون.	- تخطيط وتسيير العمال. - مقابلة الزبائن ومعرفة متطلباتهم والسهر على راحتهم. - الإتفاق على المواعيد.
4	النادل	خبرة	تقديم المأكولات والمشروبات وكذا مساعدة الطباخ.	
2	عامل نظافة	/	تنظيف وترتيب القاعة وغسل الأواني.	

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على المنافسين

2- الأجر المطلوبة لكل عامل: نوضح في الجدول التالي الأجر المطلوبة لكل عامل.

الجدول رقم (2-14) الأجر المطلوبة للعمال

العدد	المنصب	الراتب الشهري	الراتب السنوي
1	المسير (صاحب المشروع).	35000.00	420000.00
1	طباخ.	35000.00	420000.00
4	النادل.	4×20000.00	960000.00
2	عامل نظافة.	2×18000.00	432000.00
	المجموع	186000.00	2232000.00

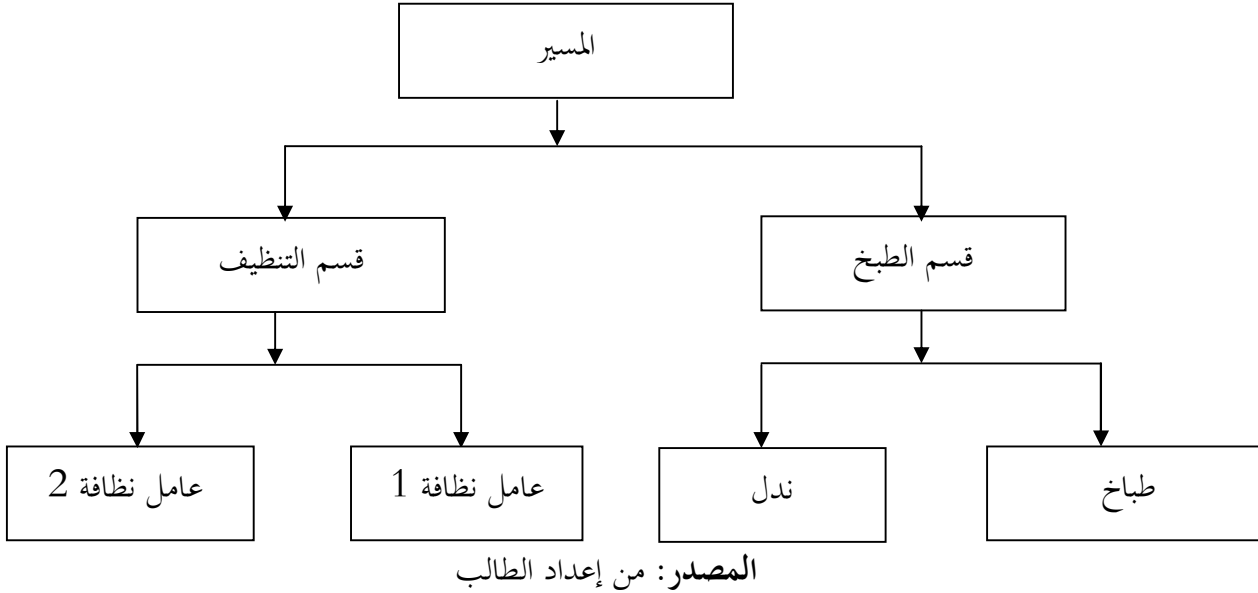
المصدر: من إعداد الطالب على أساس أسعار المنافسين

فيما يخص تأمين جميع العمال وبناءً على معلومات الضمان الإجتماعي أن إقتطاعات العمال من الضمان الإجتماعي تمثل نسبة 9%، أما المسير فيدفع نسبة 26% للضمان الإجتماعي شهرياً من مجموع أجر العمال.

مجموع أجر العمال المتمثل في:  $0.26 \times 186000.00 = 48360.00$  دج.

ثانيا: الهيكل التنظيمي

شكل رقم (2-3) الهيكل التنظيمي للمؤسسة



ثالثا: الطبيعة القانونية للمشروع.

تم إختيار الطبيعة القانونية للمشروع مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات مسؤولية المحدودة وذلك للأسباب التالية:

- مؤسسة فردية.
- الأملاك الشخصية تكون لمنشئ المؤسسة منفصلة عن أملاك المؤسسة، ولن يتم اللجوء إليها ولا يستطيع الدائنون متابعة صاحب الشركة في ذمته المالية الغير مخصصة في رأسمال الشركة.
- في حالة وفاة الشريك الوحيد فإنه يسمح للورثة تسوية مصير حصص الشركة.
- يمكن في إتخاذ القرار تعيين أعضاء أو مسير يقوم بتسيير المؤسسة.
- يمنح التسجيل لدى السجل التجاري، صفة الشخصية المعنوية للمؤسسة وصفة التاجر للمسير.
- يخضع هذا الشكل من المؤسسات إلى نوع واحد من الضرائب وهي الضريبة على الأرباح.



## المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي والمالي للمشروع

### المطلب الأول: المخطط الإنتاجي

الهدف من المخطط الإنتاجي تحديد موقع المشروع وتحديد جميع التجهيزات والمواد الأولية وغيرها التي تخص المشروع.

#### أولاً: تحديد الموقع

1- تحديد موقع المشروع: يقع المشروع في منطقة خراطة، ولاية بجاية بالضبط في حي الهواء الجميل، حيث تبعد من مقر الولاية بحوالي 60 كلم، تتربع مدينة خراطة على مساحة إجمالية تقدر ب: 97.30 كم<sup>2</sup>، ويسكنها قرابة 35177 نسمة حسب إحصائيات المكتب الوطني للإحصاء العام للسكان والسكن لسنة 2008.

2- أسباب إختيار الموقع: تم إختيار حي الهواء الجميل كموقع للمشروع للأسباب التالية:

- مكان وجود المبنى.
- توفر الماء والكهرباء والغاز..
- توفر الطرق وسهولة الوصول إلى القاعة.
- قريب من التجمعات السكانية.

### الشكل رقم(2-4) صورة لموقع المشروع



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على « googl erth »

3- التصميم الداخلي للمشروع:

أنظر الملحق رقم (03) و (04)

من خلال الخدمات المتوفرة والمساحة المتوفرة تم التصميم كما يلي:

المساحة المخصصة للمشروع 600 م<sup>2</sup>، مساحة المبنى 300 م<sup>2</sup>، تتكون من طابقين، ومساحة الأخرى 300 م<sup>2</sup>، خصصنا 100 م<sup>2</sup> حضيرة لركن السيارات.

التصميم الداخلي للمشروع حيث تم تجزئة الطابق العلوي إلى:

- قاعة مخصصة للنساء تبلغ مساحتها 220 م<sup>2</sup>.
- غرفة مخصصة للعروس تبلغ مساحتها 10 م<sup>2</sup>.
- دورة المياه تبلغ مساحتها 25 م<sup>2</sup>.

أما الطابق السفلي:

- قاعة مخصصة للأكل للرجال تبلغ مساحتها 100 م<sup>2</sup>.
- قاعة مخصصة للأكل للنساء مساحتها 100 م<sup>2</sup>.
- المطبخ مساحته 50 م<sup>2</sup>.
- إلى جانب قاعة خصصت كصاله لحلاقة النساء مساحتها 30 م<sup>2</sup>.

ثانياً: إحتياجات المشروع

1- يحتاج المشروع في بداية نشاطه إلى مجموعة من المعدات والتجهيزات والخدمات الضرورية التي تتمثل في:

الجدول رقم(2-15) إحتياجات المشروع من معدات وتجهيزات

التجهيزات	العدد	السعر(دج) للوحدة	التكلفة الإجمالية
كراسي مخصصة لقاعة النساء	200	2100.00	420000.00
طاولات دائرية (mdf)	28	5500.00	154000.00
كراسي مخصصة لقاعة الإطعام	240	1500.00	360000.00
طاولات مستطيلة	40	3500.00	140000.00
تجهيزات مطبخ	/	600000.00	600000.00
مكيف حجم صغير	3	40000.00	120000.00
مكيف حجم كبير	2	217000.00	434000.00
كرسي ديكور العروس	1	100000.00	100000.00
تجهيزات ديسك جوكي	1	200000.00	200000.00
آلة تصوير	1	130000.00	130000.00
	المجموع		2658000.00

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على أسعار الموردين

2- بالإضافة إلى تجهيزات خاصة بالمكتب الذي يستقبل فيه الزبائن وأخذ المواعيد وتمثل في:

الجدول رقم(2-16) تجهيزات المكتب

التكلفة الإجمالية	السعر(دج)	الصور	العدد	تجهيزات المكتب
5000.00	5000.00		1	كرسي
8000.00	8000.00		1	مكتب
8000.00	4000.00		2	كرسي للزبائن
35000.00	35000.00		1	جهاز كمبيوتر
56000.00	المجموع			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الموردين

3- الخدمات الضرورية والمتمثلة في الكهرباء، الماء، الغاز، ومصاريف النقل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(2- 17) الخدمات الضرورية

الأشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
الكهرباء والغاز	/	/	20000.00	/	/	40000.00	/	/	50000.00	/	/	30000.00	140000.00
الماء	/	/	5000.00	/	/	5000.00	/	/	5000.00	/	/	5000.00	20000.00
مصاريف النقل	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	40000.00
السعر الإجمالي السنوي (دج)													200000.00

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات القاعة المنافسة

4- إحتياجات المشروع من مواد أولية:

الجدول رقم(2- 18) إحتياجات المشروع من مواد أولية

المادة	العدد	سعر المادة الواحدة (دج)	السعر الإجمالي (دج)
غلاف الكراسي	200	700.00	140000.00
غلاف الطاولات الدائرية	28	1000.00	28000.00
لباس خاص بنادل	4	2000.00	8000.00
لباس خاص بعامل النظافة	2	1200.00	2400.00
مواد التنظيف	/	/	25000.00

203400.00	المجموع
-----------	---------

المصدر: من إعداد الطالب بناء على أسعار السوق

5- تهيئة القاعة: يبين الجدول التالي تكاليف تهيئة القاعة

الجدول رقم(2- 19) تكاليف تهيئة القاعة

تسمية المقاولين	الأسعار(دج)
Décorateur مقاول الديكور	800000.00
Plomberie مرصص صحي	120000.00
Electricien كهربائي	30000.00
Menuiserie aluminium نجار الألمنيوم	350000.00
المجموع	1300000.00

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المقاولين

المطلب الثاني: المخطط المالي للمشروع

أولاً: تقدير التكاليف الإجمالية وهيكل تمويل المشروع

سنقوم في تحديد التكاليف الإجمالية للمشروع كما سنتطرق إلى صيغة وهيكل التمويل للمشروع.

1- تقدير التكاليف الإجمالية:

1-1 التكاليف التشغيلية السنوية: تتمثل في كل التكاليف التي تنفق مع بداية تشغيل المشروع في السنة الأولى وهي:

الجدول رقم(2- 20) التكاليف التشغيلية السنوية

البيان	المبلغ(دج)
مصاريف تشغيلية	200000.00
مواد أولية	203400.00
تكاليف الإشهار	21600.00
أجور العمال السنوية	2232000.00

المجموع	2657000.00
---------	------------

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول المصاريف التشغيلية تتمثل في الخدمات الضرورية مثل: الكهرباء والغاز، الماء، النقل.

## 1-2 التكاليف الإستثمارية: والتي سنوضحها في الجدول التالي

### الجدول رقم (2- 21) التكاليف الإستثمارية

المبلغ (دج)	الإستثمار
50000.00	مصاريف إعدادية
1300000.00	تهيئة القاعة
3163020.00	تجهيزات ومعدات
66640.00	تجهيزات مكتب
318306.47	رأس مال العامل
4897966.47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

إنطلاقا من الجدول يمكن توضيح مايلي:

- مصاريف إعدادية تتمثل في حقوق التسجيل في السجل التجاري، مصاريف التنقل والأنعاب المختلفة ومصاريف بنكية.
- التأمين ضد المخاطر، تأمين التجهيزات والمعدات وتجهيزات المكتب، والتي قدرت ب 96889.80 دج قيمة مستمدة من الفواتير الشكلية لشركة الجزائرية للتأمين (saa).
- رأس مال العامل وهي التكاليف التشغيلية/12 + التأمين

$$318306.47 \text{ دج} = 96889.80 \text{ دج} + (12/2657000.00)$$

2- الهيكل التمويلي للمشروع:

1-2 سيتم تمويل المشروع عن طريق التمويل الثلاثي الذي يكون في شكل قرض بدون فوائد يحدد تبعا لتكلفة الإستثمار من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، والمساهمة الشخصية لصاحب المشروع إضافة إلى قرض بنكي حيث تقدر الأموال الشخصية بنسبة 2%، قرض من البنك بنسبة 70% وقرض من وكالة دعم وتشغيل الشباب ANSEJ بنسبة 28% وتحدد نسبة القرض حسب تكلفة الإستثمار والذي قدرت ب 4897966.47 دج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2- 22) الهيكل التمويلي للمشروع

البيان	نسبة المساهمة	المبلغ (دج)
المساهمة الشخصية	2%	97959.33
قرض بدون فائدة Ansez	28%	1371430.61
قرض بنكي	70%	3428576.53
المجموع	100%	4897966.47

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات من Ansez



2-2 تسديد قرض البنك

سنقوم بتوضيح المخطط الزمني لتسديد قرض البنك كما يلي:

الجدول رقم(2- 23) المخطط الزمني لتسديد قرض البنك

إسم المقرض: البنك		مبلغ القرض: 3428576.53		
فترة السماح: 03 سنوات		معدل الفائدة: 0 %		
مدة التسديد: 05 سنوات		فترات التسديد: كل سداسي		
فترة التسديد	رأس المال المتبقي	الفائدة	أقساط القرض للسداسي	المبلغ الكلي المسدد
2022/06/30	3428576.53	00	342857.653	342857.653
2022/12/30	3085718.88	00	342857.653	342857.30
2023/06/30	2742861.23	00	342857.653	1028572.95
2023/12/30	2400003.58	00	342857.653	1371430.60
2024/06/30	2057145.93	00	342857.653	1714288.25
2024/12/30	1714288.28	00	342857.653	2057145.9
2025/06/30	1371430.63	00	342857.653	2400003.55
2025/12/30	1028572.98	00	342857.653	2742861.20
2026/06/30	685715.33	00	342857.653	3085718.85
2026/12/30	342857.65	00	342857.653	3428576.53

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات من Ansej

إنطلاقاً من الجدول الموضح لتسديد قرض البنك يمكن توضيح مايلي:

- سنقوم بتسديد قرض البنك في كل سداسي لمدة 5 سنوات بعد فترة السماح خلال 3 سنوات.
- قمنا بتقدير بداية النشاط من 2019/01/01.
- يبدأ تسديد قرض البنك إبتداءً من نهاية السنة الثالثة من إنطلاق المشروع في سنة 2022.
- نسبة الفائدة 0%.
- يكون سداد القرض عن طريق دفعات متساوية كل 6 أشهر.

- قيمة الدفعات السداسية = قيمة القرض/10.
- قيمة الدفعات السداسية للبنك = 342857.653 دج.

### 2-3 تسديد قرض Ansej:

سنقوم بتوضيح المخطط الزمني لتسديد قرض Ansej كما يلي:

نقوم بتسديده بعد الإنتهاء من تسديد قرض البنك أي بعد فترة سماح 8 سنوات ثم نبدأ بالتسديد لمدة 5 سنوات متتالية خلال كل سداسي كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم(2-24) المخطط الزمني لتسديد قرض Ansej

إسم المقرض: Ansej		مبلغ القرض: 1371430.61		
فترة السماح: 08 سنوات		معدل الفائدة: 0 %		
مدة التسديد: 05 سنوات		فترات التسديد: كل سداسي		
فترة التسديد	رأس المال المتبقي	الفائدة	أقساط القرض للسداسي	المبلغ الكلي المسدد
2027/06/30	1371430.61	00	137143.06	137143.06
2027/12/30	1234287.55	00	137143.06	274286.12
2028/06/30	1097144.49	00	137143.06	411429.18
2028/12/30	960001.43	00	137143.06	548572.24
2029/06/30	822858.37	00	137143.06	685715.30
2029/12/30	685715.31	00	137143.06	822858.36
2030/06/30	548572.25	00	137143.06	960001.42
2030/12/30	411429.19	00	137143.06	1097144.48
2031/06/30	274286.13	00	137143.06	1234287.54
2031/12/30	137143.06	00	137143.06	137143.06

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات من Ansej

إنطلاقاً من الجدول الموضح لتسديد قرض Ansej يمكن توضيح مايلي:

- نقوم بتسديد قرض Ansej بعد الإنتهاء من تسديد قرض البنك أي بعد فترة سماح 8 سنوات التي تبدأ من سنة 2027 لمدة 5 سنوات.
  - نسبة الفائدة 0%.
  - يكون سداد القرض عن طريق دفعات متساوية كل 6 أشهر.
  - قيمة الدفعات السداسية = قيمة القرض/10.
  - قيمة الدفعات السداسية للوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب = 137143.06 دج.
- 3- تقدير تكاليف الإستغلال السنوية:** نقوم بتقدير تكاليف الإستغلال السنوية وذلك لمدة 8 سنوات لمعرفة مدى تطور تكاليف المشروع، من خلال الجداول التالية:

**3-1 تكاليف المواد الأولية:** نوضح في هذا الجدول نسبة تطور المواد الأولية والتي تزيد بنسبة 2%.

**الجدول رقم(2- 25) تطور تكاليف المواد الأولية**

السنة	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
نسبة التطور	%2	%2	%2	%2	%2	%2	%2	%2
المواد الأولية	203400.00	207468.00	211617.36	215849.71	220166.70	224570.03	229061.44	233642.66

**المصدر:** من إعداد الطالب إعتقادا على الموردين

- تتمثل نسبة تطور تكاليف المواد الأولية بنسبة 2% تم تقديرها من خلال المقابلة مع الموردين (خياطة، موادالتنظيف) برصدنا لتغيرات التي تطرئ سنويا للأسعار.

**3-2 تكاليف الخدمات:** الجدول التالي يوضح تكاليف الخدمات المكونة من الكهرباء الغاز، الماء والنقل والتي تزيد بنسبة 4% سنويا.

الجدول رقم(2- 26) تطور تكاليف الخدمات

السنة	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
نسبة التطور	/	%4	%4	%4	%4	%4	%4	%4
خدمات ضرورية	160000.00	166400.00	173056.00	179978.24	187177.37	194664.46	202451.04	210549.09
النقل	40000.00	/	/	/	/	/	/	/
المجموع	200000.00	166400.00	173056.00	179978.24	187177.37	194664.46	202451.04	210549.09

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات من المنافسين

- تمثل نسبة تطور تكاليف الخدمات التي قدرت ب4% في حال التوسع في المشروع من خلال توفير خدمات أخرى مثل قاعة خاصة بأعياد الميلاد، حفلات نجاح وحفلات الختان.
- مصاريف النقل تتحملها المؤسسة في بداية المشروع فقط أي تحتسب في السنة الأولى فقط.

### 3-3 تكاليف الأجور: الجدول التالي يوضح تطور تكاليف الأجور

الجدول رقم(2- 27) تطور تكاليف الأجور

السنة	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
نسبة التطور	%2	%2	%2	%2	%2	%2	%2	%2

أجور العمال السوية	2232000.00	2276640.00	2322172.8	2368616.26	2415988.59	2464308.36	2513594.53	2563866.42
--------------------------	------------	------------	-----------	------------	------------	------------	------------	------------

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على المنافس

- تتمثل نسبة تطور تكاليف الأجور 2% وذلك لتحفيز العمال على العمل أكثر.

**3-4 نفقات المؤسسة:** الجدول التالي يوضح نفقات المؤسسة المتعلقة بالتأمين والمصاريف الإعدادية.

الجدول رقم(2- 28) نفقات المؤسسة

السنة	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
التأمينات	96889.80	87200.82	78480.74	70632.67	63569.40	57212.46	51491.21	46342.09
مصاريف إعدادية	50000.00	/	/	/	/	/	/	/
المجموع	146889.80	87200.82	78480.74	70632.67	63569.40	57212.46	51491.21	46342.09

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على الشركة الجزائرية للتأمين (saa).

- مع العلم أن التجهيزات والمعدات وتجهيزات المكتب تمتلك فإن التأمين عليها ينقص من سنة إلى أخرى تم تقديرها 10%.

4- إهلاك الإستثمارات: إهلاك الإستثمارات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-29) إهلاك الإستثمارات

النوع	تكلفة الشراء	العمر الإنتاجي	نسبة الإهلاك	قسط الإهلاك السنوي (دج)
التجهيزات	3163020.00	3 سنوات	33.33%	1054340.00
تجهيزات المكتب	66640.00	5 سنوات	20%	13328.00
تهيئة القاعة	1300000.00	5 سنوات	20%	260000.00
المجموع				1327668.00

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات من Ansej

ثانيا: القوائم المالية

1- الميزانية الإفتاحية:

الجدول رقم(2-30) الميزانية الإفتاحية

الأصول	المبلغ	الخصوم	المبلغ
البيان		البيان	
2. الإستثمارات		1. الأموال الخاصة	
مصاريف إعدادية	50000.00	رأس المال الخاص	97959.33
تهيئة القاعة	1300000.00		
تجهيزات ومعدات	3163020.00		
تجهيزات مكتب	66640.00		
4. الصندوق		5. الديون	
رأس مال العامل	318306.47	قروض بنكية	3428576.53
		قرض Ansej	1371430.61
المجموع	4897966.47	المجموع	4897966.47

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات من Ansej

2- جدول حسابات النتائج:

جدول رقم (2-31) جدول حسابات النتائج

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	السنة 6	السنة 7	السنة 8
رقم الأعمال	9370000.00	9838500.00	10330425.00	10846946.30	11389293.60	11958758.30	12556696.20	13184531.00
مواد أولية مستهلكة	203400.00	207468.00	211617.36	215849.71	220166.70	2245570.03	229061.44	233642.66
خدمات	200000.00	166400.00	173056.00	179978.24	187177.37	194664.46	202451.04	210549.09
القيمة المضافة	8966600.00	9464632.00	9945751.60	10451118.40	10981949.5	11539523.80	12125183.80	12740339.20
أعباء المستخدمين	2232000.00	2276640.00	2322172.8	2368616.26	2415988.59	2464308.36	2513594.53	2563866.42
مصاريف مختلفة	146889.80	87200.82	78480.74	70632.67	63569.40	57212.46	51491.21	46342.09
التأمين	96889.80	87200.82	78480.74	70632.67	63569.40	57212.46	51491.21	46342.09
مصاريف أخرى	50000.00	/	/	/	/	/	/	/
TAP2%	00	00	00	00	00	00	251133.92	263690.62
إهلاك	1327668.00	1327668.00	1327668.00	1327668.00	1327668.00	1327668.00	1327668.00	1327668.00
مصاريف الإستغلال	3706557.80	3691508.82	3728321.54	3766916.93	3807225.99	3849188.82	4143887.60	4201567.13
النتيجة الإجمالية للإستغلال	5260042.20	5773123.18	6217430.06	6684201.47	7174723.51	7690334.98	7981296.20	8538772.07
IBS ou IRG	00	00	00	00	00	00	1516446.28	1622366.69
نتيجة الاستغلال الصافية	5260042.20	5773123.18	6217430.06	6684201.47	7174723.51	7690334.98	7981296.20	8538772.07
التدفق النقدي الصافي	6587710.20	7100791.18	7545098.06	8011869.47	8502391.51	9018002.98	7792517.92	8244073.38
التدفق النقدي المتراكم	6587710.20	13688501.40	21233599.50	29245469	37747860.50	46765863.50	54558381.40	62802454.80
التدفق النقدي الحالي	6156738.50	6202106.04	6159047.56	6112216.88	6062087.64	6009076.18	4852788.53	4798125.80
Van	41454220.60							

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معلومات من Ansej

إنطلاقاً من جدول حسابات النتائج يمكن توضيح ما يلي:

- الخدمات: تتمثل في الخدمات الضرورية مثل الكهرباء، الغاز والماء، أما مصاريف النقل تتحملها المؤسسة في بداية المشروع أي تحتسب في السنة الأولى فقط.
- القيمة المضافة = رقم الأعمال - (مواد أولية مستهلكة + خدمات).
- مصاريف الإستغلال = أعباء المستخدمين + التأمين + مصاريف أخرى + TAP2% + الإهلاكات.
- النتيجة الإجمالية للإستغلال = القيمة المضافة - مصاريف الإستغلال.
- الرسم على النشاط المهني TAP = 2% من رقم الأعمال.
- الضريبة على الدخل والأرباح = النتيجة الإجمالية للإستغلال  $\times 19\%$ .
- نتيجة الإستغلال الصافية = النتيجة الإجمالية للإستغلال - الضريبة على الدخل والأرباح.
- التدفقات النقدية الصافية = نتيجة الإستغلال الصافية + الإهلاكات.
- التدفقات النقدية المتراكمة وهي التدفقات النقدية الصافية المتتالية لكل سنة.
- التدفقات النقدية الحالية = التدفق النقدي الصافي /  $(1.07)^n$  ، حيث n تمثل السنة.
- القيمة الصافية الحالية (VAN) = مجموع التدفقات الحالية - هيكل الإستثمار.

ومن خلال الجدول نلاحظ أن صافي القيمة الحالية VAN = 41454220.60 دج وهي نتيجة مشجعة للقيام بالمشروع.

### 3- فترة الأسترداد:

فترة الأسترداد = قيمة الإستثمار المبدئي ÷ متوسط التدفقات النقدية الصافية.

$$\text{قيمة الإستثمار المبدئي} = 4897966.47$$

$$\text{متوسط التدفقات النقدية الصافية} = 62802454.80 \div 8 = 7850306.85$$

$$\text{فترة الأسترداد} = 7850306.85 \div 4897966.47 = 0.624$$

تقريباً 7 أشهر و48 يوم، ومنه الفترة التي يتم إسترداد مبلغ المشروع حوالي 8 أشهر تقريباً.

4- عتبة المردودية: هو رقم الأعمال الذي يسمح بتغطية إجمالي الأعباء دون تحقيق ربح أو خسارة.

$$\text{(CA) رقم الأعمال} = 9370000.00 \text{ دج يمثل } 100\%$$

$$\text{(CV) إجمالي التكاليف المتغيرة} = 7496000.00 \text{ دج يمثل } 80\% \text{ من رقم الأعمال.}$$



(M/CV) الهامش على التكلفة المتغيرة = رقم الأعمال - إجمالي التكاليف المتغيرة.

(M/CV) = 1874000.00 دج يمثل 20% من رقم الأعمال.

لكي تكون نتيجة الإستغلال مساوية ل: 0 يجب أن يكون  $M/CV = CF$ .

حيث:

(CA)  $M/CV = 0.2$ ، و دج  $CF = 3996600.00$

SR تمثل عتبة المردودية وهو رقم الأعمال الذي لا يحقق ربح ولا خسارة

دج  $SR = 3996600.00 \div 0.2 = 199830.00$

ومنه: 199830.00 دج هو رقم الأعمال الذي يمثل عتبة المردودية والذي يجب تجاوزه لتحقيق الربح.

5- إعداد جدول الميزانية التقديرية:

جدول رقم (2-32) الميزانية التقديرية لـ 8 سنوات

السنة 4			السنة 3			السنة 2			السنة 1			البيان
الصافي	الاستهلاك	الخام	الصافي	الاستهلاك	الخام	الصافي	الاستهلاك	الخام	الصافي	الاستهلاك	الخام	الاصول
273328.00												الاستثمارات
260000.00	1040000.00	1300000.00	520000.00	780000.00	1300000.00	780000.00	520000.00	1300000.00	2108680.00	10543440.00	1300000.00	الهيئة
00	00	00	00	3163020.00	3163020.00	1054550.87	2108469.13	3163020.00	53312.00	13328.00	3163020.00	معدات الانتاج
13328.00	53312.00	66640.00	26656.00	39984.00	66640.00	39984.00	26656.00	66640.00	1040000.00	260000.00	66640.00	تجهيزات مكتب
215849.17	-	-	211617.36	-	-	207468.00	-	-	203400.00	-	-	مواد اولية
7848944.08			15267791.00			13495604.70			11655066.80			الحقوق
2354683.22			4580337.30			4048681.41			3496520.04			الصندوق
5494260.86			10687453.70			9446923.29			8158546.76			البنك
8338121.79			16026064.40			15577607.60			15060458.80			مجموع الأصول
												الخصوم
97959.33			97959.33			97959.33			97959.33	-	-	اموال خاصة
												ديون استثمار
3918373.20	979593.29	4897966.47	4897966.47			4897966.47			4897966.47	-	-	قرض البنك
1371430.61			1371430.61			1371430.61			1371430.61	-	-	قرض ansez
282489071			3441277.96			3437128			3433060	-	-	الموردين (ح/40)
6684201.47			6217430.06			5773123.18			5260042.20	-	-	نتيجة إص
8338121.79			16026064.40			15577607.60			15060458.80			مجموع خصوم

تابع

السنة 8			السنة 7			السنة 6			السنة 5			البيان	
الاصول	الخام	الاهتلاك	الاصول	الخام	الاهتلاك	الاصول	الخام	الاهتلاك	الاصول	الخام	الاهتلاك		
												الاستثمارات	
	00	00	00	00	00	00	00	00	00	1300000.00	1300000.00	التهيئة	
	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	معدات الاتاج	
	00	00	00	00	00	00	00	00	00	66640.00	66640.00	تجهيزات مكتب	
	233642.66	-	-	229061.44	-	-	224570.03	-	-	220166.70	-	مواد اولية	
	8287835.99			7836280.53			9061765.59			8612794.12		الحقوق	
	2486350.80			2350884.16			2718529.68			2583838.24		الصندوق	
	5801485.19			5485396.37			6343235.91			6028955.88		البنك	
	8521478.65			8065341.97			9286335.62			8832960.82		مجموع الاصول	
												الخصوم	
	97959.33			97959.33			97959.33			97959.33		اموال خاصة	
												ديون استثمار	
	00	4897966.47	4897966.47	979593.29	3918373.18	4897966.47	1959186.60	2938779.88	4897966.47	2938779.90	1959186.59	4897966.47	قرض البنك
	1371430.61			1371430.61			1371430.61			1371430.61			قرض ansej
	233642.66			229061.44			224570.03			286806.70			الموردين (ح/40)
	6916405.38			64648449.92			7690334.98			7174723.51			النتيجة ا ص
	8521478.65			8065341.97			9286335.62			8832960.82			مجموع خصوم

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات من Ansej

## خلاصة:

لقد تناولنا في هذا الفصل دراسة حول إعداد مخطط الأعمال لإنشاء قاعة تنظيم الحفلات، من خلال تطرقنا إلى مختلف الجوانب التي يتطلبها مخطط الأعمال من دراسة تسويقية وتنظيمية وتوقع رقم الأعمال من خلال المعطيات المتوفرة من دراسة الجانب الإنتاجي والمالي، وفي الأخير توصلنا إلى أن مخطط الأعمال له دور هام في نجاح أو فشل المشروع.

### الخاتمة:

بعد التطرق إلى كل من الفصل الأول النظري والتطبيقي لهذه الدراسة، تبين لنا بأن مخطط الأعمال هو أداة فعالة تعكس دراسة متكاملة ومتناسقة لدراسة جدوى ومردودية المشروع من كل الجوانب التسويقية، الفنية، القانونية، التنظيمية، الإنتاجية والمالية، بغية الوصول إلى الأهداف المخططة من خلال الموارد المتاحة والوسائل المستخدمة. وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أن مخطط الأعمال هو وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة وتعرض كل الجوانب المتعلقة بمجالات نشاطها وتكمن أهميته في:

- ✓ تجسيد الأفكار على الوقع وفهم العمل بشكل أفضل ورسم المسارات المحددة لتحسين العمل.
- ✓ هو وثيقة ضرورية تستخدم بصفة دورية قبل إنشاء المشروع وبعده.
- ✓ يعد بمثابة وسيلة إقناع للأطراف الممولة للمشروع.

### أولاً: نتائج الدراسة

#### النتائج النظرية:

- مخطط الأعمال له دور فعال في إستمرارية المشاريع.
- إن إنشاء أي مشروع ينطلق من الفكرة أو الرغبة في تقليد مشاريع ناجحة.
- مخطط الأعمال يدرس لنا المشروع من الفكرة حتى التجسيد على أرض الواقع.
- كل مراحل مخطط الأعمال متكاملة فعلى صاحب المشروع التدرج في إعدادده.

#### النتائج التطبيقية:

- تقبل الفكرة من طرف العائلات لأنها توفر لهم الراحة.
- المشروع يتطلب التركيز على الجهد الترويجي للإستمرار وجذب الزبائن.
- من خلال الدراسة التطبيقية تبين أن مشروع قاعة تنظيم الحفلات قابلة للتجسيد على أرض الواقع وذو مردودية.

- من خلال الإستبيان تبين لنا أن نسبة الأشخاص الذين سيتوجهون لإقامة أفراحهم في القاعة هي 86.36% وهذا راجع للتغيرات الحاصلة في المجتمع من ناحية العادات وتغير الذهنيات حول طريقة تنظيم الحفلات.

#### ثانيا: أفاق الدراسة

- تطوير قاعة تنظيم الحفلات والتوسع فيها من خلال تقديم خدمات أخرى وتوفير قاعة خاصة لحفلات النجاح، وحفلات الختان وأعياد الميلاد.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تخصص : مقاولاتية

### إستبيان للبحث

في إطار تحضير مذكرة التخرج المدرجة ضمن الحصول على شهادة الماستر تخصص مقاولاتية والمعونة بإعداد مخطط أعمال لإنشاء مشروع قاعة تنظيم الحفلات نقدم لكم هذا الإستبيان، ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة بدقة من خلال وضع الإشارة (x) مكان الإجابة التي ترونها مناسبة وأعلمكم أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض علمي، ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم، وتقبلوا منا تحياتنا الخالصة.

السنة الجامعية : 2018/2017

1. معلومات عامة:

1.1- الجنس: ذكر  أنثى

2.1- العمر: من 20 - 25 سنة  من 25 - 35 سنة  من 35 - 40 سنة

3.1- المستوى التعليمي:

إبتدائي  متوسط  ثانوي

جامعي  بدون مستوى

4.1- الحالة المدنية:

متزوج(ة)  أعزب (عزباء)  أخرى

5.1- الوظيفة:

تعمل  لا تعمل

6.1- الأجر الذي تتقاضاه:

15000 - 20000 دج  20000 - 30000 دج

من 30000 دج فما فوق



1- في أي مكان تقيمون أفراحكم ؟

في منازلكم الخاصة  نعم  لا

إذا كانت لا في أي مكان.....

.....

2- هل طريقة سير أفراحكم في المنازل

منظمة  غير منظمة

3- في حالة فتح قاعة الحفلات في المنطقة هل ستتوجهون إليها لأقامة أفراحكم ومناسباتكم

نعم  لا

إذا كانت إجابتكم (لا) ما هي الأسباب التي تمنعكم:

• عدم تقبل الفكرة

• الظروف المادية لا تسمح

• عادات المنطقة

أسباب أخرى.....

.....

4- أترح لكم سعر كراء قاعة الحفلات ب 90000 دج هل هذا السعر مناسب ؟

نعم  لا

ما هو السعر الذي تريدون دفعه ؟

السعر الأدنى .....

السعر الأقصى .....

5- ماهي الخدمات التي ترغبون في توفيرها في القاعة ؟

توفير الطباخ  توفير دي جي ( dj )

توفير آلات التصوير  قاعة الحلاقة خاصة بالنساء

توفير مساعدين لتقديم الخدمات

6- هل الخدمات المتوفرة :

ضرورية  غير ضرورية

خدمات أخرى تريدون توفيرها في القاعة؟

.....

.....

.....

7- من خلال هذه الفكرة المقترحة إنجازها في المنطقة من فضلكم قدموا لنا بعض الإقتراحات التي تساعد

على تشجيع هذه الفكرة وتجسيدها في أرض الواقع؟

.....

.....

.....

.....

.....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
14	تحليل Pestel	1-1
17	عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة	2-1
17	عناصر الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة	3-1
55	الملخص التمهيدي للمشروع	1-2
59	الزبائن المستهدفين	2-2
59	خصائص الموردين	3-2
60	نقاط قوة وضعف المنافسين	4-2
61	تحليل Porter	5-2
62	نتائج الإستبيان	6-2
65	تقدير العرض	7-2
66	تقدير المبيعات الشهرية	8-2
68	تقدير المبيعات السنوية	9-2
68	تحليل Swot	10-2
70	سعر الخدمة	11-2
71	تكاليف الإشهار للمشروع	12-2
72	مهام ومسؤوليات كل منصب	13-2
73	الأجور المطلوبة للعمال	14-2
77	إحتياجات المشروع من معدات وتجهيزات	15-2
78	تجهيزات مكتب	16-2
79	الخدمات الضرورية	17-2
79	إحتياجات المشروع من مواد أولية	18-2
80	تكاليف تهيئة القاعة	19-2
80	التكاليف التشغيلية السنوية	20-2
81	التكاليف الإستثمارية	21-2
82	الهيكل التمويلي للمشروع	22-2

## قائمة المحتويات

83	المخطط الزمني لتسديد قرض البنك	23-2
84	المخطط الزمني لتسديد قرض Ansej	24-2
85	تطور تكاليف المواد الأولية	25-2
86	تطور تكاليف الخدمات	26-2
86	تطور تكاليف الأجور	27-2
87	نفقات المؤسسة	28-2
88	إهلاك الإستثمارات	29-2
88	الميزانية الإفتتاحية	30-2
89	جدول حسابات النتائج	31-2
92	جدول الميزانية التقديرية ل 8 سنوات	32-2

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
14	تحليل Pestel	1-1
61	تحليل Porter	5-2
68	تحليل Swot	10-2

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
21	تحليل القوى الخمسة ل Porter	1-1
55	النموذج التمثيلي CSIP للمشروع	1-2
71	قناة التوزيع	2-2
74	الهيكل التنظيمي للمشروع	3-2
75	صورة لموقع المشروع	4-2

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	بسملة
-	شكر وعران
-	إهداء
I -III	فهرس المحتويات
IV-V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	الملخص
أ-ب-ج	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري لإعداد مخطط الأعمال	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال
3	المطلب الأول: مفهوم وخصائص مخطط الأعمال
3	أولاً: مفهوم مخطط الأعمال
5	ثانياً: خصائص مخطط الأعمال
6	المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال وأهداف
6	أولاً: أهمية مخطط الأعمال
9	ثانياً: أهداف مخطط الأعمال
10	المبحث الثاني: المخطط التسويقي والتنظيمي
10	المطلب الأول: المخطط التسويقي
10	أولاً: تعريف المخطط التسويقي
11	ثانياً: أهمية المخطط التسويقي
11	ثالثاً: خطوات إعداد المخطط التسويقي
12	رابعاً: مكونات المخطط التسويقي
29	المطلب الثاني: المخطط التنظيمي

29	أولا: تعريف المخطط التنظيمي
29	ثانيا: مكونات المخطط التنظيمي
36	المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي والمالي
36	المطلب الأول: المخطط الإنتاجي
36	أولا: تعريف المخطط الإنتاجي
37	ثانيا: أهمية المخطط الإنتاجي
37	ثالثا: أهداف المخطط الإنتاجي
38	رابعا: عناصر المخطط الإنتاجي
38	خامسا: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي واختيار الموقع
40	المطلب الثاني: المخطط المالي
40	أولا: تعريف المخطط المالي
41	ثانيا: أهمية المخطط المالي
41	ثالثا: أهداف المخطط المالي
41	رابعا: مكونات المخطط المالي
49	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار الميداني لإعداد مخطط الأعمال لإنشاء قاعة تنظيم الحفلات	
51	تمهيد
52	المبحث الأول: تقديم المشروع
52	المطلب الأول: فكرة المشروع
52	أولا: الفكرة
52	ثانيا: وصف المشروع
53	ثالثا: أهداف وأسباب إختيار المشروع والنموذج التمثيلي
55	المطلب الثاني: الملخص التمهيدي للمشروع
56	المبحث الثاني: المخطط التسويقي والتنظيمي للمشروع
56	المطلب الأول: المخطط التسويقي
56	أولا: دراسة السوق
69	ثانيا: الإستراتيجية التسويقية



70	ثالثا: المزيج التسويقي للمؤسسة
72	المطلب الثاني: المخطط التنظيمي للمشروع
72	أولا: إحتياجات المشروع من الموارد البشرية
74	ثانيا: الهيكل التنظيمي
74	ثالثا: الطبيعة القانونية للمشروع
75	المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي والمالي للمشروع
75	المطلب الأول: المخطط الإنتاجي
75	أولا: تحديد الموقع
77	ثانيا: إحتياجات المشروع
80	المطلب الثاني: المخطط المالي للمشروع
80	أولا: تقدير التكاليف الإجمالية وهيكل تمويل المشروع
88	ثانيا: القوائم المالية
94	خلاصة الفصل
96	الخاتمة
99	قائمة المراجع
104	الملاحق